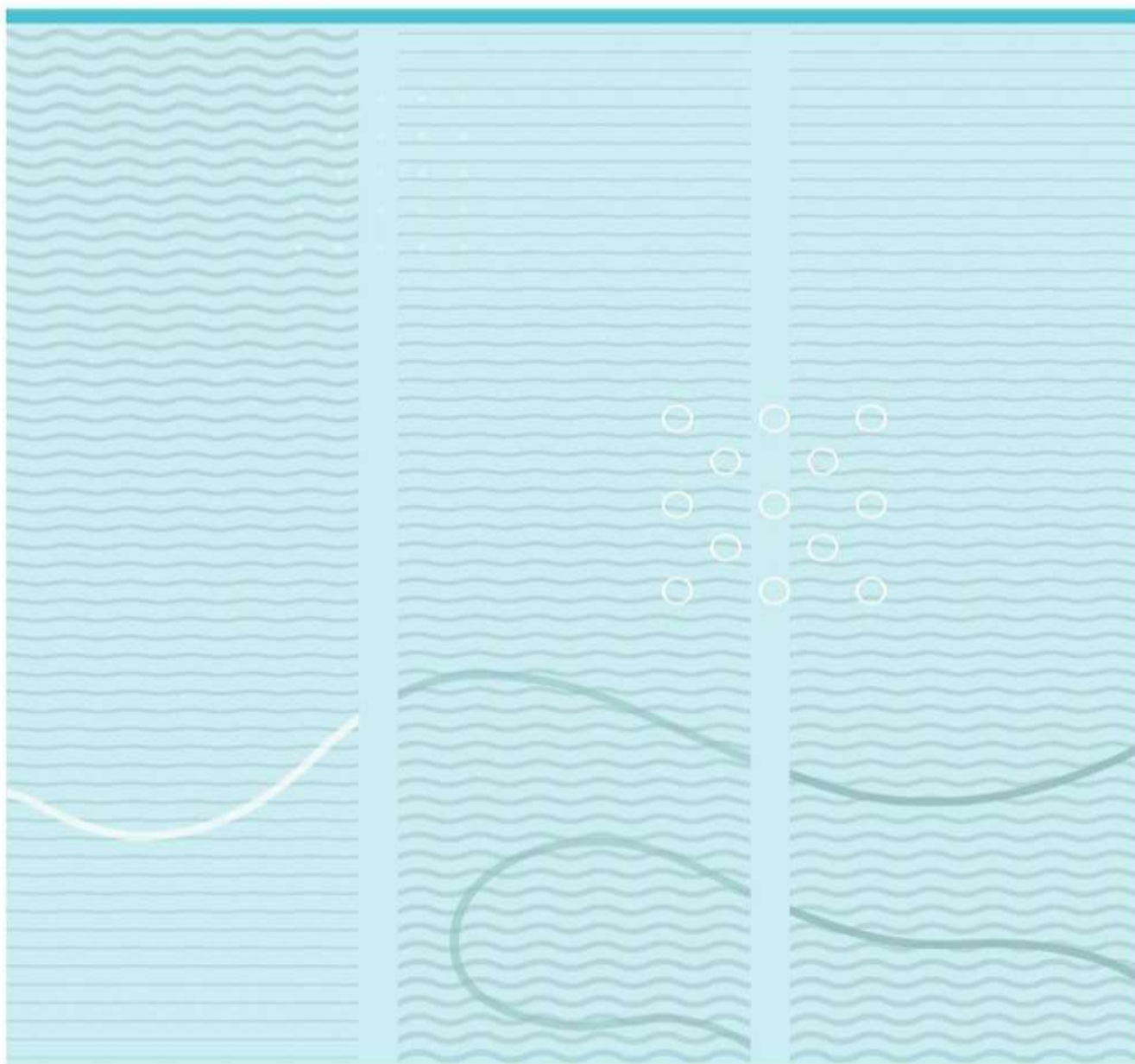


Tara Nilsen

Kundereisen – veien til den optimale kundeopplevelsen

En kvalitativ studie om hvordan Markedspartner kan skape en optimal kundeopplevelse for sine eksisterende og nye potensielle kunder



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for Økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Tara Nilsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne mastergradsavhandlingen representerer avslutningen på en toårig mastergrad i økonomi og ledelse ved Universitet i Sørøst-Norge. Avhandlingen ble utarbeidet i vårsemesteret 2020. Jeg uttrykker en stor glede ved å endelig kunne levere sluttresultatet av dette masterstudiet etter en utfordrende og krevende, men samtidig spennende og lærerik periode.

Jeg vil takke alle informantene som deltok på intervjuet som gjorde det mulig for meg å utføre denne spennende undersøkelsen. Jeg vil også rette en takk til Markedspartner for at jeg fikk muligheten til å samarbeide så tett med en svært interessant selskap. En stor takk til Linda Harlem og Frode Ødmann Andersen fra Markedspartner for god veiledning, innspill og ikke minst et godt samarbeid.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder Stig Johansen som har veiledet meg gjennom både min bachelor- og masteroppgave. Hans veiledning, tilbakemeldinger og samarbeid har vært til stor hjelp i henhold til denne oppgaven, også i forhold min personlige- og faglig utvikling.

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til min mor for veiledning og hjelp med oppgaven, samt familie og venner som har hjulpet og støttet meg gjennom denne perioden.

Sammendrag

Hensikt – Hensikten med denne oppgaven er å gi ny innsikt ved å presentere forslag til hva Markedspartner kan gjøre for å eliminere friksjon i kundereisen, og hva som er hensiktsmessig å fortsette med i fremtiden for å oppnå en optimal kundeopplevelse. Dette studiet utforsker hva som skaper negative opplevelser i form av friksjon, samt positive opplevelser gjennom hele kundereisen for noen av Markedspartner sine eksisterende kunder.

Metode/ design/ framgangsmåte – I denne undersøkelsen er det blitt benyttet en kvalitativ forskningsmetode og gjennomført som et enkelcase design med en deskriptiv tilnærming. Datainnsamlingen har foregått ved bruk av semistrukturerte intervjuer med fem intervjurespondenter som er ansatt i de fem selskapene som er eksisterende kunder av Markedspartner.

Funn – I dette studiet ble det identifisert totalt syv former for friksjon: *Responstid, oppdragsavtale, involvering og mangel på opplæring, leveranse: pris, leveranse: tid, informasjonssvikt og urettferdig behandling*. Det ble identifisert fire typer, eller faktorer som skaper positive opplevelser gjennom kundereisen: *Informasjon gjennom kanaler, kundesentrering, leveranse og kundeservice*.

Praktiske implikasjoner – Studiets praktiske implikasjoner innebærer et sett med konkrete tiltak og anbefalinger til hva Markedspartner kan gjøre i fremtiden. Dette for å optimalisere kundeopplevelsen for sine eksisterende- og fremtidige potensielle kunder basert på vurderinger av studiets funn og resultater.

Begrensinger/ videre forskning – Studiets begrensinger har implikasjoner for videre forskning, som å intervju flere av Markedspartners eksisterende kunder, samt tidligere kunder og nye potensielle kunder for å undersøke om de praktiske implikasjonene har noen virking på kundeopplevelse, kundetilfredsstillelse og kundelønnsomhet.

Verdi – Dette studiet bidrar til innsikt for hva Markedspartner kan gjøre for å oppnå en optimal kundeopplevelse for sine eksisterende- og nye potensielle kunder.

Nøkkelord – Kundereise, Markedspartner, kundeopplevelse, friksjon, B2B, e-handel, berøringspunkter, kundetilfredshet, kundelojalitet

Innhold

Forord	2
Sammendrag.....	3
Begrepsavklaring.....	8
1.0 Innledning	9
1.1 Bakgrunn.....	9
1.2 Markedspartner AS	10
1.3 Problemstilling og delspørsmål	10
1.4.1 Problemstilling.....	10
1.4.2 Delspørsmål	11
1.5 Formål	11
1.6 Oppgavens disposisjon.....	12
2.0 Teoretisk rammeverk	13
2.1 Aktuelle begreper.....	13
2.1.1 Kundesentrering.....	13
2.1.2 Business-to-business e-handel	15
2.1.3 Digital markedsføring	17
2.2 Kundereisen.....	18
2.2.1 Definisjon	19
2.2.2 Friksjon.....	21
2.2.3 Berøringspunkter.....	22
2.3 Kundeopplevelsen.....	25
2.3.1 Definisjon	25
2.3.2 Kundeopplevelse og kundetilfredshet	26
2.3.3 Kundens kjøpsbeslutningsprosess.....	29
2.3.4 Online kundeopplevelse i et B2B perspektiv	31
2.4 Prosessmodell: kundereise og kundeopplevelse.....	33
3.0 Metode	37
3.1 Valg av metode.....	37

3.2	Forskningsprosessen	38
3.3	Forskningsdesign	39
3.3.1	Case design	39
3.4	Datainnsamling	40
3.4.1	Intervju	41
3.4.2	Intervjuguide.....	41
3.4.3	Utvalg	43
3.4.4	Forberedelser til intervju	44
3.4.5	Gjennomføring av intervju	44
3.5	Dataanalyse	45
3.6	Kvalitetskriterier i kvalitativ metode	46
3.6.1	Validitet	47
3.6.2	Reliabilitet	49
3.7	Forskningsetikk	50
3.7.1	Etiske prinsipper	51
4.0	Analyse og resultat	54
4.1	Fra koder til kategorier.....	54
4.1.1	Identifisert friksjon.....	54
4.1.2	Identifiserte positive opplevelser	57
4.2	Presentasjon av data materialet.....	60
4.2.1	Oppsummering av funn i førkjøp stadiet.....	60
4.2.2	Oppsummering av funn i kjøp stadiet	62
4.2.3	Oppsummering av funn etterkjøp stadiet	64
4.2.4	Oppsummering av resultatene i førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet	66
4.2.5	Resultatene av funn i avslutningsdelen	67
5.0	Diskusjon	69
5.1	Mine funn og tidligere forskning omkring kundereisen	69
5.1.1	Førkjøp stadiet	69

5.1.2 Kjøp stadiet.....	72
5.1.3 Etterkjøp stadiet	74
5.1.4 Oppsummering førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet.....	77
5.1.5 Avslutningsdelen.....	78
5.2 Delspørsmål.....	80
5.2.1 Hva er det som forhindrer og/ eller forvansker kundens positive opplevelse i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?.....	80
5.2.2 Hva er det som er med på å skape positive opplevelser i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?.....	82
6.0 Konklusjon	84
6.1 Praktiske implikasjoner.....	85
6.2 Begrensinger og videre forskning.....	87
Litteraturliste	88
Vedlegg	93

Tabell liste

Tabell 1: Evolusjon av tilstedeværelse på Internett i en B2B sammenheng.....	16
Tabell 2: Definisjoner av begrepet kundereise.....	20
Tabell 3: Litteraturgjennomgang av forhold mellom kundereise- opplevelse- tilfredshet- lojalitet og lønnsomhet	28
Tabell 4: Fire e-service-kvalitet-dimensjoner i B2B kontekst	32
Tabell 5: Oversikt over intervjurespondentene og selskapet de jobber for	43
Tabell 6: Kvalitetskriterier.....	46
Tabell 7: Etiske prinsipper.....	51
Tabell 8: Sammendrag av empirisk materiale i førkjøp stadie	61
Tabell 9: Sammendrag av empirisk materiale i kjøp stadie	63
Tabell 10: Sammendrag av empirisk materiale i etterkjøp stadie	65
Tabell 11: Tiltak/ forslag til MP.....	85

Figur liste

Figur 1: Kundens fem-trinns kjøpsbeslutningsprosess modell	29
Figur 2: Kundereise og kundeopplevelse prosess modell.....	34
Figur 3: Den sirkulære kvalitative forskningsprosessen (Mehmetoglu, 2004, s. 52).....	38
Figur 4: Tre typer casedesign (Basert på Yin, 2014)	40
Figur 5: Tre faser i dybdeintervju (Tjora, 2012, s. 114).....	42
Figur 6: Rangeringene i førkjøp stadiet	62
Figur 7: Rangeringene i kjøp stadiet	64
Figur 8: Rangeringene i etterkjøp stadiet.....	66
Figur 9: Rangering i førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet (%).....	67
Figur 10: Total evaluering av MP	68

Begrepsavklaring

Det anvendes ulike begreper underveis i denne oppgaven, derfor vil betydningen av disse begrepene for denne avhandlingen blir beskrevet her.

I denne avhandlingen skal følgende begreper/ forkortelser forstås som:

MP – Markedspartner AS

Kundereise – En samhandlingsprosess mellom en kunde og en tjenesteleverandør som består av et sett med berøringspunkter som gir kunden både erfaringer og opplevelser knyttet til ønsket måloppnåelse. Erfaringer og opplevelser kan være subjektive og emosjonelle, men påvirker ofte kundens forventninger og grad av tilfredshet (basert på en rekke definisjoner, se tabell 2).

Optimal kundeopplevelse – Best mulig opplevelse for kunden gjennom kundereisen i samhandling med en tjenesteleverandør.

Friksjon – Alt som forsinker og/ eller forvansker kundens positive opplevelse i samhandling med en tjenesteleverandør (Førsund, 2018).

Positive opplevelser – Når en kunde føler tilfredshet i samhandling med en tjenesteleverandør gjennom ulike berøringspunkter i kundereisen (Bettencourt, 1997).

WOM – Word of mouth

SMB – Små- mellomstore bedrifter

Lønnsom kunde – En forbruker som bidrar til en strøm av penger som overstiger den kostnadsstrømmen som følger av kundebehandlingen (Kotler, 2005, s. 54)

1.0 Innledning

Innledningsvis i denne avhandlingen så vil bakgrunnen for selve oppgaven først bli belyst, etterfulgt av en kort introduksjon av selskapet. Videre presenteres utformingen av problemstillingen og delspørsmål, samt formålet med oppgaven og til slutt oppgavens disposisjon.

1.1 Bakgrunn

Verden har blitt kundesentret (Følstad & Kvale, 2018; Barnes-Vieyra & Claycomb, 2001; Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000) og har vært diskutert iblant annet markedsføringslitteraturen helt siden 2000 tallet. Det har blitt et stort kundefokus i dagens marked, altså et kundesentret marked som er en tilnærming som fokuserer på å forstå kunden (Lemon & Verhoef, 2016) og tilfredsstille behov og ønsker til hver enkelt forbruker i stedet for å forsøke å tilfredsstille hele markedet som en helhet (Sheth et al., 2000). På grunn av den hyppige utviklingen i e-handel så står dagens selskaper fremfor store utfordringer i form av forbrukernes oppmerksomhet og valg (Harlem, 2018; Edelman & Singer, 2015; Enache, 2018), som har resultert i svært komplekse kundereiser, spesielt når kunder er i interaksjon med flere berøringspunkter i mange ulike kanaler og medier (Lemon & Verhoef, 2016). Begrepet e-handel eller nettbasert handel har blitt utviklet til å ikke bare bli brukt i markedsføringen i B2C markeder, men også B2B (se f. eks. Barnes-Vieyra & Claycomb, 2001).

Kundereise perspektivet har de seneste årene fått stor oppmerksomhet og har blitt svært aktuelt for dagens selskaper (Lemon & Verhoef, 2016). Ved å fokusere på kundereisen kan man altså forstå kundens opplevelse ved en interaksjon med et selskap. Kundeopplevelsen oppstår før, under og etter interaksjonen med en tjenesteleverandør. Dette kan da sees på som kundens *dagbok* (Følstad & Kvale, 2018; Lemon & Verhoef, 2016). Begrepet kundereise kan brukes som et middel for å få en helhetlig forståelse av kundeopplevelsen, som kan gi innsikt om hvordan man kan skape verdi til hver enkelt kunde ifølge Rawson, Duncan og Jones (2013). Ettersom berøringspunkter i kundereisen vil ha en effekt på kundeopplevelse, samtidig som at kundeopplevelse kan ha en påvirkning på kundetilfredsstillelse, kundelojalitet og lønnsomhet (Hallowell, 1996; Lemon & Verhoef, 2016) vil man kunne anta at en god kundereise og en optimal kundeopplevelse er kritisk suksessfaktorer for selskaper i dag.

1.2 Markedspartner AS

Markedsføringsbyrået Markedspartner AS ønsket å optimalisere kundeopplevelsen for sine eksisterende- og fremtidige potensielle kunder ved å tilby en kundereise med så lite friksjon som mulig. Selskapet ønsker innsikt i hva som blir oppfattet som friksjon av sine eksisterende kunder, samt hva som skaper positive opplevelser gjennom hele kundereisen. Det Markedspartner (MP) vil oppnå er å kunne tilby en kundereise som kan resultere i en optimal kundeopplevelse.

MP er et digitalt markedsføringsbyrå som opererer i B2B markedet og ble etablert i 1997 med 45 ansatte. Selskapet har kontorer i både Sarpsborg og Oslo og er det største fagmiljøet i hele landet innen digital markedsføring, eller *inbound marketing*. Byrået leverer tjenester innen design og utvikling av nettsider og applikasjonsutvikling, samt strategisk rådgivning og kommunikasjon. Selskapet fungerer som en outsourcet markedsavdeling for sine kunder (Markedspartner, 2018). Det var i 2014 når selskapet startet med *Inbound Marketing*, som er en markedsføringsteknikk for å tiltrekke seg kunder gjennom innhold på sosiale medier og andre internettbaserte plattformer. Konseptet går ut på å tiltrekke seg kunder ved at kunden selv tar initiativ og når ut til en tjenesteleverandør når et behov skal løses. (MP ansatt, personlig kommunikasjon, 16. september 2019).

1.3 Problemstilling og delspørsmål

Problemstillingen er definert i samarbeid med Markedspartner, veileder og meg selv for å sikre en felles forståelse for oppgaven.

1.4.1 Problemstilling

Selskapet ønsker hjelp med å identifisere friksjon og positive opplevelser gjennom hele kundereisen. Det er også ønskelig med forslag til hva som er nyttig å endre, forbedre og fortsette med i fremtiden.

Problemstillingen som dette studiet søker å besvare er som følger:

Kundereisen - hva kan Markedspartner gjøre for å eliminere friksjon, og hvilke eksisterende tiltak kan videreføres for å oppnå en optimal kundeopplevelse?

Denne problemstillingen fremstiller en mulighet for å tilegne ny kunnskap og innsikt for MP, samtidig som at den er utformet på en slik måte hvor tidligere forskning vil være styrende for å

besvare den. Det finnes god tilgang på litteratur knyttet til temaene kundereise og kundeopplevelse. Likevel, som beskrevet i forskningsartikkelen til Lemon og Verhoef (2016) finnes det lite forskning på forholdet mellom de to begrepene. Dette er svært interessant når det finnes antagelser om at en positiv opplevelse for kunden gjennom kundereise vil forbedre ytelse og dermed resultere i kundetilfredshet og kundelønnsomhet (ibid).

1.4.2 Delspørsmål

For å adressere problemstillingen ytterligere er følgende delspørsmål definert:

1. Hva er det som forhindrer og/ eller forvansker kundens positive opplevelse i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?

For at MP skal ha muligheten til å eliminere friksjon i kundereisen, er det avgjørende å identifisere hvilke faktorer som skaper negative opplevelser i kundereisen. Hensikten med dette delspørsmålet er å kartlegge friksjon i kundereisen basert på besvarelsene fra deltakerne i undersøkelsen.

2. Hva skaper positive opplevelser i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?

For at MP skal kan oppnå en optimal kundeopplevelse er det også viktig å identifiserende hva som skaper positive opplevelser og tilfredstillelse hos kundene. På denne måten får MP en oversikt over hvilke eksisterende tiltak som er hensiktsmessig å videreføre, samt hva de kan fokusere på i fremtiden.

1.5 Formål

Formålet med mastergradsavhandlingen er å presentere anbefalinger og tiltak som Markedspartner kan iverksette for å oppnå en optimal kundeopplevelse basert på vurderinger og resultater fra undersøkelsen.

Hva som er ønskelig å oppnå underveis i selve gjennomføringen av mastergradsavhandlingen kan oppsummeres i slik:

- Kartlegge kundereisen for å få en dypere forståelse av kundens opplevelse.
- Intervjue noen av Markedspartners eksisterende kunder.

- Analysere data og kartlegge friksjon og positive opplevelser i alle stadiene i reisen.

På bakgrunnen av antagelsen om at hovedoppgaven til selskaper er å oppnå lønnsomhet (Kumar & Shah, 2004), er nytteverdien og den ønskede effekten av denne avhandlingen for MP som følger:

- En optimal kundeopplevelse for Markedspartners eksisterende og potensielle nye kunder, som et resultat av mindre friksjon i kundereisen.
- Fornøyde og tilfredstilte, samt lojale kunder som ønsker å anbefale selskapet til andre.
- Verdiøkning/ økt kundelønnsomhet.

1.6 Oppgavens disposisjon

Denne avhandlingen består av seks hovedkapitler, hvor kapittel 1 utreder oppgavens bakgrunn og en presentasjon av selskapet, problemstilling, delspørsmål og formål med oppgaven. I kapittel 2 er det presentert relevant teori i form av tidligere forskning i forhold til aktuelle begreper og temaer omkring denne avhandlingen, samt en gjennomgang av definisjoner av aktuelle begreper og figurer. Videre i kapittel 3 blir valg av metode og forskningsdesign presentert, samt fremgangsmåten for datainnsamling, dataanalyse og etiske handlinger. Kapittel 4 inneholder selve analysen og resultatene av funn som blir presentert i form av tekst, tabeller og figurer. I kapittel 5 blir diskusjonen i oppgaven belyst hvor funn blir testet opp mot eksisterende teori og forskning. I slutten av kapittelet vil de to definerte delspørsmålene bli besvart som en oppsummering av diskusjons kapittelet. I kapittel 6 bli problemstillingen besvart under praktiske implikasjoner, samt oppgavens begrensinger og forslag for videre forskning. Oppgaven avsluttes med litteraturlisten i en alfabetisk rekkefølge - etterfulgt av vedlegg.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg gi en teoretisk gjennomgang av alle konseptene som brukes og som vil bli diskutert videre. Hensikten med dette teoretiske rammeverket er å skape et teoretisk grunnlag for oppgaven. Det første delkapitlet inkluderer en redegjørelse av sentrale begreper som vil bli anvendt i oppgaven, samt relevansen av disse begrepene i henhold til relevant teori. Videre vil begreper som kundereise, kundeopplevelse og berøringspunkter bli presentert. To aktuelle modeller blir også presentert i sammenheng med teorien som blir belyst.

2.1 Aktuelle begreper

I dette delkapitlet vil aktuelle begreper og konsekvenser av e-handel knyttet opp mot B2B segmentet presenteres. Hensikten med dette er å legge til grunn for noen aktuelle begreper som anvendes underveis i denne avhandlingen. Alternativet kunne vært og presentert disse begrepene i begrepsavklaringen innledningsvis i oppgaven, men jeg anså det som hensiktsmessig å forklare dette dypere for å gi en helhetlig forståelse av relevansen av disse begrepene for avhandlingen.

2.1.1 Kundesentrering

Konseptet *kundesentrering* har fått stor oppmerksomhet i litteraturen etter skiftet i markedet fra massemarkedsføring til segmentert markedsføring (Ulag, 2018; Sheth, et al., 2000). Kundesentrert markedsføring går ut på å forstå og levere verdi til hver enkelt kunde for å kunne skape bedre kundeopplevelser og lønnsomme relasjoner til kunden (Lemon & Verhoef, 2016). For å oppnå lønnsomme kundeforhold hevder Ramani og Kumar (2008) at et selskap må samhandle med og fokusere på hver enkelt kunde. Forfatterne fant ut at et selskap som aktivt driver kundesentrert kundeorientering kan forvente positive resultater i henhold til selskapets ytelse. Halvorsrud, Kvale og Følstad (2016) forklarer at kundereise-tilnærmingen representerer et kundesentrisk perspektiv, når konseptet kundereise tar sikte på å følge kunden gjennom hele interaksjonen med en tjenesteleverandør (førkjøp, kjøp, etterkjøp). Basert på denne beskrivelsen av kundereise, hevder også Følstad og Kvale (2018) at den fremhever den kundesentriske karakteren i kundereiseperspektivet.

Videre forklarer Ulag (2018) at et selskaps evne til å skape gode kundeopplevelser gjennom kundereisen for sine kunder har blitt helt avgjørende for å bli kundesentrert. Forfatteren belyser

at for å skape verdi til hver enkelt kunde, må leverandører evne å kombinere produkter og tjenester for å løse utfordrende kundebehov. Prispresentasjon og kundens betalingsvilje er også viktige faktorer å ta hensyn til, når kundes verdioppfatning av en tjeneste kan være avgjørende for kundetilfredsheten (ibid). Både Bolton og Lemon (1999) og Mattila og O'Neill (2003) hevder at pris har en betraktelig innvirkning på kundetilfredshet.

Kundesentrert markedsføring kan bli definert som “Customer-centric marketing emphasizes understanding and satisfying the needs, wants, and resources of individual consumers and customers rather than those of mass markets or market segments.” (Sheth, et al., 2000, s. 56-57). For å sikre langsiktig kundelønnsomhet kan selskaper ha et kundesentrert fokus og bruke det som en strategi for designutvikling av produkter og tjenester (Lemon & Verhoef, 2016). Hvor kundelønnsomhet er den fortjenesten hver enkel individuell kunde gir en organisasjon (Mulhern, 1999). Designutvikling, i dette tilfellet kundesentrert design, eller brukere-sentrert design er en måte å designe produkter og tjenester på som vil gi verdi til hver enkelt kunde basert på informasjon og kunnskap om kunden (Miaskiewicz & Kozar, 2011; Turner & Turner, 2011).

Persona er noe som blir brukt i bruker-sentret design som videre har blitt utviklet til kundeopplevelse design. En persona kan bli definert som “a semifictional representation of your ideal customer based on market research and real data about your existing customers” (Kusnitz, 2014, referert i Lemon & Verhoef, 2016, s. 73). Noen forfattere hevder at bruken av persona kan ha en negativ virkning ved at det kan lede til typiske stereotyper (f. eks. Turner & Turner, 2011) mens fordelene ved å bruke persona også har blitt omtalt. Miaskiewicz og Kozar (2011) forklarer at fordelene ved bruk av persona er at det kan forbedre kommunikasjonen mellom design team og andre interessenter om målkundene. En persona er utviklet fra data som er samlet inn fra kundedatabaser (f.eks. CRM systemer) eller andre datainnsamlingsmetoder (f. eks. intervju og observasjon). Det kan hjelpe selskaper med å identifisere kundene og øke fokuset på faktiske behov og ønsker, samt kartlegge ulike avvik - altså friksjon. Ved å bruke persona kan også hjelpe designere med å utvikle empati for kunden og skape sterke og intime bånd (ibid; Micheaux & Bosio, 2019).

2.1.2 Business-to-business e-handel

E-handel hadde en meget hyppig utvikling (Enache, 2018) som har resultert i komplekse kundereiser når kunder er i interaksjon med flere berøringspunkter i mange ulike kanaler og medier (Lemon & Verhoef, 2016). Begrepet e-handel har blitt utviklet til å ikke bare bli brukt i markedsføringen i B2C markeder, men også B2B (se f. eks. Barnes-Vieyra & Claycomb, 2001; Sharma, 2002; Habibi, Hamilton, Valos, & Callaghan, 2015). Forskjellen mellom B2C og B2B markedskommunikasjon er at B2B selskaper ofte publiserer flere lærerike blogger og webinarer (foredrag, presentasjoner, workshop mm. over internett) for å tiltrekke seg kunder. Et B2C selskap vil ofte eksperimentere med avanserte digitale formater og online verktøy (Habibi, et al., 2015). Forfatterne forklarer videre at i et B2B marked så er det betraktelig mange flere beslutningstakere enn i et B2C marked. Derfor kan det ofte være nødvendig å poste ulikt innhold og informasjon gjennom flere medier og kanaler tilpasset alle de ulike beslutningstakerne.

Begrepet e-handel kan bli definert som “encompasses all electronically facilitated business processes, including data transfers among buyers, sellers, and various other supply chain entities.” (Barnes-Vieyra & Claycomb, 2001, s. 13). Forfatterne forklarer videre det globale e-handelsnettverket har flere fordeler som forbedret relasjonsmarkedsføring, kundeservice, kundesentrert markedsføring mm. E-handel, eller netthandel kan forklares som en ny metode for kommunikasjon mellom kunde og leverandør gjennom sikker handel av produkter og tjenester ved bruk av Internett-teknologi (ibid). Miranda og Muñoz (2013) definerer e-handel, eller e-handelsplass som “a way of doing business that uses Internet technology to bring together multiple buying and selling firms around a website or platform, enabling them to transact business through various mechanisms.” (s. 364).

Sharma (2002) presenterer en modell med fem stadier i en evolusjon av et selskaps tilstedeværelse på Internett i en B2B sammenheng. Han forklarer at Internett kan brukes for å forbedre forholdet mellom leverandør og kunde for å øke kundetilfredshet og kundelojalitet. De fem stadiene – informasjon, kunnskap, samtaler, forhold og e-handel blir presentert i tabell 2 nedenfor.

Tabell 1: Evolusjon av tilstedeværelse på Internett i en B2B sammenheng

Informasjon	Kunnskap	Samtaler	Forhold	E-handel
Selskaper forsyner kunder med informasjon gjennom kanaler som ulike web-sider og andre medier. Selskapet tilegner seg informasjon om kunden. Informasjon er en-veis, fra selskap til kunde.	Selskapet tilegner seg mer info om kunden gjennom interne databaser og kundeoppførsel på selskapets web-sider. Informasjon som kanalvalg, kjøpesyklus og kjøp ofte gjennom et CRM-system.	To-veis kommunikasjon starter mellom selskap og kunde, gjennom e-post, telefon eller andre to-veis kommunikasjonskanaler.	Selskapet bruker internett for å utvikle et forhold til kunden gjennom kommunikasjon basert på designet for kommunikasjonsplattformen (e-post, tlf.)	Nå driver selskapet handle kun gjennom internett over ulike plattformer og kanaler og kommunikasjon gjennom kommunikasjonsplattformer. Kostnader reduseres grunnet systembinding relatert til transaksjoner.

(Sharma, 2002).

Subba, Metts, og Mora Monge (2003) presenterer en lignende modell for e-handelsutvikling, hvor forfatterne beskriver det som skjer i fire stadier: tilstedeværelse, portaler, integrasjon av transaksjoner og virksomhetsintegrasjon. Hvert stadium er et sett med beskrivelser og typiske karakteristiske trekk som kjennetegner evolusjonen av e-handel.

I likhet med Sharmas (2002) modell som er presentert i tabell 2, så inneholder det første stadiet, tilstedeværelse stadiet, at tjenesteleverandører gir informasjon om sine produkter og/ eller tjenester, samt kontaktinformasjon til kunden gjennom web-sider. Informasjon og kommunikasjon er en-veis, hvor selskapet kan tilegne seg begrenset informasjon om kunden. I det andre stadiet, portaler, en to-veis kommunikasjon starter mellom tjenesteleverandør og kunde (både B2B og B2B) gjennom kanaler. Tjenesteleverandøren tilegner seg informasjon om kunden som gir muligheten til å individualisere kunden og dermed skape verdi ved å tilpasse produktet og/ eller tjenesten etter kundens behov (Subba, et, al., 2003). Dette stadiet tar for seg kunnskap- samtaler- og forhold stadiet i modellen presentert av Sharmas (2002).

I integrasjon av transaksjoner stadiet forgår det økonomiske transaksjoner mellom leverandør og kunde gjennom internettsbaserte kanaler. Dette stadiet blir karakterisert ved at det skjer en integrering av interne prosesser som skaper rom for å optimalisere alle operasjonene i selskapet. Dette stadiet vil kreve høy teknologisk utvikling og kompetanse av interne IT- og finansielle systemer som kreves for å utføre elektronisk handel. I det siste stadiet, virksomhetsintegrasjon, refererer til en ferdig utført integrering av forretningsprosesser. Nå drivers alle transaksjoner, aktiv kommunikasjon og administrere kundeforhold (CRM) mellom partene gjennom e-handelssystemene (Subba, et, al., 2003). Man kan se klare likhetstrekk mellom disse to siste stadiene, integrasjon av transaksjoner og virksomhetsintegrasjon, og siste stadiet i modellen til Sharmas (2002).

Tilgjengeligheten av informasjon om hver enkelt kunde gjennom digitale plattformer, kanaler og medier hjelper selskaper i dag å bli mer kundesentrerte. Micheaux og Bosio (2019) forklarer at data-dreven markedsføring, eller digital markedsføring er kundesentrert nettopp fordi det er basert på informasjon som er hentet fra kunden. Sharma (2002) forklarer at gjennom internett, så kan også kunder selv tilegne seg informasjon og kunnskap om produkter og tjenester som kan dekke deres individuelle behov. Forfatteren belyser også at selskaper som opererer i B2B markedet kan bruke Internett for å involvere sine kunder, altså kundeinvolvering for å øke kundetilfredsheten. Når selskaper poster lærerrikt innhold tilgjengelig for kunden, kan det kalles kundesentret markedsføring. Samtidig så kan internett også brukes for å analysere friksjon som eksisterer i og mellom selskaper for å levere verdi til kunden (ibid).

2.1.3 Digital markedsføring

“Digital markedsføring”, altså datadreven markedsføring har blitt svært omdiskutert den seneste tiden, men det er likevel ikke et nytt begrep i litteraturen, forklarer Micheaux og Bosio (2019). Konseptet går ut på det samme som tradisjonell markedsføring, nemlig å tiltrekke nåværende og potensielle kunder, også kalt å tiltrekke *leads*, og gi den informasjon som en kunde trenger for å ta en kjøpsavgjørelse (Miller, 2012; Kannan & Li, 2017). Micheaux og Bosio (2019) forklarer at siden kundereiser er helt sentralt i henhold til digital markedsføring, så kan det bekrefte viktigheten og relevansen rundt dette konseptet. Forfatterne belyser videre at digital markedsføring er kundesentrert fordi det baserer seg på kundedata, hvor hensikten med kundesentrert markedsføring er å skape verdi til kunden, optimale kundeopplevelser og oppnå forbedret kundelønnsomhet (Lemon & Verhoef, 2016).

Den mest synlige forskjellen mellom tradisjonell og digital markedsføring er de kanalene som brukes. I digital markedsføring brukes internett baserte media og digitale kanaler, som for eksempel nettsider, e-post, sosiale medier mm. (Miller, 2012; Opreana & Vinerean, 2015). Slike kanaler kan så vel brukes for levere relevant innhold til kunden, men også som kommunikasjonskanaler mellom kunde og tjenesteleverandør. Dette kan hjelpe selskaper med å ikke bare levere verdi til kunden, men også å finne de potensielle kunde som kan resultere i verdiøkning (Kannan & Li, 2017).

En form for digital markedsføring er noe som heter *Inbound marketing*, altså inngående markedsføring. Inbound marketing går ut på i å tiltrekke seg kunden gjennom relevant og lærerrikt innhold postet på digitale kanaler (f.eks. blogger, nettside, sosiale medier). Selve

essensen med inbound marketing er at innhold blir tilpasset den definerte persona som selv har nådd ut til selskapet (Patruti-Baltes, 2016; Opreana & Vinerean, 2015). Det var CEO og medgründer av HubSpot, Bryan Halligan, som utviklet begrepet fra “outbound marketing” (tradisjonelt å “tvinge” på med innhold mot kunder) til Inbound marketing, som går ut på det motsatte. (Halligan & Shah, 2014, s. xviii). HubSpot ble etablert i 2006 og fungerer som en plattform for markedsføring, salg, kundeservice og CRM-system for å hjelpe andre selskaper i å vokse med Inbound prinsippet (ibid, s. 101-103).

Opreana og Vinerean (2015) gjorde en undersøkelse på ulike strategier knyttet til Inbound begrepet, som blant annet markedsføring på sosiale medier og innholdsmarkedsføring. Forfatterne konkluderte med at tradisjonelle markedsføringsmetoder ikke lenger er tilstrekkelig på bakgrunn av den teknologiske utviklingen. Edelman og Singer (2015) forklarer at den teknologiske utviklingen gir mulighet for at kunden selv kan tilegne seg nyttig informasjon om produkter og tjenester, som gjør at selskaper ikke lenger trenger å “tvinge” eller “dytte” det mot kunden. Opreana og Vinerean (2015) beskriver inbound marketing som *digital inbound marketing*, og definerte begrepet som “... the process of reaching and converting qualified consumers by creating and pursuing organic tactics in online settings” (s. 30). Forfatterne avslutter med å belyse at selskaper er nødt til å implementere ny og effektiv datadrevet markedsføring, som inbound marketing, for å kunne oppnå forbedret forretningsresultater.

2.2 Kundereisen

Kundereise perspektivet har de seneste årene fått mer oppmerksomhet samtidig som at det blir mer brukt i forskning og litteratur (Halvorsrud, et al., 2016; Følstad & Kvale, 2018; Lemon & Verhoef, 2016). Kundereiser i dag har blitt mer komplekse på grunn av økt antall salgskanaler i markedet (Følstad & Kvale, 2018) og fordi kunder i dag samhandler med tjenesteleverandører gjennom berøringspunkter i flere kanaler og medier enn tidligere, som for eksempel Facebook og andre websider (Ficher & Wisniewski, 2015). Økningen av kanaler som kunder kan kommunisere og samhandle med tjenesteleverandører gjennom, har økt de seneste årene på grunn av blant annet e-handel. E-handel er en måte å gjøre forretninger på som for eksempel distribusjon, kjøp og salg, samt markedsføring av tjenester og produkter ved å bruke teknologi. Teknologi i form av elektroniske systemer som Internett og andre datanettverk (Enache, 2018). Kundereisen er derfor et relevant tema på bakgrunn av økningen av kanaler, som kan medføre mange ulike og komplekse kundereiser (Lemon & Verhoef, 2016; Edelman & Singer, 2015).

Kundereisen og kundeopplevelse er sterkt knyttet til hverandre (Rawson, et al., 2013). Kundeopplevelsen blir gjerne formet gjennom hele kundereisen ved hvert eneste berøringspunkt. Det er gjennom kundereisen man kan få innsikt i hele kundeopplevelsen (Følstad & Kvale, 2018; Lemon & Verhoef, 2016; Micheaux & Bosio, 2019). Berøringspunkter blir definert av Følstad og Kvale (2018) som byggesteinene til kundereisen og det kan bli beskrevet som hver gang en kunde kommuniserer eller er i kontakt med en tjenesteleverandør gjennom en eller flere former for kanaler (Halvorsrud, et al., 2016).

Kundereise ikke bare bukt som et middel for å kunne forstå kundens synspunkt av en interaksjon, men også for å forstå hvordan å gi verdi til kunden gjennom å fokusere på kundes opplevelse i reisen. Dette er relatert til å ha “empati” med kunden (Følstad & Kvale, 2018) hvor empati er en viktig komponent i kundeopplevelsen. I henhold til den kundesentrerte trenden som legger press på at selskaper må forbedre markedsføring og design (Sheth, et al., 2000) kan markedsførere og designere utvikle et er intimt, nært og personlige forhold til kunden gjennom empati og dermed være bedre i stand til å forstå kundens behov (Micheaux & Bosio, 2019). Det finnes også forskning som tilsier at å fokusere på kundeopplevelsen kan ha en positiv effekt på bunnlinjen (Lywood, et al., 2009).

2.2.1 Definisjon

Kundereisen består av omfattende ulike definisjoner og forklaringer i litteraturen, men til tross for den økte oppmerksomheten og bruken av begrepet de seneste årene, har kundereise fortsatt ikke en standard definisjon (Følstad & Kvale, 2018). Kundereisen blir ofte definert og forklart som en rekke trinn en kunde går gjennom ved ulike berøringspunkter (Halvorsrud, et al., 2016), som heller beskriver de observerbare elementene i selve reisen, ifølge Følstad og Kvale (2018).

Tabellen nedenfor (tabell 2) inneholder flere ulike definisjoner av begrepet *kundereise* som har blitt presentert i de ulike artiklene. Noen av disse definisjonene blir også fremhevet nærmere som forklaringer enn definisjoner av begrepet i noen av artiklene. Som tabellen viser så det er *kundes vei gjennom en samhandling med en tjenesteleverandør* som trekkes frem i flere av definisjonene og forklaringene.

Tabell 2: Definisjoner av begrepet kundereise

Forfatter(e)	Tittel	Definisjon	Sidetall	Formål
Følstad & Kvale (2018)	Customer journeys: a systematic literature review	“...the processual and experiential aspects of service processes as seen from the customer’s viewpoint”	197	Å gi en systematisk litteraturgjennomgang av begrepet kunderisen, samt terminologier og tilnæringer.
		“...a process, path, or sequence through which a customer access or use a service”	207	
Kankainen, Vaajakallio, Kantola & Mattelmäki (2012)	Storytelling Group – a co-design method for service design	“the process of experiencing service through different touch points from the customer’s point of view”	221	Å introdusere en test av en co-design-metode for å inspirere tjenstedesign gjennom ulike kundereiser.
Halvorsrud, Kvale & Følstad (2016)	Improving service quality through customer journey analysis	“Customer’s interactions with one or more service providers to achieve a specific goal”	846	Å foreslå et rammeverk for tjenestelevering fra kunders synspunkt basert på kundereiser.
Lemon & Verhoef (2016)	Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey	“... to understand the myriad possibilities and paths a customer may take to complete his or her “job.””	79	Å utvikle en god forståelse av kundeopplevelse og kundereise i en tidsepoke med kompleks kundeoppførsel.
Maechler, Neher & Park (2016)	From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do	“...many things that happen before, during, and after the experience of a product or service.”	2	Å gi en gjennomgang av hvordan selskaper kan maksimere kundetilfredshet gjennom å fokusere på berøringspunktene i kundereisen.
Norton & Pine (2013)	Using the customer journey to road test and refine the business model	“... the sequence of events – whether designed or not – that customers go through to learn about, purchase and interact with company offerings – including commodities, goods, services or experiences.”	12	Å gi en forklaring på hvordan man kan analysere og utvikle kundereisen for å gi verdi til kunden.
Varnali (2019)	Understanding customer journey from the lenses of complexity theory	“... depict the service process from the vantage point of the customer, involving his or her expectations, state of mind, emotional responses, together with barriers and motivators for action.”	4	Å utvikle et argument for kompleksiteten av kundereise og kundeopplevelse, samt å gi et teoretisk rammeverk for ulike definisjoner av begreper.

I tabellen ovenfor er det i definisjonen til Varnali (2019) hvor *emosjonell respons* blir nevnt. Ifølge Følstad og Kvale (2018) så er kundereise forstått som mer enn bare observerbare steg en kunde går igjennom i en samhandling med en tjenesteleverandør. Forfatterne hevder at “customer journeys are also taken to concern the emotional and cognitive responses in the customer.” (ibid, s. 211). Det finnes flere forskere som mener at emosjonell respons er en kritisk komponent og spiller en viktig rolle i henhold til den totale opplevelsen av kundereisen (Varnali, 2019; Schmitt, Joško & Zarantonello, 2015). “Emotions are important for understanding where the customer is having difficulties, for identifying gaps in the customer experience and for exploring potential solutions.” (Micheaux & Bosio, 2019, s. 130).

For å forstå betydningen av begrepet kundereise i denne avhandlingen, blir begrepet definert som en samhandlingsprosess mellom en kunde og en tjenesteleverandør som består av et sett med berøringspunkter som gir kunden både erfaringer og opplevelser knyttet til ønsket måloppnåelse. Erfaringer og opplevelser kan være subjektive og emosjonelle, men påvirker ofte kundens forventninger og grad av tilfredshet. Denne definisjonen er basert på definisjonene og forklaringene i tabellen ovenfor, med Følstad og Kvaless (2018) beskrivelse om at kundereisen er forstått som mer enn bare observerbare steg kunden går igjennom i en kundereise. Også på bakgrunn av teorier om at kundeopplevelsen blir formet gjennom berøringspunktene i hele kundereisen, og at kundens emosjonelle respons blir definert som en del av kundeopplevelsen (Verhoef et al., 2009).

2.2.2 Friksjon

Pain-points, eller friksjon kan beskrives som “... alt som forsinker eller forvansker kundens opplevelse av å kjøpe eller bruke produktet eller tjenesten.” (Førsund, 2018). Basert på denne forklaringen, blir friksjon i denne oppgaven definert som alt som forsinker og/ eller forvansker kundens positive opplevelse i samhandling med en tjenesteleverandør. Friksjon i kundereisen påvirker kundeopplevelsen (SessionCam, 2016) ved at kunden kan føle irritasjon og frustrasjon gjennom kjøpsprosessen som kan resultere i nedsatt kundetilfredshet (Førsund, 2018). En McKinsey kundetilfredshetsundersøkelse avslørte at det finnes en sammenheng mellom tilfredstillelse med kundereise og lønnsomhet, hvor inntekter kan øke opp til 15%. I tillegg så kan kostandene knyttet til kundebetjening reduseres med 20% når kunden føler seg tilfredsstilt med hele kundereisen og ikke bare ved hver individuell transaksjon (Pulido, Stone & Strevel, 2014). Ulag (2018) forklarer også det det finnes forskning som tilsier at kunder evaluerer

tjenesteleverandører på bakgrunn av den totale opplevelsen gjennom kundereisen og ikke opplevelsen ved hver individuelle transaksjon eller interaksjon.

Kundens mål med et kjøp kan påvirke hvordan kunden opplevde hele kjøpsprosessen (Puccinelli et al., 2009) hvor friksjon er de aktivitetene en kunde må gjøre eller gå igjennom som forvansker prosessen for å nå målet med kjøpet (Anderson & Whitcomb, 2002, s. 226). Forfatterne forklarer videre at friksjon er det som en kunde må investere i tid, som i grunn ikke har noe med måloppnåelsen å gjøre. På bakgrunn av e-handel og digital markedsføring har kunder mulighet til å tilegne seg den riktige informasjonen, nå ut til tjenesteleverandører, etterspørre kundeservice og mer gjennom internett, som kan være tidssparende (ibid). Også Sharma (2000) hevder at bruk av internett kan redusere friksjon så tjenesteleverandør kan levere verdi til sine kunder.

Friksjon i kundereisen kan ofte være utfordrende for et selskap å oppdage (Halvorsrud, et al., 2016). Ved å analysere kundereisen og fokusere på hele kundens kjøpsbeslutningsprosess, kan friksjon i kundereisen bli identifisert ved å analysere mønster av ulike avvik, eller friksjon ifølge Lemon og Verhoef (2016). Servicedesign verktøy som for eksempel personas kan hjelpe selskaper med å identifisere ulike, individuelle kundebehov (Micheaux & Bosio, 2019) hvor designere har mulighet å skape gode kundeopplevelser gjennom kundereisen med et kundesentrert fokus (Ulag, 2018). Anderson og Whitcomb (2002, s. 226-237) hevder at slike tiltak og atferd fra tjenesteleverandører kan redusere friksjon i kundereisen. En negativ opplevelse i kundereisen grunnet noen form for friksjon, kan ha fire til fem ganger større innvirkning på en kunde enn en positiv opplevelse. Derfor vil det være viktig for et selskap å eliminere friksjon fra kundereisen (Pulido, et al., 2014).

2.2.3 Berøringspunkter

Kundeopplevelsen kan bli påvirket gjennom hele kundereisen gjennom mange berøringspunkter i flere kanaler og medier i samhandling med tjenesteleverandører, som har resultert i svært komplekse kundereiser (Lemon & Verhoef, 2016). Begrepet *berøringspunkt* har i de seneste årene blitt introdusert i litteraturen, og kan defineres som “an instance of communication between a customer and a service provider.” (Halvorsrud, et al., 2016, s. 846).

Straker, Wrigley og Rosemann (2015) forklarer at grunnet teknologisk utvikling og økningen av e-handel så har nye teknologibaserte kommunikasjonskanaler mellom tjenesteleverandører og kunder økt i omfang. Forfatterne forklarer at *digitale berøringspunkter* er en individuell

digital kanal, som for eksempel en nettside, mens *digitale kanaler* kan bli brukt for å forklare flere ulike digitale berøringspunkter. Straker et al. (2015) identifiserte 34 ulike digitale berøringspunkter hvor de kom frem til at B2B selskaper som oftest bruker digitale kanaler og plattformer som nettsider, sosiale medier og e-post.

Flere typer og kategorier av berøringspunkter kan bli identifisert i forhold til kundereisen (se f. eks. Lemon & Vethoef, 2016; De Haan, Kannan, Verhoef, & Wiesel, 2015; Straker et al., 2015). Straker et al. (2015) kategoriserer fire berøringspunkter: Funksjonelle, sosiale, samfunn og samarbeid.

Funksjonelle digitale berøringspunkter kan være nettsider og e-post, hvor kunden abonnerer på for eksempel et nyhetsbrev på e-post. Kommunikasjon går en-veis fra leverandører til kunde, altså en simplex kommunikasjonsretning. Nettsider sier å være det første punktet av interaksjon en kunde er med en tjenesteleverandør basert på internettsøk, reklame og/ eller anbefalinger (Straker et al., 2015). I kundens beslutningsprosess som ble introdusert tidligere, møter kunden de funksjonelle berøringspunktene i de første tre første fasene i modellen, altså i førkjøp stadiet i kundereisen. Det samme gjelder for modellene til Sharmas (2002) og Subba, et, al. (2003), hvor det er de funksjonelle berøringspunktene som kunden imøtekommer først. Lemon og Vethoef (2016) kategoriserer en lignende type berøringspunkter, som kalles *merkeide berøringspunkter*. Dette blir kategorisert som handlinger en kunde utfører under selskapets kontroll som er designet for å gi en spesifikk kundeopplevelse, som for eksempel en nettside. Service og selgere kan også påvirke kundes opplevelse gjennom merkeide berøringspunkter (Lemon & Vethoef, 2016).

Sosiale digitale berøringspunkter kan være gjennom kanaler som Facebook, Twitter, Instagram, samt LinkedIn, hvor to-veis kommunikasjon mellom parter er mulig, altså en duplex kommunikasjonsretning. Hvert eneste sosial berøringspunkt gir høy verdi for begge parter, hvor tjenesteleverandøren kan tilby relevant kundeinnhold, mens kunden kan svare direkte gjennom for eksempel kommentarer direkte i mediene ved hvert innlegg (Straker et al., 2015). Lemon og Verhoef (2016) nevner også sosiale berøringspunkter i sammenheng med eksterne berøringspunkter (f. eks. andre kunder, kommentarer på medier fra andre, bekjente mm.). Gjennom kundereisen vil kunden bli eksponert av både sosiale og eksterne berøringspunkter som kan påvirke beslutningsprosessen. Forfatterne forklarer at det finns forskning som tilsier at sosiale berøringspunkter faktisk påvirker kundeopplevelsen.

Samfunns digitale berøringspunkter kan være YouTube, blogger og forum hvor forbrukeren har muligheten til å dele opplevelser, tips og informasjon om produkter og tjenester og andre kommentarer og samtaler med hverandre. Slike berøringspunkter har en duplex kommunikasjonsretning, hvor kommunikasjon mellom tjenesteleverandør og kunde går begge veier. På denne måten kan tjenesteleverandører innhente nyttig informasjon om kundene gjennom kundeskapt innhold (Straker et al., 2015) som gir selskaper muligheten til å drive kundesentrert markedsføring (Micheaux & Bosio, 2019). Dette er en typisk *kundeid berøringspunkt*, ifølge Lemon og Verhoef (2016), hvor det er forbrukeren som har kontrollen over mediene og hva som blir postet. Slike berøringspunkter er ofte utbredt i de tidlige fasene i kundens beslutningsprosess, i førkjøp stadiet.

Samarbeidende berøringspunkter kan være digitale tilbakemeldingsformer, bedrift rapporter, digitale media mm., i den hensikt av å innhente tilbakemeldinger og oppfordre til kundeforpliktelse (f.eks. medlemskap og lojalitetsprogram) fra forbrukerne. Slike berøringspunkter har en simplex retning, hvor denne en-veis kommunikasjonsretningen hverken kunde eller leverandør har direkte kontakt med hverandre (Straker et al., 2015). Lemon og Verhoef (2016) kategoriserer slike berøringspunkt som *partner-eide berøringspunkter* hvor handlinger en kunde utfører er med en partner i det aktuelle selskapet. Disse berøringspunktene er kontrollert og designet av et selskap og en annen partner, hvor begge partene (f. eks. et markedsføringsbyrå og et multi-leverandør-lojalitetsprogrampartner) administrerer i felleskap (ibid).

Digitale kanaler er typiske bærer for berøringspunkter og det kan også være flere kontaktpunkter i samme kanal (Følstad & Kvale, 2018) hvor informasjonen fra hvert punkt kombineres og deles videre sentralt eller til andre berøringspunkter (Habibi, et, al., 2015). Lemon og Verhoef (2016) forklarer at personlig kontakt mellom kunde og leverandør i de ulike berøringspunktene (telefon, e-post) også kan påvirke kundeopplevelsen. Halvorsrud, et al. (2016) presenterer noen kriterier for at et berøringspunkt skal kunne kalles et berøringspunkt. De må være synlige for kunden (f.eks. på en nettside), de må kunne utjevnes i tide og de må inneholde en form for kommunikasjonsretning (simplex, duplex) mellom tjenesteleverandør og kunde.

2.3 Kundeopplevelsen

Når kundereisen blir diskutert, er kundeopplevelse ofte et sentralt begrep i teorien (se Rawson, et al., 2013; Pulido, et al., 2014; Lemon & Verhoef, 2016). Kundeopplevelsen er ofte sett på som en sentral komponent for konkurransefortrinn fordi det kan gi innsikt om hvordan et selskap kan skape verdi for kunden (Rawson, et al., 2013). Det hevdes at opplevelsen til en kunde påvirkes gjennom kommunikasjon eller interaksjon med en tjenesteleverandør, altså gjennom hvert eneste berøringspunkt (Følstad & Kvale, 2018) som påvirker den opplevde service kvaliteten og forpliktelsen en kunde får til et selskap (Micheaux & Bosio, 2019).

2.3.1 Definisjon

Det finnes mange ulike definisjoner og forklaringer av begrepet kundeopplevelse. Begrepet kan bli definert som "... the customer's cognitive, affective, emotional, social and physical responses to the retailer" (Verhoef et al., 2009, s. 32). På bakgrunn av denne definisjonen, forklarer Lemon og Verhoef (2016) kundeopplevelse som "... a multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm's offerings during the customer's entire purchase journey." (s. 71). Grewal, Levy & Kumar (2009) forklarer at begrepet inkluderer "... every point of contact at which the customer interacts with the business, product, or service." (s. 1), mens Lywood, et al., (2009) forklarer at kundeopplevelse "... originates from a set of interactions between a customer and a product or company, or part of its organisation, that provokes a reaction." (s. 208). Kundeopplevelsen "... is shaped during (as well as before and after) the interactions between the customer and the service provider." (Følstad & Kvale, 2018, s. 196).

I litteraturen som omhandler kundeopplevelse finnes det mange definisjoner og forklaringer. Basert på disse som er nevnt ovenfor, er det tydelig at det finnes noen felles funksjoner som forklarer begrepet. Begrepet har en følelsesmessig dimensjon som en respons til et selskap gjennom kundens involvering og engasjement. Definisjonene og forklaringene har en tidsmessig dimensjon i form av at den tar for seg hele reisen en kunde går igjennom i samhandling med et selskap fra start til slutt.

2.3.2 Kundeopplevelse og kundetilfredshet

Forholdet mellom kundeopplevelse og kundetilfredsstillelse har også blitt mye omtalt i litteraturen (f. eks. Bettencourt, 1997; Lemon & Verhoef, 2016; Pulido, et al., 2014). Kundetilfredshet kan bli forklart som "... the result of a customer's perception of the value received in a transaction or relationship – where value equals perceived service quality relative to price and customer acquisition costs." (Hallowell, 1996, s. 28). Samtidig som at Lemon og Verhoef (2016) forklarer tilfredsstillelse som selve resultatet av levert ytelse fra en tjenesteleverandør basert på kundens forventinger før kjøp. Det viser seg slik at selskaper som har fokus på å skape positive kundeopplevelser ofte blir belønnet med kundetilfredsstillelse (Rawson et al., 2013). Lemon og Verhoef (2016) konseptualiserer kundeopplevelsen som "a customer's "journey" with a firm over time during the purchase cycle across multiple touch points." (s. 74), og at kundeopplevelse begrepet utvider kundetilfredsstillelse begrepet, samtidig som at kundetilfredsstillelse er en komponent i kundeopplevelsen.

Å skape god kundeopplevelse og høy kundetilfredsstillelse hevdes å svært viktig for selskaper som ønsker å skape lojale kunder i form av at kunden vil benytte seg av selskapets tjenester og/eller produkter i flere omganger (Lywood, et al., 2009; Hallowell, 1996). Bettencourt (1997) forklarer at positiv word-of-mouth (WOM), gjenkjøp og kundeforpliktelse er typisk kundelojalitetsatferd som kan bidra med å skape et positivt image og høyt servise kvalitet, samt økt fortjeneste (ibid, Lywood, et al., 2009). Lemon og Verhoef (2016) hevder at kundeopplevelsen har en påvirkning på slik atferd. "Commitment, as a measure of a customer's connection with a company, would typically be a consequence of customer experience." (Lemon & Verhoef, 2016, s. 74). Molinari, Abratt og Dion (2008) utførte en undersøkelse om hvordan blant annet kundetilfredsstillelse påvirker initiativer for gjenkjøp og positiv WOM i en B2B sammenheng. Resultatene fra undersøkelsen viste en positiv sammenheng mellom kundetilfredsstillelse, gjenkjøp og WOM. Forfatteren fant også ut at positiv diskonfirmasjon (når levert tjeneste oppleves som bedre enn forventet) er strekt korrelert med kundetilfredsstillelse.

Det eksiterer også teoretiske grunnlag for at det finnes positive koblinger mellom begrepene kundetilfredshet, kundelojalitet og kundelønnsomhet (f. eks: Hallowell, 1996; Mulhern, 1999; Helgesen, 2006), hvor Bettencourt (1997) hevder at forholdet mellom kundetilfredshet og kundelojalitet er mediert gjennom kundeforpliktelse. Forfatteren forklarer kundeforpliktelse som "...customers' psychological attachment to a firm and their belief in the importance of the relationship. Commitment is a common indicator of social exchange." (s. 387). Kundelojalitet

kan bli referert til at kunden "...continuing to purchase services from the same supplier, increasing the scale and or scope of a relationship, or the act of recommendation." (Yi, 1990, referert i Hallowell, 1996, s. 28). Bettencourt (1997) definerer lojalitet som "customer behaviors indicating allegiance to and promotion of the organization's interests beyond individual interests." (s. 385). Det finnes også forskning som tilsier at det er svak korrelasjon mellom kundelojalitetsatferd og lønnsomhet (Reinartz & Kumar, 2002). Samtidig så finnes det forskning som belyser at kundetilfredshet kan resultere i kundelojalitet, men at det likevel ikke er en forutsetning (Ramani & Kumar, 2008), men at kundelojalitetsatferd heller er et virkemiddel for å oppnå fortjeneste (Kumar & Shah, 2004).

Fortjeneste oppnådd fra kunder er et svært omdiskutert tema som sier noe om utvekslingen av verdi mellom tjenesteleverandør og kunde (se f. eks. Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Miller, 2008; Mulhern, 1999). Ofte så blir begrepet definert som den fortjenesten hver individuell kunde gir en organisasjon over en gitt tidsperiode. For eksempel så definerer Mulhern (1999) kundelønnsomhet som "... the net dollar contribution made by individual customers to an organization." (s. 26), mens Miller (2008) definerer begrepet slik: "The periodic reporting of the profits earned on individual customers/customer segments." (s. 63). Hva som er en lønnsom kunde er også diskutert i litteraturen, hvor for eksempel Reinartz og Kumar (2002) hevder at selv om en kunde har en kundelojalitetsatferd (f. eks. gjenkjøp, kundeforpliktelse, WOM), betyr det ikke automatisk at kunden er lønnsom. Forfatterne forklarer at kostnadene knyttet til kundebehandling kan overskrive de inntektene kunden står for. Kotler (2005) definerer en lønnsom kunde som "en person, husholdning eller en bedrift som over tid bidrar til en strøm av penger inn som i rimelig grad overstiger den kostnadsstrømmen som følger av å verne, selge til og yte service til den kunden". (s. 54). Lywood, et al. (2009) hevder at positive kundeopplevelser er en viktig komponent for å skape lønnsomme kunder.

Som tidligere nevnt så rapporterte en McKinsey kundetilfredshetsundersøkelse at kundens tilfredstillelse med en kundereise kan påvirke den totale kundeopplevelsen positivt, samt øke inntekter og senke kostnader knyttet til kundeservice. I en følelsesmessig konsistens, så kan en følelse av en positiv opplevelse, slik som for eksempel en følelse av tillit, være den sterkeste driveren for kundetilfredshet og kundelojalitet, som vist i undersøkelsen (Pulido, et al., 2014). Videre i undersøkelsen ble det konstatert med at selskaper som fokuserer på å forbedre kundeopplevelsen gjennom hele kundereisen oppnår økte inntekter og reduserte kostnader (ibid).

Tabell 3: Litteraturgjennomgang av forhold mellom kundereise- opplevelse- tilfredshet- lojalitet og lønnsomhet

Forfatter(e)	Kundereise – kundeopplevelse	Kundeopplevelse – kundetilfredshet	Kundetilfredshet – kundelojalitet	Kundeopplevelse – kundelojalitet	Kundetilfredshet – lønnsomhet	Kundelojalitet – lønnsomhet
Bettencourt (1997)			X ¹			
Lywood, et al., (2009)				X ¹		X ¹
Hallowell (1996)			X ¹			X ¹
Mulhern (1999)						X ²
Helgesen (2006)			X ¹		X ¹	X ¹
Lemon & Verhoef (2016)	X ²	X ²	X ²			
Reinartz & Kumar (2002)						X ¹
Sharma (2002)			X ²			
Puccinelli et al., (2009)		X ²				
Følstad & Kvale (2018)	X ²					
Rawson, et al., (2013)	X ¹	X ¹				
Micheaux & Bosio (2019)	X ²					
Anderson, et al., (1994)					X ¹	
Kumar & Shah (2004)						X ²
Pulido, et al., (2014)	X ¹	X ¹	X ¹		X ¹	
Anderson, et al. (1994)					X ¹	

I tabell 3 vises det en gjennomgang av ulike forfattere som har undersøkt og drøftet de ulike forholdene som er nevnt i tabellen. X¹ demonstrerer hvilke forfattere som selv har undersøkt forholdene mellom begrepene, mens der det er markerte med X² så vises det hvor forfatterne drøfter forholdene basert på tidligere forskning, referert fra andre forfattere. Hensikten med fremvisning av denne tabellen er å belyse at det finnes teoretiske grunnlag for konsekvenser av kundeopplevelsen, samt viktigheten av begrepet. Dette kan bidra med å stryke validiteten i oppgaven, hvor teoritriangulering er blitt brukt for å belyse at det finnes flere teoretiske perspektiver fra flere forskere om disse temaene. Tabellen viser at det finnes betraktelig med forskning rundt begrepene alene og i forhold til hverandre, som gir grunnlaget for å argumentere for at kundeopplevelsen blir påvirket gjennom kundereisen og at gode kundeopplevelser kan resultere i tilfredsstilte kunder, kundelojalitet og økt kundelønnsomhet. Som drøftet i flere av disse artiklene, finnes det likevel ingen forutsetning for dette (se f. eks. Bettencourt, 1997; Sharma, 2002; Reinartz & Kumar, 2002; Ramani & Kumar, 2008; Kumar & Shah, 2004).

Ikke alle forfatterne definerer eller måler lønnsomhet som kundelønnsomhet i undersøkelsene. Til tross for dette, så blir lønnsomhet målt i forhold til kundebaserte målinger basert på selskapets ytelse. For eksempel så undersøker Lywood, et al. (2009) forholdet mellom kundeopplevelse og selskapets lønnsomhet målt i ROCE (return on capital employed) som er en resultatindikator på selskapets lønnsomhet og kapitalinvesteringer. Anderson et al. (1994)

undersøker forholdet mellom kundetilfredshet og tradisjonelle regnskapsmessige mål for avkastning, som for eksempel ROI (return on investment). Bettencourt (1997) definerer lønnsomhet i sin undersøkelse som kunderelaterte utfall som kan påvirkes direkte. Pulido, et al. (2014) måler lønnsomhet i form av inntekter et selskap genererer av kunden.

Reinartz og Kumar (2002) belyser viktigheten med å måle kundelønnsomhet, ikke den inntekten en kunde genererer. Grunnen til dette er de kostnadene som er knyttet til å betjene kunden kan overskride inntektene av et kjøp med lav margin gjort av kunden. Samtidig så er det flere av forfatterne (som nevnt i tabell 3) som måler lønnsomhet som kundelønnsomhet, som for eksempel Mulhern (1999), Reinartz og Kumar (2002), Lemon og Verhoef (2016), Helgesen (2006) og Kumar og Shah (2004).

2.3.3 Kundens kjøpsbeslutningsprosess

Analyse og kartlegging av kundereisen kan konseptualiseres gjennom tre faser eller stadier; førkjøp, kjøp og etterkjøp (Puccinelli et al., 2009), hvor friksjon kan bli identifisert i hver av disse fasene, ifølge Anderson og Whitcomb (2002). Denne teorien har blitt videre beskrevet av blant annet Lemon og Verhoef (2016), Grewal et al. (2009), samt Micheaux og Bosio (2019) som forklarer at det er i kundes beslutningsprosess, eller kjøpsprosess hvor kundeopplevelsen blir påvirket i hver eneste fase eller stadiet ved hvert eneste berøringspunkt. Samtidig som at tidligere opplevelser også kan påvirke fremtidige opplevelser (Lemon & Verhoef, 2016).

For å få en dypere forståelse av hvordan kunden blir påvirket gjennom kundereisen, kan en gjennomgang av kundens kjøpsbeslutningsprosess modell presenteres. Det finnes mange ulike kjøpsbeslutningsprosess modeller i litteraturen, men den mest brukte er en fem-trinns kjøpsbeslutningsprosess modell (Wolny & Charoensuksai, 2014). For å illustrere denne prosessen, blir modellen presentert i figur 1. Denne modellen tar for seg den typiske prosessen en forbruker går igjennom før han/ hun tar en kjøpsavgjørelse. Modellen inneholder følgende trinn; Behov/ problemanerkjennelse, informasjonssøk, evaluering av alternativer, kjøp og evaluering av avgjørelse etter kjøp.



Figur 1: Kundens fem-trinns kjøpsbeslutningsprosess modell

Denne prosessen starter når en kunde opplever at det har oppstått et problem eller et behov av noe, ofte utløst av indre (f. eks. sult) eller ytre (f. eks. markedskommunikasjon) stimuli, eller faktorer (Kotler, 2005, s. 165; Puccinelli et al., 2009). Etter denne fasen, kommer *informasjonssøk* fasen, hvor kunden ønsker å tilegne seg mer informasjon om et selskap eller et produkt/ tjeneste for å løse problemet/ behovet. En kunde kan henvende seg til personlige kilder som venner, familie og bekjente, bedre kjent som WOM. Kommersielle kilder som reklame, eller offentlige kilder som internett og massemedia. Tidligere erfaringer med et selskap eller produkt/ tjeneste er også en kilde til informasjon (Kotler, 2005, s. 165). Ifølge Grewal et al. (2009) og Kotler (2005) så er det personlige kilder som har størst innflytelse på forbrukerens kjøpsbeslutning.

Evaluering av alternativer er fasen hvor kunden bestemmer seg for hvor, hva og fra hvilket selskap kjøpet skal skje. Meninger, holdninger og preferanser blir dannet gjennom en prosess hvor de ulike alternativene blir vurdert opp mot hva som er best egnet for å dekke kundens behov (Kotler, 2005, s. 167). Det er i forkjøp stadiet disse tre fasene i beslutningsprosessen foregår. Det vil si at kunden som oftest går igjennom disse tre stadiene; *Behov/ problemanerkjennelse, informasjonssøk og evaluering av alternativer*, før kunden utfører et kjøp (Lemon & Verhoef, 2016).

I *kjøp* fasen er hvor kunden faktisk foretar kjøpet, etter en evaluering av alternativer. Evalueringen kan påvirke kunden til å enten fullføre eller utsette kjøpet (Lemon & Verhoef, 2016), samtidig som at sannsynligheten for kjøp, antall kjøp og/eller kjøpsmengde samt tidspunkt for kjøp kan avhenge av årsak til kjøpet og behovet som skal dekkes (Puccinelli et al., 2009). I den siste fasen, *etterkjøp atferd*, kan påvirke den helhetlige evalueringen av kjøpet, kundetilfredshet og kundelojalitet (ibid). Lemon og Verhoef (2016) forklarer at det er i denne fasen i den helhetlige beslutningsprosessen hvor det blir avgjort om hele opplevelsen ved kjøpet fører til atferd som kundelojalitet (f.eks. WOM, gjenkjøp og kundeforpliktelse) eller om kunden starter en ny beslutningsprosess med nye vurderinger.

Man kan få inntrykk av at kunden vil gå igjennom alle disse fem fasene ved en kjøpsavgjørelse, Kotler (2005, s. 165) hevder at dette ikke er tilfelle. Han forklarer at en kunde kan hoppe over flere steg eller endre på rekkefølgen. Om en kunde allerede bruker et fast produkt fra en fast tjenesteleverandør, som en for eksempel en tannkrem, vil denne kunden gå direkte fra å anerkjenne behov til å kjøpe varen (ibid). Dette er et eksempel på en B2C transaksjon, hvor tjenesteleverandøren selger direkte til sluttbrukeren. Kjøpsbeslutningskriterier kan variere

mellom B2C og B2B (Habibi, et al., 2015) hvor en tjenesteleverandør foretar en kommersiell transaksjon med en annen tjenesteleverandør (Barnes-Vieyra & Claycomb, 2001). På bakgrunn av at det ofte vil involvere mer komplekse produkter eller -tjenester i en B2B transaksjon, vil større produkt- og tjenestekompleksitet resultere ofte i en mer langsommere beslutningsprosesser. Graden av risiko knytte til et kjøp kan bli oppfattet som høyere, sammenlignet med en B2B transisjons. (Habibi, et al., 2015).

Når kundens beslutningsprosess har blitt identifisert kan man få en dypere forståelse av hvordan kunden blir påvirket gjennom hvert eneste berøringspunkt i kundereisen. Med denne informasjonen kan man forstå kundens alternativer (Lemon & Verhoef, 2016), hvor kunden kan samle unik informasjon gjennom hvert berøringspunkt for å ta en kjøpsavgjørelse. Verdien av kundens opplevelse ved hvert eneste berøringspunkt kan også påvirke kvaliteten på forholdet mellom kunde og tjenesteleverandør (Micheaux & Bosio, 2019). Å forstå kundeopplevelsen for å skape verdi for kunden har stor betydning for dagens selskaper, som hevdes av blant annet Verhoef et al., (2009), Puccinelli et al. (2009) og Grewal et al., (2009) som belyser kundesiden ved detaljisthandel. I en B2B kontekst så er opparbeidelse av gode kundeopplevelser mer omfattende når det innebærer en mer utstrakt og mer kompleks prosess, sammenlignet med en B2C kontekst (Habibi, et al., 2015).

2.3.4 Online kundeopplevelse i et B2B perspektiv

Service kvalitet er noe som blir mye omtalt i litteraturen sammen med begreper som blant annet kundereise, kundeopplevelse, kundetilfredshet og kundelojalitet, som i hovedsak går ut på å møte kundens forventinger før kjøp (se f. eks Lemon & Verhoef, 2016; Lywood, et al., 2009; Følstad & Kvale, 2018; Puccinelli et al., 2009; Bettencourt, 1997). Service markedsføring har blitt utviklet og omtalt i litteraturen siden 1980-tallet, hvor service kvalitet har fått stor oppmerksomhet (Kunz & Hogreve, 2011). Parasuraman, Zeithaml og Berrys studie og utvikling av SERVQUAL modellen i 1988 er fortsatt en meget betydningsfull teori innen service markedsføring (ibid). Parasuraman, et al. (1988) antydte at kundens tilfredsstillhet i samhandling med en tjenesteleverandør er et resultat av kundens forventninger sammenlignet med den leverte tjenesten. Forfatterne hevder at kundetilfredsstillelse kan bli påvirket av blant annet at tjenesteleverandører leverer det som er avtalt i rett kvalitet og tid, samtidig som at tjenesten er tilpasset kundens behov. Den kan også bli påvirket av viljen og kunnskapen til leverandøren til å kunne yte rask og individualisert kundeservice og tilegne hver kunde

individualisert oppmerksomhet (Parasuraman, et al., 1988). SERVQUAL modellen er altså ment for å gi en samlet evaluering av kundeopplevelsen og måle oppfattet kvalitet på levert tjeneste eller produkt av en tjenesteleverandør (Puccinelli et al., 2009).

Modellen ble i utgangspunktet utviklet for å måle dette gapet i en B2C sammenheng (Parasuraman, et al., 1988). SERVQUAL modellen har i senere tid blitt utviklet og forsøkt forbedret (se f. eks. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1991) og tilpasset spesifikke implikasjoner (se Parasuraman, Zeithaml & Malhotra, 2005).

På bakgrunn av den teknologiske utviklingen og e-handel har forfatterne definert og målt kvalitet som e-servicekvalitet (Parasuraman, et al., 2005). Forfatterne forklarer at tradisjonell servicekvalitet refererer til kvaliteten på alle interaksjoner og opplevelser med et selskap som ikke er internettsbasert. E-service kvalitet er internettbasert, hvor kunder samhandler med selskaper gjennom ulike kanaler og medier (ibid). Miranda og Muñoz (2013) utforsket dimensjonene på e-service kvalitet i en B2B kontekst. Forfattere identifiserte fire B2B dimensjoner av e-service kvalitet: pålitelighet og personvern, effektivitet, verdiøkende tjenester og informasjonsnytte. Forklaring av dimensjonene vises i tabell 4.

Tabell 4: Fire e-service-kvalitet-dimensjoner i B2B kontekst

E-service dimensjon	Definisjon/ forklaring
Pålitelighet og personvern	Kundens tillit til tjenesten som blir levert <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitet på tjenesten/ produktet - Rask kundeservice - Rett informasjon til rett kunde (kundesentrert) - Produkt/ tjeneste er levert i rett tid - Hensyn til personvern - Bekreftelse på epost eller andre kanaler
Effektivitet	Nettstedets brukervennlighet, design og nyttig informasjonstilgang <ul style="list-style-type: none"> - Lett å forstå informasjonen - Nyttig, detaljert og relevant informasjon - Utseende på nettstedet
Verdiøkende tjenester	Service som utfyller transaksjonelle aktiviteter <ul style="list-style-type: none"> - Beskytter økonomisk informasjon til kunden - Omhandler riktig avkastning - Gir verktøy slik at kunden kan dele informasjon med andre deltakere
Informasjonsnytte	Informasjon og innhold som er oppdatert, troverdig og pålitelig <ul style="list-style-type: none"> - Innholdet som blir presentert på nettside eller andre kanaler en troverdig og pålitelig - Nettside og kanaler er oppdaterte og moderne - Nettside og andre kanaler gir mulighet for kommunikasjon mellom selskapet og kunde

(Miranda & Muñoz, 2013)

Demisjonene som er rapporter i en B2C kontekst er svært like de resultatene til dimensjonene i B2B konteksten. De mest kritiske dimensjonene i SERVQUAL modellen var effektivitet og oppfyllelse (Parasuraman, et al., 2005), som i hovedsak samsvarer med dimensjonen pålitelighet (se tabell 4) og er like viktige i forhold til kundens oppfatning av kvalitet på nettsteder til tjenesteleverandører. Miranda og Muñoz (2013) fant ut i undersøkelsen at den mest kritiske dimensjonen for å sikre kundelojalitet er informasjonsnytte. Det vil si at kunden ser stor verdi i at innhold som de blir eksponert for er oppdatert, troverdig og pålitelig, samtidig som at det finnes muligheter for kommunikasjon mellom kunde og leverandør. Så for å sikre gode kundeopplevelser og kundetilfredshet kan det være verdt å investere i og eventuelt forbedre disse dimensjonene (ibid).

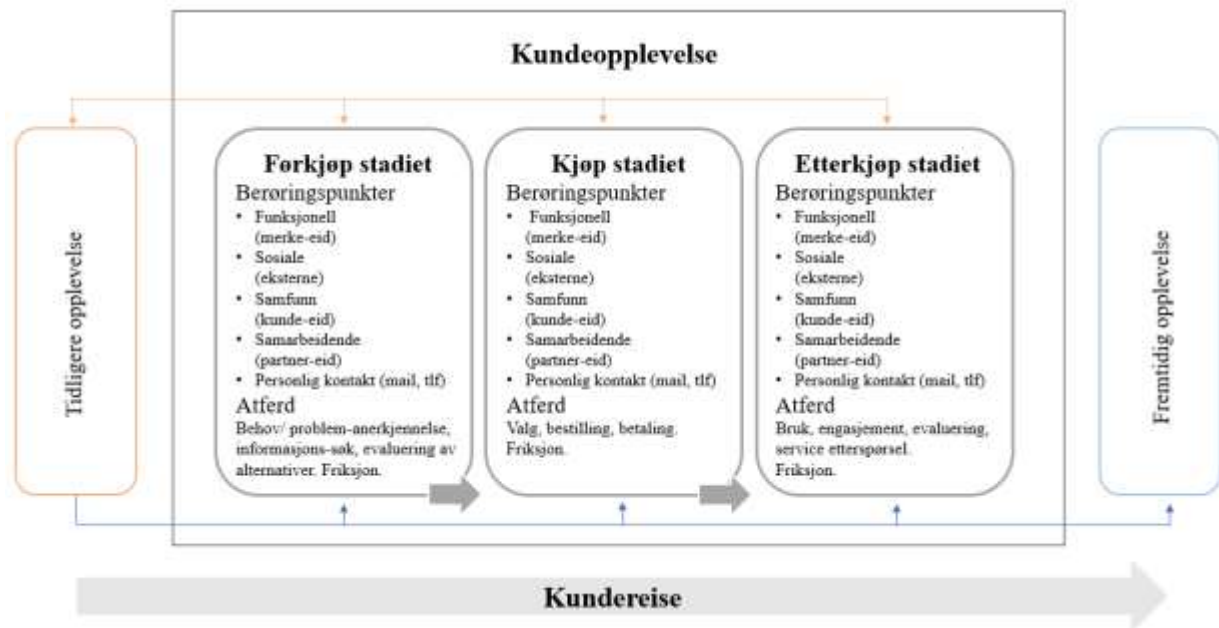
En undersøkelse gjort av McLean (2017) fant at kvaliteten på informasjon påvirker en kundes opplevelse på B2B-nettsteder, hvor kvalitet på informasjonen refererer til nøyaktighet, troverdighet relevans, aktuell og nytteverdi. Forfatteren hevder at om et selskaps nettside møter disse kriterierene så vil nettstedet kunne forbedre kundeopplevelsen.

2.4 Prosessmodell: kundereise og kundeopplevelse

Denne prosessmodellen er inspirert av Lemon og Verhoef (2016) sin prosessmodell. Modellen viser at kundeopplevelsen er konseptualisert som en forbrukers “reise” med en tjenesteleverandør gjennom hele kjøpsprosessen på tvers av flere berøringspunkter i hvert stadie. Denne modellen viser hvordan kundereisen er konstruert gjennom tre ulike stadier: førkjøp- kjøp og etterkjøp stadiet. Hvert av disse stadiene inneholder ulike typer berøringspunkter en kunde kan møte på under prosessen, nemlig: funksjonelle (merke-eid), sosiale (eksterne) samfunn (kunde-eid) og samarbeidende (partner-eid). Disse berøringspunktene er kategoriserte som *digitale berøringspunkter* av Straker et al. (2015), altså berøringspunkter gjennom kanaler og medier på internett. Denne prosessen inkluderer også tidligere erfaringer/ opplevelser og tidligere kjøp, som igjen kan påvirke fremtidige opplevelser og kjøpsbeslutninger (Lemon & Verhoef, 2016; Micheaux & Bosio, 2019). Kundeopplevelsen formes gjennom kundereisen, som kan ha konsekvenser for fremtidige kundereiser (Lemon & Verhoef, 2016).

Denne modellen viser at kundeopplevelse skapes gjennom hele kundereisen som en dynamisk prosess gjennom alle stadier og berøringspunkter, hvor fiksjon kan oppleves i alle de tre stadiene. Kundereisen har blitt beskrevet i litteraturen som et verktøy for å forstå og designe

kundeopplevelsen. Denne modellen fungerer da som en visualisering, eller en guide for å undersøke kundens opplevelse i samhandling med en tjenesteleverandør over den gitte tidsperioden. Man kan også undersøke og analysere hvilken type effekt hvert berøringspunkt har på opplevelsen til kunden. Det er også mulig å undersøke kundens tidligere erfaringer med en tjenesteleverandør som kan påvirke den fremtidige eller nåværende opplevelsen.



Figur 2: Kundereise og kundeopplevelse prosess modell

Kundens fem-trinns kjøpsbeslutningsprosess modell (figur 1) ble tidligere presentert. Det ses klare likheter mellom figur 1 og figur 2, som for eksempel at behov- og problem anerkjennelse ofte er den første en kunde opplever før en kjøpsbeslutningsprosess starter. I motsetning til figur 1, så tar denne prosessmodellen for seg hele kundereisen gjennom tre stadier, førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet, hvor det blir belyst at kundeopplevelsen dannes gjennom hele reisen, hvor en kunde kan møte på flere berøringspunkter i hvert stadiet. I denne modellen blir det også demonstrert hvordan tidligere opplevelser kan påvirke fremtidige opplevelser, samtidig som at friksjon kan oppleves gjennom hele kundereisen.

De fire kategoriserte digitale berøringspunktene av Straker et al. (2015) blir presentert i modellen hvor det vises at en kunde kan møte på disse gjennom hvert stadiet. Under i parentes nevnes de kategoriserte type berøringspunktene fra Lemon og Verhoef (2016), som har visse likhetstrekk med de først nevnte (dette er utypet i kapittel 2.4). Hvert berøringspunkt møter

noen kriterier, spesielt i henhold til at de må inneholde en form for kommunikasjonsretning mellom tjenesteleverandør og kunde (Halvorsrud, et al., 2016).

I førkjøp stadiet, som er den første fasen presentert i modellen, er hvor kunden har anerkjent et behov eller et problem som skal løses gjennom informasjonssøk og evaluering av et selskap og deres produkter og/ eller tjenester før kjøp (Lemon & Verhoef, 2016; Grewal et al., 2009). Puccinelli et al. (2009) utyper dette ved å forklare at mål er noe som påvirker kundens behovsnerkjennelse, informasjonssøk og evaluering av et selskap i både før- og etterkjøp stadiet. Mål påvirker hvordan kunden opplever hele kjøpsprosessen, samt tilfredstilelsen av hele kjøpsopplevelsen (ibid).

I kjøp stadiet er hvor selve kjøpet av produktet og/ eller tjenesten finner sted. Det er i dette stadiet kunden er i interaksjon med tjenesteleverandøren gjennom hele kjøpet. Markedsføringsaktiviteter, miljø og atmosfære påvirker kundens atferd som valg, bestilling og betaling (Lemon & Verhoef, 2016; Micheaux & Bosio, 2019). Kunden har nå gjort seg opp en mening etter evaluering av flere alternativer (som: produkter, tjenester, selskap mm.) og tar en kjøpsbeslutning basert på hva kunden antar kan tilfredsstillende det anerkjente behovet best (Puccinelli et al., 2009). Forfatterne forklarer videre at det målet kunden hadde med kjøpet påvirker kundeopplevelsen i form av om kjøpet faktisk dekker behovet. Samtidig så påvirker mål atferden i det første stadiet (førkjøp) i prosessen. Habibi, et al. (2015) forklarer at både førkjøp og kjøp stadiet er ofte en mer langsom prosess i et B2B marked sammenlignet med en B2C marked. Grunnen til dette er blant annet det mer omfattende antallet av beslutningstakere i prosessen (i B2B), samt behov for mer tilpasset og kompleks informasjon nødvendig for en kjøpsavgjørelse. Dette kan være fordi en B2B transaksjon kan ha en meget høy verdi-utvekslingsgrad hvor risikooppfatninger trolig vil øke. For eksempel så kan sosiale medier og blogger anvendes for å publiseres rasjonelt innhold som kan forbedre risikooppfatningen til kunden (ibid).

I det siste stadiet i modellen blir etterkjøp stadiet presentert, med de samme berøringspunktene som i de to første stadiene. I dette stadiet har kjøpet av produktet eller tjenesten allerede blitt gjennomført. Dette stadiet inkluderer bruk av produktet og/ eller tjenesten, engasjement og forespørsler om service (Micheaux & Bosio, 2019). Lemon og Verhoef (2016) forklarer at forskning på dette stadiet inkluderer forbruksopplevelse, gjenkjøpsbeslutninger, WOM og andre former for kundeengasjement. Her blir den totale kundeopplevelsen skapt, samt eventuelle gjenkjøpsbeslutninger og andre kundelojalitetsatferder, som WOM og kundeforpliktelse. (Lemon & Verhoef, 2016; Bettencourt (1997)). Dette stadiet er svært viktig i

henhold til den totale kundeopplevelsen, når god kundeopplevelse er helt essensielt for kundetilfredsstillelse og kundelojalitetsatferd som kan resultere i økt kundelønnssomhet (Hallowell, 1996; Mulhern, 1999; Helgesen, 2006).

Som modellen viser, så blir fremtidig opplevelse påvirket gjennom alle tre stadiene, samt tidligere opplevelse, mens tidligere opplevelser blir påvirket ved alle tre stadiene (Lemon & Verhoef, 2016). Når kunden har en tidligere opplevelse med en tjenesteleverandør, har forbrukeren fullført kundereisen ved en tidligere anledning. Dette blir inkludert i startsfasen av den nye reisen. Slik vises det hvor viktig det er for en tjenesteleverandør å skape gode kundeopplevelser hver eneste gang kunden vil forta et kjøp. Kundelojalitetsatferd som for eksempel WOM og gjenkjøp skapes gjennom den totale kundeopplevelsen av et kjøp, som kan være et virkemiddel for å oppnå fortjeneste (Kumar & Shah, 2004).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for metodisk valg, design og tilnærming som er benyttet i denne oppgaven. Den kvalitative forskningsprosessen blir presentert, samt en beskrivelse av hvordan denne prosessen er blitt gjennomført i denne oppgaven. Datainnsamlingsmetode, utvalg, intervjuguide og gjennomføring av intervjuene blir beskrevet og begrunnet. Videre blir respondentene som deltok i intervjuet presentert, hvor etiske handlinger blir drøftet til slutt.

3.1 Valg av metode

Metodevalg den strategien man, innenfor forskning, velger å bruke for å finne frem til gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten ifølge Ringdal (2018). I dette studiet har jeg valgt å benytte en kvantitativ forskningsmetode, med den hensikt å søke og besvare problemstillingen: *Kundereisen - hva kan Markedspartner gjøre for å eliminere friksjon, og hvilke eksisterende tiltak kan videreføres for å oppnå en optimal kundeopplevelse?*

Med to delspørsmål for presisere problemstillingen ytterligere, om hva det er som skaper friksjon og positive opplevelser gjennom kundereisen til MP.

Ringdal (2018) forklarer at kvalitativ metode ofte baserer seg på få enheter eller informanter i nærhet av studieobjektene, for eksempel gjennom dybdeintervju, observasjoner eller feltobservasjoner (s.110-114). Utforming av problemstilling forekokker oftest i den andre fasen av forskningsprosessen, etterfulgt av ideen for forskningen (Ringdal, 2018, s. 20). Derfor, når man skal avgjøre hvilken metode som er best egnet å benytte seg av i forskningen, kan man se på hvordan problemstillingen er formulert og hvordan den skal besvares. Problemstillinger som begynner med *hva* eller *hvordan* er typisk for kvalitativ metode (ibid, s. 25; Leonard-Barton, 1990; Mehmetoglu, 2004). Problemstillingen er formulert på en måte hvor tidligere teori kan videreføres og utforskes. Undersøkelsen samt besvarelsen på problemstillingen kan resultere i ny kunnskap og innsikt som kan være til interesse for MP.

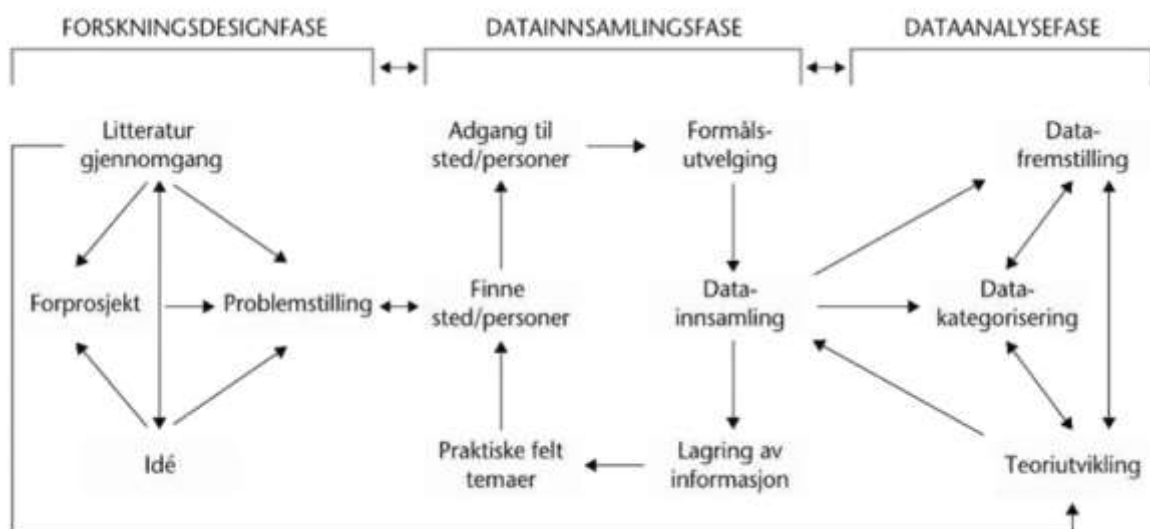
Hensikten med denne undersøkelsen og intervjuene er å få et innblikk i tankene og meningene til de utvalgte respondentene, for å få en dypere forståelse av deres opplevelse med selskapet. Studiet søker også å finne ut av hva som eventuelt hindrer eller forvansker kundens positive opplevelse, samt positive opplevelser i samhandling med selskapet gjennom hele kundereisen. Polkinghorne (2005) forklarer at menneskelige opplevelser er krevende å utforske, derfor er

kvalitative metoder godt egnet for denne oppgaven, når formål med kvalitativ forskning er å beskrive og tydeliggjøre menneskelige erfaringer. Forfatteren forklarer at “qualitative research is inquiry aimed at describing and clarifying human experience as it appears in people’s lives” (s. 137).

3.2 Forskningsprosessen

Ifølge Yin (2014) så er forskningsprosessen i kvalitativ forskning en lineær, men iterativ prosess som består av en rekke faser. Antonius (2013, s. 33) hevder derimot at i en kvalitativ forskningsprosess så er det naturlig å gå frem og tilbake i prosessen for å omformulere og tilrettelegge underveis, men at sluttresultatet skal ha en endelig formulering som ser ut som en lineær prosess. Polkinghorne (2005) forklarer at forskningsprosessen er iterativ, som innebærer å gå fra datainnsamling til analyse og beskrivelse.

Min forskningsprosess gikk ut på å innhente teori og tilrettelegge strategier for datainnsamlingen, for å sikre at jeg fikk innhentet relevant og nyttig informasjon til min oppgave. I løpet av forskningsprosessen har jeg hatt en frem-og-tilbake bevegelse mellom stadiene, hvor problemstilling, delspørsmål og teori ved flere anledninger har blitt justert og omformulert. Årsaken til dette er at jeg underveis har oppdaget at utforming av problemstilling ikke har vært tilstrekkelig spisset i henhold til oppgavens praktiske implikasjoner. Ifølge Antonius (2013, s. 33) er ikke dette uvanlig når man utfører kvalitative undersøkelser.



Figur 3: Den sirkulære kvalitative forskningsprosessen (Mehmetoglu, 2004, s. 52)

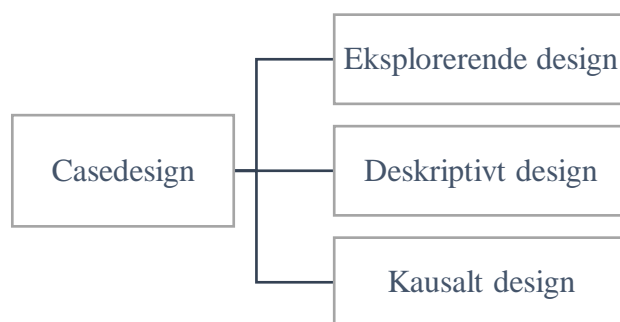
Figuren ovenfor (figur 3) viser en typisk kvalitativ forskningsprosess hvor forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse er de tre hoved stadiene i hele forskningsprosessen. Videre vil jeg beskrive hvordan disse tre stadiene foregikk i henhold til denne undersøkelsen.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet kan forklares som forskerens plan for undersøkelsen, hvor valget av designet avhenger av hva man ønsker å finne ut av i forskningen (Ringdal, 2014, s. 105, 111). Samtidig så belyser Yin (2014, s. 28) at forskningsdesignet er forskerens guide gjennom datainnsamlingen, tolkningen og analyseprosessen. Valget av forskningsdesignet utgjør hvordan innsamling av data og aktiviteter i henhold til forskningen vil utspille seg. I denne undersøkelsen er det benyttet et single-case design, eller enkeltcasedesign med fem intervjurespondenter.

3.3.1 Case design

Ringdal (2018, s. 112) forklarer at case studie er et design eller en tilnærming i kvalitative forskningsmetoder. En case studie kan involvere single-case- eller multiple-case-design, avhengig av antallet enheter som skal utforskes (Meyer, 2001). Dette studiet som er et enkeltcase design tar for seg en bedrift. Case studie tilnærming sies å være godt egnet når man ønsker å besvare en problemstilling som begynner med *hva* eller *hvordan*, ifølge Meyer (2001). Valget av denne typen forskningsdesign gir en mulighet til å samle inn et detaljert datamaterialet for å tilegne en dypere forståelse av det menneskelige spekteret i undersøkelsen, ifølge Yin (2014). utfordringer knyttet til et slikt single-case design er at det begrenser generelleleserbarheten (Meyer, 2001) når den er såpass begrenset på bakgrunn av dens smale omfang (Major & Baden, 2013, s. 154).



Figur 4: Tre typer casedesign (Basert på Yin, 2014)

I figur 4 presenteres en oversikt over tilnæringer til ulike casedesign. Eksplorerende design benyttes som regel når hensikten med en undersøkelse er å tilegne innsikt i et fenomen, ofte hvor problemstillingen er noe uklar, ifølge Yin (2014). Forfatteren forklarer videre at et deskriptivt design ofte blir benyttet når et fenomen skal beskrives med: Hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor, der forskeren tar utgangspunkt fra tidligere forskning og teori, som blir avgjørende og styrende i forskningsprosessen. Det er hensiktsmessig å ta i bruk et kausalt design når forskeren ønsker å finne årsaks- og/ eller virkningssammenheng mellom ulike variabler (Ringdal, 2013).

I dette studiet har jeg benyttet et deskriptivt casedesign, eller tilnærming hvor tidligere forskning og teori blir avgjørende og styrende videre i undersøkelsen. Studiets oppbygning og gjennomføring, samt analyse og drøfting av funn blir basert på tidligere forskning rundt temaene i problemstillingen. Det er nettopp dette som kjennetegner en slikt tilnærming, at man anvender og stoler på tidligere forskning og teori om temaene i studiet (Major & Baden, 2013, s. 155).

3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetode avhenger av utformingen av problemstillingen og type design som anvendes. I tillegg kan man også kombinere flere datainnsamlingsmetoder (Meyer, 2001). Polkinghorne (2005) forklarer at hensikten med datainnsamling i kvalitative undersøkelser er å utforske og bevise respondentenes opplevelser. Forfatteren forklarer videre at de vanligste formene for å innhente data i kvalitativ metode er intervjuer, observasjoner og dokumenter. Ringdal (2018, s. 112) belyser at blant annet dybdeintervjuer er en passende

datainnsamlingsmetode når man utfører et casestudie. Videre blir framgangsmåten for innsamling av primærdata og utvalg presentert.

3.4.1 Intervju

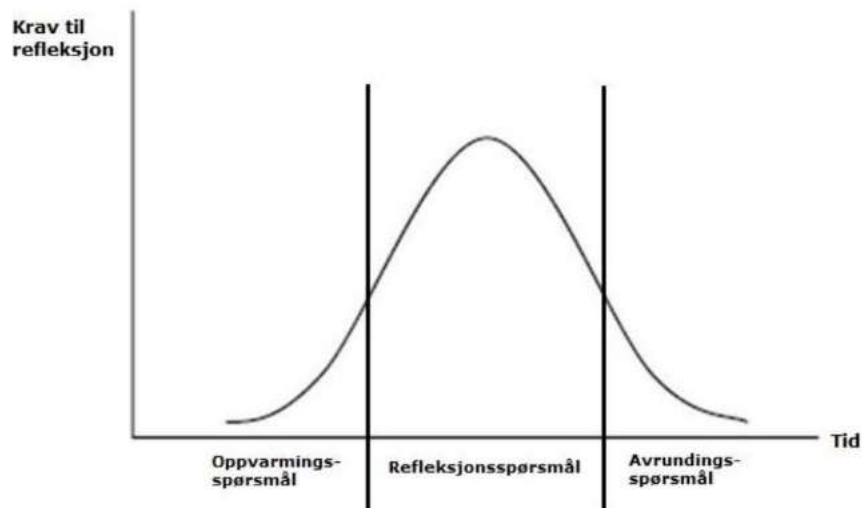
Det finnes ulike type intervjuer som kan anvendes i kvalitative forskningsmetoder. Savin-Baden og Major (2013) hevder at det er vanlig å skille mellom blant annet strukturert, semistrukturert og ustrukturerte intervjuer, der man avgjør hvilken metode som er best egnet for det man ønsker å undersøke. I et strukturert intervju følger man ofte en strukturert intervjuguide hvor alle informantene blir stilt de samme spørsmålene (Savin-Baden & Major, 2013). Et semistrukturert intervju er en mer fleksibel måte å intervju på, hvor det er vanlig å ha en relativt detaljert intervjuguide hvor forskeren har mulighet til å tilrettelegge oppfølgingsspørsmål basert på svarene fra deltakerne på intervjuet (Mcintosh & Morse, 2015).

Det som kjennetegner ustrukturerte intervjuer er at man ikke anvender en intervjuguide, men at forskeren heller tar utgangspunkt i et gitt tema og tilpasser spørsmålene basert på kontekst, eller den aktuelle situasjonen. Denne metoden gir rom for diskusjon med respondenter om temaet (Savin-Baden & Major, 2013).

På bakgrunn av design og tilnærming anså jeg det som hensiktsmessig å benytte semistrukturerte intervjuer som metode for innhenting av det empiriske materialet. Det kan være hensiktsmessig å benytte seg at et semistrukturert intervju i dybdeintervjuer, hvor Polkinghorne (2005) belyser at dybdeintervju er godt egnet som en datainnsamlingsmetode når hensikten er å studere menneskers opplevelser og tanker. Ved bruk av denne metoden gis det mulighet for at respondentene kan svare relativt fritt, og intervjuet kan bli tilpasset hver enkelt deltaker med oppfølgingsspørsmål basert på besvarelsene (Polkinghorne, 2005).

3.4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden (vedlegg 1) som ble brukt i intervjuene går over i tre hovedfaser, inspirert av Tjora (2012), illustrert i figuren nedenfor (se figur 5).



Figur 5: Tre faser i dybdeintervju (Tjora, 2012, s. 114)

Hoveddelen ble igjen delt opp i tre stadier, nemlig førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadie. Grunnen til dette er at konseptet kundereise tar sikte på å følge kunden gjennom hele interaksjonen med en tjenesteleverandør. Når dette studiet har en deskriptivt case tilnærming, ble teorien fra kapittel 2 til en viss grad avgjørende og styrende når intervjuguiden ble utformet. Intervjuguiden var relativt detaljert og ble skrevet ned på forhånd, med kontrollerte spørsmål for å sikre en fast struktur og for å holde det empiriske materialet innenfor temaet.

Det er ikke uvanlig å bruke et blandet metodedesign i semistrukturerte intervjuer, hvor data kan bli numerisk for kvantitativ analyse (Mcintosh & Morse, 2015). I hver fase førkjøp- kjøp- og etterkjøp, ble respondentene spurt om å rangere sin opplevde tilfredsstillelse på en skala fra 1 – 10, hvor 1 er dårlig og 10 er eksepsjonelt bra. Respondentene ble også spurt om hvor vanskelig det var å ta en avgjørelse for å gå videre med MP i hvert stadie hvor 1 var veldig vanskelig og 10 er meget lett. Hensikten med dette var å tallfeste kundens tilfredsstillelse og graden av lett/vanskelig det var å ta en avgjørelse om å gå videre med MP i hver fase av kundereisen, som videre kan analyseres i data analysen. I avslutningsdelen av intervjuet ble deltakerne spurt om å rangere hvor fornøyde de var med MP i sin helhet. De ble også bedt om å rangere sin totale kundeopplevelsen og tilfredsstillelse, samt deltakernes grad av følelse av forpliktelse og hvor stor sannsynligheten er for å anbefale selskapet til andre, basert på den samme skalaen fra 1 – 10.

3.4.3 Utvalg

For å samle inn nyttig og relevant datamaterialet var det nødvendig å undersøke hvem som kunne være aktuelle kandidater for intervjuet. Mcintosh og Morse (2015) forklarer at respondenter for semistrukturerte intervjuer ofte blir valgt på bakgrunn av spesielle erfaringer eller kompetanse knyttet til det som skal undersøkes, som igjen kan styrke validitet. Utvalget av respondenter var strategisk, hvor strategien var en kriteriebasert utvelgelse i henhold til at deltakerne hadde erfaringer og opplevelser med MP fra før. Kriteriene var at hver deltaker skulle ha gått igjennom MP sin kundereise tidligere, samtidig som at selskapet som deltakerne arbeidet for, fortsatt var kunde av MP.

Som utgangspunkt var det ønskelig fra meg og MP med 10 respondenter for oppgaven. Dette på bakgrunn av at jeg har valgt å skrive denne avhandlingen på egen hånd, derfor anså jeg at dette antallet var passende. MP ønsket selv å kontakte 10 eksisterende kunder som kunne være aktuelle å intervjuer – som tilfredsstilte de definerte kriteriene. Av ukjente årsaker, så var det kun fem av de forespurte selskapene som ønsket å delta. Ringdal (2018, s. 115) belyser at det kan være hensiktsmessig for en forsker å intervjuer 5-25 informanter i kvalitativ metode. De fem utvalgte kundene/ selskapene er noen av MP sine største kunder i form av at de er lønnsomme kunder. Lønnsomme kunder ble definert som kunder som genererer mer inntekt enn kostnader knyttet til kundebehandlingen. Dette er derfor strategiske viktig kunder for MP.

Når deltakerne, ansatte i de fem selskapene, skulle velges var det viktig at disse personene var forsvarlig å intervjuer i forhold til kompetanse og kunnskap for å kunne svare på spørsmålene i intervjuguiden. Respondentene i undersøkelsen blir bedt om å representere selskapet han/ hun jobber for. I tabell 5 presenteres en oversikt over intervju respondentene og selskapene som de presenterer.

Tabell 5: Oversikt over intervju respondentene og selskapet de jobber for

Respondenter	Reprenterer (selskap)	Ansvarsområde (respondent)	Marked (selskap)	Rolle (respondent)	Kunde siden (selskap)
Respondent 1	Kunde 1	Markedsføring	B2B	Start til slutt	2015
Respondent 2	Kunde 2	Markedsføring	B2B	Start til slutt	2017
Respondent 3	Kunde 3	Markedsføring	B2B	Start til slutt	2018
Respondent 4	Kunde 4	Markedsføring	B2B/ B2C	Start til slutt	2014
Respondent 5	Kunde 5	Markedsføring	B2B/ B2C	Slutt	2016

Det som er tydelig i tabellen er at respondentene er nummerer som 1 – 5 som representerer det selskapet som er kunde av MP (kunde 1 – 5). Hver deltaker har markedsføring som ansvarsområdet i sitt selskap. Tabellen viser også at hver kunde opererer i B2B markedet, hvor bare to opererer i både B2B og B2C. Personene fikk spørsmål om hvilken rolle de hadde i samhandling med MP og om de var med i førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet. Grunnen til dette var for å avgjøre om deltakeren besatt nødvendig informasjon og kunnskap for å kunne svare på spørsmålene i intervjuguiden. Som det viser i tabellen så var det kun respondent 5 som er ansatt i kunde 5 som ikke hadde den nødvendige kunnskapen for å besvare alle spørsmålene på intervjuet. Dette er noe som ble oppdaget underveis i intervjuet, som skyldes en misforståelse i henhold kriteriene om at respondenten måtte ha gått igjennom hele MP sin kundereise tidligere.

3.4.4 Forberedelser til intervju

For at respondentene skulle få en følelse av sikkerhet og tillit til meg som intervjuer, ble deres anonymitet sikret ved at personene ikke trengte å gi noen form for personlig informasjon (som for eksempel navn eller alder) utenom den rollen de hadde med MP gjennom kundereisen. Mcintosh og Morse (2015) forklarer at noen mennesker foretrekker anonymitet i slike undersøkelser. For å generere troverdighet i det empiriske materialet, ble respondentene tidlig informert om at deres anonymitet var sikret. Derfor blir det gitt svært lite informasjon om hver kunde og hver respondent.

Meyer (2001) hevder at tillit mellom intervjuer og informant er svært viktig. For å etablere tillit ble respondentene informerte om hva undersøkelsen går ut på, hva som skal undersøke og hvorfor. Et informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 2) ble også sendt ut til alle de fem deltakerne som ville delta på intervjuet på e-post. Dette skjemaet inneholder en kort beskrivelse av prosjektet, hvem som er ansvarlig og at det er helt frivillig, samt at man kan velge å trekke seg og ta tilbake informasjon om det ønskes. Det ble også informert om at økten ble tatt opp på lydbånd.

3.4.5 Gjennomføring av intervju

Alle respondentene ble stilt de samme spørsmålene i samme rekkefølge som intervjuguiden var utformet. Spørsmålene var kontrollerte samtidig som at respondentene hadde mulighet til å svare fritt. Dette gjør at dataene er sammenlignbare som kan sikre validiteten (Mcintosh &

Morse, 2015). Dette resulterte i at jeg hadde samtale med deltakerne, hvor oppfølgingsspørsmål ble tilpasset svarene som kunne avvike fra intervjuguiden. Bruken av et semistrukturerte intervju ga en muligheten å innhente nyttig informasjon og avklaringer med en viss variasjon innenfor rammene, som ifølge Mcintosh og Morse (2015) er typisk for slike intervjuer.

Fire av intervjuene forgikk gjennom telefonsamtaler via internett med bruk av Microsoft Teams. Det er en kommunikasjons- og samarbeidsplattform som brukes av MP og de fem kundene. Bakgrunnen for dette var at respondentene befant seg på geografisk avsidesliggende steder. Fordelen ved å bruke denne metoden er at det var tids- og kostandssparende i form av at hverken jeg eller respondentene behøvde å reise for å gjennomføre intervjuene. Det var også en fordel i form av at intervjuene kunne bli gjennomført i relativt kort tid etter at respondentene hadde akseptert invitasjonen om å bli intervjuet. Mcintosh og Morse (2015) forklarer at dette er typiske fordeler ved å ha intervjuer over digitale kanaler. Det oppstod ingen hindringer eller andre utfordringer ved bruk av denne metoden.

Det var kun et intervju som ble holdt ansikt til ansikt fordi personen befant seg i nærområdet. Intervjuet forgikk i lokalene hos Markedspartner. Fordelen med et slikt intervju er at man kan omformulere og/ eller forklare enkelte spørsmål når respondenten ser forvirret eller usikker ut. Mcintosh og Morse (2015) belyser at dette er en mer etisk måte å utføre intervju på fordi man kan lese av ansiktsuttrykkene til deltakeren om han/ hun trenger en pause eller annen støtte under intervjuet. Som i likhet med den andre metoden brukt for datainnsamling, så oppstod det heller ingen hindringer andre utfordringer ved bruk av denne metoden.

3.5 Dataanalyse

Datanalysefasen er det siste stadiet forskningsprosessmodellen (se figur 3). Dataanalysen går ut på å redusere, forenkle og kartlegge mønstre i datamaterialet som er hentet inn. Dette har blitt gjort gjennom en tematisk analyse metode, som går ut på å identifisere, analysere og søke etter mønstre og temaer i et datamaterialet. Tematisk analyse er en hensiktsmessig analysemetode å anvende når man ønsker å fremheve intervjudeltakernes holdninger, meninger og følelser (Braun & Clarke, 2006).

Når intervju er anvendt som datainnsamlingsmetode, er det meget vanlig å hente inn dataene ved bruk av lydopptak, ifølge Polkinghorne (2005). Dette gir en mulighet til å ha god oversikt over dataene hvor man kan gå tilbake til intervjuene om det er nødvendig. Alle lydopptakene

ble skrevet ned og transkribert av meg, noe som Meyer (2001) hevder er svært viktig for å ha en full oversikt over- og nærhet til dataene. Transkripsjonen forgikk ved at jeg først lyttet til alle lydopptakene uten å notere materiale ned for å bli kjent med innholdet. Videre ble hvert intervju skrevet ned ordrett slik som deltakerne uttalte seg.

Etter at en manuell transkripsjonsanalyse at dataene ble utført ble det anvendt åpen koding og kategorisering av det empiriske materialet for å organisere dataene og funnene i meningsfulle kategorier. Ifølge Glaser og Strauss (1967) så er en kombinasjon av manuell og digital analyse metode best egnet, hvor for eksempel Nvivo kunne blitt anvendt, som er et kvalitativt analyseprogram. Derimot så hevder Braun og Clarke (2006) at det også kan være hensiktsmessig å benytte seg av enten manuell eller digital koding i kvalitativ metode.

Jeg valgte derfor å kode dataene manuelt, fordi jeg var mer komfortabel med å skrive notater direkte inn i transkripsjonsteksten hvor jeg avendte ulike farger for å markere potensielle mønstre. I dette studiet innebar kodingen å finne likheter av utsagt, følelser og meninger i forhold til hva som kunne kategoriseres. Kodingsprosessen foregikk ved å navngi alle former for friksjon, altså negative opplevelser, samt positive opplevelser. Matriser kan bli brukt som verktøy i dataanalysen. Matrisene som blir presentert i analyse og resultat kapittelet er inspirert av Nilsen, Olafsen, Steinsvåg, Halvari og Grov (2016), hvor sitater og kategorier blir presentert.

3.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ metode

Yin (2014), Gibbert, Ruigrok og Wicki (2008) og Eisenhardt (1989) belyser ulike kvalitetskriterier som er godt egnet for case studer, hvor Johnson (1997) også diskuterer ulike kvalitetskriterier i kvalitativ metode. I tabellen nedenfor presenteres en oversikt over de ulike kvalitetskriterier som de ulike forfatterne hevder å være viktige i kvalitative forskningsmetoder.

Tabell 6: Kvalitetskriterier

Forfatter(e)	Yin (2014)	Eisenhardt (1989)	Gibbert et al., (2008)	Johnson (1997)
Sammenheng	Design av Casestudier	Teori bygging i Casestudier	Undersøker Casestudier	Kvalitativ forskning
Kvalitetskriterier	Begrepsvaliditet Intern validitet Ekstern validitet Reliabilitet	Validitet Reliabilitet Triangulering	Intern validitet Ekstern validitet Konstruer validitet Reliabilitet	Deskriptiv validitet Tolkende validitet Teoretisk validitet Intern validitet Ekstern validitet

Noe som er tydeliggjøres i tabell 6 er at alle forfatterne anser validitet som en viktig kvalitetskriterie, hvor tre av forfatterne hevder at intern- og ekstern validitet er meget aktuelle kriterier. Reliabilitet blir også nevnt av tre av forfatterne, hvor Yin (2014), Gibbert et al., (2008) og Eisenhardt (1989) belyser dette som et viktig kvalitetskriterie. På bakgrunn av at intern- og ekstern validitet, samt reliabilitet er felles kriterier for flere av forfatterne, vil dette være noen av de kvalitetskriteriene som denne oppgaven blir vurder opp mot. Også kvalitetskriteriene til Johnson (1997), altså deskriptiv validitet, tolkende validitet og teoretisk validitet blir også vurdert i oppgaven, på bakgrunn av at dette er generelle kvalitetskriterier for kvalitativ metode.

3.6.1 Validitet

En måte å sikre validiteten på er å undersøke om man har sikret god og relevant informasjon fra respondentene (Meyer, 2001). Det ble anvendt fem respondenter til intervju, hvor fire av dem avga informasjon som var relativt samstemt. Meyer (2001) belyser at ved å bruke flere respondenter i en undersøkelse kan validiteten av informasjon kontrolleres ved å sammenligne svar fra de andre som gjennomgikk den samme intervjurunden. Jeg hevder at dette er noe som styrker validiteten i studiet. Det som kan svekke validiteten er når den ene respondenten ikke var med i hele kjøpsbeslutningsprosessen med MP, dette medførte at denne deltageren ikke hadde nok kunnskap til å gi svar på det som skulle undersøkes. Validitet kan bli synonymitet med troverdighet, hvor troverdighet i kvalitative undersøkelser er relatert til utvalget av respondenter og deres evne og kunnskap til å gi svar på det forskeren ønsker å belyse, ifølge Polkinghorne (2005) Dette kan anses som en bias i denne undersøkelsen, som kan oppstå her på bakgrunn av unøyaktigheter i forhold til valg av denne respondenten. Det er ikke uvanlig at bias oppstår under datainnsamlingen som kan resultere i ikke-representative utvalg (Leedy & Ormrod, 2017, s. 186).

Intern validitet

Intern validitet i kvalitativ metode dreier seg om i hvilken grad man har klart å belyse det man faktisk ønsker (Ringdal, 2014, s. 96). Gibbert et al., (2008) presenterer ulike typer kriterier for å styrke den interne validiteten ved bruk av case studier. Den ene er at forskeren bør vise til et klart forskningsrammeverk hvor forskeren demonstrerer hva som har blitt gjort gjennom hele prosessen. Forfatterene hevder også at teoritriangulering er en hensiktsmessig metode å anvende. For å forsterke den interne validiteten i denne oppgaven har fokuset vært på nettopp

det å beskrive og vise til hva som har blitt gjort gjennom hele forskningsprosessen, samtidig som at jeg ha benyttet meg av teoritriangulering. På bakgrunn av dette hevder jeg at kriterier for intern validitet er oppfylt.

Ekstern validitet

Ekstern validitet sier noe om generaliserbarheten til resultatene i henhold til en annen gitt situasjon, tidsrom eller utvalg (Gibbert et al., 2008; Johnson, 1997). Ekstern validitet handler om den graden funnene fra en undersøkelse kan overføres til andre. Ifølge Mehmetoglu (2004) så “vil overførbarhet i kvalitativ forskning fokusere på generelle felles funn under samme omstendigheter” (s. 146). Selv om generaliserbarhet, eller overførbarhet av funn til større populasjoner er en svært vanlig test av ekstern validitet i kvalitativ forskning (Golafshani, 2003), så var ikke det hensikten med dette studiet. Yin (2014, s. 45) forklarer at ekstern validitet ofte oppstår under forskningsdesign fasen, hvor valg av design kan avgjøre graden av generaliserbarheten til et studie. På bakgrunn av valg av casestudie, så blir ikke generaliserbarhetskriteriet støttet i denne oppgaven. Det finnes utfordringene knyttet til ekstern validitet og generaliserbarhet i dette studiet på bakgrunn av at det har et enkelcase design som tar for seg et lite omfang. Dette begrenser generaliserbarheten, ifølge Meyer (2001).

Deskriptiv validitet

Deskriptiv, eller beskrivende validitet sier noe om nøyaktigheten og objektiviteten til den informasjonen som har blitt samlet inn i datainnsamlingen. Det vil altså si om forskeren har samlet inn all nyttig og nødvendig informasjon hentet fra respondentene (Johnson, 1997). For å sikre dette kvalitetskriteriet ble datatranskriptet skrevet ned helt nøyaktig slik som informantene svarte, altså ordrett. Uttalelser som “emm” og “ehh” ble også skrevet ned, som kan være nyttig i form at av respondenter var i tvil eller usikker. Det ble også notert ned når respondentene brukte lang tid på å svare, som også kan si noe om personen var usikker. Dette er noe som jeg hevder styrker den deskriptive validitet i studiet. Ifølge Johnson (1997) så er *forskertriangulering* en metode for å sikre den beskrivende validitet, hvor også Meyer (2001) forklarer at å jobbe alene med kvalitativ forskning kan være en faktor som er med på å svekke validiteten. Dette kvalitetskriteriet kunne derfor blitt styrket derom det hadde vært flere som hadde samarbeidet med dette studiet.

Tolkende validitet

Tolkende, eller fortolkende validitet refererer til om forskeren er i stand til å tolke respondenten og faktisk forstå hva han/ hun tenker, føler og mener, som også kan gjøres ved å se på atferden til personen (Johnson, 1997). Det ble utført kun et ansikt til ansikt intervju, hvor jeg hadde mulighet til å lese av personen ansiktstrekk og atferd. Dette er noe som kan svekke den tolkende validiteten, når jeg ikke hadde mulighet til å se/ tolke de andre respondentene under intervjuene. Jeg utførte semistrukturerte intervjuer, som ga muligheten til å tilrettelegge oppfølgingsspørsmål basert på svarene til deltakerne, samt stille deltakerne spørsmål for å bekrefte om jeg forstod svarene riktig. For å styrke den tolkende validiteten, utførte jeg det som kalles en *deltakernes tilbakemelding* strategi, hvor jeg delte mine tolkninger av svarene og synspunktene til deltakerne for å få bekreftet at jeg hadde oppfattet det riktig. Dette ga meg muligheten til å rette opp i eventuelle misforståelser for å styrke kvaliteten på besvarelsene og min tolkning av det. Ifølge Johnson (1997) er dette en av de viktigste strategiene for å styrke den tolkende validiteten.

Teoretisk validitet

Teoretisk validitet sier noe om i hvilken grad de teoretiske begrunnelsene støtter de empiriske funnene i en undersøkelse (Johnson, 1997). Ifølge Hannes, Lockwood og Pearson (2010) så er det ikke er stor forskjell mellom teoretisk validitet og generaliserbarhet. Teorigjennomgangen i kapittel 2 beviser at litteraturen eksisterer rundt temaene og er ment for å veilede oppbygningen, gjennomføringen, analysene og drøftingen av empiriske funn. Strategiene som er brukt for å styrke den teoretiske validiteten er *teoritriangulering*. Jeg har brukt flere teoretiske perspektiver og forskere for å belyse temaene i studiet, og undersøkt hvordan disse teoriene utfyller hverandre. Dette er to strategier omtalt av Johnson (1997) som kan anvendes for å styre teoretisk validitet.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativ forskning kan si noe om hvor pålitelig studiet er. Begrepet pålitelighet, eller troverdighet kan nært samsvare med fremstillingen om reliabilitet, ifølge Golafshani (2003). Reliabiliteten sier noe om i hvilken grad resultatene man gjør i en undersøkelse hadde blitt de samme om den samme undersøkelsen hadde blitt gjort av en annen eller flere forskere,

til en annen tid et annet sted (Gibbert et al., 2008). Meyer (2001) forklarer at reliabilitet i kvalitativ forskning kan være utfordrende på bakgrunn av varierende studiemetoder og forskere, men at det likevel kan være relevant. Noen hevder derimot at det kan være irrelevant å vurdere kvaliteten av et kvalitativt studie med reliabilitet fordi hensikten med kvalitativ forskning ikke har "formål med å forklare", men å "generere forståelse" (Stenbacka, 2001, referert i Golafshani, 2003, s. 601).

På samme måte som Mayer (2001), så vil denne definisjonen fungere som en sjekklister for å kalkulere reliabiliteten i dette studiet.

For reliability to be calculated, it is incumbent on the scientific investigator to document his or her procedure. This must be accomplished at such a level of abstraction that the loci of decisions internal to the project are made apparent. The curious public deserves to know how the qualitative researcher prepares him or herself for the endeavour, and how the data is collected and analysed. (Kirk & Miller, 1986, sitert i Meyer, 2001, s. 348)

I denne undersøkelsen har det blitt dokumentert en relevant teorijennomgagnag, samt en grundig forklaring på hvordan type metode- og case tilnærming som har blitt anvendt og hvorfor dette har vært passende. Utforming av intervjuguiden har blitt beskrevet og argumentert for. Det er gitt en gjennomgang av datainnsamlingen og metoden for dette, samt en beskrivelse av analysen av data. Det har blitt adressert hvordan dette foregikk og hvem som var deltakerne, samt hvordan og hvorfor disse ble valgt. Gibbert et al. (2008) kaller dette en casestudie-protokoll, hvor forskeren viser åpenhet ved å dokumentere og rapportere hvordan hele forskningsprosessen foregikk. På bakgrunn av dette vil jeg hevde at dette studiet er relativt pålitelig.

Eisenhardt (1989) belyser at en strategi for å forsterke reliabilitet i en kvalitativ undersøkelse er at flere forskere fordeler seg i flere grupper for å vurdere innhentet data fra flere ulike perspektiver. Noe av det som kan svekke reliabiliteten i dette studiet er at jeg arbeidet alene med denne oppgaven, hvor dataen som er hentet er kun vurdert fra et perspektiv.

3.7 Forskningsetikk

Antonius (2013, s. 42-43) forklarer at etiske spørsmål er relevant for all type forskning, hvor etikk går ut på å unngå skade ved å ha fokus på etiske prinsipper og retningslinjer. Samtidig så belyser også Shaw (2003) at det handler om at det ikke skal forekomme noen negative

konsekvenser for deltakerne i undersøkelsen, samtidig som at formål, betingelser og potensielle konsekvenser blir informert om og samtykket for. Orb, Eisenhauer & Wynaden (2001) hevder at etikk kan være en utfordring i kvalitativ forskning når slik forskning som regel inkluderer data hentet fra mennesker. Forfatterne forklarer at disse vanskelighetene kan reduseres ved å være bevisst og fokusert på etiske prinsipper.

For å vurdere de etiske handlingene som har blitt utført i denne oppgaven, vil jeg gå ut i fra de etiske prinsippene som blir presentert i neste delkapittel.

3.7.1 Etiske prinsipper

Antonius (2013), Shaw (2003) og Orb, et al. (2001) presenterer noen former for etiske prinsipper eller retningslinjer en forsker må ta hensyn til ved utførelsen av en undersøkelse. I tabellen nedenfor (tabell 7) blir prinsippene presentert.

Tabell 7: Etiske prinsipper

Forfatter(e)	Antonius (2013, s. 43)	Shaw (2003)	Orb, et al. (2001)
Sammenheng	Kvalitativ forskning	Kvalitativ forskning	Kvalitativ forskning
Etiske prinsipper	Informert samtykke Konfidensialitet Fravær av autoritetsforhold Frihet til å trekke seg når som helst	Informert samtykke Konfidensialitet og personvern Evaluering for sosial rettferdighet	Autonomi Velvilje Rettferdighet

Informert samtykke og autonomi

Det finner klare likhetstegn mellom de etiske prinsippene *informert samtykke* og *autonomi*. Begge prinsippene går i hovedsak ut på at de som deltar på forskningen har rett på å bli informert om hva undersøkelsen går ut på og potensielle konsekvenser ved å delta (Antonius, 2013, s. 43; Orb, et al., 2001). Orb, et al. (2001) forklarer at prinsippet autonomi også går ut på deltakeren rett til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst, uten at det skal medføre noen negative konsekvenser for deltakeren. Dette er prinsippet går ut på det samme som det siste prinsippet som nevnes av Antonius (2013), friheten til å trekke seg når som helst. Hver respondent ble tilsendt et samtykkeskjema med et informasjonsskriv (se vedlegg 2). Deltakerne ble informert om formålet med undersøkelsen, hva det innebærer å delta, at det er frivillig og at man kan velge å trekke seg når som helst. Det ble informert om hvordan personvernopplysninger blir håndtert og hvilke rettigheter deltakerne hadde. På bakgrunn av

dette vil jeg hevde at prinsippene for informert samtykke og autonomi har blitt overholdt i denne oppgaven.

Konfidensialitet, anonymitet og velvilje

Antonius (2013) og Shaw (2003) forklarer at *konfidensialitet prinsippet* går ut på at forskeren sikrer at informasjon om de som deltar på undersøkelsen blir holdt konfidensielt og at det ikke ved noen anledning vil være mulig å spore besvarelser tilbake til den enkelte deltaker. *Velvilje prinsippet* presentert av Orb, et al. (2001) er basert på mye av det samme, nemlig å forhindre skade ved å for eksempel anvende sårbar informasjon om en person. Det går ut på å handle for deltakernes fordel og bistå for å fremme deres meninger og synspunkter. I dette studiet blir det ikke utgitt noen form for personlig informasjon om deltakerne, slik det var lovet. På denne måten er prinsippene for konfidensialitet, anonymitet og velvilje delvis tilfredsstilt i denne oppgaven. Det finnes en risk ved å bruke direkte sitater fra deltakerne i henhold til at det kan avsløre deres identitet, noe som ikke er uvanlig, ifølge Orb, et al. (2001). Også Shaw (2003) belyser at konfidensialitet og anonymitet ikke kan garanteres ved bruk av kvalitative forskningsmetoder. På bakgrunn av denne etiske risikoen, ble deltakerne spurt på intervjuet om tillatelse til å ta med deres direkte sitater i oppgaven, som ble samtykket for av alle fem respondentene.

Fravær av autoritetsforhold

Dette etiske prinsippet går ut på at det ikke skal oppstå noen form for interessekonflikt mellom forsker og deltaker som et resultat av et autoritetsforhold. Hver enkelt deltaker må informeres om at det er helt frivillig å delta i forskningen (Antonius, 2013). Det eksisterte ikke noen form for autoritetsforhold mellom meg og deltakerne på intervjuet. Jeg som forsker hadde ingen kjennskap eller relasjon til noen av dem som deltok i undersøkelsen. Derfor hevder jeg at prinsippet for fravær av autoritetsforhold er opprettholdt i denne oppgaven.

Rettferdighet

Rettferdighetsprinsippet blir forklart av Orb, et al. (2001) at det dreier seg om rettferdighet ovenfor deltakerne og lik andel for alle involverte. Forskeren vil unngå å utnytte og misbruke

informasjonen fra deltakerne og samtidig gjenkjenne deres bidrag til forskningen. Shaw (2003) belyser at sosial rettferdighet er et krav i kvalitativt forskningsdesign. Dette går ut på å opprettholde menneskerettighetene i form av blant annet å fremme og eliminere ulikhet blant mennesker og etablere støttende miljøer for alle. En måte å sikre rettferdighet ovenfor respondentene i dette studiet var at jeg ikke utnyttet informasjonen som ble gitt meg, utover det deltakerne fikk informasjon om. Jeg holdet mitt løfte i forhold til anonymitet, samt at lydopptakene ikke på noen måte er blitt offentliggjort. Andelen eller fordel for deltakerne, som ga av sin tid og delte sine erfaringer med meg, kan resultere i at de formene for friksjon som de opplevde i samhandlingen med MP, blir eliminert.

Avhandlingen ble meldt inn til NSD i forkant (vedlegg 3), til tross for at sensitive opplysninger om respondentene ikke ble presentert i dette studiet. Alt i alt vil jeg hevde at jeg, gjennom dette studiet, har hatt et etisk fokus ved at jeg har fokusert og tatt hensyn til de etiske prinsippene om informert samtykke, konfidensialitet, fravær av autoritetsforhold og rettferdighet.

4.0 Analyse og resultat

I denne delen av oppgaven vil jeg presenterer organiseringen og sorteringen av data hentet fra intervjuene. Dette kapittelet fremstiller hvordan de identifiserte kategoriene for friksjon og positive opplevelser blir utformet. Videre så oppsummeres resultater av funn. De blir presentert i den rekkefølgen som er mest praktisk i henhold til den prosessen kundene har gått igjennom i samhandling med MP i førkjøp- kjøp og etterkjøp stadiet. Det empiriske materialet blir oppsummert og presentert i form av tabeller og grafer, dette forenkler avlesning av de endelige resultatene. Hensikten med denne delen av oppgaven er å presentere funn, finne avgjørende betydninger og organisere dataen i meningsfulle kategorier.

4.1 Fra koder til kategorier

Kategoriseringer av friksjon og positive opplevelser som ble funnet i det empiriske materialet bli presentert for hvert stadie. De identifiserte kategoriene for friksjon og positive opplevelser kan være til hjelp for å svare på delspørsmålene:

1. Hva er det som forhindrer og/ eller forvansker kundens opplevelse i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?
2. Hva er det som er med på å skape positive opplevelser i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?

Disse svarene skal igjen brukes for å svare på problemstillingen: *Kundereisen - hva kan Markedspartner gjøre for å eliminere friksjon, og hvilke eksisterende tiltak kan videreføres for å oppnå en optimal kundeopplevelse?*

4.1.1 Identifisert friksjon

Matrisene er delt i to deler hvor den første kolonnen inneholder deltakernes direkte sitater fra intervjuene, den siste kolonnen vises hva sitatene blir kategorisert som.

Førkjøp stadiet

Det var kun en respondent som opplevde en form for friksjon i dette stadiet. Respondenten forklarte dette som meget *frustrerende*.

Relevant data/ sitater	Kategori
<i>“Jeg forventet en erkjennelse fra Markedspartner ikke mer enn 1 til 2 dager i hvert fall, men det tok lenger tid. Det endte opp med at det var jeg som ringe inn til Markedspartner for kontakt. Dette var ganske frustrerende. Jeg var i modus, så skjedde det ikke noe.” – Respondent 2</i>	Responstid

Kjøp stadiet

Fire av deltakeren opplevde friksjon i forhold til oppdragsavtalen, og det var tydelig at oppdragsavtalen, som inneholder produktbeskrivelse, priser og undertegnelse av avtale, kunne være frustrerende for de som deltok på intervjuet.

I forhold til kategorien involvering, var det to av respondentene som opplevde dette som friksjon i dette stadiet. To av deltakerne opplevde en form for friksjon som ble kategorisert som mangel på opplæring. Ifølge deltakerne så komplementerte involvering og mangel hverandre. Mangelen på kunnskap om konseptet inbound medførte frustrasjon i form av at det medførte konsekvenser over til etterkjøp stadiet, hvor det ble merkbart for begge deltakerne at mer kunnskap om konseptet var ønskelig.

Relevant data/ sitater	Kategori
<i>“Prisfremstillingen var et stort grunnlag for tvil, spesielt når vi ikke en gang viste om det kom til å gi noen resultater.” – Respondent 1</i>	Oppdragsavtale
<i>“Jeg ville faktisk vært villig til å betale mer om denne implementeringsfasen hadde blitt delt opp i flere deler og man ikke hadde fått den store prissummen rett i ansiktet.” – Respondent 1</i>	
<i>“Den var veldig omfattende, og det var ikke så lett å skjønne hva som var hva. Vi kunne liksom ikke skjønne at vi trengte alt det som stod der.” – Respondent 2</i>	
<i>“Det er en veldig omfattende liste, og den var litt vanskelig å forstå. Det er en meny på mange sider og det er vanskelig å ha oversikt over hva som blir gjort, og oppfølgingen på det, da” – Respondent 3</i>	
<i>“Med en abonnementsløsning er det mer oversiktlig, mere greit å forholde seg til i stedet for en kontrakt som inneholder 50 punkter, som er vanskelig å holde styr på. En enklere produktbeskrivelse hadde også gjort seg.” – Respondent 3</i>	
<i>“Den kontrakten var det ikke videre lett å holde styr på, den var heller ikke sånn kjempebra utformet heller, syntes jeg. Det ble liksom veldig mye på en gang.” – Respondent 4</i>	

<p>“Når noen av de som er veldig flinke i MP som kan terminologiene og faget, og strategien rundt det kan det gå litt fort i svingen for de som sitter på kundesiden og egentlig ønsker å være med. Det ble litt for mye konsulentstyrt som gjorde at vi følte oss veldig avhengige i en tidlig fase.” – Respondent 1</p> <p>“Hvis MP bare hadde fulgt oss opp litt mer på kunnskap og strategiene rundt hele prosessen med Inbound, så tror jeg at det kunne hjulpet oss litt underveis.” – Respondent 1</p> <p>“Vi satt av noen timer og hadde opplæring, men jeg syntes at de kunne tatt det opp litt mer underveis i denne prosessen, litt mer løpende opplæring, kanskje. Det ble litt vanskelig å vite hva som ble gjort når man kan så lite.” – Respondent 2</p>	<p>Involvering og mangel på opplæring</p>
---	--

Etterkjøp stadiet

I det siste stadiet ble to av de samme friksjonene som i kjøp stadiet identifisert, nemlig involvering og mangel på opplæring. I forhold til kategorien involvering så hevdet flere av deltakerne av det var ønskelig med mer oppfølging. I forhold til mangel på opplæring hadde tre av deltakerne et ønske om å ha mer kontroll, men mangel på kunnskap om inbound gjorde dette vanskelig.

Relevant data/ sitater	Kategori
<p>“Vi følte at vi fikk litt dårlig oppfølging på google ads og tilknytning til google universet som vi slet med. Dette skapte bare irritasjon og dårlige opplevelser, så vi bare byttet byrå på det.” – Respondent 1</p> <p>“Sørg for god opplæring av kunden så overlevering av kunnskap kan blir bedre, og treningsprogrammer, så det ikke blir en helt haug med flere timer. Å kunne metoden, det å skjønne konseptet, prosessen og strategien rundt det trenger ofte en ledergruppe å kunne for at markedssjefen skal kunne forankre det godt.” – Respondent 1</p> <p>“Det var vanskelig å vite hva de drev med hele tiden, det kunne være litt frustrerende noen ganger å ikke vite hva som blir gjort og når. Vi følte oss ikke så involverte som vi hadde ønsket, kanskje, også skulle jeg ønske at de pitcha inn litt oftere hvordan ting lå an til tider.” – Respondent 2</p> <p>“Folk på MP bruker timer på dette hvor en stor andel av budsjettet går ut på en del timeforbruk i forhold til kjøp av annonser knyttet til annonsering på google ads og Facebook. Og det er et område vi lurer på: Hva er det de egentlig gjør?” – Respondent 2</p> <p>“De bør sørge for at jeg som kunde blir med kjent med Hubspot. Det er jo det vi jobber i, kanskje de skulle tilbudt bedre og tyngre opplæring så jeg kunne følt meg mer komfortabel med å gjøre en del ting selv i HubSpot.” – Respondent 2</p> <p>“Nja ... Det er mye som er bra, noe kan bli bedre ved at MP kunne ført litt mer oppfølging med oss. Det er litt sånn uoversiktlig noen ganger. De kan være tydeligere med oss som kunde, «sånn må dere gjøre Nå», for eksempel. Det kan være litt slækt, så de kunne vært pusha på litt for å få resultater, samtidig som at de kunne involvert oss litt i det, da.” – Respondent 3</p>	<p>Involvering og mangel på opplæring</p>

<p><i>“Men, det ble for følelsen at det ble dyrt å bruke 600 000 kr på bare rene konsulenttimer, så vi trakk vi oss unna og kjørte mye selv en periode.” – Respondent 1</i></p> <p><i>“Når du kan gjøre en ting selv på 10 minutter og MP fakturerer deg for en time for akkurat den samme jobben, da er det lov å bli oppgitt og irritert, altså.”</i> – Respondent 1</p>	<p>Leveranse: Pris</p>
<p><i>“Dem har nok tiden utfordringer med å levere på tid. Dem leverer alltid på pris og kvalitet, men dem har det siste året hatt en utfordring rundt kapasitet og tekniske delen der. Jeg vet at min kollega som jobber med dette har vært jævlig frustrert til tider.”</i> – Respondent 4</p> <p><i>“Det er ikke det er det er så krise sånn sett, hadde de bare sagt ifra og fortalt hva som er problemet, så hadde vi kunne ordna det, i stedet for at ting bare ikke skjer.”</i> – Respondent 4</p>	<p>Leveranse: Tid</p>
<p><i>“Noen ganger virket det som at informasjonen om oss forsvant mellom ansette på MP. Det gjorde liksom at jeg satt igjen med en følelse av at de ikke tok oss så seriøst, på en måte ... Vi fikk liksom ikke den oppmerksomheten vi hadde håpet på da, når vi faktisk hadde blitt enige om at vi ville bli kunde.”</i> – Respondent 3</p> <p><i>“Når du gang på gang må fortelle det samme om igjen til flere folk så blir du lei, vet du. Kan det være så vanskelig å bare overføre informasjon om oss liksom? Er vi så uviktige? Det føltes liksom litt sånn, det har til tider vært ganske frustrerende.”</i> – Respondent 4</p>	<p>Informasjonssvikt</p>
<p><i>“MP må organisere seg så at de blir flinkere på alle kundesegmenter. Små og mellomstore bedrifter (SMB) markedet glipper til konkurrentene. De er for mye skrudd sammen til for store bedrifter. De kan ikke bare si at de skal drite i det heller, det er livsfarlig når det er en hel haug med andre selskaper som kan tilby mye av det samme.”</i> – Respondent 4</p> <p><i>“Jeg ser jo det at MP ikke er interessert i disse selskapene, sikkert fordi de ikke har budsjett som kan matche MP sine priser, de er tross alt sykt dyre. Faren med det vet du, er at jeg ikke vil anbefale MP til noen, pluss at det åpner dørene for at konkurrentene kan ta overhånd. Jeg vet om et annet markedsføringsbyrå her i Østfold som tar imot både store og mellomstore bedrifter som kunder.”</i> – Respondent 4</p>	<p>Urettferdig behandling</p>

4.1.2 Identifiserte positive opplevelser

Matrisene som er presentert nedenfor er bygget opp på samme måte som matrisene ovenfor, i tre deler hvor relevant data, koder og kategorier av positive opplevelser blir presentert.

Førkjøp stadiet

Deltakerne forklarte at det virket som om MP hadde mye kunnskap å kunne formidle og tilpasse denne kunnskapen for hver enkelt kunde. Dette ga en følelse av tilfredsstillelse, som igjen førte til at deltakerne fikk en god opplevelse i dette stadiet.

Relevant data/ sitater	Kategori
<p><i>“MP var også dyktige til å tilpasse informasjonen så den passet til oss og hva vi ønsket å finne ut av.” – Respondent 1</i></p> <p><i>“Det som er viktig når jeg gjør research er at informasjonen jeg trenger faktisk er der, og at det er til å stole på.” – Respondent 1</i></p> <p><i>“Det jeg trenger å vite er at det jeg leser er sant, og at det faktisk er informasjon som jeg trenger, som er nyttig for mitt selskap.” – Respondent 2</i></p> <p><i>“Det er viktig at MP ga ut informasjon som er nyttig for oss og at det er noe som faktisk er aktuelt, da. Og at vi kunne kontakte dem er jo et must. Jeg var ikke redd for å gi ut e-posten min eller hva jeg jobber med, vi gjør jo sånn selv.” – Respondent 3</i></p>	Informasjon gjennom kanaler
<p><i>“MP pushet ikke dette på oss, det var noe vi ble enige om fordi sjefen min hadde plukket opp en del informasjon fra nettsiden.” – Respondent 1</i></p> <p><i>“Markedspartner var veldig tydelig på at dette ikke passer for alle, men de virket veldig interessert i selskapet og hvem vi var. Det synes jeg var veldig fint.” – Respondent 2</i></p> <p><i>“Utenom det så synes jeg de var flinke. De visste hva de snakka om, virket det som. Det var ganske klart at de hadde sjekke oss godt opp før det første telefonsamtalen, de visste jo typ alt om oss, og hadde allerede laga seg opp en mening om hvordan de skulle fikse problemet vårt.” – Respondent 3</i></p> <p><i>“Inbound marketing ble aldri pusha på meg, det synes jeg er bra. Jeg lærte om selve metodikken og innså selv at det er noe for oss når (navn) presenterte hvordan de kunne gjøre det for å tilpasse det mitt selskap.” – Respondent 4</i></p>	Kundesentrert

Kjøp stadiet

I dette stadiet ble kategorien kundesentret igjen, som i likhet med forrige stadiet. Når innslagsprosessen ble tilpasset kundenes strategier og ønsker/ behov, resulterte dette er følelse av tilfredsstillelse, samtidig som at det stor til deltakernes forventninger.

Relevant data/ sitater	Kategori
<p><i>“Det er klart at dette gjorde at jeg og sjefen min stolte mer på dem da, når dem viser så stor interesse for oss og kunnskap om inbound marketing. Hele innslagsprosessen ble passa våre strategier, liksom. De visste hva vi var ute etter, for å si det sånn” – Respondent 1</i></p> <p><i>“Min sjef var i tvil, men jeg klarte å få ledergruppen til å skjønne at vi må endre kurs. MP hadde lyst til å ta dette videre, da ble det til at vi kjørte et møte, kall det gjerne et kombinert innslagsmøte/ workshop her hos oss for å ytterligere og berede grunnen for om dette er noe for oss.” – Respondent 2</i></p> <p><i>“De presenterte selve opplegget de kunne tenke seg å gjøre med oss og da var det konkretisert i form av budsjetter og på innhold, hvordan de så for seg hvordan de skulle gjøre dette for det skulle passe for oss, og da trakk jeg inn min sjef og CEO slik at de ble løftet opp i tankesettet med inbound. Jeg fikk en god følelse av denne innslagsprosessen når alt fra viktig informasjon og opplegg var tilpasset våre måter å jobbe på.” – Respondent 2</i></p>	Kundesentrert

<p><i>“Jeg fikk en godt inntrykk av denne prosessen, de kunne faget godt. De visste akkurat hvordan de skulle tilrettelegge Inbound inn å våre forretningsmodell for at vi skulle nå målene våre. De var flinke til å formidle kunnskapen sin, også.” – Respondent 3</i></p> <p><i>“Den var bra, det skal de ha, de er dyktige med hva de driver med. Alt ble tilrettelagt oss hele veien. Det vi deriver med er jo litt spesielt, så at dem klarte å fikle seg rundt det var fint.” – Respondent 4</i></p> <p><i>“MP er veldig flinke til å gjøre ting enkelt. Jeg er innen fagmann på markedsføring, så jeg syntes de var flinke til å lage modeller og forklaringer som gjorde det enkelt for meg, så jeg skulle kunne klart og forklart dette til andre også.” – Respondent 4</i></p>	
---	--

Etterkjøp stadiet

Deltakerne har en opplevelse av at MP leverer det som var avtalt i oppdragsavtalen hvor målene som er satt, som regel blir oppnådd. Deltakerne hevder at dette skaper positive opplevelser og tilfredsstillelse.

Relevant data/ sitater	Kategori
<p><i>“De leverer alltid i forventet tid. Det er bra det de leverer også, jeg er fornøyd der. Vi har nådd målene i stor grad, ja, fordi vi har konvertert bra med leads og bygd opp en sterk guideline som vi ikke hadde fått til uten. Hvis du hadde spurt de andre her ville de sagt at vi virkelig har lykkes med det her.” – Respondent 1</i></p> <p><i>“Ja, de leverer alt hele tiden. Jeg var skeptisk, de blafra om at de skulle lage 52 blogginnlegg i uka, hvordan skal de klare det med noe som heter (tjenesten selskapet leverer)? Det var imponerende.” – Respondent 2</i></p> <p><i>“Det vi håpet på med inbound strategien og bloggingen var at det skulle skape så stor interesse for oss at vi fikk tak i beslutningstakerne fra de største bedriftene. Det har vi ikke fått til. Men MP hjelper oss med å endre strategiene, vi kjører fortsatt inbound og blogging, men med et litt annet fokus litt annet innhold, og mot et litt annet segment. Jeg har troen på at det vi driver med er riktig.” – Respondent 2</i></p> <p><i>“Som jeg sa så kan ting være litt uoversiktlig, men vi vet at de leverer det de skal, såpass kontroll har vi. På noen områder har det går bedre enn forventet, sånn sett vil jeg si at vi har lykkes med det som har blitt gjort. På noen andre så ligger vi litt under, men vi er på vei, vi er ikke misfornøyd.” – Respondent 3</i></p> <p><i>“Absolutt. De leverer alltid i kjempegod kvalitet. Tid kan variere, men det er ikke noe problem for oss, det kan stå på oss også. Vi når stort sett nådd alle de målene vi setter, men i kunne være enda flinkere å følge opp våre leads, men absolutt!” – Respondent 5</i></p>	Leveranse
<p><i>“Den er egentlig veldig bra, bedre enn forventet. Responstiden funker og vi får svar på det vi lur på. Veldig oversiktlig og grei. Jeg har ikke noe negativt å si om det, altså.” – Respondent 1</i></p> <p><i>“Alt koker ned til menneskene. Om man får oppfølging og rådgivning gjennom god kundeservice, og at de ansatte er ydmykte og hører på oss, kommer med innstill, så er det er hvordan vi blir tatt imot som nesten avgjør hvilke følelser vi har rundt MP. Så vi er veldig fornøyd med det” – Respondent 2</i></p>	Kundeservice

“Kundeservicen er lynrask, det kunne nok ikke vært bedre. Vi får svar på absolutt alt, gode svar. Jeg tror ikke den kunne vært bedre.” – Respondent 3

“Den har blitt mye bedre nå som jeg har noen faste personer på MP. Vi har åpen dialog så jeg får svar med en gang og de er flinke til å forklare hva jeg skal gjøre når det dukker opp problemer. Vi løser det ofte sammen” – Respondent 4

“Hun tar vi mest kontakt med, hun koordinerer. Hun er rett på. Hvis hun ikke får avtalt med en gang så får vi ganske tidlig beskjed om det. Kvaliteten er så bra som den kan bli, vi får alltid svar på det vi lurte på hver gang. Det er vi kjempe fornøyde med!” – Respondent 5

4.2 Presentasjon av data materialet

Hensikten med intervjuene var å få et innblikk i Markedspartners kunders opplevelse med selskapet gjennom hele kundereisen. Min oppgave var å finne friksjon som kan ha en negativ påvirkning på kundeopplevelsen. Friksjon har blitt definert som alt som forsinker og/ eller forvansker kundens positive opplevelse i samhandling med en tjenesteleverandør. Det blir også belyst hva som ga respondentene positive opplevelser i kundereisen for at MP skal kunne få et innblikk i hva som kan være nyttig å fortsette med i fremtiden.

Intervjuguiden var utformet i fire deler inkludert en avslutningsdel - hvor friksjon ble funnet i alle stadiene. Det var kun en respondent som opplevde en form for friksjon i førkjøp stadiet, og fire respondenter opplevde friksjon i kjøp- og etterkjøp stadiet. Denne delen av oppgaven er en oppsummering av intervjuene. Alle deltakerne godkjente at denne informasjonen kunne deles i oppgaven, hvor jeg informerte om at anonymiteten til selskapet som de representerte kunne bli svekket på bakgrunn av detaljert informasjon.

4.2.1 Oppsummering av funn i førkjøp stadiet

I tabellen nedenfor (tabell 8) blir sammendraget av funn fra det empiriske materialet presentert. Denne viser kundenes behov anerkjennelse, samt respondentenes eventuelle opplevde friksjon og positive opplevelser. Hvilke berøringspunkter som ble brukt og hvilken kommunikasjonsretning disse hadde, samt hvilke kanaler som respondentene brukte for å tilegne seg informasjon om MP.

Tabell 8: Sammendrag av empirisk materiale i førkjøp stadiet

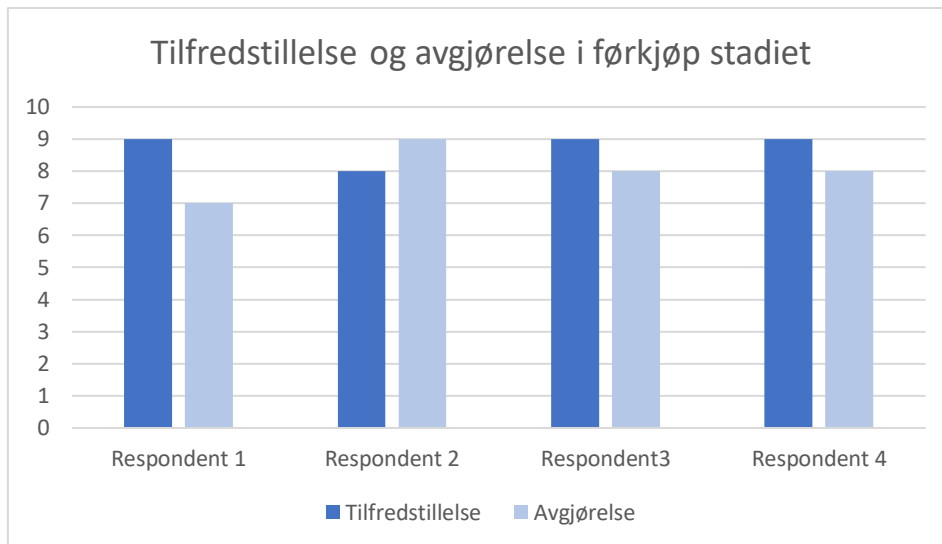
Respondent	Behov	Friksjon	Positive opplevelser	Berøringspunkt	Kommunikasjonsretning	Kanal
1	Promotere nytt produkt	-	Informasjon gjennom kanaler/ Kundesentrert	Sosial/ ekstern/ funksjonell	Duplex/ Simplex	Bekjent/ nettside
2	Ny markedsføringsstrategi	Responstid	Informasjon gjennom kanaler/ Kundesentrert	Funksjonell/ samfunn	Simplex/ Duplex	Nettside/ Blogg
3	Utvikling av markedsføringsstrategi	-	Informasjon gjennom kanaler/ Kundesentrert	Funksjonell/ samfunn/ Sosial	Simplex/ Duplex	Nettside/ blogg/ Facebook/ nyhetsbrev
4	Rekruttere flere kunder	-	Kundesentrert	Sosial/ ekstern	Duplex	Bekjent
5	Generere flere leads/ kunder	-	-	-	-	-

Responstid er den eneste formen for friksjon som ble identifisert i dette stadiet. I forhold til hva som ga deltakerne positive opplevelser, ble det det ble identifisert *Informasjon gjennom kanaler* og *Kundesentrert*.

Det var respondent 2 og 3 som benyttet seg av digitale berøringspunkter via Internett i informasjonssøk fasen for å tilegne seg mer informasjon om Inbound Marketing, hvor MP dukket opp i søkeresultatene. Respondent 1 og 4 hadde kjennskap til MP fra tidligere. Beslutningstakeren hos Kunde 1 var blitt anbefalt denne markedsføringsstrategien av en ansatt hos MP etter at beslutningstakeren hadde anskaffet seg nok informasjon om markedsføringskonseptet på MPs nettsider.

Rangeringene

I grafen nedenfor (figur 6) vises respondentenes rangering av tilfredstillelse og hvor vanskelig/lett det var å ta en avgjørelse om å signere kontrakt med MP.



Figur 6: Rangeringene i førkjøp stadiet

Tre av fire rangere tilfredstillelse i dette stadiet med 9/ 10, som er meget høy. Dette tilsier at respondentene hadde en meget positiv opplevelse i dette stadiet. Respondent 2, som var den eneste som opplevde noen form for friksjon i dette stadiet, rangerte sin tilfredstillelse med 8/ 10. Avgjørelsen om å gå videre med MP ble rangert lavest av respondent 1, men i tråd med grad av tilfredstillelse hos resten av deltakerne.

4.2.2 Oppsummering av funn i kjøp stadiet

I dette stadiet i kundereisen har hver kunde løpende kommunikasjon med MP gjennom personlige møter, e-post og telefon. I tabellen nedenfor (tabell 9) blir sammendraget av det empiriske materialet i kjøp stadiet presentert, som i likhet med tabell 8, inneholder kundenes opplevd friksjon og positive opplevelser. Hvilke berøringspunkter som ble brukt, kommunikasjonsretning og hvilke kanaler som respondentene brukte for å tilegne seg nødvendig informasjon i dette stadiet. Det som skiller tabell 8 og tabell 9 er *behov*, når behovserkjennelse er typisk for førkjøp stadiet.

Tabell 9: Sammendrag av empirisk materiale i kjøp stadiet

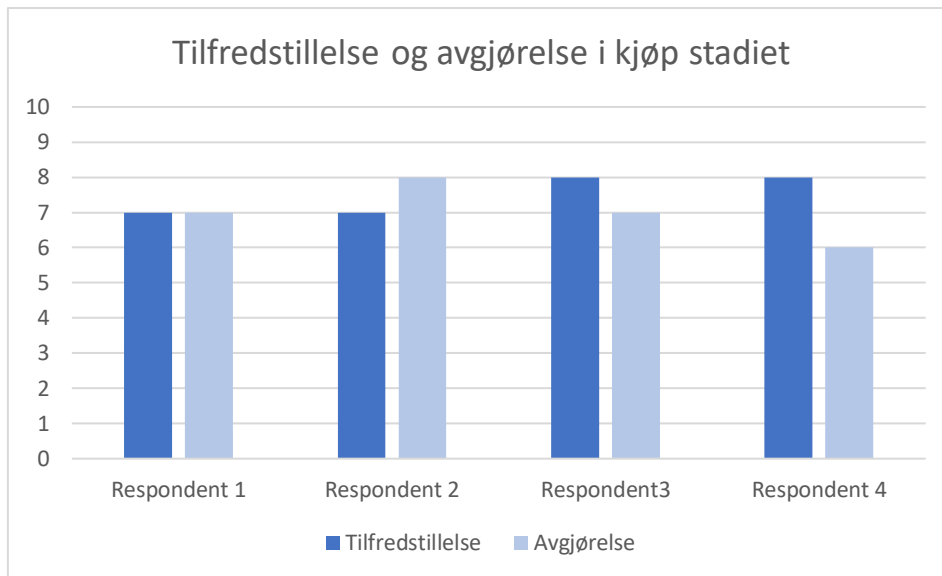
Respondent	Friksjon	Positive opplevelser	Berørings-punkt	Kommunikasjons-retning	Kanal
1	Oppdragsavtale/ involvering og mangel på opplæring	Kundesentrert	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	Fysisk møte/ e-post/ telefon
2	Oppdragsavtale/ involvering og mangel på opplæring	Kundesentrert	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	Fysisk møte/ e-post/ telefon
3	Oppdragsavtale	Kundesentrert	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	Fysisk møte/ e-post/ telefon
4	Oppdragsavtale	Kundesentrert	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	Fysisk møte/ e-post/ telefon
5	-	-	-	-	-

Oppdragsavtale, involvering, mangel på opplæring er de formene for friksjon som ble identifisert i dette stadiet. I forhold til hva som ga deltakerne positive opplevelser, ble det identifisert en kategori som også ble indentifisert i det forrige stadiet, nemlig *kundesentrert*.

To av kundene hadde totalt seks innsalgsmøter, en kunde hadde tre innsalgsmøter med mye løpende kommunikasjon gjennom funksjonelle berøringspunkter, og en kunde hadde mellom fem og syv innsalgsmøter. Alle deltakerne, med unntak av respondent 5, forklarte at det var flere beslutningstakere i denne prosessen som var med på å ta en avgjørelse om å bli kunde hos MP. På bakgrunn av antall beslutningstakere, samt behov for mer tilpasset og kompleks informasjon og strategier nødvendig for å ta en kjøpsavgjørelse, resulterte dette i en relativt *langsom* prosess. I henhold til tre av respondentene ble dette sett på som positivt, når alle var innforstått med at den prosessen kom til å kreve mye tid og forberedelser. Det var en av respondentene hevdet at prosessen gikk for fort, som gjorde at han/ hun følte seg svært avhengig av MP, som ikke ble oppfattet som positivt.

Rangeringene

I grafen nedenfor (figur 7) vises respondentenes rangering av tilfredstillelse og hvor vanskelig/lett det var å ta en avgjørelse om å gå videre med MP i kjøp stadiet. Noe som er tydelig i grafen er at alle deltakerne rangerte dette stadiet lavere enn i forrige stadiet.



Figur 7: Rangeringene i kjøp stadiet

Respondent 1 og 2 rangerte tilfredstillelse og hvor vanskelig/ lett det var å ta en avgjørelse om å gå videre med MP relativt lavere enn i forrige førkjøp stadiet, fra 9/ 10 og 8/ 10 til 7/ 10. Respondent 3 og 4 rangerte dette høyere enn respondent 1 og 2, fra 9/ 10 til 8/ 10. Avgjørelsen om å gå videre med MP ble rangert av respondent likt i dette stadiet som i forrige. Respondent 2, 3 og fire rangerte dette lavere i dette stadiet fra 9/ 10 og 8/ 10 til 8/ 10, 7/ 10 og 6/ 10.

4.2.3 Oppsummering av funn etterkjøp stadiet

Hver enkelt kunde har personlig kontakt gjennom telefon og e-post som både selskapet og kunden hadde kontroll over. To av respondentene har ved noen anledninger fysiske møter med MP. I tabellen nedenfor (tabell 10) blir sammendraget av det empiriske materialet i etterkjøp stadiet presentert. Denne inneholder kundenes opplevd friksjon, positive opplevelser, hvilke berøringspunkter som ble brukt og hvilken kommunikasjonsretning disse hadde. Det blir også presentert hvilke kanaler som respondentene brukte for å tilegne seg nødvendig informasjon i dette stadiet.

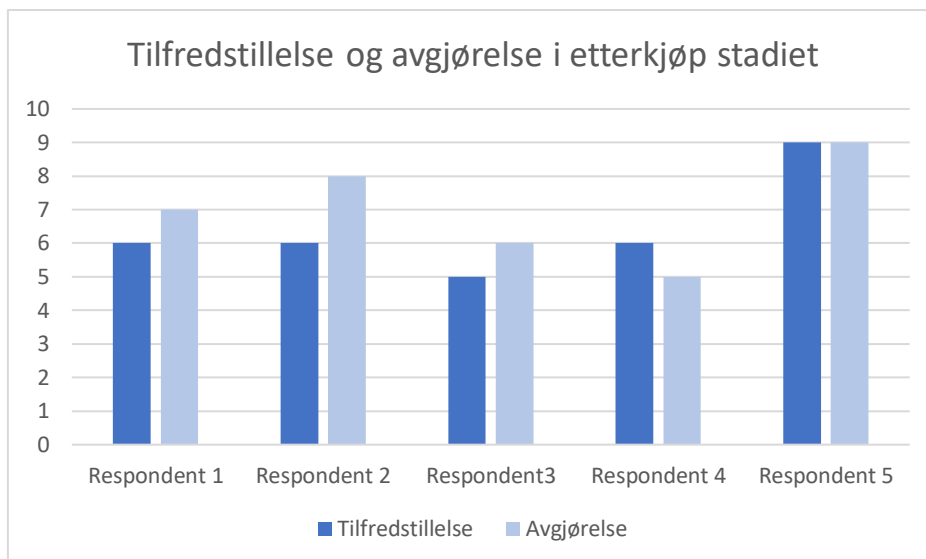
Tabell 10: Sammendrag av empirisk materiale i etterkjøp stadiet

Respondent	Friksjon	Positive opplevelser	Berøringspunkt	Kommunikasjonsretning	Kanal
1	Leveranse: pris/ involvering og mangel på opplæring	Leveranse/ kundeservice	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	E-post/ telefon
2	Involvering og mangel på opplæring	Leveranse/ kundeservice	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	E-post/ telefon
3	Involvering og mangel på opplæring/ informasjonssvikt	Leveranse/ kundeservice	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	Fysisk møte/ e-post/ telefon
4	Leveranse: Tid/ informasjonssvikt/ urettferdig behandling	Leveranse/ kundeservice	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	Fysisk møte/ E-post/ Telefon
5	-	Leveranse/ kundeservice	Personlig kontakt/ merke- og kunde eid	Duplex	E-post/ telefon

Leveranse: Pris, Leveranse: Tid, involvering, mangel på opplæring, Informasjonssvikt og Urettferdig behandling er de formene for friksjon som ble identifisert i dette stadiet. I forhold til hva som ga deltakerne positive opplevelser, ble det det ble identifisert *Leveranse* og *Kundeservice*.

Rangeringene

I grafen nedenfor (figur 8) vises respondentenes rangering av tilfredstillelse og hvor vanskelig/lett det var å ta en avgjørelse om å signere ny årsavtale med MP. Noe som er tydelig i grafen er at alle deltakerne rangerte dette stadiet betraktelig lavere enn i kjøp stadiet.



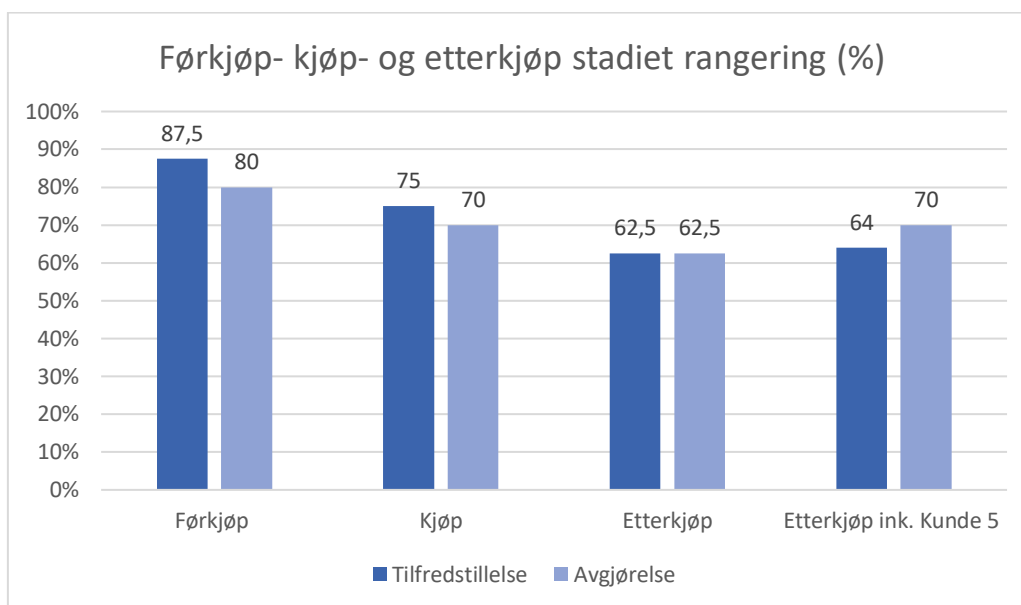
Figur 8: Rangeringene i etterkjøp stadiet

Respondent 1, 2 og 4 rangerte sin tilfredstillelse i dette stadiet betraktelig mye lavere sammenlignet med forrige stadiet, fra 7/ 10 og 8/ 10 til 6/ 10. Respondent 3 rangerte sin tilfredstillelse fra 8/ 10 til 5/10, som er den største nedgangen av alle rangeringen i denne undersøkelsen.

Respondent 1, 2 og 3 rangerte avgjørelsen om å signere ny årskontrakt med MP høyere enn tilfredstillelse i dette stadiet. Respondent 4 rangerte avgjørelsen om å signere ny årskontrakt med MP lavere i dette stadiet sammenlignet med de to første stadiene. Respondent 5 var for det meste veldig fornøyd med MP som tjenesteleverandør, og rangerte tilfredstillelse og avgjørelsen om å signere ny årskontrakt relativt høyt med 9/ 10.

4.2.4 Oppsummering av resultatene i førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet

I figuren nedenfor (figur 9) er en grafisk fremvisning av rangeringene utregnet i prosent. I figuren under *etterkjøp ink. Kunde 5* vises utregningen med respondent 5 sin rangering, hvor under *Etterkjøp* vises den ikke. Bakgrunn til dette er at respondent 5 kun kunne rangere sin opplevelse i etterkjøp stadiet og ikke i de to første stadiene. Det kan da bli indikasjoner på målefeil, eller bias. Leedy & Ormrod (2017) hevder at det er svært viktig at er forsker illustrerer potensielle målefeil i en undersøkelse. Om jeg hadde beregnet respondent sine rangeringer inn i etterkjøp stadiet ville ikke resultatene samsvarer med virkeligheten, når det er tydelig at beregningene blir ulike. På bakgrunn av dette, vil jeg ta utgangspunkt i beregningene fra respondent 1 – 4.

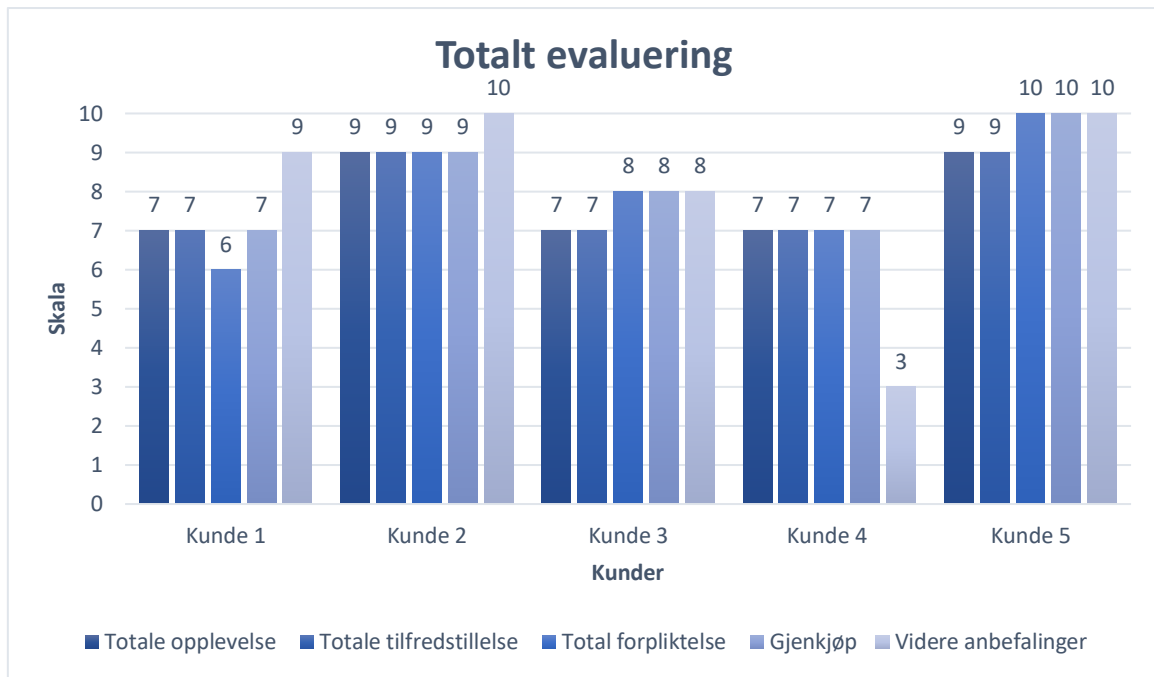


Figur 9: Rangering i førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet (%)

Noe som er tydelig er at tilfredstillelse og graden vanskelig/ lett av å avgjøre om å gå videre med MP synker gradvis gjennom kundereisen. Tilfredstillelse i førkjøp stadiet gikk fra 87,5% til 75% i kjøp stadiet, og videre ned til 62,5% i etterkjøp stadiet. Fra førkjøp- til kjøp stadiet tilsier det en nedgang på 12,5 prosentpoeng, og fra kjøp- til etterkjøp stadiet er nedgangen også 12,5 prosentpoeng. Dette tilsvarer en total nedgang på hele 25 prosentpoeng gjennom kundereisen. Rangering av graden vanskelig/ lett av å avgjøre for å gå videre med MP gikk fra 80% i førkjøp stadiet til 70% i kjøp stadiet, som er en nedgang på 12,5 prosentpoeng. I kjøp- til etterkjøp stadiet viser en nedgang på 7,5 prosentpoeng. Dette viser at den totale nedgangen er på 17,5 prosentpoeng, gjennom kundereisen som er en betraktelig lavere nedgang i forhold til rangeringene av tilfredstillelse.

4.2.5 Resultatene av funn i avslutningsdelen

Nedenfor presenteres en grafisk fremvisning av svarene fra respondentene i avslutningsdelen av intervjuet. Respondentene ble spurt om å rangere hvor fornøyd de var med MP alt i alt, sin totale opplevelse, totale tilfredstillelse, følelse av forpliktelse, sannsynlighet for å fortsette med MP som tjenesteleverandør (gjenkjøp), og til slutt, sannsynligheten for at de vil anbefale MP videre til andre. Alt på en skala fra 1 til 10, hvor 1 er det laveste og 10 er det høyeste.



Figur 10: Totalt evaluering av MP

Respondent 4 forklarte at han/ hun hadde anbefalt MP videre til andre potensielle kunder med store budsjetter for markedsføring, men var ikke villig til det på bakgrunn av en form for opplevd friksjon som er identifisert som *Urettferdig behandling*.

“Jeg har skaffa MP mange kunder fordi jeg har anbefalt dem til ganske mange. I dag ville jeg nok være mer nøye med hvem jeg hadde anbefalt til. Jeg ville ikke anbefalt MP til selskaper som er i SMB segmentet, fordi jeg vet hvordan MP behandler dem. Men til store selskaper, derimot, ville jeg kanskje gjort det.” – Respondent 4

5.0 Diskusjon

Denne avhandlingen har hatt som formål å identifisere friksjon og hva som har gitt de utvalgte kundene til MP positive opplevelser i samhandling med MP. Videre i denne delen av oppgaven vil studiets diskusjon presenteres med utgangspunkt i funn og resultater fra kapittel 4 og teorigjennomgangen i kapittel 2. I denne prosessen har jeg hatt et deduktivt og induktivt fokus, hvor teorien fra kapittel 2 blir testet opp mot det empiriske materialet for å avgjøre om funnene bekrefter teoriene eller ikke. Diskusjonen vil presentert i den rekkefølgen som er mest praktisk i henhold til analysen og resultatene. Til slutt vil delspørsmålene bli besvart som en oppsummering.

5.1 Mine funn og tidligere forskning omkring kundereisen

Det er viktig å bemerke at ikke alle funnene som blir diskutert i dette delkapittelet er interessant for å svare på problemstillingen eller delspørsmålene. Likevel synes jeg dette er hensiktsmessig å ta med i undersøkelsen for å bevise at funnene faktisk samsvarer med mange av de ulike teoriene som er presentert i kapittel 2. Dette kan være med å styrke validiteten i oppgaven, som jeg mener gjør denne undersøkelsen mer troverdig. Som forsker synets jeg også det er svært interessant å faktisk se at mine funn kan samsvare med funnene fra tidligere forskning. Derfor vil jeg i delkapittel 5.2 besvare delspørsmålene som en oppsummering av funn som er relevant i henhold til å svare på den endelige problemstillingen.

5.1.1 Førkjøp stadiet

I henhold til kundens fem-trinns kjøpsbeslutningsprosess modell (figur 1) som er foreslått av Wolny og Charoensuksai (2014) og forklart av blant annet Kotler (2005) så starter kundereisen med at kunden, eller forbrukeren først anerkjenner et behov eller et problem som skal løses. Det samme momentet finnes i prosessmodellen (figur 2) som i hovedsak er inspirert av Lemon og Verhoef (2016), hvor behov anerkjennelse er det som stimulerer en kunde til å etter hvert utføre informasjonssøk og deretter starte med å evaluere ulike alternativer. Denne teorien samsvarer med mine funn når alle respondentene ble stimulert av ulike anerkjente behov.

Mine funn indikerer også at Internett ofte blir brukt som et verktøy i informasjonssøk fasen, hvor kriteriene om at tjenesteleverandører som anvender Internettplattformer for å nå ut til sine kunder, tilbyr ulike kanaler som er oversiktlige og inneholder nyttig informasjon. Sharma

(2002) og Subba et al, (2003) belyser i sine modeller at i tilstedeværelsen til et selskap på Internett i en B2B sammenheng. Det utgis informasjon om selskapet og produktene og/ eller tjenestene som tilbys, samt kontaktinformasjon til kunden, gjennom digitale kanaler og medier. Teorien samsvarer med funnene i denne undersøkelsen, etter å ha analysert intervjuene, er det tydelig at MP leverer informasjon om seg selv og sine tjenester via flere ulike kanaler og medier, hvor både Simplex og Duplex kommunikasjon er mulig.

Det viser seg også, i henhold til mine funn, at kunder setter stor pris på at informasjonen som deles på digitale kanaler er relevant, nyttig, troverdig og pålitelig. Miranda og Muñoz (2013) og McLean (2017), fant i sine undersøkelser at disse er de mest kritiske faktorene for å sikre gode kundeopplevelser og kundetilfredshet. Forfatterne hevdet også at mulighet for kommunikasjon på de ulike kanalene, samtidig som at kunden føler seg trygg i henhold til personvern ved kontakt er viktig. Dette samsvarer godt med mine funn, hvor respondentene forklarte at dette medførte positive opplevelser. Habibi, et al. (2015) hevder også at tjenesteleverandører som utnytter ulike Internettbaserte plattformer for å nå hver enkelt kunde med nyttig og pålitelig innhold, kan forvente økt troverdighet og service kvalitet.

Berøringspunkter er blitt forklart som byggesteinene til kundereisen av Følstad og Kvale (2018) som kan bli beskrevet som hver gang en kunde kommuniserer eller er i kontakt med en tjenesteleverandør gjennom en eller flere former for kanaler (Halvorsrud, et al., 2016). Kundeopplevelsen kan bli påvirket av disse berøringspunktene (Lemon & Verhoef, 2016) som er illustrert i prosessmodellen (figur 2). Straker et al. (2015) kategoriserer flere typer digitale berøringspunkter som deltakerne benyttet seg av i dette stadiet. Berøringspunktene som er brukt i dette stadiet er funksjonelle, sosiale, eksterne og samfunns berøringspunkter. Den identifiserte kategorien *Informasjon gjennom kanaler* ga deltakerne positive opplevelser og tilfredstillelse i dette stadiet fordi disse berøringspunktene stod til deltakernes forventninger.

Kundesentrert markedsføring går ut på å tilegne verdi til kunden gjennom blant annet tilpasset informasjon for å tilfredsstille hver enkelt kunde, som kan resultere i økt kundetilfredshet (Lemon & Verhoef, 2016; Sheth, et al., 2000). Jeg vil argumentere for at denne teorien samsvarer med funnene i denne undersøkelsen, hvor alle respondentene forklarte at MP tilegnet dem riktig informasjon basert på deres behov og ønsker, som resulterte i positive opplevelser for deltakerne. MP har definert ulike persona basert på informasjon om hver enkelt kunde, som har gitt dem mulighet til å tilpasse denne informasjonen som blir tilegnet kundene for å svare på deres behov (MP ansatt, personlig kommunikasjon, 26. november 2019). Det viser seg at dette har resultert i at kundene har følt seg tilfredsstillt og ivaretatt, som samsvarer med teoriene

til blant annet Micheaux og Bosio (2019) og Miaskiewicz og Kozar (2011) som hevder at fordelene med personas er at det kan hjelpe selskaper med å identifisere kundene og øke fokuset på faktiske behov og ønsker som kan resultere i kundetilfredshet og i tillegg motvirke friksjon. Den identifiserte kategorien *Kundesentrering* ga deltakerne positive opplevelser og tilfredstillelse i dette stadiet fordi disse berøringspunktene stod til deltakernes forventninger.

Den identifiserte kategorien *Responstid* ga deltakeren en negativ opplevelse som ble definert som friksjon. Dette bidro til at tilfredstillelsen i den første fasen ble betraktelig nedsatt, selv til tross for de gode opplevelser. I figur 6 vises det at den ene deltakeren som opplevde friksjon i denne fasen rangerte sin tilfredstillelse lavere enn de tre andre, selv om deltakeren hadde hatt like mange positive opplevelser som resten av utvalget (tabell 8). Årsaken til dette kan være som Pulido, et al. (2014) hevder, at friksjon kan ha fire til fem ganger større innvirkning på en kunde enn en positiv opplevelse. Friksjon i kundereisen påvirker kundeopplevelsen ved at kunden kan føle frustrasjon gjennom kjøpsprosessen som kan resultere i nedsatt tilfredshet, hevder Førstund (2018) som samsvarer med dette funnet, hvor respondenten forklarte situasjonen som frustrerende.

Oppsummering

Mine funn i førkjøp stadiet indikerer at positive opplevelser påvirker kundetilfredsheten positivt, mens friksjon kan medføre at en kundes tilfredshet blir svekket. Ved å se på figur 6, er det tydelig at når en kunde har gode opplevelser i samhandling med en tjenesteleverandør gjennom et sett med berøringspunkter, som står til kundens forventninger, så vil det medføre tilfredshet. Dette samsvarer med tidligere forskning, som blant annet Bettencourt (1997), Lemon og Verhoef (2016) og Pulido, et al. (2014) som hevder at positive opplevelser påvirker kundetilfredsheten positivt (tabell 3). Lemon og Verhoef (2016) påstår også at tilfredstillelse er et resultatet av levert ytelse fra en tjenesteleverandør basert på kundens forventninger før kjøp.

I figur 6 vises det at tre av fire av deltakerne rangerte avgjørelsen om å gå videre med MP lavere enn tilfredstillelse. Grunne til dette kan være at noen av respondentene ikke var helt overbeviste om at å bli kunde med MP kom til å løse behovene som var identifisert hos kundene. Den ene deltakeren som opplevde friksjon i dette stadiet rangerte avgjørelsen om å gå videre med MP høyere enn tilfredstillelse, som kan være forårsaket av den negative opplevelsen. Deltakeren var tilsynelatende overbevist om at MP kunne løse deres behov, og derfor ikke var i tvil om å

bli kunde, som kan forklare den høyeste rangeringen av avgjørelsen om å bli kunde av MP høyest.

5.1.2 Kjøp stadiet

I henhold til kundens fem-trinns kjøpsbeslutningsprosess modell (figur 1) og kundereisemodellen (figur 2) så hadde kundene tatt avgjørelsen om å bli kunde av MP og kjøpet at tjenester fant sted. Kundene er i interaksjon med MP gjennom hele prosessen med løpende kommunikasjon gjennom personlige møter, e-post og telefon. Dette samsvarer med modellene til Sharma (2002) og Subba, et, al. (2003) som belyser at samtaler og forhold mellom kunde og tjenesteleverandør foregår gjennom slike to-veis kommunikasjonskanaler.

Mine funn indikerer at kunden setter stor pris på at innsalgsprosessen er designet etter individuelle behov og ønsker, samtidig som at den er tilpasset kundens strategier. I likhet med førkjøp stadiet, ble *kundesentrert* identifisert som et kategori som ga positive opplevelser i dette stadiet. Dette funnet samsvarer med Lemon og Verhoef (2016) sine belysninger om at selskaper som har et kundesentrert fokus kan forvente tilfredsstilte kunder. MP hadde mulighet til å designe denne prosessen for hver enkelt kunde basert på tilstrekkelig med informasjon om kundene (MP ansatt, personlig kommunikasjon, 23. oktober 2019). Designutvikling, eller kundesentrert design er en måte å designe tjenester på som vil gi verdi til hver enkelt kunde basert på informasjon og kunnskap om kunden (Miaskiewicz & Kozar, 2011; Turner & Turner, 2011).

Et interessant funn i denne undersøkelsen var at når innsalgsprosessen ble kundesentrert og den stod til deltakernes forventninger, så resulterte det i en følelse av tillit til MP, som igjen medførte en følelse av tilfredstillelse. McKinsey's kundetilfredshetsundersøkelse avdekket at en følelse av tillit kan være en strek driver for kundetilfredshet (Pulido, et al., 2014). Også Lemon og Verhoef (2016) forklarer at en god kundeopplevelse kan bygge tillit. I teorigjennomgangen i kapittel 2 har det ikke blitt diskutert teori som samsvarer med funnet om at kundesentrering kan medføre en følelse av tillit til en tjenesteleverandør, som gjør dette funnet interessant.

I denne undersøkelsen fant jeg ut at når kjøpet finner sted ved å signere kontrakt, eller oppdragsavtale, så er det ulike faktorer som kan medføre mistilfredshet. Den identifiserte kategorien *Oppdragsavtale* ga deltakerne negative opplevelser som ble definert som friksjon. Faktorer som at kontrakten er for omfattende i omfang, at den er vanskelig å forstå og at den er utformet på en utilfredsstillende måte, kan bli oppfattet som friksjon. Dette stod ikke til

kundenes forventninger, som medførte at kundenes tilfredstillelse ble svekket. Parasuraman, et al. (1988) og Lemon og Verhoef (2016) antyder at kundens tilfredsstillhet i samhandling med en tjenesteleverandør er et resultat av kundens forventninger sammenlignet med levert ytelse. Dette kan forklarte hvorfor opplevelsen med oppdragsavtalen gjorde at alle respondentene følte at tilfredstillelsen ble redusert.

Et annen interessant funn er hvordan prisfremvinsingen kan påvirke oppfattelsen, eller opplevelsen med denne oppdragsavtalen. En deltaker utalte til og med at han/ hun ville vært villig til å betale enda mer for MP sine tjenester, hvis prisen på tjenesten ble presentert på en annen måte. Ulag (2018) hevder at prisfremvisning spiller en viktig rolle for å formidle verdien av en tjeneste. Samtidig så belyser Puccinelli et al. (2009) at pris faktisk har en effekt på kunder i kjøp stadiet. At denne prisfremvinsingen medførte at deltakeren tilfredstillelse ble svekket, kan forklares med Bolton og Lemon (1999) og Mattila og O'Neill (2003) sine teorier om at pris har en påvirkning på kundetilfredshet. Det kan også forklares ved at kundes verdioppfatning av tjenesten ikke samsvarte med hva det vil koste. Dette kan igjen begrunnes med at kunden ikke hadde noen tidligere opplevelser med MP på dette tidspunktet, som kan ha påvirket opplevelsen. Hadde kunden hatt tidligere erfaringer eller opplevelser med MP på det tidspunktet, hvor verdioppfatning av tjenesten var kjent, kan det være en mulighet for at prisfremvinsingen ikke hadde blitt oppfattet som friksjon. Lemon & Verhoef (2016) argumenterer for nettopp dette, at tidligere opplevelser kan påvirke fremtidige opplevelser (se figur 2).

Sharma (2002) hevder at selskaper som fokuserer på kundeinvolvering kan forvente økt kundetilfredshet. Derfor kan man også anta at selskaper som ikke fokuserer på kundeinvolvering kan forvente lavere kundetilfredshet, som mine funn indikerer. I undersøkelsen viser det seg slik at mangel på involvering og opplæring i dette stadiet medførte negative opplevelser som svekket kundetilfredsheten. Det viser seg slik at deltakerne hadde følt seg mer involvert om de hadde blitt tilegnet mer kunnskap om Inbound konseptet gjennom løpende opplæring av MP. De identifiserte kategorien *Involvering* og *Mangel på opplæring*, som ifølge deltakerne kompletterte hverandre, ga deltakeren en negativ opplevelse som ble definert som friksjon.

Oppsummering

Funnene i dette stadiet samsvarer med funnene fra det forrige stadiet, at positive opplevelser påvirker kundetilfredsheten, mens friksjon kan medføre at en kundes tilfredshet blir svekket. Ved å se på figur 7 så rangerte respondentene sin tilfredstillelse lavere i dette stadiet sammenlignet fra det første stadiet. Årsaken til dette kan være at alle respondentene opplevde friksjon. De to deltakerne som opplevde tre former for friksjon rangerte sin tilfredstillelse lavere enn de som opplevde kun en form for friksjon. Dette er funn som indikerer at opplevd friksjon i dette stadiet faktisk medfører nedsatt kundetilfredshet, og at der hvor flere former for friksjon oppleves, desto lavere blir kundetilfredsheten. Sagt med andre ord, des mer friksjon en kunde opplever, jo mer synker følelsen av tilfredstillelse for den aktuelle kunden. Jeg vil ikke påstå at dette funnet er overførbart eller at det kan generaliseres. Grunnen til dette er studiets relative lite omfang, hvor grunnlaget for å hevde at dette funnet er reelt er begrenset. Dette funnet kan i prinsippet være helt tilfeldig i denne sammenhengen. Derfor er heller ingen forutsetning for at dette funnet ville blitt de samme dersom undersøkelsen ble gjort av noen andre, en annen eller flere bedrifter og/ eller et annet utvalg, eller ved en senere anledning.

I figur 7 kan man se at deltakerne valgte å signere kontrakt og bli kunde av MP til tross for den opplevde friksjonen i dette stadiet. Dette funnet kan forklares slik at når kunden er overbevist om at målet kan bli nådd, altså at behovet som ble anerkjent i førkjøp stadiet kan tilfredsstilles med hjelp av en tjenesteleverandør, så påvirker dette kjøpsavgjørelsen. Puccinelli et al. (2009) belyser at det målet kunden hadde med kjøpet i første omgang, påvirker kundeopplevelsen i form av om kjøpet faktisk dekker det anerkjente behovet. Dette kan forklare hvorfor alle kundene valgte å bli kunde av MP og at alle deltakerne rangerte sin tilfredstillelse i dette stadiet relativt høyt, til tross for opplevd friksjon.

5.1.3 Etterkjøp stadiet

Ved å se på figur 1 og figur 2, så er dette det siste stadiet i kundereisen hvor kjøpet har blitt gjennomført. Mine funn indikerer at kundene nå mottar tjenestene fra MP, hvor kommunikasjon og kundeservice foregår for det meste gjennom ulike e-handelssystemer, kommunikasjonsplattformer og ved noen tilfeller, fysiske møter. Dette funnet samsvarer med modellene til Sharma (2002) og Subba, et, al. (2003) (tabell 1) og teorien til blant annet Lemon & Verhoef (2016) og Micheaux og Bosio (2019), som belyser at det er i denne fasen hvor kjøpet

har blitt gjennomført, kundens bruk av tjenesten, engasjement og forespørsler om service finner sted.

I undersøkelsen fant jeg ut at når tjenesteleverandøren leverer det som er avtalt i rett kvalitet og til rett tid, som samsvarer med kundenes forventninger, så har dette medført tilfredstillelse. Parasuraman, et al. (1988) antydte at kundens tilfredsstillhet i samhandling med en tjenesteleverandør er et resultat av kundens forventninger sammenlignet med den leverte tjenesten. Forfatterne hevder også at kundetilfredsstillelse kan bli påvirket av blant annet at tjenesteleverandøren leverer det som er avtalt i rett kvalitet og tid, samtidig som at tjenesten er tilpasset kundens behov. Parasuraman, et al. (1988) utforsket dette i en B2C sammenheng, og kom frem til disse resultatene. I min undersøkelse utforsket jeg dette i en B2B sammenheng, og interessant nok, så jeg kom frem til de samme resultatene. Den identifiserte kategorien *Leveranse* ga deltakerne positive opplevelser og tilfredsstillelse i dette stadiet. Miranda og Muñoz (2013) hevder også at kvalitet og leveringstid på levert tjeneste kan skape gode opplevelser og tilfredsstillhet, som disse funnene indikerer.

Jeg fant også ut at når en tjeneste ikke blir levert i avtalt og forventet tid, så ble det oppfattet som friksjon, som medbrakte at følelsen av tilfredsstillelse ble redusert. Dette funnet samsvarer med teoriene som er forklart ovenfor, og som følgelig ikke gjør dette funnet uforventet. Den identifiserte kategorien *Leveranse: Tid* ga deltakeren dårlig opplevelse. Også den definerte kategorien *Leveranse: Pris* sier noe om at når prisen knyttet til den leverte tjenesten ikke samsvarer med en kundes forventninger i henhold til oppfattet verdi av tjenesten, kan det oppfattes som friksjon. Dette funnet er heller ikke overraskende når Ulag (2018) påpeker at kundes verdioppfatning av en tjeneste kan være avgjørende for kundetilfredsheten, og at pris kan ha en påvirkning på kundetilfredsheten (Bolton & Lemon, 1999; Mattila & O'Neill, 2003). Hallowell (1996, s. 28) siterte at "... the result of a customer's perception of the value received in a transaction or relationship – where value equals perceived service quality relative to price and customer acquisition costs." Funnet kan også indikere at når respondent 1 ikke er like overbevist om at MP kan løse kundens behov, så kan det ha medført en lavere grad av tilfredsstillelse i dette stadiet sammenlignet med det forrige stadiet.

Parasuraman, et al. (1988) hevder at en kundes tilfredsstillelse kan bli påvirket av viljen og kunnskapen til leverandøren til å kunne yte rask og individualisert kundeservice. Mine funn indikerer at kundeservice som blir raskt tilegnet kunden, i høy kvalitet i form av nyttig og relevant informasjon som faktisk svarer på kunden lurer på, medfører positive opplevelser og tilfredshet. Også når kundeservicen er bedre enn forventet, indikerer mine funn at det har en

påvirkning på tilfredstillelsen. Molinari et al., (2008) hevder at når levert ytelse opplevelse som bedre enn forventet, altså positiv diskonfirmasjon, så påvirker det kundetilfredsheten positivt.

I dette stadiet ble de identifiserte kategorien *Involvering* og *Mangel på opplæring* også funnet og oppfattet som friksjon i dette stadiet, som i likhet med kjøp stadiet, hvor de samme indikasjonene ble identifisert. Det viste seg slik at et ønske om mer oppfølging i dette stadiet medførte en følelse av å ikke bli involvert. Mine funn indikerer også at mangel på involvering og opplæring i kjøpstadiet medførte en følelse av mangel på kontroll, som viste seg å være en ønskende faktor i etterkjøp stadiet. Et annet funn gjort i dette stadiet var at når informasjon om kunden ikke ble formidlet internt hos tjenesteleverandøren, medførte dette en følelse av at kunden ikke følte seg rettferdig behandlet og at den oppmerksomheten som var forventet, ikke ble oppfylt. Den identifiserte kategorien *Informasjonssvikt* ga deltakerne dårlig opplevelse. Parasuraman, et al. (1988) belyser at tjenesteleverandører må tilegne hver kunde individualisert oppmerksomhet for å oppnå kundetilfredshet. Dette kan diskuteres opp mot dette funnet når dette resulterte i å bli oppfattet som friksjon, som resulterte i nedsatt tilfredstillelse hos de aktuelle kundene.

Et meget interessant funn i dette stadiet indikerte at måten MP behandlet andre kunder på, kan påvirke andre kunders tilfredstillelse og evaluering av tjenesteleverandøren. Dette er heller ikke et funn som kan overføres eller generaliseres, når til og med i denne undersøkelsen med et så lite omfang, var kun en deltaker som opplevde dette. Den identifiserte kategorien *Urettferdig behandling* medfører at kundelojalitetsatferd initiativ som WOM reduseres når deltakeren forklarer at han/ hun ikke vil anbefale MP videre til andre på bakgrunn av dette. I undersøkelsen fant jeg også ut at når kundeservice står til kundenes forventninger om kvalitet i form av nyttig, samt relevant informasjon og responstid, så medførte dette en følelse av tilfredstillelse. Dette samsvarer med teorien til bandt annet Parasuraman, et al. (1988) som hevder at et selskaps evne til å tilegne rask og individualisert kundeservice ved å tilegne rett og relevant informasjon kan påvirke kundetilfredsheten positivt.

Oppsummering

I likhet med de to forrige stadiene, så belyser funnene i etterkjøp stadiet at positive opplevelser påvirker kundetilfredsheten, mens friksjon kan medføre at en kundes tilfredshet blir svekket. Ved å se på tabell 10 så oppfattet to av respondentene tre former for friksjon i dette stadiet, hvor de i kjøp stadiet opplevde kun en. Dette kan forklare hvorfor disse to deltakerne i dette stadiet

rangerte sin tilfredstillelse betraktelig mye lavere i dette stadiet (figur 7 og figur 8). Dette funnet ble også identifisert i kjøp stadiet, hvor mer friksjon en kunde opplever, des mer synker følelsen av tilfredstillelse for den aktuelle kunden. To respondenter opplevde tre former for friksjon i forrige og i dette stadiet, men rangerte sin tilfredstillelse lavere i dette stadiet. En mulig årsak til dette kan være at de formene for friksjon i dette stadiet ble opplevd som *verre* enn de forrige. Dette ble ikke undersøkt, så det kan kun anses som en spekulasjon. En annen årsak kan være at opplevelsen fra det forrige stadiet påvirker opplevelsen i dette stadiet også, så tre former for friksjon til bare medfører enda mer misnøye. Dermed så indikerer dette funnet at friksjon kan være dynamisk med kundetilfredsstillelsen på tvers av stadier.

Tre deltakere rangerte avgjørelsen om å signere ny årskontrakt med MP høyere enn tilfredstillelse i dette stadiet. Dette kan forklares med at to av deltakerne hadde oppnådd de forventede målene ved å være kunde av MP, hvor den andre deltakeren ikke oppnådd målene, men var overbevist om at MP til slutt kom til å hjelpe dem i å nå målene. Lemon og Verhoef (2016) hevder at det er i dette stadiet hvor det blir avgjort om en kunde velger å enten kjøpe igjen fra den samme tjenesteleverandøren eller starte en nykjøpsbeslutningsprosess. Funnene indikerer at alle kundene var villig signere ny årskontrakt med MP. Et funn gjort i undersøkelsen indikerer også at selv om målene blir oppnådd, så påvirket den identifiserte kategorien *Urettferdig behandling* avgjørelsen om å signere ny årskontrakt med MP. Deltakeren som ikke opplevde friksjon i dette stadiet, kun positive opplevelser, var ikke i tvil om å signere ny kontrakt med MP.

5.1.4 Oppsummering førkjøp- kjøp- og etterkjøp stadiet

Ved å se på figur 9 så fremkommer det tydelig at tilfredstillelse og graden vanskelig/ lett av å avgjøre for å gå videre med MP synker gradvis gjennom hele kundereisen. Tilfredstillelse synker med hele 25 prosentpoeng gjennom kundereisen, mens graden vanskelig/ lett av å avgjøre for å gå videre med MP syker med 17,5 prosentpoeng som er en betraktelig lavere nedgang i forhold til rangeringene av tilfredstillelse.

Dette funnet indikerer at kundeopplevelse skapes gjennom hele kundereisen som en dynamisk prosess gjennom alle stadier og berøringspunkter, samtidig som at den påvirker kundens følelse av tilfredstillelse. Det finnes forskning som tilsier at kundeopplevelsen påvirker kundetilfredsstillelse, at når en kunde har en dårlig opplevelse, så medfører det lav tilfredstillelse (Rawson et al., 2013; Bettencourt, 1997; Lemon & Verhoef, 2016; Pulido, et al.,

2014). Lemon og Verhoef (2016) hevder at kundetilfredshet er en komponent i kundeopplevelsen, og at kundeopplevelsen utvider begrepet kundetilfredsstillelse, samtidig som at kundeopplevelse har en direkte påvirkning på tilfredsstillelse.

Disse teoriene er sterke indikatorer på at mine funn samsvarer med tidligere forskning når deltakerne i undersøkelsen hevder at når de hadde positive opplevelser så medførte dette en følelse av tilfredsstillelse. Rawson et al. (2013) forklarer også at selskaper som har fokus på å skape positive kundeopplevelse ofte blir belønnet med kundetilfredsstillelse. I kapittel 2 ble Følstad & Kvale (2018) sin definisjon av kundeopplevelse presentert, som beskrev at kundeopplevelsen "... is shaped during (as well as before and after) the interactions between the customer and the service provider." (s. 196). Funnene i denne oppgaven indikerer at friksjon skaper negative opplevelser, som medfører at tilfredsstillelsen blir svekket gjennom kundereisen. I det første stadiet ble det kun identifisert en form for friksjon, som kan forklare hvorfor deltakerne rangerte sin tilfredsstillelse med hele 87,5%. Gjennom kundereisen ble det identifisert til sammen åtte former for friksjon, som mest trolig da ha medført den betraktelige nedgangen av tilfredsstillelse gjennom hele kundereisen. Opplevelsen gjennom hvert steg i kundereisen kan påvirke tilfredsstillelsen i hvert steg, eller stadiet, ifølge Lemon og Verhoef (2016), som samsvarer med funnene i denne undersøkelsen (figur 2).

5.1.5 Avslutningsdelen

Intervjurunden er delt opp i fire deler, hvor hensikten med denne delen av intervjuet var å få et helhetlig bilde av hvordan de utvalgte kundene oppfattet MP etter å ha gått igjennom hele kundereisen. Tallene hentet fra denne evalueringen (figur 10) kan brukes for å tolke deltakernes totale opplevelse gjennom hele kundereisen. I figur 10 blir besvarelsene fra deltakerne presentert, hvor man kan se at det er noe variasjon. Det viser seg slik at i denne undersøkelsen så rangerer alle deltakerne hver sin totale opplevelse og totale tilfredsstillelse med MP likt. Dette kan forklares, som diskuteres i delkapittel 5.1.4, at kundetilfredshet er en komponent i kundeopplevelsen (Lemon & Verhoef, 2016), at kundeopplevelsen har en direkte påvirkning på kundetilfredsstillelsen.

I henhold til prosessmodellen som ble presentert i kapittel 2 (figur 2), så vil tidligere erfaringer påvirke respondentenes oppfatning av MP *i dag*, altså den dagen deltakerne deltok på intervjuet, hvor respondentene allerede hadde tidligere erfaringer med MP. Funnene indikerer at tidligere erfaringer med selskapet faktisk påvirket den totale evalueringen av selskapet. Respondent 1 og

4 opplevde til sammen fire former for friksjon og fem former for positive opplevelser hver. Når friksjon kan ha fire til fem ganger større innvirkning på en kunde enn en positiv opplevelse (Pulido, et al., 2014), kan dette forklare hvorfor disse deltakerne rangerte den totale evalueringen av MP lavest.

Deltakerne ble spurt om å rangere sin følelse av forpliktelse til MP, hvor kundeforpliktelse blir beskrevet som en form for kundelojalitetsatferd, og definert som kundens psykiske tilknytning til en tjenesteleverandør, ifølge Bettencourt (1997). Kunden har en oppfatning av at forholdet med tjenesteleverandøren er viktig (ibid). Sett ut i fra teorien om at kundeopplevelsen har en påvirkning på kundeforpliktelse (Bettencourt, 1997; Lywood, et al., 2009) så er det ikke overraskende at det på bakgrunn av negative opplevelser, ifølge respondent 1, ikke har en så sterk følelse av forpliktelse til MP. Dette kan være grunnen til at kunde 1 ved en tidligere anledning byttet tjenesteleverandør. Derfor er det heller ikke overraskende at respondenten rangerte *gjenkjøp* i tråd med totale opplevelse og tilfredstillelse. Det som er overraskende er at respondenten rangerte sannsynligheten for at han/ hun vil anbefale MP videre meget høy sett i forhold til de andre besvarelsene han/ hun ga. Årsaken til dette kan være at kunde 1 i stor grad har oppnådd målene som var definert, som var bakgrunnen for bli kunde av MP. Puccinelli et al. (2009) hevder at mål påvirker kundens evalueringer i etterkjøp stadiet, hvor Lemon og Verhoef (2016) forklarer at evaluering av den totale opplevelsen med en tjenesteleverandør påvirker kundelojalitetsatferd som WOM.

Et funn indikerer også at friksjon som er kategorisert som *Urettferdig behandling* medfører at sannsynligheten for at respondent 4 vil anbefale tjenesteleverandøren videre til andre, blir betraktelig redusert. Dette funnet indikerer at kundeopplevelse og kundetilfredstillelse kan påvirke kundelojalitetsatferd, som hevdes av blant annet Hallowell (1996) og Helgesen (2006), mens Lemon og Verhoef (2016) påpeker at det finner tidligere forskning som antyder at kundeopplevelse påvirker WOM.

Deltakerne rangerte sin følelse av forpliktelse i tråd med total opplevelse og tilfredstillelse, som ikke er overraskende i henhold til resultater fra tidligere forskning. Gjenkjøp og videre anbefalinger til andre (WOM) er også typisk kundelojalitetsatferd (Bettencourt, 1997) hvor besvarelsene samsvarer ganske så likt med hverandre. For eksempel så har deltaker 3 rangert alle disse tre kundelojalitetsatferds faktorene helt likt, og som de andre deltakerne, så er den totale opplevelsen og tilfredstillelsen rangert lavere. Dette funnet kan indikere at kundene er lojale, selv om tilfredstillelsen ikke er optimal. Dette kan forklares, som i likhet med

forklaringen til respondent 1 sin rangering av WOM, at kunde 3 har oppnådd de definerte målene med hjelp av MP, som kan være årsaken til kundelojalitetsatferd.

Et funn som skiller seg ut fra tidligere forskning, som har blitt diskutert i kapittel 2, er når respondent 2 også opplevde til sammen fire former for friksjon og fem former for positive opplevelser. Den totale evalueringen av MP rangeres allikevel omtrent like høyt som respondent 5, som hevdet han/ hun var meget fornøyd med MP. Funnet kan indikere at de positive opplevelsene overgikk de negative opplevelsene han/ hun opplevde gjennom kundereisen, som medførte at den totale opplevelsen med MP var meget positiv. Funnet tyder på at når den totale opplevelsen og tilfredstillelsen med MP oppfattes som meget høy, så er respondent 2 også meget villig til å anbefale MP til andre. Dette kan forklares med hva Lemon og Verhoef (2016) hevder, at positive kundeopplevelser kan påvirke en kundes villighet til å anbefale en tjenesteleverandør til andre.

Besvarelsene til respondent 5 er ikke overraskende da deltakeren hevdet at han/ hun ikke har opplevd noe friksjon i kundereisen, og var dermed meget fornøyd med MP. Basert på besvarelsene i henhold til total opplevelse, tilfredstillelse og kundelojalitetsatferd, så er kunde 5 en fornøyd og lojal kunde av MP. Dette kan forklares med teoriene til blant annet Lemon og Verhoef (2016), at evalueringen av den totale opplevelsen med en tjenesteleverandør påvirker kundetilfredsstillelse og kundelojalitetsatferd.

5.2 Delspørsmål

For å oppsummere funnene som er relevant for å kunne besvare problemstillingen, vil delspørsmålene i dette delkapittelet bli besvart basert på diskusjonen fra delkapittel 5.1.

5.2.1 Hva er det som forhindrer og/ eller forvansker kundens positive opplevelse i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?

For at MP skal kunne ha en mulighet til å eliminere mest mulig friksjon i kundereisen, er det derfor viktig å ta hensyn til alle formene for friksjon som ble identifisert, selv om det ikke alltid ble funnet noen fellestrekk mellom dem.

Responstid

Kategorien Responstid medførte en liten nedgang i tilfredstillessen hos en deltaker. Det ble oppfattet som friksjon når MP ikke tok kontakt i løpet av den tiden som var forventet, etter at kunden registrerte sin kontaktinformasjon via Internett. Selv om det var kun en deltaker som oppfattet denne opplevelsen ved dette berøringspunktet som friksjon, blir denne formen for friksjon allikevel tatt med i denne undersøkelsen. Grunnen til dette er at andre kunder som ikke ble intervjuet, eller nye potensielle kunder kan oppleves det samme.

Oppdragsavtale

Kategoriene som ble funnet og identifisert som friksjon hos alle deltakerne, som ifølge deltakerne medførte at tilfredstillessen ble betydelig svekket var Oppdragsavtalen. Denne oppdragsavtalen ble oppfattet som friksjon i henhold til at den inneholdt en produktbeskrivelse som var for omfattende og detaljert, slik at den ble vanskelig å forstå. Den kunne også være utformet på en måte som medførte misforståelser i henhold til hva som skulle leveres og prisverdien til tjenestene. Prispresentasjonen kunne også være utilfredsstillende, når den totale prisen på alle tjenestene blir presentert som en stor sum i slutten av kontrakten.

Involvering og mangel på opplæring

Disse to identifiserte friksjonene komplementerte hverandre, ifølge respondentene. Både involvering og mangel på opplæring ble identifisert i to stadier hvor tre av fem opplevde dette som friksjon. I henhold til de berørte deltakerne medførte disse to formene for friksjon usikkerhet i forhold til hva MP gjør og hvordan selskapet genererer deres penger. Dette medførte også en følelse av at kundene føler seg svært avhengige, som også blir oppfattet som et resultat av lite kunnskap om Inbound metodikken. Deltakerne hadde følt seg mer involvert i prosessene hvis de ble tilegnet mer kunnskap og løpende opplæring eller kurs. Å bli oppdatert og fulgt opp er også noe som hadde gjort at deltakerne hadde følt at de hadde vært mindre avhengige og hatt mer kontroll, som hevdes å kunne blitt forbedret om de ble mer involvert.

Leveranse: Pris og Leveranse: Tid

Verdien til noen av MP sine tjenester står ikke i samsvar med verdioppfatningen i henhold til pris, ifølge en respondent. Deltakeren utførte noen av de tjenestene MP tilbyr på under halve tiden som ellers blir fakturert som en helt time. Dette medførte at kunden ikke så verdien av ulike tjenester i forhold til hvor lang tid det tar å utføre aktivitetene og hva de dermed koster.

Dette ble oppfattet som friksjon. En deltaker opplevde at tjenester ikke blir levert til avtalt tid, som medførte en følelse av misstilfredstillelse.

Informasjonssvikt

To deltakere opplevde ved flere anledninger at informasjon om kunden kunne *forsvinne* mellom ansatte hos MP, som medførte at kundene gang på gang måtte utgi samme informasjon til MP. Dette ble oppfattet som friksjon, når det også medførte en følelse av at de ikke ble tatt seriøst og at de ikke fikk den oppmerksomheten som var forventet som kunde.

Urettferdig behandling

En deltaker reagerte sterk på hvordan MP behandler andre kunder utenom dem selv. Deltakeren var ikke imponert over hvordan MP “*Plukker ut*” og “*Driter i*” (siteret: respondert 4) selskaper i SMB segmentet som faktisk ønsker MP sin hjelp. Dette medførte stor misnøye og resulterte i sannsynligheten for kundelojalitetsatferd som WOM og gjenkjøp ble redusert.

5.2.2 Hva er det som er med på å skape positive opplevelser i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen?

For at MP skal kunne oppnå en optimal kundeopplevelse er det derfor også viktig å identifiserende hva som skaper positive opplevelser og tilfredstillelse hos kundene, så MP får en oversikt over hva som er nyttig å fortsette med og fokusere videre på i fremtiden.

Informasjon gjennom kanaler

Noe som skapte meget positive opplevelser for alle deltakerne var at MP formidlet informasjon som var relevant, nyttig, troverdig og pålitelig på de ulike Internettbaserte kanalene som MP formidler informasjon på. Mulighet for kommunikasjon mellom kunde og MP ble også sett på som svært tilfredsstillende, samtidig som at følelsen av sikkerhet i henhold til å dele kontaktinformasjon ble oppfylt.

Kundesentrert

Alle deltakerne var meget tilfredsstillt når informasjon som blir tilegnet hver enkelt kunde kan svare på kundens behov og ønsker. Det var også tydelig at alle respondentene som deltok på intervjuet hadde en opplevelse av at MP designet innsalgsprosessen etter individuelle behov, ønsker og strategier. Dette var faktorer som påvirket respondentens tilfredstillelse positivt.

Leveranse

Respondentene som hevdet at MP leverte det som var avtalt og undertegnet i oppdragsavtalen i forventet kvalitet og tid, opplevde en følelse av tilfredstillelse. Deltakerne fikk den samme positive opplevelsen når kundene oppnådde sine definerte mål, eller behov som var triggeren til å bli kunde av MP i førsteomgang. Den ene deltaker som ikke hadde oppnådd de forventede målene, oppfattet ikke dette som friksjon fordi MP alltid var ærlige om at dette kunne være utfordrende i forhold til hvordan type selskap kunden 2 er, og at det aktivt arbeides med tilrettelegging for å løse problemet.

Kundeservice

Alle deltakerne oppfattet kundeservicen som positiv som skapte en følelse av tilfredstillelse hos de involverte. Respondentene hevdet at det stod til forventningene om kvalitet i form av nyttig, samt relevant informasjon og responstid. Alle spørsmål og henvendelser ble besvar etter relativt kort tid og alle deltagerne fikk alltid svar på det de lurte på.

6.0 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere konklusjonene for denne avhandlingen. Videre vil jeg presentere de praktiske implikasjonene denne avhandlingen har for Markedspartner i form av anbefalinger for hva selskapet kan gjøre i fremtiden. Helt til slutt i kapittelet vil jeg presentere begrensinger og forslag for videre forskning.

I denne avhandlingen søkte jeg å besvare følgende problemstilling:

Kundereisen - hva kan Markedspartner gjøre for å eliminere friksjon, og hvilke eksisterende tiltak kan videreføres for å oppnå en optimal kundeopplevelse?

For å besvare denne problemstillingen var det hensiktsmessig å identifisere friksjon i MP sin kundereise, slik at MP kan ha en mulighet til å eliminere disse. Det var også hensiktsmessig å identifisere hva som skaper positive opplevelser for kundene, slik at selskapet kan få et innblikk i hva som er nyttig å fortsette med i fremtiden. For å besvare dette ble det derfor benyttet to delspørsmål for å konkretisere disse områder ved problemstillingen.

I dette studiet ble det identifisert åtte former for friksjon, hvor to av formene kompletterte hverandre til totalt syv former for friksjon. Mine funn i denne undersøkelsen gir sterke indikasjoner på at friksjon medførte at tilfredstilelsen, samt den totale opplevelsen ved hvert berøringspunkt i hvert stadiet gjennom kundereisen, ble betraktelig nedsatt. Basert på tidligere forskning og mine funn, kan det da antas at en kundereise uten friksjon er en viktig, om ikke en avgjørende faktor for å oppnå en optimal kundeopplevelse.

Det ble identifisert fire faktorer som skaper positive opplevelser og tilfredstilelse hos MP sine utvalgte kunder. Funnene gjort i undersøkelsen antyder at faktorer som skaper positive opplevelser påvirker kundetilfredsheten positivt ved hvert berøringspunkt i hvert stadiet stadiet gjennom kundereisen. Dette gir en indikasjon på at disse faktorene som ble identifisert som positive opplevelser er viktige for MP å fokusere videre på, for å oppnå en optimal kundeopplevelse.

6.1 Praktiske implikasjoner

For å besvare problemstillingen om hva Markedspartner kan gjøre for å eliminere friksjon, og hvilke eksisterende tiltak som kan videreføres for å oppnå en optimal kundeopplevelse, vil jeg konkretisere dette i tabellen nedenfor. Tiltakene som blir presentert i tabell 11 er basert på mine vurderinger av funn i denne undersøkelsen. Anbefalingene presenteres i den rekkefølgen som jeg opplever er det viktigste å prioritere i førstehånds - på bakgrunn av respondentens besvarelser.

Tabell 11: Tiltak/ forslag til MP

Friksjon	Tiltak/ forslag	Hensikt/ formål
Oppdragsavtalen	Vurdere oppsettet i oppdragsavtalen i henhold til produktbeskrivelsen og prisfremvinsingen. Jeg vil anbefale MP å vurdere hva som kan forbedres i henhold til oppdragsavtalen basert på intervjudeltakernes kommentarer. Jeg vil også anbefale å vurdere deltakernes forslag til forbedringer, som for eksempel en abonnementsløsning, dele opp prisen og produktbeskrivelsen i flere deler/ omganger, en mildere inngangspris og/ eller flere prismodeller.	For at eksisterende og nye potensielle kunder lettere kan forstå hva års avtalen faktisk innebærer, i henhold til blant annet produktbeskrivelsen og priser. Det kan medføre at tilfredstilteisen og den totale opplevelsen for de utvalgte kundene forbedres.
Involvering og mangel på opplæring	Involvere kundene mer gjennom hele kundereisen, hvor oppfølging og tilegning av kunnskap til kundene bør oppgraderes. Jeg vil anbefale at MP å vurdere deltakernes ønske og forslag om mer løpende opplæring og/ eller konseptualisert kurs. Spesielt i henhold til Inbound metodikken og strategi.	At eksisterende og nye potensielle kunder får en opplevelse av å bli involvert og tilegnet individualisert oppmerksomhet gjennom hele kundereisen.
Informasjonssvikt	Ha et stort fokus på informasjonsflyt internt i selskapet. Alltid sørg for at rett informasjon om kunden blir formidlet til alle ansatte som skal interaksjonere med den potensielle kunden.	At eksisterende og nye potensielle kunder slipper å måtte formilde den samme informasjonen i flere omganger.
Leveranse: Pris	Være mer klare på verdien av ulike tjenester i henhold til pris. Eventuelt vurdere hvilke tjenester som skal faktureres fullt sett ut i fra hvor lang tid tjenesten tar å utføre. Eventuelt fakturere flere tjenester sammen basert på det totale timeforbruket.	At eksisterende og nye potensielle kunder ser/ forstår nytteverdien av hver tjeneste som blir levert.

Leveranse: Tid	Bedre planlegging i henhold til leveranse innenfor de tekniske områdene. Være ærlig og åpen med kunden om det oppstår problemer eller utfordringer som kan medføre forsinkelser.	At eksisterende og nye potensielle kunder kan få en forståelse av årsaken, samt lettere tolerere eventuelle forsinkelser.
Urettferdig behandling	Vurder konsekvenser av å ikke fokusere på små- og mellomstore bedrifter i henhold til blant annet konkurrenter og WOM. Vurder om en potensiell ulønnsom kunde kan være lønnsom på lengere sikt.	Få et overblikk over om det kan bringe med seg flere fordeler enn ulemper å fokusere mer på SMB-segmentet.
Responstid	Forbedre responstiden for nye potensielle kunder. Kan gjøres ved at en lead selv kan avgjøre når han/ hun ønsker å bli kontaktet, for eksempel ved å krysse av ved registreringen: 1-2 dager, 2-4 dager, 1 uke.	At nye potensielle kunder blir kontaktet etter den tiden som er forventet når kunden selv kan velge.
Positiv opplevelse	Tiltak/ forslag	Hensikt/ formål
Kundeservice	Oppretthold god kundeservice for hver enkelt kunde med en kundesentret fokus. Alltid sørg for å tilegne kunden rask respons med nyttig og relevant informasjon.	At eksisterende og nye potensielle kunder får den hjelpen som de trenger i rett tid og kvalitet.
Kundesentrert	Fortsett med et kundesentrert fokus ved alle berøringspunkter gjennom hele kundereisen. Oppretthold et individuelt fokus for hver eneste kunde med en kundesentrert innslagsprosess.	At eksisterende og nye potensielle kunder får individuell oppmerksomhet og at hver enkelt behov står i fokus.
Leveranse	Fortsett med å alltid levere tjenester i avtalt tid og lovet kvalitet rettet mot å løse kundens behov. Fokuser på å hjelpe hver kunde med å oppnå forventete mål til enhver tid, og løs eventuelle utfordringer knyttet til måloppnåelse.	At eksisterende og nye potensielle kunder oppnår sine definerte mål og behov i forventet kvalitet og tid.
Informasjon gjennom kanaler	Fortsett med å del informasjon som er nyttig, pålitelig og relevant på alle kanalene som blir anvendt for å nå ut til kunder.	At eksisterende og nye potensielle kunder kan vurdere om MP kan løse deres behov.

Det Markedspartner kan gjøre er å vurdere tiltakene/ forslagene som er presentert i tabell 11. Jeg vil anbefale MP å se på hvilken nytte disse tiltakene kan ha for selskapet, også sett i forhold til følgende konsekvenser som tid, kostander og andre nødvendige investeringer som eventuelt kan oppstå. Basert på antagelsen om at friksjon kan ha fire til fem ganger større innvirkning på kundeopplevelsen, vil jeg også råde MP å rette et sterkere fokus på de formene for friksjon som har blitt identifisert i denne undersøkelsen. I henhold til at kun fem kunder ble intervjuet, kan det antas at det finnes en viss risiko for at andre eksisterende og/ eller nye potensielle kunder kan oppleve det samme. Videre kan MP fortsette å fokusere på det som skaper positive opplevelser for å opprettholde de eksisterende kundenes tilfredsstillelse, som også kan tilfredsstillere nye potensielle kunder.

6.2 Begrensinger og videre forskning

Grunnet begrenset tid og ressurser hadde jeg mulighet til å intervju kun fem av MP sine eksisterende kunder. Det hadde vært meget interessant og intervjuet alle de eksisterende kundene MP har. Dette for å undersøke om det foreligger flere former for friksjon og/ eller faktorer som skaper positive opplevelser som ikke har blitt identifisert i denne undersøkelsen. Det hadde også være spennende og intervjuet tidligere kunder av MP for å undersøke hva det var som gjorde at de valgte å ikke anvende MP som en tjenestelevandør lenger.

Om MP iverksetter disse tiltakene kunne de samme utvalgte respondentene som deltok i intervjuene, blitt intervjuet på nytt for å undersøke om deres tilfredsstillelse og totale opplevelse med MP hadde blitt forbedret. Videre kunne det også blitt utført en spørreundersøkelse for alle MP sine eksisterende kunder, og nye kunder før og etter at tiltakene hadde blitt iverksatt. Dette for å se om det hadde hatt noen virkning på kundetilfredsstillelsen og kundeopplevelsen.

Det har tidligere i oppgaven blitt diskutert om positive kundeopplevelser og kundetilfredshet gjennom en kundereise kan påvirke kundelønnsomheten. På bakgrunn av dette ville det derfor vært svært interessant å følget med på utviklingen, for å se om iverksettelsen av tiltakene som er presentert i tabell 11, faktisk hadde hatt en positiv virkning på kundelønnsomheten.

Litteraturliste

- Anderson, M. J. & Whitcomb, P., J. (2002). *Human Factors and Web Development* (2. utgave). Boca Raton: CRC Press
- Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- Antonius, R. (2013). The Research Process, i Antonius, R. (red). *Interpreting Quantitative Data with IBM SPSS Statistics*. Canada: SAGE Publications, Inc. (2. Utg.), s. 32-48
DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781526435439>
- Barnes-Vieyra, P., & Claycomb, C. (2001). Business-to-business E-commerce: models and managerial decisions. *Business Horizons*, 44(3), 13-20
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406
- Bolton, R & Lemon, K. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 171
- Braun, V. & Clarke (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- De Haan, E., Kannan, P., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2015). *The Role of Mobile Devices in the Online Customer Journey*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Edelman, D. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys: you have to create new value at every step. *Harvard Business Review*, 93(11), 88-98.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Enache, C., M (2018). E-commerce trends. Annals of Dunarea de Jos University. Fascicle I: *Economics and Applied Informatics*, 24(2), 67-71
- Ernst, E., Cohen, M. H. & Stone, J. (2004). Ethical problems arising in evidence based complementary and alternative medicine. *Journal of Medical Ethics*, 30(2), 156–159
- Fichter, D. & Wisniewski, J. (2015). Customer journey mapping. (control-shift). *Online Searcher*, 39(4), 74(3)
- Følstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227
- Førsund, E. (2018, 9. september). «Experience disruptors»: En ny rase vekstvinnere [Blogginlegg]. Hentet fra: <https://blogg.markedspartner.no/ledelse/experience-disruptors-en-ny-rase-vektvinnere> Lest: 05.02.2020
- Gibbert, Ruigrok & Wicki. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474

- Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld og Nicholson
- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 27(6), 638-655
- Harlem (2018, 18. desember). 2018 – året da kjøpstrakten ble erstattet av svinghjulet [Blogginlegg]. Hentet fra: <https://blogg.markedspartner.no/2018-aret-da-kjopstrakten-ble-erstattet-av-svinghjulet> Lest: 08.01.20
- Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*, 26 (6), 840-867.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42
- Halligan, B., & Shah, D., (2014) *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hannes, K., Lockwood, C. & Pearson, A. (2010). A Comparative Analysis of Three Online Appraisal Instruments' Ability to Assess Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 20(12), 1736-1743
- Helgesen, Ø. (2006). Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 245-266
- Johnson, R. Burke. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Educational Research*, 118(2), 282(11)
- Kankainen, A., Vaajakallio, K., Kantola, V. & Mattelmäki, T. (2012), Storytelling group – a co-design method for service design. *Behaviour and Information Technology*, 31(23), 221-230.
- Kannan, P.K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse* (3. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk
- Kumar, V. & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329
- Kunz, W., H. & Hogreve, J. (2011). Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 231-247
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2015). *Practical research: Planning and design* (11. utg.). Boston: Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P, C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96

- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science* 1(3), 248–266
- Lywood, J., Stone, M. & Ekinçi, Y. (2009). Customer experience and profitability: An application of the empathy rating index (ERIC) in UK call centres. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 207–214
- Maechler, N., Neher, K., & Park, R. (2016, mars). From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do> Lest: 15.01.2020
- Markedspartner. (2018). MarkedsPartner er et digitalt markedsføringsbyrå. Hentet fra: <https://www.markedspartner.no/om-oss/> Lest: 10.01.2020
- Mattila, A. S. & O'Neill, J. W. (2003). Relationships between Hotel Room Pricing, Occupancy, and Guest Satisfaction: A Longitudinal Case of a Midscale Hotel in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(3), 328-341
- Mcintosh, M., J. & Morse, J., M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 2
- McLean, G.J. (2017). Investigating the online customer experience – a B2B perspective, *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 657-672.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Meyer, C., B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352
- Miaskiewicz, T., & Kozar, K. A. (2011). Personas and user-centered design: How can personas benefit product design process? *Design Studies*, 32(5), 417-430
- Micheaux, A., & Bosio, B. (2019). Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127-140
- Miller, M. (2012). *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*. USA: Que Publishing
- Miller, J. (2008). Customer Profitability. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(4), 63-68
- Miranda, F. J. & Muñoz, M. S. J (2013). Exploring Service Quality Dimensions in B2B E-Marketplaces. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(4), 363-386
- Molinari, L, K., Abratt, R. & Dion, P. (2008). Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 363-373
- Mulhern, F, J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-40
- Munhall, P. (1988). Ethical considerations in qualitative research. *Western Journal of Nursing Research*, 10(2), 150-162

- Nielsen. (2015). *Global trust in advertising: Winning Strategies for an Evolving Media Landscaping*. Hentet fra: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf> Lest: 05.02.2020
- Nilsen, E. R., Olafsen, A. H., Steinsvåg, A. G., Halvari, H., & Grov, E. K. (2016). Stuck between a rock and a hard place: the work situation for nurses as leaders in municipal healthcare. *Journal of multidisciplinary healthcare*, 9, 153 – 161
- Norton, D., W. & Pine, B., J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12-17
- Opreana, A. & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), 29-34
- Orb, A., Eisenhauer, L. & Wynaden, D. (2001) Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring, 64(1), 12
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review* 32(3), 39-48
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Malhotra, A. (2005). “E-S-Qual: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality,” *Journal of Service Research*, 7 (3), 213–33.
- Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*, 9(2), 61-68
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.
- Pulido, A., Stone, D., & Strevel, J. (Mars, 2014). The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency> Lest: 05.02.2020
- Polkinghorne, D., E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145
- Ramani, G. & Kumar. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27(19)
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
- Reinartz, W, J., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Savin-Banden, M. & Major, H., Claire. (2013). *Qualitative research: the essential guide to theory and practice*. USA & Canada: Routledge
- Schmitt, B., Joško Brakus, J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171
- SessionCam. (16. mars, 2016). How Friction Destroys the Customer Experience. Hentet fra: <https://sessioncam.com/how-friction-destroys-the-customer-experience/>
Lest: 07.02.20
- Sharma, A. (2002). Trends in Internet-based business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 77-84
- Sheth, J., Sisodia, R. & Sharma, A. (2000) The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66
- Shaw, I. F. (2003). Ethics in Qualitative Research and Evaluation. *Journal of Social Work*, 3(1), 9–29
- Subba, R, S., Metts, G., & Mora Monge, C, A. (2003). Electronic commerce development in small and medium sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 9(1), 11-32
- Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. (2015). Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(2), 110-128
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Turner, P., & Turner, S. (2011). Is stereotyping inevitable when designing with personas? *Design Studies*, 32(1), 34-44
- Ulaga, W. (2018). The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions. *AMS Review*, 8(1), 80-83
- Varnali, K. (2019). Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. *The Service Industries Journal*, 39(11-12), 820-835
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41
- Wolny, J. & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317–326
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5. utg.). Thousand Oaks: Sage Publications

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål

1. Hvilken bransje opererer selskapet i?
2. Hva er ditt ansvarsområde?
3. Hvilken rolle hadde du med MP?
4. Hvor lenge har dere vært kunde av MP?

Hovedspørsmål

Førkjøp stadiet: Hvordan kunden opplevde MP før kjøp/ avtale

1. Hva er det som gjorde at du innså at selskapet hadde et behov som MP kan løse?
2. Hadde du hørt om Inbound Marketing før?
3. Visste du allerede hvilken leverandør du ville henvende deg til?
Hvis ja:
 - 3.1. Hvordan visste du om MP?Hvis nei:
 - 3.2. Hva søkte du på/ hvordan gjorde du research som ledet deg til MP sine sider?
4. Hvor var det du først oppdaget MP når du gjorde research, og hva var det som gjorde deg interessert?
5. Hva er viktig for deg når du gjør research?
6. Samsvarte MP dine forventinger i henhold til hva du synes er viktig når du gjør research?
7. Hvor mange ganger besøkte du MPs sider før du registrerte deg?
- Hvorfor?
8. Følte du deg trygg i henhold til å registrere din kontaktinformasjon?
9. Hva er dine tanker og følelser rundt denne research prosessen?
10. Hvor lang tid tok det og hvordan tok MP kontakt første gang?
Noen følelser rundt dette?
11. Hvor lang tid tok det før du hadde tilstrekkelig informasjon for å gå videre? Hendelser, faktorer?
12. Hva er dine tanker og følelser knyttet til hele denne prosessen før det første møtet med MP?

13. Samsvarte MP med dine forventinger i henhold til hva du synes er viktig i dette stadiet? Utdyp.
14. Hva kan MP gjøre mer og mindre av i denne fasen for en bedre opplevelse for deg/dere som kunde?

Fra en skala fra 1 – 10, hvordan vil du rangere din tilfredsstillelse som kunde i dette stadiet?

Hvor lett var det å ta avgjørelsen om å fortsette med MP på en skala fra 1 – 10?

Kjøp stadiet: Hvordan kunden opplevde MP under kjøp/ avtale

1. Hvor mange møter hadde du med MP og hva er dine følelser rundt dette?
2. Hva ble tatt hensyn til i din beslutningsprosess før signeringen av avtale? Hva var den avgjørende faktoren, og hva var det som gjorde at du eventuelt var i tvil?
3. Samsvarte MP med dine forventinger i henhold til hva du synes er viktig i forhold til denne innsalgsprosessen?
4. Hva er dine tanker og følelser rundt denne innsalgsprosessen?
5. Følte du deg trygg med MP så langt? Utdyp.
6. Hva kan MP gjøre mer og mindre av i denne fasen for en forbedret opplevelse for deg/dere som kunde?
7. Samsvarte MP med dine forventinger i henhold til hva du synes er viktig i dette stadiet? Utdyp.

Fra en skala fra 1 – 10, hvordan vil du rangere din tilfredsstillelse som kunde i dette stadiet?

Hvor lett var det å ta avgjørelsen om å fortsette med MP på en skala fra 1 – 10?

Etterkjøp stadiet: Hvordan kunden opplevde MP etter kjøp/ avtale

1. Leverte MP det som stod i oppdragsavtalen?
2. Føler du at dere oppnår de forventede målene med MP hjelp? Utdyp.
3. Hva er dine tanker og følelser rundt dette?

4. Hvordan opplever du kundeservice og kundeoppfølgingen fra MP?
 - Hvis bra, hvorfor det?
 - Hvis dårlig, hvorfor det?
 - Hvor lang tid tar det før MP responderer?
 - Kvaliteten på responsen – får du svar på det du lurer på?
 - Hvordan opplever du rådgivningen – kommer MP med verdifulle forslag til forbedringer?
5. Samsvarte MP med dine forventinger i henhold til kundeservice og leveranse?
6. Samsvarte MP med dine forventinger i henhold til hva du synes er viktig i dette stadiet? Utdyp.
7. Hva kan MP gjøre mer og mindre av i denne fasen for en bedre opplevelse for deg/dere som kunde?

Fra en skala fra 1 – 10, hvordan vil du rangere din tilfredsstillelse som kunde i dette stadiet?

Hvor lett er det å ta avgjørelsen om å signere ny årskontrakt ved årsskifte på en skala fra 1 – 10?

Avslutningsvis

Basert på hele denne opplevelsen med MP som du har hatt:

På en skala fra 1 – 10:

1. Alt i alt, hvor fornøyd er du med MP?
2. Hvordan vil du rangere din totale opplevelse med MP?
3. Hvordan vil du rangere din totale tilfredsstillelse med MP?
4. Hvordan vil du rangere din følelse av forpliktelse til MP?
5. Hvor stor sannsynlighet er det for at du/ ditt selskap vil fortsette med MP som tjenesteleverandør?
6. Hvor stor er sannsynligheten for at du vil anbefale MP til andre?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet **” Kartlegging av Markedspartners kundereise”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få et innblikk i kundenes opplevelse i samhandling med Markedspartner gjennom hele kundereisen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er en student som hører til Universitetet i Sørøst-Norge som forbereder en mastergradsavhandling i samarbeid med Markedspartner AS. Jeg vil utføre intervjuer av noen av Markedspartners eksisterende kunder i den hensikt av å få et bredt innblikk av hvordan selskapets kunder opplever deres kundereise. Hensikten med dette er å skape merverdi for selskapet gjennom å optimalisere kundeopplevelsen ved å gi forslag til hvordan friksjon i kundereisen kan elimineres. Problemstillingen for masteroppgaven er: *“Hva kan Markedspartner gjøre for å eliminere friksjon i kundereise for å kunne oppnå en optimal kundeopplevelse?”*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å utføre dette prosjektet ønsker jeg å intervjuer rundt 5 av Markedspartners eksisterende kunder. Du blir spurt om å delta i dette intervjuet fordi du har vært i samhandling med Markedspartner som kunde. Det er Markedspartner som har gitt dine kontaktopplysninger til meg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil anvende en kvalitativ forskningsmetode i dette studiet, hvor dybdeintervjuer vil bli brukt som datainnsamlingsmetode. Jeg vil ta lydopptak av intervjuet som en del av datainnsamlingen for å bruke til transkribering. Hensikten med dette er for å ha god oversikt over dataene hvor jeg kan gå tilbake til intervjuene om det skulle være nødvendig. Intervjuet vil mest trolig ha en varighet på en time, hvor lokasjon vil bli avtalt underveis.

Det er frivillig å delta

Du deltar frivillig i dette prosjektet og du kan velge å trekke deg når som helst. Du kan også angre og ta tilbake informasjon som du ikke ønsker at jeg skal ta til etterretning uten å måtte oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg fra deltakelsen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålene som er informert om i dette informasjonsskrivet. Jeg behandler dine personopplysninger konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptaket av intervjuet vil ikke bli offentliggjort, heller ikke tilgjengeliggjort for noen andre enn meg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal avsluttes omkring 15.mai 2020. Opptaket vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til undersøkelsen, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Programkoordinator ved USN, [redacted]: Tlf: [redacted]. Epost: [redacted]
Ekstern veileder ved USN, Stig Johansen: Tlf: [redacted]. Epost: [redacted]
Masterstudent for oppgaven, Tara Nilsen: Tlf: [redacted]. Epost: [redacted]
- USN sitt personvernombud: Paal [redacted] fra Campus Porsgrunn
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veileder

Student

Stig Johansen

Tara Nilsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kartlegging av Markedspartners kundereise», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet omkring 01.05.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Meldeskjema

8.3.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Mastergradsavhandling: kartlegge kundereise

Referansenummer

337858

Registrert

21.01.2020 av Tara Slora Nilsen - [redacted]

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

[redacted]

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Tara Nilsen, [redacted], tlf: [redacted]

Prosjektperiode

21.02.2010 - 15.05.2020

Status

02.03.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

02.03.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 02.03.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5e26d3cf-1809-4114-acb1-8d670819f46b>

1/2

8.3.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: ██████████

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)