

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Hvordan samhandler unge Gaseller i kunden i utviklingen av nye produkter og tjenester?

How do young fast growing companies (Gazelles)
and their customers co-create in development of
new products and services?

Christer Ervik
Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Etter to år med masterstudiet Entreprenørskap og innovasjon på Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet på Ås, markerer denne masteroppgaven starten på et nytt kapittel i mitt liv. Når jeg startet på denne oppgaven i november 2015, var planen å bli ferdig syv måneder senere. Men det er som Mike Tyson sier: «Alle har en plan til de får et slag i trynet». For min del har det skjedd store forendringer privat som har ført til at veien til målet har blitt noe lenger. Likeså representerer dette resultatet et bevis på at ingen motbakke er for bratt. Det handler om innsats, vilje, opparbeidet kunnskap og engasjement. Jeg sitter igjen med en følelse av stolthet og undring over hva jeg har klart å produsere.

Først vil jeg takke hovedveileder, Elin Kubberød, som har stilt opp når jeg trengte det som mest. Takk for at du ga meg reflekterte og gode tilbakemeldinger som var til stor hjelp for fremdrift i skrivingen. Så må jeg takke tilleggsveileder Casper, C. Rasmussen ved Markedshøyskolen, avdeling Oslo. Som utfordret meg på det teoretiske perspektivet, og som fikk meg til å reflektere over hva jeg ønsket og få ut av oppgaven.

Tusen takk til alle respondenter, for utrolig gode samtaler, deres oppriktighet og at dere ga så mye av dere selv. Og takk for at dere ga litt av deres dyrbare tid til å hjelpe meg og nå mine mål. Deres bidrag har vært helt sentral i oppgavens resultat, men også i min personlige læring gjennom dette studiet.

Til slutt, kanskje det viktigste, min kjære familie. Tusen takk for alt dere har stilt opp med det siste året. Uten dere hadde det ikke blitt noe forord. Takk for at dere har hjulpet meg å komme meg videre når ting har vært tøft og krevende.

Bærum, november 2016

Christer Ervik

Sammendrag

Studiet har til hensikt å forstå hvordan selskap, som har vist høy evne til og omsette høyere enn gjennomsnittet; tenker, vurderer og handler når de involverer kunden i produkt eller tjenesteutvikling. Det har kommet påstander om at selskapenes konkurransefortrinn ikke lenger sitter i veggene hos selskapet (Ramaswamy og Gouillart 2010 s.7), og at det ikke lenger dreier seg om hvilke ressurser et selskap har, men hvordan kapabiliteten til selskapet utnytter ressursene (Barney 1997, Cardeal og António 2012). En slik kapabilitet kan være kunnskap (Cardeal og António 2012), og kunden kan være en kunnskapsbasert ressurs (Prahalad og Ramaswamy, 2004). I Co-Creation litteratur, også kalt samskappingslitteraturen, argumenteres det for at selskap og deres kunder sammen kan skape verdier gjennom interaksjon (Galvagno og Dalli, 2015), og kan være et verktøy for å finne nye kilder til varig konkurransefortrinn (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Med dette som bakgrunn har jeg i studiet forsøkt og svare på følgende problemstilling:

Hvordan samhandler unge Gaseller med kunder i utviklingen av nye produkter og tjenester?

Gjennom en fenomenologisk tilnærming på en åpen og utforskende kvalitativ undersøkelsesmetode, gjennomføres det ustrukturert intervju der det benyttes en temabasert intervjuguide. Det har blitt intervjuet syv eiere av syv selskap representert på Dagens Næringslivs Gasseliste 2015. Respondentene representerer et *ekstremt-kriteriebasert utvalg*. Studiet viser at samskappingsprosessen, med utgangspunkt i rammeverket fra Frow et al.(2015) er utrolig dynamisk. Det er flere handlinger Gasellen gjør som resulterer i hvordan de gjennomfører samhandling med kunden i praksis, og studiet viser til at det fremstår mer dynamisk enn det fremkommer i det teoretiske rammeverket som er brukt i oppgaven.

Basert på studiets funn har det blitt utviklet to dynamiske modeller som forsøker å vise sammenhengen mellom teori og emperi, samt sammenheng mellom de aktiviteter og valg Gasellen tar. Utgangspunktet for at samhandlingen fungerer, er fokuset Gasellene har på tillit og relasjonsbygging. Dette påvirker kundens evner, kompetanse og følelser, samt Gasellenes samskappingsprosess og kundens nåsituasjon. Påvirkningen kan så overføres til de tiltak Gasellene gjennomfører som kan antas å være med og skape Gasellenes konkurransefortrinn.

Abstrakt

This study strives to understand how a company, that has shown great ability to translate higher revenue than average; think, consider and act when they involve the customer in product or service development. Allegations indicate that the competitive advantages no longer present in the walls of the company (Ramaswamy and Guillard 2010 p.7), and that it no longer revolves around what resources a company has, but rather what capabilities the company use to utilize their resources (Barney 1997 Cardeal António 2012). Knowledge may be such a capability (Cardeal António 2012), with the customer as a knowledge-based resource (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Co-Creation literature, (Norwegian: Samskapnings-litteraturen), argue that companies together with their customer can create higher value through interaction (Galvagno and Dalli, 2015), and be used as a tool to find new sources of sustainable competitive advantage (Prahalad and Ramaswamy, 2004). With this in mind, the study attempts to explain the following approach:

How do young fast growing companies (Gazelles) and their customers co-create in development of new products and services?

Through a phenomenological approach in an open and exploratory qualitative survey method, unstructured interviews are conducted using a theme based interview guide. Seven owners of seven companies represented at Dagens Næringslivs Gazelle List 2015, were interviewed. Respondents represent an extreme-criteria based selection. The study argues that co-creation based on the framework of Frow et al. (2015) is incredibly dynamic. Young fast growing companies take several actions which results in how they conduct interaction with the customer in practice, and the study argues that it appears more dynamic than what is published in the theoretical framework used in this study.

Based on findings, two dynamic models has been developed, that attempts to show the relationship between theory and empiry and the connection between activities and choices that young fast growing companies take. Focus they have in trust and relationship building is based on how co-creation works. This affects client capabilities, expertise and emotions, as well as their co-creation process and the current situation of the customer. The influence can then be transferred to the measures Gazelles conduct that is likely to form and create their competitive advantage.

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III

Innholdsfortegnelse

1. kapittel: Innledning	4
1.1 Bakgrunn og motivasjon	4
1.2 Formålet med studiet	5
1.3 Oppgavens relevans og bidrag	5
1.4 Problemstilling	6
1.5 Begrepsavklaring	6
1.6 Oppgavens oppbygning	7
2. kapittel: Teoretisk rammeverk	9
2.1 Teoretisk utgangspunkt	9
2.1.1 Konkurransefortrinn	9
2.1.2 Et tidligere bilde av varig konkurransefortrinn	10
2.1.3 VRIN ressurser	11
2.1.4 Fra VRIN til VRIO	11
2.1.5 Kunderessurs som en kilde til konkurransefortrinn	12
2.2 Samskapning	12
2.2.1 Introduksjon og bakgrunn for samskapningsrammeverk	13
2.2.2 Samskapningsmotiver	14
2.2.3 Samskapningsformer	21
2.2.4 Aktørene som samskaper	24
2.2.5 Plattformer for samskapningssamarbeid	25
2.2.6 Engasjementnivå	27
2.2.7 Engasjementets varighet	28
3. kapittel: Metode	29
3.1 Valg av forskningsdesign - Forberedelser	29
3.2 Teknikk for datainnsamling	30
3.3 Utvalg og rekruttering	30
3.3.1 Utvelgelse av respondenter	31
3.3.2 Rekruttering	33
3.3.3 Selskapsprofil	34
3.4.1 Utforming av intervjuguide	36
3.4.2 Forberedelse og pretest	36
3.4.3 Gjennomføring av intervju	37
3.5 Analyse av data- Fenomenologisk innholdsanalyse	38
3.6 Studiets troverdighet, pålitelighet og overførbarhet	40
3.6.1 Pålitelighet	40
3.6.2 Troverdighet	42
3.6.3 Overførbarhet	43
4. kapittel: Analyse av data og funn	44
4.1 Hovedkategorier	44

4.2 Før samhandling starter	46
4.2.1 Gasellens rolle.....	47
4.2.2 Hvordan behandler Gasellene kunden.....	48
4.2.3 Gasellenes kundekrav.....	51
4.2.4 Modell: Før samhandling starter	53
4.3 Hvordan samhandling gjennomføres.....	53
4.3.1 Produkt og tjenesteutvikling.....	53
4.3.2 Kundedialog.....	60
4.3.3 Modell - Hvordan samhandling gjennomføres	63
4.4 Hvordan samhandling videreutvikles	63
4.4.1 Problemløser	63
4.4.2 Skape verdi "Før kunden og seg selv"	64
4.4.3 Modell - Hvordan samhandling videreutvikle	67
4.5 Samlet modellering av funn.....	67
5.kapittel: Diskusjon	68
5.1 Første fase - Før samhandling starter	68
5.1.1 Gasellens Rolle.....	68
5.1.2 Hvordan Gasellene behandler kunden.....	69
5.1.3 Gasellens kundekrav	70
5.2 Diskusjon av når samhandling gjennomføres.....	72
5.2.1 Produkt og tjenester.....	72
5.2.2 Kundedialog.....	77
5.3 Hvordan samhandling videreutvikles er dynamisk.....	80
5.3.1Problemløsning	80
5.4 Revidert modell av funn	82
5.4.1 Tyding av modellen	82
5.4.2 De viktigste sammenhengene i funn	84
2.4.3 Sentrale punkter i modulering for besvaring av problemstilling.....	88
Kapittel 6: Konklusjon	93
6.1 Overordnet konklusjon.....	93
6.2 Teoretiske implikasjoner.....	94
6.3 Praktiske implikasjoner	94
6.4 Svakheter og begrensninger ved studiet	97
6.5 Anbefalinger til videre forskning	98
Litteraturliste	99
Nett sider:	104
Vedlegg.....	105
Vedlegg 1- Intervju guid.....	105
Vedlegg 2- Ringe guid'	107
Vedlegg 3- Møtebekreftelse på e-post.....	108
Vedlegg 4- Samtykke erklæring	109
Vedlegg 5- Data kategorisering	110

Tabell 1 - Utvalgsriterier

34

<i>Modell 1: Dynamisk fremstilling av hovedkategorier</i>	48
<i>Modell 2: Før samhandling starter</i>	55
<i>Modell 3: Hvordan samhandling gjennomføres</i>	65
<i>Modell 4: Hvordan samhandling videreutvikles</i>	69
<i>Modell 5: Samlet modellering av funn</i>	70
<i>Modell 6: Revidert modulering av før samhandling gjennomføres</i>	86
<i>Modell 7: Revidert modulering av når samhandling gjennomføres</i>	87
<i>Modell 8: Hvordan Mål med langsiktig ressurs skapes før samhandling gjennomføres</i>	88
<i>Modell 9: Hvordan Mål med langsiktig ressurs bidrar før samhandling gjennomføres</i>	88
<i>Modell 10: Hvordan kunden er en kunnskapsressurs før samhandling gjennomføres</i>	89
<i>Modell 11: Hvordan kunden er en kunnskapsressurs bidrar til før samhandling gjennomføres</i>	89
<i>Modell 12: Hvordan kunden er en verdiskapenderessurs når samhandling gjennomføres</i>	90
<i>Modell 13: Hvordan kunden er en verdiskapenderessurs bidrar til når samhandling gjennomføres</i>	90
<i>Modell 14: Hvordan reflektert forhold til fremgangsmåtene bidrar til når samhandling gjennomføres</i>	91
<i>Modell 15: Hvordan reflektert forhold til fremgangsmåtene skapes når samhandling gjennomføres</i>	91
<i>Modell 16: Hvordan bygge tillit og god relasjon kommer fra før samhandling gjennomføres</i>	92
<i>Modell 17: Hvordan bygge tillit og god relasjon bidrar til før samhandling gjennomføres</i>	92
<i>Modell 18: Hvordan forbedrer kundens evner og kompetanse blir til når samhandling gjennomføres</i>	93
<i>Modell 19: Hvordan forbedrer kundens evner og kompetanse bidrar til når samhandling gjennomføres</i>	94
<i>Modell 20: Hvordan verdiskapende samhandlingsprosess utvikles når samhandling gjennomføres</i>	94
<i>Modell 21: Hvordan verdiskapende samhandlingsprosess bidrar når samhandling gjennomføres</i>	95
<i>Modell 22: Hvordan Konkurransetrinn utvikles når samhandling gjennomføres</i>	98
<i>Modell 23: Hvordan Varig Konkurransetrinn utvikles når samhandling gjennomføres</i>	99
<i>Modell 24: Hvordan Samskaper nye tjenester utvikles når samhandling gjennomføres</i>	99
<i>Modell 25: Hvordan Samskaper nye tjenester bidrar når samhandling gjennomføres</i>	100

1. kapittel: Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Det snakkes til stadighet om at verden endrer seg raskere enn noen gang, og man er nødt til å endre seg hurtig om man skal henge med. Jeg tror at mange er for opptatt av å gjøre hva alle andre gjør, og kanskje glemmer og spørre om meningen til kunden som teller mest.

Motivasjonen for dette studiet, er en god miks av åtte år med behovsrettet salgs erfaring, studier og flere møter med oppstartselskap de to siste år. Min personlige overbevisning, om hva som er viktig når man skal skape forretninger, har blitt utfordret flere ganger, og forhåpentligvis vil det bli slik i fremtiden også. Men uansett erfaring eller utfordringer, har det oftest handlet om hvor godt man kjenner, eller ikke kjenner kunden.

Litteraturen som tar for seg strukturerte måter å samarbeide med kunden på kalles Co-creation, heretter kalt samskapning. Samskapning omtales som en prosess for hvordan et selskap med sitt nettverk av ulike enheter (kunder, leverandører og distributører), driver frem innovasjoner (Perks, Gruber og Edvardsson 2012). Samskapning er kritisert av store organisasjoner, hvor de opplever samskapning som prosesser med høy kompleksitet, der det kan ta lang tid å utvikle og implementere (Frow et al. 2015). Dette gjør i følge Frow et al. (2015) at samskapning muligens kan utvikles raskere og bli til et konkurransefortrinn for mindre selskap. Samskapning er med å påvirke hvordan nettverk og service systemer i et selskap utnyttes. Dersom mindre bedrifter har høy bruk av samskapning kan det dermed gi en større fordel for suksess (Frow et al. 2015).

Forskjellen på samskapning og andre tradisjonelle samarbeidsdrevne aktiviteter er at samskapning skal ha en mer «forsiktig» fremgangsmåte. Den overvåking av interaksjoner som skjer forsiktig mellom aktørene i samskapning, fører til at samskapningsprosessen har en tendens til å finne sammenhenger som tradisjonelle strategiske verktøy ikke ville oppdaget. (Ramaswamy og Gouillart 2010 s.7). Videre sier Ramaswamy og Gouillart (2010), at ettersom interaksjonene og de erfaringer en får gjennom et godt samarbeid vil være vanskelig å overvåke og kopiere, kan dette også være en varig kilde til konkurransefortrinn. Ut fra dette vil det være interessant og se på hvordan samskapning skjer i selskap som har vist høy evne til og omsette høyere enn gjennomsnittet. Ettersom indikasjonen i teorien er at samskapning er en potensiell kilde til høyere vekst hos selskap, som gjennomfører det på riktig måte, vil det

være interessant og se på hvordan denne prosessen påvirker de øvrige valgene til selskapene, samt hva som får de til å inkludere kunden i slike prosesser.

1.2 Formålet med studiet

Studiet har en teoretisk tilnærming som skal bidra til mer kunnskap om hvordan unge selskap kan gå frem for å få til en god samskappingsprosess med sine kunder. Jeg ønsker gjennom denne oppgaven å forske på hvordan unge Gaseller involverer kunden i sin tjenesteutvikling, og setter dette opp mot samskappingsteorien med støtte i strategisk ledelsesteori. Støtten i strategisk ledelsesteori er gjort for å få klarhet i begreper som VRIN og VRIO ressurser, konkurransefortrinn og kapabiliteter. Jeg tar utgangspunktet i et rammeverk fra Pennie Frow, Suvi Nenonen, Adrian Payne, og Kaj Storbacka (2015), for å ha en struktur i fremgangsmåten som jeg kan jobbe utfra. For å forstå hvordan unge Gaseller driver kundeinvolvering er jeg nødt til å utforme og utvikle en interaktiv prosess i en dynamisk struktur. Gjennom individuelle dybdeintervju vil jeg undersøke hvilke interne og eksterne drivere som påvirker hvordan de unge Gasellene samskaper med kunden, og hvordan dette påvirker deres forretningsvalg.

1.3 Oppgavens relevans og bidrag

Teoretisk kan oppgaven bidra til hvordan unge selskap kan gå frem i praksis for å skape verdiskapende kundeforhold som over tid kan føre til et varig konkurransefortrinn. En økt forståelse for hvordan man praktisk kan gå frem, for å få kunden til og være en kunnskapsressurs, kan bidra positivt til samskappingsteorien og strategi- og ledelsesteorien for unge selskap. Undersøkelsen av samskapping i en dynamisk kontekst som unge Gasselleselskap, er etterspurt av flere (Frow et al. 2015; Cardeal og António, 2012; Felin og Nicolai, 2009; Laamanen og Wallin, 2009; Ambrosini og Bowman, 2009; Easterby-Smith et al., 2009; Lockett et al., 2009; Pablo et al., 2007; Frow og Payne 2011). Rammeverket fra Frow et al. (2015) som brukes som grunnlag for det teoretiske rammeverket i oppgaven, struktur for den temabaserte intervjuguiden, og som utgangspunkt til forklaring av funn etterlyser at rammeverket blir testet ut i andre kontekster. I tillegg poengterer andre at det vil være en styrke for samskappingslitteraturen og utforske prosessen i flere spesifikke kontekster, da noen former for samskapping er mer vanlig brukt enn andre (Frow og Payne, 2011).

Ved en gjennomgang av litteraturen har jeg ikke funnet forskning som har utprøvd samskapping mot så unge og rasktvoksende selskap som det har blitt gjort i dette studiet.

Studiet støtter, under påstanden til Ramaswamy og Gouillart (2010), at og drive forretninger handler om å skape bedre opplevelser for kunden. Studiet kan med en strukturert fremgangsmåte bidra til hvordan du kan stille krav til kunden din samtidig som du skaper et bra kundeforhold. Funnet i studiet kan føre til at unge selskap får et bevisst forhold til hvilken rolle de ønsker å spille ovenfor kunden, men også hvilke kriterier og krav de kan sette frem ovenfor sin kunde. Den siste påstanden må ikke misforstås, for selskap som er intervjuet her er veldig bevisst på egen kvalitet, tillit og relasjon til kunden. Studiet har ikke sett på om kvaliteten på leveransen til Gasellene påvirker i hvilken grad kunden godtar å bli stilt krav til. De kravene Gasellene kommer med ovenfor sine kunder, stilles med en intensjon om at det skal komme både kunden og Gasellen til gode.

Praktisk er oppgaven relevant for å se på hva ved samskapning som stimulerer til en rask vekst hos selskap. Det vil si hvordan et selskap kan tilpasse krav fra kunden til fortsatt å få en høy omsetning og oppnå suksessfulle kundeforhold.

1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i det som er nevnt over har jeg utarbeidet følgende problemstilling for studiet:

Hvordan samhandler unge Gaseller med kunder i utviklingen av nye produkter og tjenester?

Grunnet nyhetsgraden i studiet er det ikke laget forskningsspørsmål for å operasjonalisere. Selve operasjonaliseringen av studiet blir gjort i analysedelen, der det legges frem en modellert skisse på hvordan og hvorfor Gasellene i studiet involver kunden i utviklingen av sine tjenester.

1.5 Begrepsavklaring

Ressurser: Det man bruker i utvikling av varer eller tjenester (Barney, 1991). Ressursene kan deles inn i fysiske ressurser og kunnskapsbaserte ressurser (Miller og Shamsie, 1996).

Kunnskapsbaserte ressurser er de ressursene et selskap må inneha for å utnytte de fysiske ressursene (Galunic og Rodan, 1998). Kunnskapsbaserte ressurser er spesielt viktige for et selskap når de skal utvikle et varig konkurransefortrinn, fordi de er vanskelig å imitere (Wiklund og Shepherd, 2003), og fordi kunnskap bidrar til at et selskap forbedrer sin ytelse (McGrath, Tsai M, Venkataraman S og MacMillan, 1996).

Unge Gaseller: En ung Gassele er et selskap mellom fem og ti år. Selskapet har hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 20% i året, enten i antall ansatte eller inntekt, over en tre års periode med minimum ti ansatte.

Vekst: Brukes i forhold til vekst i antall ansatte eller inntekt.

Samskapning: Samskapning er en interaktiv prosess, som involverer minst to villige ressursintegrerende aktører, der aktørene er engasjert i konkrete former for gjensidig fordelaktig samarbeid, som resulterer i verdi for de aktører som deltar (Frow og Payne 2013 s.1).

Interaktiv prosess: En prosess skiftende etter behovene som ligger til grunn for prosessen, og som alltid tar hensyn til samspillet og ønskene til deltagerne.

Villig ressurs: Deltageren som tar del i samskapningsaktiviteten.

Gjensidig fordelaktig samarbeid: Gir gruppesynergier som skaper bedre idéer enn det et individ ville klart og produsere. For å få til dette må man skape forhold i gruppen som gir tilgang på kunnskap og ikke bare informasjon, men også forståelsen for den individuelle nytten av å gi verdifull tilbakemelding på idéer og løsninger (Wasko og Faraj 2000 s 16).

Rolle: Rollebegrepet blir i denne oppgaven beskrevet som krav eller forventninger kunden har til representanter i Gasselleselskapet.

Initiativtager og Selskap: Er det selskapet som iverksetter samskapningsaktiviteter.

Verdi: Verdibegrepet defineres ved at en part føler han får noe tilbake enten kunnskap, tjeneste eller kapital.

Begrepene vil utdypes nærmere i teorikapittelet.

1.6 Oppgavens oppbygning

Studiet er oppbygd etter 6. kapitler: Introduksjon, teori, metode, analyse av data og funn, diskusjon, og til slutt konklusjon. 1. kapittel tar for seg en gjennomgang av litteratur av etablert teori, og fungerer som både et utgangspunkt for studiet, men også en ytre begrensing for hvilke data det blir tatt hensyn til senere. De to delkapitlene under handler først om å sette et teoretisk standpunkt for hvordan du som selskap samarbeider med din kunde og hvordan dette kan påvirke om du skaper et konkurransefortrinn. Deretter handler det om selve

samskappingsprosessen, med en gjennomgang av rammeverk fra Frow et al.(2015), som brukes som utgangspunkt for innhenting av data og analyse. Videre redegjøres det for oppgavens metodevalg, og hvordan selve innhenting og behandlingen av data er gjennomført. Herunder delkapittel: valg av forskningsdesign, teknikk for datainnsamling, utvalg og rekrutering, gjennomføring, analyse av data-fenomenologisk innholdsanalyse og studiets pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. Videre tar 4. kapittel for seg analyse av data. Kapittelet avsluttes med å sette dataene i en konseptuell modell som brukes som en struktur for videre fremleggelse av data. 5. kapittel tar først for seg modellen som ble utviklet i teoridelen og knytter dataene opp mot teorien. Deretter fremlegges det en revidert dynamisk modell som viser hvordan planlegging, gjennomføring og videreutvikling av samskapning skjer for Gasellene med støtte i teori. Fra modellen trekkes de mest sentrale elementene, av hva som skjer i praksis, ut og vises gjennom enkle lineære modeller. De lineære modellene viser både hva ulike aktiviteter skaper for samskappingsaktivitetenes deltagere, men også hva de skapte aktivitetene videre bidrar med inn i samskapningen. 6. kapittel avslutter studiet med en konklusjon, samt vurdering av implikasjoner, svakheter og anbefalinger for videre forskning.

2. kapittel: Teoretisk rammeverk

I det norske næringsliv skjer det både fler etableringer av nye virksomheter og konkurser hver eneste dag (proff.no). Konkurransefortrinn er et begrep som vanligvis brukes til å beskrive den relative utviklingen mellom konkurrenter i et gitt markedsmiljø, uansett hvor bredt eller smalt markedet defineres (Peteraf and Barney, 2003 s.313). Konkurransefortrinn stammer fra måten bedrifter utvikler og setter sammen sine strategiske og ikke-strategiske ressurser på (Pan et al., 2007), og hvordan de velger å utnytte organisatoriske prosesser for å skape hjelpemidler som skal sikre god utnyttelse av primære ressurser i utviklingen av firmaets sluttprodukt (Amit og Schoemaker, 1993). Jeg starter teorikapittelet med å definere to sentrale begrep for min oppgave: konkurransefortrinn og ressurs. Deretter beskriver jeg en VRIN ressurs, og hvordan denne kan gå over til å bli en VRIO ressurs. Med utgangspunkt i ressursteorien vil jeg se på hvordan kunden kan være en kilde til konkurransefortrinn. Jeg vil ta for meg hvordan ulike former for ressurser kan vurderes og utnyttes ved å forklare hvorfor samskapning, kan være en kilde til konkurransefortrinn. Til slutt tar jeg for meg et teoretisk rammeverk fra Frow et al.(2015) rundt samskapning der man har sett på motivene for hvorfor selskap velger å iverksette samskapningen.

2.1 Teoretisk utgangspunkt

2.1.1 Konkurransefortrinn

Selve definisjonen av konkurransefortrinn har variert over tid (Peteraf and Barney 2003 s.214). Peteraf and Barney (2003 s.214) har kommet med en definisjon som tar hensyn til utviklingen av litteraturen rundt dette fagområdet og definerer det slik: *En bedrift har et konkurransefortrinn hvis den er i stand til å skape mer økonomisk verdi enn de marginale (breakeven) konkurrentene i sitt produktmarked.* De støtter sin egen definisjon til både Barney fra 1986 og 1991, samt begrepsforklaringene til Porter i 1985 (Peteraf and Barney 2003 s.214). Barney (1991) deler konkurransefortrinn i to deler, og skiller mellom ”å være noe varig” eller ”å være noe i en kort periode”. Definisjonen for «Over en kort periode» sier *Konkurransefortrinn har et selskap når det implementeres en verdiskapende strategi som ikke implementeres hos en konkurrent på samtidig tidspunkt.* Mens «varig» defineres som: *et selskap har et varig konkurransefortrinn når det implementerer en verdiskapende strategi som ikke blir implementert samtidig av nåværende potensielle konkurrenter, og der konkurrenten ikke har muligheten til å kopiere de strategiske fordelene.* Det avklares videre at ”varig konkurransefortrinn” ikke må forbindes med ”kalendertid”, men at selskap kan nyte fordelene av konkurransefortrinnet ved mulighet for tjensteduplikasjon (Barney 1991). Peteraf

and Barney (2003) argumenterer videre for at deres definisjon er konsekvent, med tanke på verdibasert tilnærming til konkurransefortrinn, og støtter seg til Peteraf (2001), Brandenburger & Stuart (1996) og Besanko (2000).

Skape økonomisk verdi

Når Peteraf and Barney (2003) begrepsforklarer ”skape mer økonomisk verdi”, bruker de fire kriterier som må være tilstede. Første kriteriet er å definere produktets netto nyttetilnærming til verdiskapning, ved å ta fordelene produktet gir i forhold til hva netto kostnad er, for å tilføre produktet fordelene. Det andre er at verdien uttrykkes i form av forskjellen mellom oppfattede fordeler for kunde og tilbyder. På den ene siden kundens villighet til å kjøpe produktet til gitt pris, mot tilbyder sine økonomiske kostnader på den andre siden. Den tredje omhandler viktigheten av at forbrukerne i større grad oppfatter fordelene ved produktet, enn forståelse for kvaliteten. Siste kriteriet innebærer at forståelsen for om et produkt skal skape mer verdi enn sine konkurrenter, så må produktet til bedriften enten produsere større fordeler for kunden til samme pris eller de samme fordelene til en lavere pris. Den enkleste måten å finne ut av om man som selskap kan bekrefte eller avkrefte disse kriteriene er å sammenligne seg med konkurrentene som har marginene på sin side. Kilde til konkurransefortrinn kan holdes av flere eller mange bedrifter i en gitt bransje samtidig (Peteraf og Barney 2003 s.215), og det kan være flere ulike fremgangsmåter til å skape seg et konkurransefortrinn.

2.1.2 Et tidligere bilde av varig konkurransefortrinn

Det å forstå hva kilden til et varig konkurransefortrinn er for selskap, har vært et fokusområde innen strategisk ledelsesteori siden 1960 (Barney 1991). Mesteparten av forskningen på kilden til varig konkurransefortrinn fokuserte i starten på, enten å isolere muligheter og trusler (Porter 1980 og 1985), forklare selskapets styrker og svakheter (Barney 1991 refererer til Hofer & Schendel, 1978; Penrose 1952; Stinchcombe, 1965), eller hvordan styrker, svakheter, muligheter og trusler kan slås sammen for å velge selskapsstrategi (Barney 1991). For å få dette til å fungere optimalt i starten, valgte man å sette to enkle forutsetninger når man skulle finne konkurransefortrinn. Forutsetning én var at alle selskap innen sin industri i utgangspunktet hadde de samme strategiske ressursene og de samme strategiene de jobbet mot (Barney 1991 refererer til Porter 1981; Rumelt 1984; og Scherer 1980). Nummer to var at om ressurs heterogenitet blir etablert i en industri eller gruppe, så vil denne heterogeniteten raskt bli utfordret ettersom ressurs selskap implementerer i sine strategier er veldig mobile og tilgjengelige (Barney 1991 refererer til Barney 1986a; Hirshleifer, 1980).

2.1.3 VRIN ressurser

De to forutsetningene nevnt over ble utfordret av Barney (1991) som sa at selskap bør gjøre det motsatte, og heller søke etter ressurser som er homogene og lite tilgjengelige.

Utgangspunktet til Barney (1991) er at ressurs homogenitet og «ikke mobile ressurser» er kilde til varig konkurransefortrinn. Med dette introduserer han fire attributter ressurser må ha for å kunne være en kilde til konkurransefortrinn; *Verdifull, Sjelden, Ikke imiterbar og Ikke substituttbar*, også kalt VRIN (Cardeal og António 2012).

En ressurs må være verdifull gjennom at den utnytter muligheter og nøytraliserer truslene i selskapets miljø. Ressursen må være sjelden i forhold til nåværende og potensielt fremtidige konkurrenter. Den må enten være ikke imiterbar grunnet dens *nåværende unike historiske kontekst* (Barney, 1991), *kausale tvetydighet, sosiale kompleksitet* (Dierickx og Cool, 1989) eller patenterbarhet. Den siste attributt avkrefter eller bekrefter om det finnes andre ressurser som er et substitutt for de ressursene som er vurdert i VRI.

2.1.4 Fra VRIN til VRIO

Det å vurdere en ressurs etter VRIN har blitt utfordret av Peteraf og Barney (2003), som mener at konkurransefortrinn skapes av både tilstedeværelsen av de kritiske ressursene, men også at ressursene blir brukt på en overlegen måte. En VRIN ressurs i seg selv er ikke verdifull så lenge selskapet ikke har den kompetansen som kan bruke ressursen, vurdere dens nytte eller fordele den riktig i organisasjonen (Katkalo, Pitelis og Teece 2010). Teorien kritiseres også for ikke å ta en klar stilling til hvem i organisasjonen som har ansvar for utnyttelse av de VRIN ressursene de har tilgjengelig (Cardeal og António 2012). Barney (1997) endrer den siste attributt i VRIN (N) ”ikke imiterbar” til VRIO (O) ”Organisering”, da det er gjennom den interne organiseringen av et selskap at ressursene blir transformert om til et konkurransefortrinn.

(O) i VRIO har også blitt referert til som selskapets dynamiske kapabiliteter (Cardeal og António 2012). Cardeal og António (2012) refererer til flere former av kapabiliteter, og ulike hierarkier, rekkefølger, metakapabiliteter og infinitivkapabiliteter, nulte-nivå, første-nivå og høyer-nivå. Kapabilitetene kan være materielle og dynamiske, inkrementelle, kilde til fornyelse og gjenoppbyggelse, eller operative kapasiteter, porteføljer av ulike evner og sammensetninger av evner (Laamanen og Wallin, 2009), eller som skjulte evner og kjernekompetanse i en organisasjon (Wang og Ahmed, 2007). Cardeal og António (2012) oppsummerer alle former og nivåer av kapabiliteter med å foreslå at det er de organisatoriske prosesser som, *ferdigheter, kompetanse, kunnskap og ledelse*, som selskapet benytter til og

utforske tilgjengelige ressurser, men også til å styre den daglige driften av selskapet. Dynamiske kapabiliteter defineres som *de egenskaper bedriften har, som gjør at bedriften klarer å skape seg et konkurransefortrinn i skiftende miljøer*, der både kapabilitetene de innehar og hvor dynamisk kapabiliteten er, utgjør det vi ser på som organisasjonen (2012). Cardeal og António (2012) oppsummerer med å si at de dynamiske kapabilitetene til et selskap, er (O) i VRIO, og at dynamiske kapabiliteter er kilden til et konkurransefortrinn om de står til kriteriet VRI i VRIO. Eisenhardt og Martin (2000) mener dynamiske kapabiliteter er like viktige som selskapets ressurser. Kapabilitetene er helt essensielle for de organisatoriske og strategiske prosessene et selskap gjennomfører når de utnytter selskapets ressurser til å gjennomføre og lage verdiskapende strategier. Selskap som utvikler bedre måter å integrere sine ressurser på har en større og sterkere kilde til konkurransefortrinn (Cardeal og António, 2012).

2.1.5 Kunderessurs som en kilde til konkurransefortrinn

Kunden kan være en kunnskapsbasert ressurs (Prahalad og Ramaswamy, 2004) og i samskapinglitteraturen argumenteres det for at selskap og deres kunder sammen kan skape verdier gjennom interaksjon (Galvagno og Dalli, 2015), og være et verktøy for å finne nye kilder til varig konkurransefortrinn (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Oftest vurderes verdien på produktet eller tjenesten før en eneste markedstransaksjon har skjedd (Prahalad og Ramaswamy 2000 og 2004; Vargo og Lusch, 2004), eller at selskapet vurderer produktverdi ut fra økonomiske fordeler ved produksjon eller utvikling, som ofte fører til at selskapene produserer sine produkter der kostnadene er lavest (Ramaswamy og Gouillart 2010).

Tradisjonelt har kunden liten eller ingen rolle i verdiskapningen (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Det virksomhetene må skape for sine kunder, er et opplevelsesmiljø der kunden kan forme sine egne unike personlige erfaringer (Prahalad and Ramaswamy, 2004), der produktene blir hverdagslige (commoditization) og kundens samskapingserfaringer fortsatt blir unike. Verdisettingen må skiftes over til at man ser på kunnskap som kilden til konkurransefordel (Payne, Storback og Frow 2007 s. 88), og at kunnskapen er grunnlaget for å skape økonomisk vekst (Vargo og Lusch 2000).

2.2 Samskaping

Videre fokus i denne teoridelen blir å konsentrere seg om et rammeverk som bidrar til hvordan ledere kan avklare strategiske designvalg og identifisere gunstige samskapingløsninger (Frow et al. 2015). Rammeverket har til hensikt å gi en strategisk

viktig og ny tilnærming for ledere når de skal identifisere, organisere og kommunisere potensielle innovative muligheter. Frow et al. (2015) ser på samskapning som avgjørende for et selskaps suksess, deres utnyttelse av sitt nettverk og at servicesystemet de tilbyr sine kunder blir optimalt utviklet.

2.2.1 Introduksjon og bakgrunn for samskapningsrammeverk

Valg av å bruke rammeverket til Frow et al. (2015) henger sammen med oppgavens problemstilling, Frow et al. (2015) sitt valg av "praksis-relevant" forskningsmetodikk (Antonacopoulou, 2010; Reibstein, Dag og Wind, 2009), og formålet med å generere «praktisk kunnskap» om nøkkelfaktorer i samskapning (Greene og Hall, 2010, s 138). I praksis skal rammeverket gi selskap inngående kunnskap om hvordan man kan gå frem for og finne nye samskapningsmuligheter (Frow et al. 2015), i forhold til de interne og eksterne kapabilitetene selskapet har tilgjengelig. Dette henger i klar sammenheng med den økte forståelse for hvordan samhandling kan gjennomføres, brukes og hvordan man forbedrer ressursintegrasjonen og utnyttelsen av selskapenes tilgjengelige ressurser (Payne, Storbacka og Frow, 2007). Frow et al. (2015) tilførte flere underkategorier i deres rammeverk enn tidligere forskning (Prahalad og Ramaswamy, 2004; Payne, Storbacka og Frow, 2007), og gikk også dypere inn i hver dimensjon av samskapningen enn tidligere. Rammeverket har en holistisk tilnærming, innarbeidede designdimensjoner og kategorier som kan avsløre innsiktsfulle samhandlingsmuligheter (Frow et al. 2015). Samtidig tar de hensyn til de begrensninger som det er godt argumentert for innen produktinnovasjonslitteraturer, og bruker Chesbrough (2006) og Elofson and Robinson (2007) som referanser. Utviklingen av de seks dimensjonene ble gjort trinnvis i samarbeid med 29 ledere fordelt på 8 ulike selskap (Frow et al. 2015). Ved studiets avslutning ble det satt flere praktiske kriterier i forhold til rammeverkets funksjonalitet. I det avsluttende rammeverket ble de dimensjoner og underkategorier som kunne brukes i et flertall av industrier og forretningskontekster valgt. Krav til kategoriene måtte være relevant både for ledere og den generelle industrienes oppbygning. Det er viktig å huske at som et verktøy skal dette brukes til å identifisere verdifulle samhandlingsmuligheter (Frow et al. 2015). Ved å skape flere forskjellige alternativer og nyanser gir dette brukeren en mer inngående oversikt over muligheter for drift av samskapningsmuligheter. Nedenfor vises rammeverket til Frow et al. (2015), og under vil jeg beskrive kategoriene for rammeverket i mer detalj.

Table 2. Co-creation design framework

		Dimensions					
		Co-creation motive	Co-creation form	Engaging actor	Engagement platform	Level of engagement	Duration of engagement
Categories	Access to resources	Co-conception of ideas	Focal firm	Digital application	Cognitive	One-off	
	Enhance customer experience	Co-design	Customer	Tool or product	Emotional	Recurring	
	Create customer commitment	Co-production	Supplier	Physical resources, spaces/events	Behavioural	Continuous	
	Enable self-service	Co-promotion	Partner	Joint processes			
	Create more competitive offerings	Co-pricing	Competitor	Personnel groups			
	Decrease cost	Co-distribution	Influencer				
	Faster time to market	Co-consumption					
	Emergent strategy	Co-maintenance					
	Build brand awareness	Co-outsourcing					
		Co-disposal					
		Co-experience					
		Co-meaning creation					

2.2.2 Samskappingsmotiver

Alle kategoriene under dimensjonen ”co-creation motiver” kan i utgangspunktet brukes som strategisk motivasjonsfaktor for å drive med samskappingsaktiviteten (Frow et al. 2015).

Samtidig er det viktig å huske at motivet kommer til å påvirke hvordan samskappingsaktivitetene blir organisert. Dette punktet representerer motivene til hvorfor et selskap velger å aktivisere seg i samskaping. Det må ikke sammenlignes med motivene til kunden; *pengebelønning, anerkjennelse, utfordring, egenverdiinteresse og nysgjerrighet* (Fuller, 2010). Motivene for samskaping hos selskap handler om og: *Få tilgang på ressurser, Forbedre kundeopplevelsen, Skape god kunderelasjon, Legge til rette for selvbetjening, Generere flere konkurransedyktige tilbud, Redusere kostnader, Raskere «time to market», Lage tilpasningsdyktige strategier og Bygge merkevarebevissthet.*

Tilgang på ressurser

Ressurstilgang i en samhandlingsprosess motiveres av tre kjernekrterier: Nettverksutnyttelse, ressursintegrering og økonomiske motiver (Frow et al. 2015).

Nettverksutnyttelsen handler om at man ønsker å skape en dypere forståelse for hvordan ulike

kunder og selskaps-representanter samarbeider, og hvordan samhandlingen fører til at aktivitetene skaper verdi for alle deltagerne (Fryberg and Jürriado, 2009). Nettverkutnyttelse skjer når initiativtaker for samhandlingsprosessene bygger verdistrategier som tar for seg kunden, leverandøren og interessenter med ikke finansielle motiver (Brodie, Glynn og Little 2006). Verdistrategiene inneholder tre typer relasjonelle eller markedsbaserte egenskaper man kan benytte seg av. Den første egenskapen er å sikre gode relasjoner med sluttkunden. Den andre er å skape fordeler for alle kritiske samarbeidspartnere (kunde, selger, forhandler) som direkte er påvirket økonomisk av produktet. Den siste handler om å sikre ikke-økonomiske fordeler for interessenter. Gjennom god støtte og godt samarbeid kan interessenten bidra med for eksempel service- eller tilleggstjenester.

Ressursintegrering handler om hvordan du integrerer ressursen, og skal du integrere kunden som en ressurs må dette skje gjennom interaksjon med kunden (Vargo og Lusch, 2008). Hvordan selve interaksjonen og inkluderingen av kunden gjennomføres, utdypes i kapittel 2.2.4 Aktørene som samskaper.

Økonomiske motiver oppstår ved at man linker alle verdikjedeaktiviteter med mellomliggende markeder i den hensikt å få tilgang til verdifulle spesialiserte kapabiliteter (Holcomb og Hitt, 2007). Kapabiliteten gir bedriften en høyere økt løpende økonomisk verdi, enn om tilsvarende kostnader eksempelvis ville bli brukt på å skape mer effektive styringsmekanismer internt. Holcomb og Hitt (2007) sier det lønner seg å vurdere kapabilitetene etter hvor godt de kan utnytte de tilgjengelige ressursene, men også hvordan kostnaden på ulike transaksjoner gir en skjerpet vurdering av forhold som kan favorisere bruk av spesialiserte kapabiliteter med tanke på kostnad.

[Forbedre kundeopplevelsen](#)

Det å forbedre kundeopplevelsen skjer i hovedsak gjennom to hendelser. Den ene kan være at man skaper en minneverdig erfaring utover det som vanligvis assosieres med det produktet man leverer (Pine og Gilmore, 1999), eller ved at man leverer produkter som er tilpasset hver enkelt kunde, samtidig som man klarer å opprettholde stordriftseffektivitetsfordelen (Berger, Möslin, Piller og Reichwald 2005).

En minneverdig erfaring oppstår når et selskap med vilje bruker tjenester de leverer som en arena for å skape noe utover forventning. Man bruker varen eller tjenesten man leverer som en materiell ressurs, for å engasjere enkeltkunder på en måte som skaper en minneverdig

opplevelse. Opplevelsene i seg selv kan fordeles i nivåer, og hvert nivå bygger videre på de siste opplevelsene kunden hadde i møte med selskapet.

Første nivå er og levere til forventning, der det skjer et naturlig bytte av råvarer mellom kunde og tilbyder. Andre nivå er at man i tillegg opplever at kjøpet av varen eller tjenesten var verd pengene og litt til. Nivå tre handler om å oppleve god service, hvor tilbyder skaper en følelse av at han tar vare på deg og dine interesser utover forventning. Nivå fire handler om å skape erfaring som er minneverdig.

Man skaper minneverdige opplevelser ved å ha tema som er konsistent og overbevisende (Pine and Gilmore, 1999). Opplevelsen skal være harmonisk og gi positive signaler gjennom å engasjere og få oppmerksomheten man gir kunde til og virke eksklusivt. Det er viktig og eliminere de negative signalene fra opplevelsen, så raskt som mulig. Dette kan gjøres ved at man eksempelvis fokuserer på å bli ferdig med en oppgave før man starter på en ny. Det neste blir å gjøre det enkelt for kunden å huske opplevelsen, for eksempel ved at man tilbyr en bestemt vare eller tjeneste som kan minne kunden om den gode opplevelsen. Det siste Pine og Gilmore (1999) mener et selskap må gjøre for å lage minneverdige opplevelser er å engasjere kundens alle fire sanser, *lukt, føle, se og høre*, man bruker jo mer effektiv og minneverdig er erfaringen.

Det å skape produkter som er tilpasset hver enkelt, samtidig som man kan få med seg masseproduksjonseffektiviteten kommer som følge av egenskapene til moderne produksjonsteknologi (Berger et al. 2005). Teknologien gjør det mulig for kunden å tilpasse sin bestilling etter sitt ønske da fleksible produksjonssystemer og modulære produktstrukturer, gjør det mulige å redusere avveining mellom variasjon og produktivitet (Berger et al. 2005, Refererer til Pine, 1993; Kotha, 1995, Victor og Boynton, 1998; Ahlström og Westbrook, 1999; Agrawal m.f. 2001). For høytteknologiselskap handler det i dagens markedssituasjon om å opprettholde stordriftseffektivitet, samtidig som kunden kan spesifisere sin bestilling.

Skape god kunderelasjon

Videre kommer Berger et al.(2005) med fire samarbeidsutfordringer som går ut på hvordan foretakets evne er til å identifisere, skaffe ekstern informasjon, innhente kunnskap og utnytte interne kapabiliteter som er kritisk for sin virksomhet. Dersom utnyttelse av interne

kapabiliteter i forhold til firmaets rutiner og prosesser er gode nok vil det sørge for at selskapet behandler, analyserer, tolker og forstår informasjon fra eksterne kilder riktig. Man klarer da å bruke selskapets interne kapabiliteter til å designe og re-designe rutiner som lettere kombinerer eksisterende kunnskap og nyervervet og innhentet kunnskap kan de gi mer verdifulle samarbeid. Utnytter man kapabilitetene som baserer seg på erfarte rutiner, som gjør at bedrifter greier å avgrense, utvide og utnytte eksisterende kompetanse, eller utnytte ny kompetanse som kan komme ved oppkjøp av ny virksomhet, sikre man da at kunderelasjonen fortsetter (Berger et al. 2005).

Det å få kunde til og forplikte seg handler i følge Gentile, Spiller og Noci (2007) om tre undertypologier av enten en *emosjonell* eller *livstils* komponent, eller en *emosjonell og livstils* komponent (Gentile, Spiller og Noci. 2007). Eller det kan handle om å skape et kollektive kundeengasjement (Ogawa and Piller, 2006) De tre typologiene handler i praksis om å gi kunden god nok tid til å oppleve produktet. Samtidig som man sørger for at kunden får eierskap til produktet gjennom at selskapet tar kundens tilbakemeldinger på alvor. Det siste handler om at hvor mer du lar kunden involvere seg i produktet, jo høyere forpliktelse føler også kunden til produktet. Det finnes flere varianter for hvordan man kan skape et kollektivt kundeengasjement (Ogawa og Piller, 2006), der man premierer tidligere handler med nedsatt pris, man setter et minimumsbestillingskrav i forhold til egne kostnader tilknyttet produktets utvikling. Eller man slipper flere løsninger av produktet, men tar kun videre de produktene eller løsningene der det er høyest etterspørsel. Det å velge flere av fremgangsmåtene for å skape kunderelasjon er det som skaper de beste resultatene (Ogawa og Piller, 2006).

[Legge til rette for selvbetjening](#)

Den fjerde kategorien under motivene selskap har for å drive samhandling handler om å få kunden til og drive aktiv selvbetjening, der det tas utgangspunktet i kundens erfaringer med fokus på selvbetjente teknologiske løsninger (Frow et al. 2015). De siste årene har vi alle vært vitne til økt bruk av selvbetjeningsteknologi i tjenestesektoren som har dramatisk endret tjenesteleveringsprosessen (Wang, Harris og Patterson 2013). Tidligere forskning har hevdet at første møtet en kunde har med selvbetjeningsteknologiske tjenester er avgjørende for om tjenesten blir godt mottatt. Derimot kan det vise seg at langsiktig bruk av tjenesten er avgjørende for tjenestens suksess (Bhattacharjee 2001; Eriksson og Nilsson 2007). Det er i følge Wang, Harris og Patterson (2013) gjort lite forskning på hva det er som får brukere til å starte og benytte en tjeneste. Forskningen på feltet har fokusert på å finne driverne til hvorfor gjentagende bruk skjer (Wang, Harris og Patterson 2013). Hvorfor kunden velger å fortsette

bruk av selvbetjeningsteknologiske tjenester, skyldes måten kunden opplever interaksjonene med tjenesten på og vanen kunden har som bruker tjenesten, som igjen drives av kundens tilfredshet og egen mestringstro (Wang, Harris og Patterson 2013). Wang, Harris og Patterson (2013) oppsummerer med å si at kunder bruker slike tjenester fordi det gir kunden erfaringer samtidig som bruken akkumuleres, og læring skjer.

Kundenes beslutninger om å fortsette å bruke en tjeneste er i utgangspunktet rasjonelt drevet, men deretter i større grad følelsesmessig drevet, og til slutt ender det opp med å bli en vane. Organisasjoner bør forstå at om de produserer både tillit og en tilfredsstillende serviceerfaring for kunden, vil dette klart påvirke kundens villighet til å bruke selvbetjeningsteknologiske tjenester (Wang, Harris og Patterson 2013). En utfordring kan være at om utviklingen av de nye tjenestene ikke er tilfredsstillende for kunden, i form av manglede tillit eller brukerforståelse, kan kunden avstå fra å bruke tjenesten som igjen kan skape et ekstra trykk på servicemedarbeiderne i selskapet. Dette vil igjen medføre en trussel mot å nå det opprinnelige målet om å skape bedre tjenesteleveranseprosesser. En organisasjon bør derfor alltid prøve å øke oppfattet ferdighet og evne hos kunden ved bruk, og derved forsterke kundens selvtillit ved bruk av produktet. Wang, Harris og Patterson (2013) foreslår at man kan legge integrerte assistenter i produktene sine, som hjelper kunden til riktig bruk av produktet. Det understrekes at om du gir kunden mestringfølelse ved bruk av produktet ditt, samtidig som det dekker et behov man har, vil mestringfølelsen føre til at bruken av produktet blir en vane (Wang, Harris og Patterson 2013).

[Generere flere konkurransedyktige tilbud](#)

Å tilby konkurransedyktige tilbud må skje gjennom at du involverer kunden (Frow et al. 2015). De er tre hovedmåter du kan involvere kunden på om du ønsker å skape innovasjon (Cui og WU, 2015), er å bruke kunden som en informasjonskilde, co-utvikler eller innovatør. Effekten av kunde involvering på produktets ytelse avhenger av hvor høy den teknologiske kapabiliteten til selskapet er, samt graden av hvor hyppig man involverer kunden. Dette påvirker også effekten involveringen får på de konkurransedyktige tiltakene som produseres (Cui og WU, 2015).

De tre formene for kundeinvolvering har ulike fremgangsmåter for og utnytte kundens kunnskap. Dermed påvirker fremgangsmåtene også innholdet på kunnskapen, forvaltningsstrategien av kunnskapen og hvordan selskapet organiserer støttefunksjonene som skal forenkle kunnskapsforvaltningen.

Når du skal bruke kunden som en informasjonskilde er det viktig å ta kundens behov i betraktning (Cui og Wu, 2015). Cui og Wu (2015) finner at om kundens behov er heterogene vil man med høyere sannsynlighet bruke kunden som co-utvikler og innovatør. De har også funnet ut at selskap som er aktive i å involvere kunden, også får et økt ønske om og få tak i kundens tause kunnskap, men dette øker ikke bruken av kunden som co-utvikler eller innovatør.

Det å bruke kunden som en informatør for markedsforståelse, støtter Cui og Wu (2015) seg til, ved å vise til tidligere funn fra Ulwick (2002) som sier at det ikke er effektivt å bruke kunden i å identifisere nye markeder og fremtidige behov. Når det gjelder det å bruke kunden som en innovatør, mener Cui og Wu (2015) at mye gjenstår på forskningen for å finne ut hvor høy effekt involveringen har på produktets innovative grad. Nyere forskning tyder på at det å involvere kunden i riktig fase av produktutviklingen er sentral med tanke på den økonomiske gevinsten produktet skaper (Chang og Taylor 2016). Involverer man kundene i tidlige tanker om produktet eller senere i lanseringsfasen, blir produktets økonomiske resultater påvirket positivt, direkte og indirekte, i forhold til hvor lang tid man bruker på å få produktet ut i markedet. Velger selskapet å involvere kunden i utviklingen, øker det tiden man bruker på å få produktet på markedet, noe som påvirker produktets inntjenings tid.

Redusere kostnader

Målet med å starte samskappingsaktiviteter kan være at man ønsker å redusere kostnader i form av at man heller engasjerer en kunde gratis, enn å engasjere en betalt medarbeider når det skal utvikles nye produkter (Frow et al. 2015). Velger man å involvere kunder, er det viktig å vite at kunden kan komme til å ta æren for resultatet dersom det blir et bra resultat (Bendapudi og Leone, 2003). Blir det et dårlig resultat kan kunden få en dårlig opplevelse av selskapet. Da resultatet fra et samskappings samarbeid vil være vanskelig å si noe om før det er gjennomført, bør man vurdere hvor godt forhold man har til den enkelte kunde (Campbell, Reeder og Elliott 2000). Uansett hvor godt forhold man har til sin kunde, så vil ikke dette påvirke kundens opplevelse av egen innsats, men jo bedre forholdet er jo mer villig er kunden til å dele oppturer så vel som nedturen. Dette igjen påvirker om kunden fortsetter å være fornøyd med selskapet, eller om opplevelsen skaper så stor misnøye at kunden velger og gå til en konkurrent (Bendapudi og Leone, 2003). Resultatet av et samskappings samarbeid vil avhenge like mye av deltagerens kapabiliteter i form av hvor spesielle og konkrete kapabilitetene er, samtidig som man må ta hensyn til hvilket forhold kunden har til selskapet.

Raskere «time to market»

Å korte ned tiden for å slippe et nytt produkt handler om å utvikle sine produksjonskapabiliteter (Frow et al. 2015). Produktet det er snakk om å lansere kan stamme fra åpne innovasjonsprosesser, som handler om *bruk av målrettede input og output av kunnskap til å akselerere intern innovasjon, og ekspandere markedene for henholdsvis eksterne brukere av innovasjonen* (Chesbrough et al., 2006), og derfor redusere tiden man bruker på å lansere og skape nye produkter (Frow et al. 2015). Markedskunnskap, gjennomføre kunnskapsintegrerende prosesser, og bruk av tverrfaglig samarbeid, er avgjørende for å kunne produsere innovasjoner med høy ytelse (Luigi & Kwaku 2007). Når det gjelder kunnskap snakkes det i hovedsak om markedskunnskap, og det er viktigere og ha breddekunnskap om markedet enn det er å ha dybdekunnskap. Dette fordi du både kan linke produktets resultat opp mot breddekunnskap (Luigi & Kwaku 2007), men også da det å søke breddekunnskap er lettere når man skal sette sammen tverrfaglige team, og utnytte den tverrfaglige kompetansen i utviklingen av produktet. Videre utfordrer Luigi & Kwaku (2007) teorier som har fremvist korrelasjon mellom markedskunnskaps taktikker og produktinnovasjons ytelse (Luigi & Kwaku 2007 refererer til; Galunic and Rodan 1998; Hedlund 1994; McEvily and Chakravarthy 2002), der de selv påpeker at de ikke finner noen signifikante ikke-lineære eller moderate effekter av at gode markedskunnskaps taktikker fører til forbedret produktinnovasjons ytelse. En mulig forklaring på fenomenet kan være Nonaka (1994), som mener taus kunnskap er skapt av mennesker og deles i hovedsak homogent. Noe som kan by på problemer for et tverrfaglig team, om man ikke har en leder som kan lage rutiner som effektivt integrerer funksjonell tverrfaglig kunnskap (Madhavan og Grover 1996).

Mer tilpasningsdyktig strategi

En tilpassende (*Emergent*) strategi, også kalt prøve-og-feile strategi (Mintzberg, 1973), er fremvoksende i mange organisasjoner, da det som oftest er organisasjonens medlemmer og ikke bare lederne, som skaper og former den bærekraftige praksisen (Sharp og Zaidman, 2010). Man skaper en tilpasningsdyktig strategi gjennom å drive kontinuerlig analyse av samspillet mellom aktører, organisasjoner og brede sosiale sammenhenger, også kalt praksis-i-bruk strategi (Jarzabkowski, 2004). Neugebauer, Figge og Hahn (2015) argumenterer for at planlagt strategi utformes der utfordringene man møter er forventet, og ikke der uforutsette problemer oppstår. Tilpassede strategier derimot utformes for å kunne løse usannsynlige og lite fremtredende, men samtidig viktige, utfordringer (Neugebauer, Figge & Hahn 2015). Ser man praktisk på problemene vil både planlagte og tilpassede strategier utfylle hverandre godt. Dette åpne perspektivet er viktig når man som selskap møter usikre driftsmiljøer (Frow et al.

2015), der selskapers valg av såkalte ikke-logiske tilpassede strategier, gjør at samskapning med tidligere ikke-aktuelle partnere nå blir aktuelt.

Bygge merkevarebevissthet

Bygge merkevarebevissthet skjer best gjennom bruk av ulike merkevare «communities» heretter kalt «samfunn» (Muniz og Arnould, 2009), og utnyttelsen av slike samfunn bør skje i en bestemt rekkefølge. Først må man tenke på samfunnet før man tenker på egen gevinst. Første steg er å forfremme eller sponse sosiale nettverk utover allerede eksisterende nettverks samfunn. Målet er å bygge og opprettholde samfunnet og å inspirere til ytterligere samskapning innad i samfunnet. En annen løsning er å drive med delt merkevarebygging (Frow et al. 2015). Dette skjer best i langsiktig merkevarealliansestrategi, der ett primærprodukt som er tilknyttet en merkevare og skal markedsføres, samtidig presenterer to nye merkevarer i sammenheng med primærproduktet (Helmig, Huber og Leeflang, 2008). For at dette skal være strategisk lurt for alle parter, trenger hver merkevare som blir representert å være uavhengige merkevarer før, under og etter gjennomføringen av delt merkevarefremmende aktiviteter (Helmig, Huber og Leeflang, 2008, refererer til Ohlwein og Schiele 1994). De involverte selskapene bør gjennomføre slike aktiviteter basert på en strategisk vurdering (Helmig, Huber og Leeflang, 2008, referer til Blackett og Russell 1999). Samarbeidet mellom merkene må være synlig for potensielle kjøpere og produkt må kombineres med de to andre merkene på samme tid (Helmig, Huber og Leeflang, 2008 referer til Hillyer og Tikoo. 1995; Levin et al. 1996).

2.2.3 Samskappingsformer

Den servicen et selskap tilbyr, og det den servicen tilfører av verdi, skapes fordi to parter velger å kombinere sine ressurser, gjennom å gjøre både de interne og eksterne ressursene tilgjengelig for motparten (Vargo & lusch 2006). Om produktet eller tjenesten skal kunne gi verdi, skjer dette i følge Vargo & lusch (2006) i en direkte eller indirekte form, og gjennom to verdiskapningsmuligheter. Den første direkte formen av en verdiskapningsmulighet, er i felleskap mellom kunde og tilbyder. Dette skjer enten der verdien tilføres under produksjonsprosessen og fanges opp gjennom bytteforholdet, der kunden får et produkt mot å betale en pris, eller at verdi skapes gjennom bruk og defineres ut fra hvor mye produktet benyttes. Den andre verdiskapningsmuligheten er det som kalles co-production, og handler om at partene skaper varen eller tjenesten de skal tilby kunden, i felleskap. Dette skjer enten ved deling av idéer, design eller delt produksjon av relaterte fordeler, og kan forekomme mellom kunder eller andre parter i verdikjeden til selskapet (Vargo og Lusch 2006).

Frow, Payne og Storback (2013) har kommet opp med tolv typologier av samhandling, som tar for seg ulike måter et selskap kan skape verdi i samarbeid med en annen part på. De velger å bruke betegnelsen typologier; *som er en aktivitet der man ikke skaper seg regler for klassifisering av fenomener, men i stedet identifiserer flere ideelle typologier som kan være delvis overlappende* (Doty og Glick. 1994). Flere typer av samskapning kan skje samtidig med samme kunde (Frow et al. 2015). De første ti typene beskrives kort i en forklaring nedenfor.

- 1.) *Co-conception of ideas*: Felles idéutvikling mellom to eller flere parter, der man ønsker å komme opp med felles konseptinnovasjoner innen komplekse teknologiske løsninger.
- 2.) *Co-design*; Der to eller flere parter deler sine designperspektiver for å komme opp med konsepter som kan få kunden mer engasjert i utformingen av produktet eller tjenesten.
- 3.) *Co-production*; Der man sammen med to eller flere parter produserer deler eller komponenter på en felles plass.
- 4.) *Co-promtion*; Handler om at to eller flere parter samarbeider om promotering av felles aktiviteter, enheter og forum
- 5.) *Co-pricing*; Handler om at to eller flere parter deler sine perspektiver om prising av en tjeneste. Dette vil mest sannsynlig omhandle samarbeid der man tilbyr en tredjeparts tjeneste som et attributt til egen tjeneste. Samarbeid om prising er straffbart i Norge (konkurransetilsynet.no).
- 6.) *Co-distribution*; Der to eller flere parter samarbeider om distribueringen av sitt produkt mot en felles kunde.
- 7.) *Co-consumption*; Der to eller flere parter samarbeider om og tilfredsstille forbrukernes forbruk. Der tilbyderne deler sine fysiske, sosiale og kulturelle ressurser, individuelt eller kollektivt med en eller flere parter som har samme kunde. Så lar de kunden bestemme hvilket produkt de ønsker og benytte, da målet er å forbedre kundens egne forbrukserfaringer med produktene i felleskap.
- 8.) *Co-maintenance*; Der to eller flere tilbydere deler sitt servicetilbud mot en forbruker, da de tilbyr ulike deler av ett og samme produkt, men ser at delt service kan gi fordeler for alle parter.
- 9.) *Co-outsourcing*; Handler om at man sammen med to eller flere parter går ut i felleskap og kjøper varer eller tjenester som alle har behov for.

- 10.) *Co-disposal*; At man i fellesskap samarbeider om å kvitte seg med avfall.
- 11.) *Co-experience*: All erfaringen mellom to eller flere parter genereres i fellesskap
- 12.) *Co-meaning creation*: Den opplevde verdien av samarbeidet genereres i fellesskap

Typologi 11. og 12. krever noe mer forklaring (Frow et al. 2015). De to siste typologiene beskrives som bredere kategorier av samskapning (Frow, Payne og Storbaka 2013). Type 11. er *co-experience* som tar for seg hvordan man opplever selve erfaringsdelingen av prosessen, og type 12. er *co-meaning creation* som handler om at alle i et samskapingssamarbeid vil utvikle en egenfølt verdi med samarbeidet. Det unike med de to siste typologiene er at begge er både kumulative og aggregative i sin fremtoning (Frow, Payne og Storbaka 2013). Det betyr at typologiene er såkalt interaktive, og prosessene som skapes er gjentakende.

Aggregativ fremtoning ses i forhold til informasjonen og erfaringene gruppene genererer sammen. Informasjonen og erfaringene blir da en del av gruppens identitet, som strukturert kan gi gruppen fordeler i et videre samarbeid. Kumulasjon betyr at gruppen til en hver tid utvikler seg der hver situasjon alltid tilfører noe positivt eller negativt, uten å ta hensyn til om dette er en ønsket effekt av samskapingen (Frow, Payne og Storbaka, 2013). Videre utdypes det at typologi 11 må ses i sammenheng med typologi 12 og motsatt, da mening for samskaping skjer gjennom erfaring. Erfaringer vurderes etter hvilken mening samarbeidet gir til gruppen som ønsker og drive med samskaping.

Hver typologi av samskaping genererer muligheter for samarbeid og øker de delbare verdienes verdi, i den markeds kontekst samarbeidet foregår (Frow, Payne og Storbaka 2013). Kontekst og marked spiller selvsagt en stor rolle i forhold til verdien de ulike typologiene skaper. Uansett potensial, er det viktigste som initiativtager for samskappingsaktiviteter at man søker og oppnå fordeler for alle involverte parter, og ikke bare seg selv (Payne, Storback og Frow 2007). Det sentrale blir at initiativtager har en så dynamisk forretningsmodell at de klarer å ta i bruk og utnytte verdiene som skapes (Frow, Payne og Storbaka 2013). Den kontinuerlige læringen som skjer når man starter med slike aktiviteter er sentral for initiativtakere da det ofte er læringen i slike samarbeid som er med å påvirke den opplevde verdien deltakerne føler med samarbeidet (Frow, Payne og Storbaka 2013). Det indikeres videre at planleggingen av slike prosesser er svært viktig for partene som deltar, men det poengteres at ikke alle samhandlingsmuligheter kan planlegges (2013). Enkelte samarbeid vil formes mer organisk, i takt med nye kombinasjoner og sammensetninger av ulike ressurser og oppdagelser, som igjen påvirker hva den enkelte deltakeren ser av forretningsmuligheter under samskapingprosessen. Det kan skapes nye muligheter for den enkelte deltager i andre

markedsområder, enn det som skapes sammen med den eksisterende gruppen, på bakgrunn av de nye ressursene de har oppdaget eller skapt sammen. Det er også dette som gjør at de 12 typologiene ovenfor kan være vanskelig og skille i noen tilfeller da samskapning ikke nødvendigvis kan defineres som en bestemt handling, men må ses i sammenheng med hvem man samskaper med. Det kan da for en gruppe, som deltar i en samskapningsprosess, oppleves som man bytter mellom en eller flere av typologiene samtidig som prosessen gjennomføres (Frow, Payne og Storbaka 2013).

2.2.4 Aktørene som samskaper

Alle former av samskapning trenger to eller flere villige ressursintegreerte aktører for å kunne gjennomføres (Frow et al. 2015). Selskapet som er initiativtaker for et samskapningssamarbeidet bestemmer også hvilke(n) typologi av samskapning som skal gjennomføres, og hvilke aktører som skal få ta del i aktiviteten. Frow et al. (2015) fokuserer på fem aktører; Kunder, Leverandører, Partnere, Konkurrenter og Interessenter. Grunnet oppgavens problemstilling vil det kun fokuseres på kunden i den videre gjennomgang av denne kategorien.

En suksessfull samskapningsprosess med kunden, handler om at kunden har opplevd prosessen som et rettferdig bytteforhold (Payne og Frow 2005), som kan føre til en forlengelse av det aktuelle kundeforholdet, og en ytterligere maksimering av verdiskapningen. Skal man involvere kunden handler det mer om å skape verdi igjennom bruken av produktet, enn å utvikle nye produktegenskaper sammen med kunden (Payne, Storback og Frow 2007 s. 86). Selskapet må da lære seg å bruke, opprettholde, reparere og tilpasse tilbudet sitt til hvert individuelle behov, kundens nåværende situasjon og oppførsel (Vargo og Lusch 2004). Dette refererer også til det som kalles en verdiskapende samskapningsprosess når det er snakk om å involvere kunden i samskapning (Payne, Storback og Frow 2007). En verdiskapende samskapningsprosess forklares som, en rekke aktiviteter gjennomført av kunden for å nå noen bestemte mål. Kravet for suksess ligger i at kunden kan ta til seg en bestemt mengde ny informasjon, kunnskap og ferdigheter, samtidig som kunden innehar de operante ressursene selskapet har behov for i samskapningsprosessen. Operant ressurs defineres av Madhavaram og Hunt (2008) som de bestemte ferdigheter og kunnskap det enkelte individet innehar.

Selskapet som leverer disse ulike tjenestene til kunden kan forbedre kundens bidrag ved å forbedre kundens evne og kompetanse rundt utnyttelsen av produktet (Payne, Storback og Frow 2007). Eller at selskapet involverer kunden i deler av utviklingsprosessen, for så å

utnytte kunden som en kunnskapsressurs som bidrar til å skape en mer effektivt og virkningsfull samskapningsprosess.

Verdien kunden tilfører ligger i at kunden bruker produktet og tjenesten i praksis (Payne, Storback og Frow 2007), der praksis defineres som et sett av gitte gjentakende aktiviteter som inneholder utnyttelsen av verktøy, know-how, bilder, fysiske plasser, samt gjennomfører gjentakende aktiviteter over tid. Payne, Storback og Frow (2007) mener selskapet bør motiveres av og involvere kunden, da det kan gi to positive fordeler for selskapene. Det første er en forbedring av selve verdiskapningsprosessen til selskapet. Det andre er at kunden opplever en merverdi av den kundebehandlingen han får i møtet med selskapet. Dette gjør at kunden vil føle en økt betydning av seg som kunde, og av den betydning tjenesten de kjøper gir.

Hvordan de samarbeider

Det selskap bør fokusere på fremover er å bygge et tillitssystem mellom kunder og leverandører, som skal utvikles gjennom god *dialog*, like *tilganger på ressurser*, felles *risikofordeler*, og *åpenhet* (Pralhad and Ramaswamy, 2004). Målet er å skape en atmosfære som gjøre det lettere å ha gode interaksjoner. Interaksjonene må basere seg på å holde en dialog som er interessant for alle partene som er involvert. Partene må da ha tilgang på samme informasjon som må ligge til grunn for at dialogen skal være av verdi for begge parter. Derfor henger en god dialog og tilgang på samme informasjon så sentralt sammen. Har man samme informasjon vil man ha en forståelse for hvordan den andre parten vurderer risiko og/eller fordeler ved samhandlingen. Åpenheten mellom partene handler om at man deler sine tanker, men også at når man først har startet med et åpent system, der man deler og involverer, er det vanskelig å gå tilbake til de gamle måtene og samarbeide på. I praksis mener Prahalad og Ramaswamy (2004) at verdiskapningen henger sammen med hvordan kunden ønsker å kommunisere med selskapet, samtidig som at alle typer møter mellom selskapet og kunden er en mulighet for å skape verdi (Pralhad and Ramaswamy, 2004).

2.2.5 Plattformer for samskapningssamarbeid

For å få til et effektivt samarbeid kreves det at man har møteplasser hvor deltagerne kan dele ideer, ressurser og adoptere eller tilpasse sine prosesser i forhold til de andre deltagerne (Ramaswamy og Gouillart, 2010). Frow et al. (2015) kommer med fem typer engasjementsplattformer og de kategoriseres som *digitale applikasjoner*, *verktøy eller produkt*, *fysiske ressurser*, *felles prosesser*, og *grupper*. Grupperingen skjer som en følge av felles interesseområder, der plattformen i seg selv er møteplassen for de man samhandler

med. Nike og Adidas brukes som eksempler når man skal forklare hvorfor det er viktig for selskap og ha møteplasser, og at møteplassene bør ses på som en ressurs hvor deltagere enkelt kan skape noe sammen (Frow et al. 2015). Internt for de store selskapene muliggjør dette mer effektive transaksjoner og skaper mer effektive samskappingsmuligheter.

De eksempler som kommer fra rammeverket til Frow et al. (2015), fokuserer på større konsern med flere hundre tusen ansatte. I min studie har jeg vært i kontakt med Gaseller med 10-15 ansatte, derfor blir eksemplene som brukes og teorien det refereres til lite overførbart. Jeg har derfor valgt å benytte meg av annen forskning som teoretisk utgangspunkt for denne dimensjonen av samhandling.

Cui og Wu (2015) har gjort en studie på og *Utnytte kundekunnskap i innovasjon: forløpere og konsekvenser av kundeinvolvering på nye produkters ytelse*. Der argumenterer de for at selskap må styre hvordan de samarbeider med kunden helt opp på ledernivå. De sier at selskapers evne til å dra nytte av kundeinvolvering avhenger av nivået på de teknologiske kapabilitetene til selskapet, og den kontinuerlige effekten teknologien får når det gjelder hvordan selskap involverer kunden (Cui og Wu 2015). Det har i følge Cui og Wu (2015) en U-formet modererende effekt på kundeinvolvering når du involverer kunden som samutvikler. Indikasjonen på dette er at jo høyere nivå det er på de teknologiske kapabilitetene jo mer kan det svekke fordelene ved å involvere kunden som samutvikler. Slik begrensende effekt gjelder ikke for de kundene som involveres som innovatører. Tidligere forskning mener at ved å tildele kunden en aktiv rolle vil det begrense de teknologiske mulighetene (Knudsen 2007). Her har Cui og Wu (2015) funnet ut at om man involverer kunden som innovatør, gir det mer nytte når firmaet er utstyrt med sterke teknologiske evner. De betingende effektene av teknologiske kapabiliteter bidrar til at man greier å forklare årsaken til tidligere uforklarte effekter ved kundeinvolvering (Cui og Wu 2015). Dette argumenterer for at kundeinvolvering bør skje når målet er innovasjon, og ikke bare en markedsstyrt avgjørelse som ofte er grunnen til kundeinvolvering (Cui og Wu 2015).

For å skape innovasjonen sammen med kunden krever det at selskapet har gjort en samlet vurdering av teknologi, og da spesielt samspillet mellom marked og teknologisk kunnskap i innovasjonsprosessen (Cui og Wu 2015). Dette støtter påstanden til Ramaswamy og Gouillart (2010) om at et selskap må skape en plattform som gjør det enkelt for alle de involverte partene og samhandle, dele informasjon og stille spørsmål. Denne plattformen vil være styrkene for en hver samskappingsprosess men dette krever også at man sørger for at alle

involverte parter vet hvordan slike system skal utnyttes maksimal (Ramaswamy og Gouillart 2010).

Det argumenteres videre for flere positive følges effekter av å investere tid og ressurser på slike systemer, blant annet for at alle de involverte partene skal kunne engasjere seg i og løse et problem som har oppstått for en av partene. For selskap som driver med såkalt bred interessent-samskapning vil slike teknologiske hjelpemidler gjøre at man får et mye større personlig engasjement rundt alle interessenter (Ramaswamy og Gouillart 2010 s.7). Videre effekt av dette er høyere produktivitet, mer kreativitet, redusert turnover og redusere kostnader.

2.2.6 Engasjementnivå

Engasjementnivået til de involverte partene er et kontekstavhengig konsept som kan observeres på ulike nivåer av intensitet og kompleksitet (Brodie, Hollebeek, Juric og Ilic 2011), men også på ulike tidspunkter av et samarbeid. Vibert og Shields (2003) argumenterer for at dette er viktig og kunne noe om da det sosiale, kulturelle og politiske miljøet i en gruppe påvirker engasjementnivået. Intensiteten av engasjement som ligger i de ulike interaksjoners fremdrift, påvirkes av det kognitive og emosjonelle engasjementet i hver handling. Dette kan variere fra «ikke-eksisterende» engasjement til «høy-eksisterende» engasjement (Pettersen, Yu og Ruyter 2006). Nivå én *Kognitivt engasjement* handler om i hvor stor grad de ulike bidragsyterne kognitivt engasjerer seg, ser viktigheten av samarbeidet, og hvor villige de er til å maksimere bruk av egne ressurser i samhandlingen. Nivå to er *Emosjonelt engasjement*, som omhandler hvordan bidragsyteren er forpliktet og villig, til å investere sin skjønnsmessige innsats i utviklingen av et produkt eller tjeneste. Nivå tre er *Atferd engasjement*, hvor de involverte partene endrer sin atferd i henhold til tilbudet ett produkt eller en tjeneste tilbyr.

Dette er relevant og vite noe om da det i et samskappingsprosjekt er vanlig at man har med flere parter der man involverer de på ulik måte i forhold til rollen de har i prosjektet (Frow et al. 2015). Det vanlige er at man kun involverer ulike parter i forhold til oppgaven de skal løse, etter å ha gjennomgått motivet for samarbeidet, hvem man samarbeider med, og hvorfor man er valgt ut som en relevant samarbeidspart. Ønsket er å få til et best mulig samarbeid gjennom å stimulere for, og fremheve, det kognitive og emosjonelle engasjementet i hver person som deltar.

2.2.7 Engasjementets varighet

Engasjementets varighet må ses i stor sammenheng med engasjementsnivå, i og med at det eksemplet Frow et al. (2015) kommer med setter nivået på engasjement og engasjementets varighet i ett og samme eksempel. Denne dimensjonen handler om hvor lenge partene samarbeider, og vurderinger den enkelte gjør selv før man går inn i samarbeidet. Vurderinger som hvor risikofylt et samarbeid er, handler om hvor mye ressurser og tid som kan gå tapt dersom samarbeidet ikke opprettholdes, eller leverer opp til forventning (Wasko og Faraj 2000).

Selve engasjementets varighet har tre ulike horisonter (Frow m.f.2015), *Av-og-på interaksjon*, *Gjentagende interaksjon med flere forskjellige parter*, og *Kontinuerlig interaksjon med en bestemt part eller gruppe*. Det å ha et bevisst forhold til varigheten er viktig for selskap som skal drive samskapning. Prosessen bør reguleres etter kanalvalget man bruker for og kommunisere, men også i henhold til den allokeringen av ressurser man har tilgjengelig i det aktuelle samarbeidet (Frow et al. 2015). Et viktig punkt her er at deltagerne i slike prosesser sosialiserer seg rundt dem de liker å samhandle med (Wasko og Faraj 2000). Om noen sentrale personer forsvinner kan samarbeidet opphøre eller prosjekter kan tape sin effekt. Interaksjonen er den viktigste del av samhandlingsprosessen (Frow et al, 2015), og hvis dette samspillet opphører, er det ingenting som sørger for videre samarbeid. Målet må være å skape et samarbeid som gir gruppesynergier (Wasko og Faraj 2000), og som skaper bedre idéer enn det ett individ ville klart og produsere alene. Derfor må man skape forhold i gruppen som gir tilgang på kunnskap og ikke bare informasjon (Wasko og Faraj 2000), samtidig som man sørger for at individene ser nytten av å gi verdifull tilbakemelding på idéer og løsninger. Wasko og Faraj (2000) poengterer videre at personer som oftest hjelper, gjør det for å få muligheten til å få hjelp med egne utfordringer i fremtiden.

3. kapittel: Metode

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al. 2010), og det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data. Viktigste kjennetegnet i empirisk forskning i følge Johannessen et al (2010) er systematikk, grundighet og åpenhet. Forskningsprosessen skal gjennom de fire fasene *forberedelser, datainnsamling, dataanalyse og rapportering* (Johannessen et al. 2010). Det er også slik denne forskningen har blitt strukturert, og målet med dette kapittelet er å forklare forskningsprosessen.

3.1 Valg av forskningsdesign - Forberedelser

I denne fasen vil jeg redegjøre for hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsene skal gjennomføres (Johannessen et al. 2010). Formålet her har en induktiv tilnærming (Johannessen et al. 2010), og skal se på hvordan *unge Gaseller involverer kunden i utvikling av nye produkter eller tjenester*. Ved å se på hvordan selve involveringen skjer (Galvagno og Dalli 2014, Ramaswamy og Gouillart 2010, Payne, Storback & Frow 2007) og hvem som involveres (Frow et al. 2015, Frow, Payne og Storback. 2011) kan man få indikasjoner på om dette er en potensiell kilde til konkurransefortrinn. (Rasmussen. 2014, Brockman et al 2012. Ramaswamy og Gouillart. 2010, Frow et al. 2015). Valget av å fokusere på Gasselleselskap skyldes egen nysgjerrighet, men også en spesiell interesse for temaet da det er mangler i teorien når det gjelder hva hurtigvoksende selskap gjør for å skape vekst (Rasmussen 2014). Rammeverket til Frow et al. (2015), som beskrives i teorikapittelet, ble valgt da formålet med deres forskning var å skape et rammeverk som kan brukes til og identifisere verdifulle samskapningsmuligheter. Dette gjør at rammeverket i sin helhet kan brukes til å vurdere hvordan ulike typer involvering mellom kunde og Gasselleselskap skjer.

Ettersom utgangspunktet og formålet for oppgaven er lite forsket på, gir dette grunnlag for *eksplorerende design* (Johannessen et al. 2010). Samtidig er jeg ute etter og utforske og *beskrive menneskene* i Gasselleselskap, og se på deres *erfaring med og forståelse av*, kundeinvolvering i produkt- eller tjenesteutvikling. Da blir det mest naturlig med en åpen og utforskende kvalitative undersøkelsesmetode, med en fenomenologisk tilnærming (Johannessen m.f. 2010). Valg av metode gjorde det mulig for meg å gå i dybden på temaene med et åpent sinn, for og få frem det intervjuobjektene mente var mest relevant i forhold til den problemstilling som ble fremlagt (Silverman 2015), og på bakgrunn av det ble oppfølgings spørsmål stilt.

3.2 Teknikk for datainnsamling

Datainnsamlingen i kvalitativ metode kan være observasjon, analyse av tekst og intervju, eller opptak av dialog eller video (Silverman 2015). Metoden som velges vil være et resultat av både hva som er best egnet for å besvare problemstillingen, og hva det er mulig å gjennomføre innenfor de fastsatte tidsrammer (Johannessen et al. 2010). Målet var og komme nært innpå personlige informanter som kunne komme med informasjon om hvordan Gasselleselskap betrakter kunden. Det blir ikke bare viktig for meg å kartlegge hva de gjør, men å prøve å forstå hvordan de oppfatter sin virkelighet, og dermed også deres opplevde fordeler og ulemper med å involvere kunden (Johannessen et al. 2010). Den beste måten å oppnå dette på blir og bruke *ustrukturert intervju* (Johannessen et al. 2010), som tillater meg å strukturere intervjuet etter tema og stille spørsmål tilpasset den enkelte intervjusituasjon. Dette var viktig grunnet den fenomenologiske art, med fokus på å forstå et fenomen, men også fordi den fleksibiliteten og uformelle atmosfæren det skaper med intervju objektet kan gjøre det lettere for meg å få informantene til å relatere svarene til egen situasjon (Johannessen et al. 2010). Relasjonen mellom forsker og informant ses på som avgjørende for at den valgte metodikken skal gi god informasjon (Johannessen et al. 2010), og derfor ble det laget en detaljert plan for å sikre et så godt førsteinntrykk som mulig. Det ble planlagt alt fra hva som skulle fremlegges under rekruttering, hva som skulle gis av informasjon, klær jeg hadde på meg ved hvert intervju, egen adferd, til mulige ice-brackers som kunne passe til hvert intervjuobjekt for å starte en dialog.

Det ble innhentet både primærdata og sekundærdata. Primærdata kom gjennom intervju, og var basert på de oppdagelser som ble gjort i innhenting av sekundærdata. Sekundærdata ble innhentet under forarbeidet til oppgaven, og ble brukt til å definere konteksten for problemstillingen, samt hvilken innfallsvinkel som ville bidra mest til dagens litteratur.

3.3 Utvalg og rekruttering

Valg av et strategisk utvalg skjer i to faser (Johannessen et al. 2010). Først går det ut på å finne hvilken målgruppe som kan gi den nødvendige dataen, for deretter å velge ut personer i denne målgruppen. Utgangspunktet for denne utvelgelsen er hensiktsmessighet og ikke representativitet (Johannessen et al. 2010). Jeg valgte derfor å kontakte informanter fra et *ekstremet-kriteriebasert utvalg*, da behovet er at dataen kommer fra selskap som kan vise til ekstreme resultater (Soray & Green. 2014), og at informantene dekker spesielle utvelgelseskriterier.

3.3.1 Utvelgelse av respondenter

I denne oppgaven har det blitt satt følgende fire krav til utvelgelsen av respondenter, som også setter grunnlag for hvilken informasjon som vil bli samlet inn (Jacobsen 2005): Selskapet skal være representert på Gasselisten 2015, selskapet skal stå til de krav som fremkommer i oppgavens definisjon av Gasselleselskap, selskapet skal fremstå som kundeorientert på sin hjemmeside og representantene som intervjues skal ha eierskap i selskapet eller ha en rolle som dagligleder eller tilsvarende. Disse kriteriene ble valgt slik at jeg skulle få riktig informasjon i forhold til studiet (Johannessen et al. 2010).

For at et selskap skal stå på Gasselisten til Dagens Næringsliv stilles det flere krav blant annet til regnskap, omsetning, vekst og selskapsform. (dn.no/Gasellene/2014). Gasselisten 2015 inneholder oversikt over 2454 Gaseller på landsbasis (dn.no/gasellene/2015). Listen er søkbar først gjennom fylker, og gir en oversikt over de ulike bransjenes tilstedeværelse i fylket, både i prosent og antall. Inndelingen i bransje varierer noe fra fylke til fylke. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på fylkene Akershus og Oslo, grunnet reisevei til potensielle intervjuobjekter, og tidsbegrensninger i forskningsprosjektet. Akershus har 253 Gasselleselskap fordelt på disse åtte kategoriene:

- *Varehandel, reparasjon av motorvogner: 73*
- *Bygge- og anleggsvirksomhet: 65*
- *Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting: 24*
- *Informasjon og kommunikasjon: 23*
- *Transport og lagring: 19*
- *Forretningsmessig tjenesteyting: 18*
- *Industri: 14*
- *Annet: 17*

Oslo har et litt høyere antall på 433 Gasselleselskap som også fordeles på åtte kategorier:

- *Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting: 103*
- *Varehandel, reparasjon av motorvogner: 103*
- *Informasjon og kommunikasjon: 72*
- *Bygge- og anleggsvirksomhet: 47*
- *Forretningsmessig tjenesteyting: 45*
- *Transport og lagring: 27*

- *Overnattings- og serveringsvirksomhet: 10*
- *Annet: 26*

Begge fylker har til sammen et grovutvalg på 688 Gasselleselskap, som utgjør en prosentvis andel på 28 % av 2454 selskap på landsbasis. For å begrense utvalget ytterligere støtter oppgaven seg til Gasseldefinisjonen til Storey og Green (2014) som definerer Gasselleselskap som; *et selskap som har hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 20 % i året, enten i antall ansatte eller inntekt, over en tre års periode med minimum ti ansatte (Storey og Green 2010 s.214)*. Storey og Green (2010) stilte også krav til at *selskapene ikke skulle være eldre en fem år*, men dette ble valgt vekk og endret til selskap som er mellom fem til ti år. I denne oppgaven definerer jeg da Gaseller til å være; *et selskap som er mellom fem og ti år. Selskapet har hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 20% i året, enten i antall ansatte eller inntekt, over en tre års periode med minimum ti ansatte*. Dette resulterte i en rask screeningsprosess av Gassellisten 2015 for å finne antall ansatte og omsetningsveksten til selskapene de siste tre år.

Deretter gikk jeg så videre inn på proff.no og så på eierstruktur og antall ansatte. Jeg luket vekk selskap med mindre en 10 ansatte, og selskap med store konsern som hovedeier. Selskap med store konsern som eiere dreier seg i stor grad om nye avdelinger, eller risikofylte prosjekter som har gitt suksess. Hadde jeg valgt å bruke slike selskap i min undersøkelse ville det svekke oppgavens pålitelighet. På bakgrunn av dette endte jeg opp med et *ekstremutvalg* bestående av et sted mellom 80 og 100 selskap.

Videre gikk jeg inn på hjemmesiden til hver enkelt, av de aktuelle selskapene for å finn ut hvordan de omtaler kunden som samarbeidspartner og relasjon, samtidig som jeg raskt undersøkte at eier og leder var samme person.

Etter denne øvelsen hadde jeg et utvalg som bestod av en liste på 17 selskap.

Tabell 1 - Utvalgskriterier

Utvalgs type	Kriterier	Beskrivelse og begrunnelse
Ekstrem	Representert i Gassellisten 2015	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Selskapet må ha levert godkjente regnskaper</i> • <i>Minst doblet omsetningen over fire år</i> • <i>Omsetning på over en million</i>

		<i>kroner første år</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Positivt samlet driftsresultat</i> • <i>Ha unngått negativ vekst</i> • <i>Aksjeselskap</i>
	Stiftet mellom 2007 -2012	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Et selskap som er mellom fem og ti år</i>
	Oppgavens definisjon av Gaselle	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Selskapet har hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 20% i året, enten i antall ansatte eller inntekt, over en tre års periode med minimum ti ansatte (Storay & Green. 2014).</i>
Kriterier	Kundeorienterte	Nevner kunden som en eller flere roller <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bidragster</i> • <i>Strategisk partner</i> • <i>Viktig for selskapet</i>
	Informantens - Rolle	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jobber som daglig leder eller tilsvarende</i> • <i>Har eierandeler</i> • <i>Har vært med og startet selskapet</i>

3.3.2 Rekruttering

Det ble gjort en vurdering på å gjennomføre både annonsering på internett og telefon oppringing for å rekruttere informanter (Johannessen et al. 2010). Annonseringen ble gjort via en Facebook-gruppe for norske gründere, men ble skrinlagt da det ikke gav ønsket respons. Før jeg ringte, valgte jeg å lage en ringeguide (Vedlegg 2) for å øke sannsynligheten for å få et intervju, samt øke trygghetsfølelsen når jeg tok kontakt. Jeg valgte å ringe to ganger dersom jeg ikke fikk svar ved første forsøk. Av de 17 selskapene som var utgangspunktet mitt, fikk jeg svar fra 9 og av disse fikk jeg intervjuet 7 bedriftseiere. Alle intervjuobjektene var med å starte selskapet som stod oppført på Gasellelisten 2015. Alle respondentene unntatt én hadde rollen daglig leder. Vedkommende som ikke hadde rollen daglig leder hadde et eget ønske om ny rolle etter en omorganisering til å bidra som bindeledd mellom kunde, leverandør og eget selskap.

Jeg valgte å utforme en informasjons e-post om prosjektet (Vedlegg 3), som jeg sendte ut til alle jeg snakket med. Der gjentok jeg møtetidspunktet, oppsummerte kort om prosjektet, hvorfor det var interessant å henvende meg til vedkommende, mitt mål og problemstilling.

3.3.3 Selskapsprofil

Nedenfor følger en presentasjon av selskapene og deres respektive virksomheter. For å ivareta hensynet om anonymitet, er alle selskapene blitt gitt pseudonymer. Det vil ikke bli opplyst om omsetningstall, antall ansatte eller stiftelsesår, da dette vil gjøre det enkelt å finne ut hvem de ulike respondentene er gjennom bruk av utvalgsriterier.

1. Andreas med nettbutikk

Andreas er i mellom 25-30 år, og er én av tre hovedeiere i et selskap som jobber innen varehandel. Selskapet består av flere nettbutikker, butikklokaler og servicelokasjoner. De tre hovedeierne er barndomsvenner, og tilfører mye variert erfaring, utdannelse og kompetanse til selskapet. Andres sier at en av årsakene til at samarbeidet fungerer så godt er at de alle tilfører noe eget inn i selskapet da de er kammerater, men kamerater som er interessert i ulike deler av driften. Én er veldig opptatt av produktkvalitet, en annen av økonomi og ledelse, mens den tredje er spesielt opptatt av logistikken. De startet å tilby produkter innen ulike forretningsområder da de var interessert i produktene, og følte det manglet tilbydere som leverte dette til den kvaliteten de selv ønsket.

2. Birger på nett for kunden

Birger mellom 30-35 år og sitter som hovedeier i et selskap som er en del av en større paraplyorganisasjon. Jeg velger å snakke med Birger da hele organisasjonen ble startet innen de siste 5 til 10 år, og selskapet til Birger ikke har fått noen fordeler fra morselskapet når det gjelder kunder eller økonomi. Birger har de siste årene bygget opp et kompetansehus som går for å være en av bransjens mest kompetente innen sitt fagområde. Selskapet startet som en ren niche, men tjenestene de leverer har gått over til å bli bransjestandard etter økt etterspørsel. Deres tjenester har satt en standard for hva som leveres innen fagfeltet etter å ha oppnådd ekstremt god avkastning for flere av sine kunder. Selskapet ble startet da Birger så en tydelig mangel på både kompetanse og tilbud av liknende tjenester i Norge.

3. Chris som skaper nettverk

Chris er mellom 45-50 år, og er hovedeier i et selskap der produktet han leverer er en «spinn off» av en internasjonal tjeneste. Jeg har tatt med dette selskapet da Chris har tatt et konsept som han har utviklet sammen med en internasjonal part og gjort det til en suksess i Norge. Selskapet har raskt etablert seg som en attraktiv partner for flere store aktører i Norge, og de sier selv at de eksiterer for å hjelpe mennesker til å få klarhet i en stadig mer kaotisk hverdag.

4. Dennis gjør kundenes hardware bedre med sitt software

Dennis er mellom 45-50 år og har jobbet i samme bransje i 20 år. Han og en partner har gått sammen for og levere tjenester til en kvalitet og et teknisk nivå de føler det er behov for i markedet. Selskapet har en åpen forretningsfilosofi der de ønsker og dele så mye som mulig da de har opplevd over tid at dette gir bedre produkter, mer fornøyde kunder og høyere omsetning.

5. Erik som lager plakater

Erik er mellom 25-30 år, og har jobbet i samme bransje i 10 år. Han valgte å starte for seg selv da han så et tydelig behov for å profesjonalisere bransjen han jobbet i. Erik har fra tidligere av jobbet som bindeledd mellom kunden og selskapet og mente man hadde mye å gå på innen bransjen om man var villig til og yte sitt beste ovenfor kundene sine. Selskapet han jobber i, er i dag et midtpunkt i bransjen, hvor man har den høyeste kompetansen innen fagfeltet i Norden. Det satses videre på å løse oppdrag ingen andre i bransjen ønsker eller har mulighet til og løse. Selskapet fungerer som leverandør til konkurrenter, og fokuserer på å være best hver eneste dag.

6. Fredrik konseptutvikleren

Fredrik er mellom 25-30 år, og driver et selskap sammen med åtte andre. Alle åtte har en relasjon til én eller fler i gruppen enten gjennom tidligere jobb, studier eller barndom. Samtlige har ulike utdannelser, men alle har en interesse for teknologi. De jobber både med å utvikle tekniske løsninger sammen med kunde, men også å utvikle løsninger de ser behov for i markedet på eget initiativ.

7. Gunnar konsulent

Gunnar er mellom 45-50 år, og driver et selskap sammen med to andre der de tilsammen har 80 års erfaring fra selskap tilsvarende det de jobber mot i dag. Erfaringen går på strategiske ledelsesutfordringer som store organisasjoner møter stadig oftere i dag. Gunnar sier selv at grunnen til deres suksess handler om valg av konsepter de tilbyr, og om disse bygger på den kompetansen menneskene i selskapet innehar.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

Under intervjuene ble det benyttet en intervjuguide som inneholdt tema vi skulle gjennomgå. Intervjuguiden består av en innledning, hoveddel og avslutning. Innledningen var spesielt viktig for meg da det er kritisk for legitimeringen av prosjektet å skape en positiv ramme for intervjuet (Johannessen et al. 2010). Jeg brukte noe tid på formuleringer da det var viktig for meg at intervjuobjektene oppfattet min genuine interesse for temaet som ekte, og at jeg fremsto som virkelig interessert i deres opplevelse (Johannessen et al. 2010), og tanker rundt temaene.

Hoveddelen var fordelt mellom ulike tema basert på rammeverket fra teoridelen i oppgaven. Rammeverket rent teoretisk er et resultat av 15 år med forskning, og måten det er bygget opp på gjorde det viktig for meg å skrive ned underkategorier som kunne hjelpe med å belyse hvert tema. Underkategoriene ble ikke skrevet som oppfølgingsspørsmål til hvert tema, fordi jeg ønsket å tilpasse underkategorien til hver enkelt intervjusituasjon (Johannessen et al. 2010). Intervjuguiden ble ikke skrevet om underveis, men jo flere intervju jeg gjennomførte, jo raskere valgte jeg å endre tematikk i intervjuet dersom jeg opplevde at intervjuobjektet var inne på et tema som hadde liten betydning for oppgaven. Hvordan dette ble utført vil jeg beskrive mer inngående i kapittelet om gjennomføring av intervju.

3.4.2 Forberedelse og pretest

Jeg brukte mye tid på å lese relevant litteratur før jeg valgte den endelige intervjuguiden. Dette for å skape et godt grunnlag for og gi et godt svar på problemstillingen. For å styrke troverdighet og pålitelighet til guiden søkte jeg tilbakemelding, og diskuterte fremgangsmåte for gjennomføring, ved valg av ustrukturert intervju, med min veileder.

Under diskusjonen ble det lagt vekt på at jeg måtte holde oversikt over alle tema og at de ble gjennomgått. Det var viktig å ha fokus på å holde god kontroll på tiden slik at dette ble gjennomført. Ved denne gjennomgangen opplevde jeg viktigheten av å gjøre en grovanalyse av svarene jeg fikk rett etter hvert intervju. Dette hjalp meg og få de gjenværende intervju-

objektene til å gi en dypere forklaring av tema, når man snakket om resonnetet bak de valgene intervjuobjektene tok med tanke på kundeinvolvering. Intervjuguiden ble da mer brukt som en støttende sjekkliste slik at alle de nødvendige temaene ble gjennomgått, men også at de ble gjennomgått på et nivå som ville tilføre noe til forskningen.

Før selve intervjuene ble gjennomført ble det avklart at oppgaven var meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata – NSD. Da det ble gjennomført en meldeplikts test, laget av Personvernombudet for forskning. Mitt meldeskjema for oppgaven, ble godkjent i april 2016.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i løpet av april og mai 2016. Alle intervjuene ble foretatt på arbeidsplassen til selskapene. Dette ble gjort etter informantenes eget ønske. Intervjuene hadde en varighet på 50 til 60 minutter, med unntak av det første intervjuet som varte 90 minutter. Jeg forsøkte å være bevisst på negative *intervjueffekter*, ved og velge klær jeg mente ville passe i den type selskap jeg var med, samt prøvde og sette meg inn i deres bransje for øke egen trygghet i møtet med intervjuobjektet (Johannessen et al. 2010 s.143).

Før jeg startet spurte jeg om de kunne undertegne samtykkeerklæring, og om det var greit at jeg tok opp intervjuet med båndopptaker. Som en innledning valgte jeg og gjenta hva jeg forsket på, hvordan utvelgelsen av selskap hadde foregått, og hva de hadde skrevet på sin hjemmeside som gjorde at jeg tok kontaktet med akkurat dem. Deretter ønsket jeg og avklare forventninger, og presisere at jeg var ute etter deres oppfatning av fenomenet, og at det ikke fantes noen riktige og gale svar. Deretter ba jeg de starte med å fortelle om seg selv og hvordan de involverer kunden i utvikling av produkter og tjenester. Oppfølgingsspørsmål som ble stilt dreide seg om å få de til og forklare påstander, eksempler eller tanker mer inngående. Eller at jeg kom med en påstand fra teorien, som kunne utfordre hva de hadde sagt, som de kunne si seg enig eller uenig i, ved og komme med eksempler på egen erfaring.. Etter erfaringer rundt intervjusituasjonen ble jeg mer og mer bevisst på den grunnleggende reglen til Johannessen et al. (2010), om og stille enkle og korte spørsmål. Jeg godtok ikke et ja eller nei svar, og holdt meg helt unna «hvorfor spørsmål» (Johannessen et al. 2010 refererer til Patton. 1990). Ved ja/nei svar, valgte jeg enten å omformulere spørsmålet mitt, eller og be de utdype svaret. Under det første intervjuet var jeg veldig opptatt av å notere ned interessante poeng intervjuobjektet komme med, men opplevde at jeg da mistet egen tilstedeværelse som intervjuer, og valgte da heller å dobbeltsjekke at båndopptaker var startet og ha fullt fokus på intervjuobjektet.

I avslutningsdelen stilte jeg spørsmål om det var noe mer de hadde ventet å bli spurt om, og om de hadde noe mer og tilføre noen av temaene vi hadde snakket om. Jeg spurte og om det var greit for intervjuobjektet at jeg tok kontakt senere om jeg hadde noen oppfølgingsspørsmål.

3.5 Analyse av data- Fenomenologisk innholdsanalyse

Før jeg startet innhenting av data laget jeg et analytisk rammeverk som handlet om å redusere, systematisere og strukturere datamaterialet uten og miste viktig informasjon (Silverman, 2011). Valget av ustrukturert intervju åpnet for at jeg ikke kunne sammenligne intervjuene direkte, så jeg var avhengig av å lete etter mønster i datamaterialet for og finne svar på problemstilling (Johannessen et al. 2010). Mønstrene i teksten hadde da som hensikt å gjøre at jeg kunne sammenlikne hvert intervju opp mot hverandre.

Jeg var veldig bevisst på å få skrevet ned inntrykk intervjusituasjon ga meg så tidlig som mulig (Johannessen et al. 2010). Jeg opplevde at jeg i starten var altfor opptatt av å skrive ned inntrykk underveis mens jeg gjennomførte det første intervjuet. Hadde jeg fulgt mer med på hva intervjuobjektene sa, kunne jeg stilt bedre oppfølgingsspørsmål, men jeg korrigerer dette underveis og var veldig bevisst på dette under de resterende intervjuene. Standarden ble at jeg etter hvert intervju skrev en rask refleksjon rundt inntrykket jeg satt igjen med, der jeg fokusert på hva som var bra og eksempler på gode poeng som hadde blitt nevnt, før jeg startet å transkribere lydopptaket til tekst (Johannessen et al. 2010).

Jeg opplevde alle intervjuene som gode intervjuer, der utfallet hang sammen med den opplevde kjemien mellom meg og intervjuobjektet. Likevel må jeg innrømme at jeg fikk noen overraskelser når jeg skulle transkribere til tekst, og spesielt der jeg følte at et intervju var veldig godt, men opplevde dataene som veldig overfladiske under selve transkriberingen. Derfor måtte jeg vurdere hva som skulle regnes som data fra intervjuet (Johannessen et al. 2010), og da hvilken mening det skulle få i forskningen. Dette ble en kontinuerlig vurdering. Helhetsinntrykket etter at all data var transkribert, var at jeg hadde seks ganske like respondenter, med en respondent som skilte seg særlig ut. Data fra respondenten som skilte seg ut ble vurdert spesielt ut fra om det var relevant og skulle benyttes.

Jeg valgte så å gå videre med og redusere datamengden for og kunne håndtere stoffet analytisk (Johannessen et al. 2010). Det første jeg gjorde var å gå rett på fortolkningen av ett og ett intervju opp mot de seks motiver for å drive samskapning beskrevet i teoridelen. Etter en gjennomgang av to intervjuer opplevde jeg og ikke kunne se en dypere mening eller

sammenheng i dataen, samt en opplevelse av at fremgangsmåten utnyttet potensialet til datamaterialet dårlig. Jeg endte derfor opp med å følge tilnærmingen til Kuckartz, U. (2014) fremfor Johannessen et al. (2010). Kuckartz har delt opp analysen i flere trinn, og kommer med flere detaljerte eksempler på hvordan man kan analysere data. Analyseformen kalles tematisk kvalitativ tekstanalyse (Kuckartz, U. 2014), som gjennomføres i syv steg: 1. Trekk frem viktige sitater og lag sammendrag, 2. Lage hovedkategorier, 3. Kode data etter hver hovedkategori, 4. Samle sammen alt som inngår under hver kategori, 5. Lag underkategorier, 6. Kode all data etter de utdypende kategoriene, 7. Trekk nye kategorier opp mot teoretiske kategorier og presenter funn.

Første del jeg fokuserte på var som Johannessen et al. (2010) beskriver, nemlig viktigheten av å få frem et helhetsinntrykk fra hvert intervju. Deretter gikk jeg gjennom teksten og laget tema eller korte oppsummeringer av hva respondentene snakket om (Johannessen et al. 2010, Kuckartz, U. 2014). Temaene ble strukturert i en matrise med hovedkategoriene: ***Før samhandling starter, Hvordan samhandling gjennomføres, og Hvordan samhandlingen videreutvikles*** (Vedlegg 5). Jeg opplevde at det var flere sitater som kunne brukes i flere av kategoriene. I følge Kuckartz, U. (2014), er dette den hermeneutiske prosessen ved å forstå et helt datasett, som skjer kun ved at man først forstår delene datasettet består av. Kategorier som skapes av datasettet må forstås selv om de blir tatt ut av sin kontekst (Kuckartz, U. 2014). Utfordringen med kategoriseringen i denne oppgaven er at det kun er en person som har skapt kategoriene, mens det anbefales å være minimum to (Kuckartz, U. 2014). For å øke påliteligheten valgte jeg og være tro mot meg selv i forhold til om jeg opplevde en avkoding som uegnet. I disse tilfellene gikk jeg tilbake og endret, (Johannessen et al. 2010), eventuelt delte, samme teksten inn flere koder samtidig. Jeg fant ut at det ville være best for meg og benytte meg av både beskrivende koding og tolkende koding (Johannessen et al. 2010 referer til Thagaard 2009). Neste del var å se på hovedkategorien som en helhet og da lage underkategorier ut fra det som kom frem i dataene (Kuckartz, U. 2014). Utfordringen her ble å plassere de ulike kodene under hver hovedkategori, som igjen samlet sett ville bli en underkategori i hovedkategorien. Hvilken underkategori som skulle høre til hvilken hovedkategori var spesielt utfordrende å avklare der det fantes argumenter for å inkludere de i begge hovedkategoriene. Et eksempel her kan være *Avklare forventning* (se vedlegg 5). En kategori som beskriver hvordan Gasellen praktisk stiller krav til sine kunder. Å avklare forventning kunne gjerne vært under hovedkategorien ***Hvordan samhandling gjennomføres***, men da grunnen til at de avklarer forventning må ses i sammenheng med kategorien *hvem er*

kunden, så må den heller bli en del av hovedkategorien **Før samhandlingen starter**. I tillegg til disse utfordringene forsøkte jeg så godt det lot seg gjøre og ha tematikken fra teorien i baktanke, da det ville gjøre fremleggingen av funn enklere, men også gi en bredere teoretisk mening (Kuckartz, U. 2014). Det siste jeg gjorde før den kategoribaserte analysen og fremleggelsen av funn, var å strukturere matrisen ferdig. Jeg gikk gjennom alle underkategoriene for å se om det var noen som kunne slås sammen, samt vurdere om antall underkategorier og sub-kategorier var forenelige. Jeg opplevde først datasettet som komplekst og uoversiktlig, før jeg fikk satt dataen i kategorier. Samtidig var det viktig for meg at kategoriene hadde en sammenheng med teorien. I et forsøk på å få dette til hadde jeg laget en modell av funnene. Modellen vil jeg bruke når jeg i neste kapittel skal forklare funn. Denne modellen var også veldig nyttig når jeg skulle være kritisk til egen kategorisering og strukturere kategoriene slik at de representerte felleskapet i dataene og ikke en bestemt respondent (Kuckartz, U. 2014). Jeg har valgt å lage en tematisk oppsummering av noen utvalgte kategorier tilknyttet hovedkategoriene, da det kan forklare sammenhengen i modellen, men også gi en dypere forståelse for sammenheng i dataen. Modellen er også et godt utgangspunkt i drøftingen av data opp mot teori.

3.6 Studiets troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

Dette kapittelet har som formål å argumentere for studiets kvalitet og gyldighet. Måten man måler kvaliteten på i en kvalitativ studie er både gjennom reliabilitet og validitet, men også kriterier som *pålitelighet*, *troverdighet*, og *overførbarhet* (Johannessen et al. 2010), når det er mest hensiktsmessig. I denne oppgaven har jeg vurdert etter de siste kriteriene, da det er mest hensiktsmessig i henhold til oppgavens problemstilling og forskningsdesign.

3.6.1 Pålitelighet

I dette studiet er det gjennomført en ustrukturert datainnhenting der samtaler styrer hvilken data som har blitt samlet inn. Dette gjør at man snakker om studiets pålitelighet og ikke studiets rehabiliter (Johannessen et al. 2010). Med pålitelighet menes repeterbarhet og etterprøvbarehet av studiets funn, samt hvorvidt man kan stole på funnene eller om det som beskrives er rene tilfeldigheter (Silverman, 2011). Det argumenteres i tillegg for bruk av begrepet pålitelighet, da studiets gjennomføring vil være veldig vanskelig å kopiere. Datainnhenting skjer gjennom at man bruker forskeren som verktøyet når data innhentes. Men også at jeg som forsker er unik i forhold til min erfaringsbakgrunn, som gjør at ingen andre vil tolke data på samme måte som den aktuelle forskeren (Johannessen et al. 2010).

For å øke forskningens pålitelighet er det gjennomført en så transparent forskningsprosess som mulig. Jeg har gjennom kapittel én beskrevet bakgrunnen for studiet og hva som skal studeres. Gjennom kapittel to har jeg forklart hvilket teoretisk rammeverk som ligger til grunn, og kapittel tre tar for seg hvilken fremgangsmåte og vurdering som er gjort før og under studiet.

Selve datainnhenting og valg som er tatt i forbindelse med det er godt dokumentert, og ved en nærmere gjennomgang av intervjuene vil man se at det er fokusert både på *hvordan* og *hvorfor* spørsmål samt *hva* spørsmål. Dette er gjort da jeg ønsket og få en inngående forståelse for hvordan de unge Gasellene vurderer og tenker samhandling med kunden. For å komme til kjernen av temaet så var det nødvendig å få intervjuobjektet til og snakke så mye som mulig. Det var viktig for meg å sørge for at de fikk forståelse for at jeg var ute etter deres opplevelse. Dersom intervjuobjektet fokuserte på hva de selv gjorde, valgte jeg å få de til og sette ting i en kontekst gjennom og stille oppfølgings spørsmål med hvordan og hvorfor. Tanken her er at når jeg vet hvordan de har gjort noe, og hvorfor de har gjort det på akkurat den måten, så kan jeg si noe om fenomenet jeg forsker på.

For å styrke påliteligheten ytterligere har jeg valgt å innhente sekundærdata før hvert intervju. Bakgrunnen var at jeg enkelt da kunne vise intervjuobjektet at det ikke var noen tilfeldighet at jeg hadde valgt akkurat de, og at de fikk den kritiske tilliten til meg som jeg som forsker er helt avhengig av og få (Johannessen et al. 2010). Det detaljerte analysearbeidet som er gjort i forbindelsen med denne forskningen er styrkende i forhold til påliteligheten til studiet. Da jeg tidlig valgte og ikke benytte forskningsspørsmål for å operasjonalisere studiet, men heller operasjonalisere gjennom strukturering av data, har jeg fulgte en detaljert stegvis prosess som beskriver ulike faser i analysearbeidet fra behandling av rådata til og strukturere det til fremlegging av funn (Kuckartz, U. 2014). Jeg har vært veldig nøye med kategoriseringen i starten, da det er viktig at kategoriene lages ut fra selve datamaterialet. Her var det viktig ikke å bli forutinntatt, noe man enkelt kan bli under én kvalitativ studie (Silveman 2013).

Fremgangsmåten jeg ente opp med styrker oppgavens troverdighet da analysen som fremkommer i denne oppgaven er den siste av totalt tre ulike analyser jeg som forsker har forsøkt å analysere og strukturere data ut fra. Grunnen til at jeg har valgt å skrinlegge de to føreste, er at den første metodikken sammenlignet dataene mot teori veldig raskt. Dette gjorde at datasettet ble for stort, og ga ingen mening. I det andre analyseforsøket ble det gjort for mye kategorisering, og dataene ble strukturert i for mange kategorier, der kategoriene var for

overlappende. Ettersom det frarådes å slå sammen kategorier, og nyansene mellom hver kategori var veldig uklare, valgte jeg heller og starte på nytt. Jeg fikk i begge tilfeller en følelse av at kodingen som ble gjennomført svekket resultatet (Kuckartz, U. 2014 s. 74).

Den fremgangsmåten som nå er gjennomført og presenteres i denne oppgaven, styrker påliteligheten da den viser funnene i dataen på en slik måte at det er enkelt og sammenlignende med dagens litteratur. Jeg har også gjort det enkelt og si noe om hva forskjellen er mellom funn og dagens litteratur. Det er ikke tatt hensyn til bransjeforskjeller på noen annen måte enn at jeg informerer om dette i de tilfeller jeg mener det er hensiktsmessig for å gi klarhet i data. Personlig tenker jeg at ikke alle tiltak som fremkommer kan brukes i alle bransjer, derfor har jeg gjort det slik at dataens struktur gjør at det meste av tiltak og eksempler kan relateres til all type drift av forretninger.

3.6.2 Troverdighet

I kvalitativ undersøkelse handler troverdighet om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn, på en riktig måte reflekterer formålet med studiet og representerer virkeligheten (Johannessen et al. 2010). Altså måler jeg det jeg ønsker og finne ut av (Silverman 2015).

Ved og sikre en god metodisk koherens (Morse et al. 2002), ble kvalitativ metode og fenomenologi et naturlig valg basert på min problemstilling.

I forhold til troverdigheten til oppgaven, og at jeg ikke benytter meg av operasjonalisert intervjuguide, er utvalgsriteriene i denne oppgaven spesielt viktige med tanke på å ha informanter å intervju som har tilstrekkelig informasjon om det aktuelle emnet (Morse et al. 2002). Det ble lagt mye vekt på teoretisk forståelse i starten, og å forstå hva det var relevant å fokusere på, da det er vanskelig og forstå fenomenet om man ikke forstår konteksten (Johannessen et al. 2010).

Dette gjorde at jeg valgte å ha en strengere definisjon av Gaseller enn det man tradisjonelt har i Norge. En strengere definisjon ville gjøre rekrutteringen av intervjuobjekter mer utfordrende da valget vil gi en betydelig reduksjon i utvalg. Men samtidig ville det gjøre at utvelgelsesprosessen ville virke mindre tilfeldig, og utvalget ville øke troverdigheten til oppgavens funn.

Jeg var veldig spent på om det ville bli stor spredning i funn grunnet spriket i bransje og da i utvalgets erfaringer. Det ble gjennomførte syv intervju med samme temaguide. Jeg fikk en opplevelse av samsvar ved intervjuene selv etter bare noen få intervjuer. Kvalitativ

undersøkelse er dynamisk der man hele tiden beveger seg fram og tilbake mellom design og implementering for å sikre kongruens (Morse et al., 2002). Jeg har fokusert på dette i datainnsamlingen og tar med meg informasjon og erfaring fra ett intervju inn i det neste.

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvordan man gjennom kvalitativ forskning klarer å overføre den kunnskapen forskningen har resultert i (Johannessen et al. 2010). Kunnskapen i denne oppgaven er overførbar da opplysningene i data er systematisert på en god måte. Samt at utvalget som er brukt i oppgaven representerer flere bransjer, der alle fellesnevnerne er at alle er opptatt av hvordan man kan lage gode relasjoner og ett godt kundeforhold for begge parter.

Dette kan gjøres praktisk overførbart ved at unge selskap uansett bransje, enkelt kan bruke revidert modellering av funn (modell 6 og 7) som er fremlagt i til og vurdere egne handlinger og holdninger. De kan både se på hvordan kunden blir involvert, men også få innsyn i hvilke roller og holdninger som ligger til grunn for kundesamarbeidet.

4. kapittel: Analyse av data og funn

I dette kapittelet kommer jeg til å strukturere og analysere dataene på en måte som gjør prosjektet operasjonaliserbart (Johannessen et al. 2010). Struktureringen av data handlet om å klassifisere et fenomen i ulike distinkte kategorier, og finne konkrete eksempler som kunne sammenlignes med indikatorer som kommer frem i teorien. Strukturen i analysekapittelet vil først følge modelleringen av dataen utfra tre hovedkategorier som kom frem i datamaterialet. Deretter vil temaene struktureres ned i første og andre underkategori. Underveis i analysen kommer det til og brukes sitater aktivt for å fremlegge funn.

4.1 Hovedkategorier

Utviklingen av kategorier i tematisk analyse kan enten komme fra den underliggende teorien som tilhører forskningen eller gjennom utnyttelse av datamaterialet (Kuckartz, U. 2014). I denne oppgaven har kategoriene blitt utviklet gjennom utnyttelse av datamaterialet, da jeg opplevde at den første metodikken ikke satt dataene i sammenheng, men delte de opp på en måte som gjorde at de mistet mening. De tre hovedkategoriene som brukes i denne oppgaven har blitt utviklet gjennom prøving og feiling (Kuckartz, U. 2014). De har blitt påvirket av egne refleksjoner gjort i etterkant av hvert intervju, samt gjennom tema jeg mener kom frem i dataene og korte oppsummeringer jeg gjorde av sitater (Kuckartz, U. 2014). Utviklingen av de tematiske hovedkategoriene skjedde ved at jeg noterte ned essensen av dataene samtidig som jeg utviklet temaer i datamaterialet og oppsummeringer etter gjennomgangen av data.

Med problemstillingen i bakhodet og mye arbeid med dataene ser jeg at alle intervjuene har forskjellige faser de går igjennom. Intervjuene startes likt i den kontekst at jeg starter med å fortelle intervjuobjektet hva jeg forsker på, hvorfor jeg har kontaktet akkurat dem, og forteller dem at jeg opplever de som opptatt av kunden sin ut fra det jeg har lest om dem. Min oppgave her er å finne ut hvordan de tenker rundt kundeinvolvering når de utvikler nye produkter og tjenester (Intervju 2-7). Svarene på hva de gjør i praksis og hvordan de beskriver kundene varierer. For å få essensen av hva de sa, forsøkte jeg og kategorisere etter hvordan de planlegger, gjennomfører og videreutvikler samhandling. Ved å løfte blikket på denne måten, og se på temaene som blir tatt opp gjennom hele intervjuet, så fant jeg ut at det ikke er stor variasjon i temaene som blir tatt opp, men heller i rekkefølgen intervjuobjektene tar opp de ulike temaene på. De alle starter med en gjennomgang av kundetyper og så går det over i hvordan de involverer kunden og kanskje litt på hvorfor. Deretter spør jeg mer om hvordan de involverer, hva de fokuserer på, men også hvilke krav de stiller til kunden. Etter dette blir det også naturlig og komme inn på hvordan dette har påvirket dem som organisasjon.

Innsamlingsmetoden som benyttes i denne oppgaven gjør at rekkefølgen i temaene varierer veldig mellom de ulike intervjuene. Det og starte så tidlig som mulig og strukturere data etter få men store kategorier virker naturlig i dette prosjektet (Kuckartz, U. 2014).

Et eksempel på dette kan være fra intervju 2, der intervjuobjektet starter med og forklare hva som er viktigst for dem som selskap: «*Vi lever av våre kunder, og gode relasjoner med dem*» (intervju 2, sitat 1). Så fortsetter de med å ta for seg hvorfor kundens involvering og tilbakemeldingen er viktig:

«Tenk isteden totalt..., Det er jo sånn produktutvikling går da. Tenke på den kunde feedbacken som har vært så tydelig... Det er det som har vært nøkkelen til at vi har gått så fort opp og ikke faller. Det er noe vi jobber masse med for og komme oss videre på, om vi knekker den, kan vi minst ha 5 like gode år til, tenker vi da» (intervju 2, sitat 24).

Senere tar samme objektet opp hvorfor de driver med ukentlige møter med kunden:

«Du klarer å lese signaler på en helt annen måte i et møte. Om kunden egentlig er fornøyd eller lur på noe, men tørr ikke spørre i en e-post....og det er en god måte og bygge relasjon, men også innfri på de forventinger de faktisk har (intervju 2 sitat 41).

Men også hvilke krav de stiller til kunden, for å få lov til og være kunde:

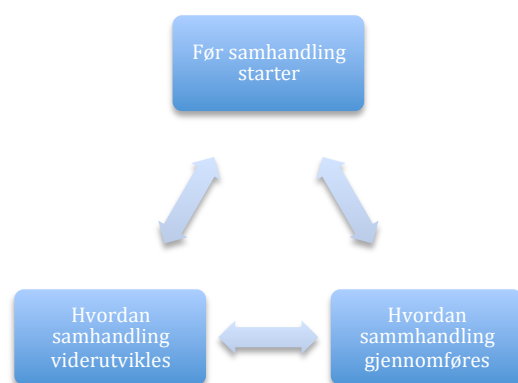
«Det har vi til og med kontraktfestet at vi må ha det. Fordi det er mange som sier at de ikke har tid til et ukentlig møte. Da må vi si at da klarer du ikke jobbe med oss, for vi får ikke til det som skal til, om du ikke kan stille på et møte en time i uken med oss. For da blir vi bare en leverandør av ett eller annet, og da kan vi byttes ut like enkelt. Så den relasjonsbyggingen er nøkkelen til å få en god levering» (Intervju 2, sitat 42).

Intervjuobjektet avslutter intervjuet med å si hvorfor de stiller krav til kunden, hvorfor de videreutvikler kundens kompetanse, og hele tiden er opptatt av at kunden ser verdien av det de kjøper:

«Men samtidig er det også et element av kontinuerlig kompetanseoverføring, som er kjempe viktig. Hver gang vi treffes i disse ukemøtene, er det en av de viktigste mulighetene til å forklare, hva vi sa vi skulle gjøre, hvorfor vi sa vi skulle gjøre det, hva som faktisk skjedde og hva vi anbefaler videre. Og i dette går det veldig sånn at

man øker forståelsen hver uke. Dette her gjorde dere, dette funker, funker ikke»,(intervju 2, sitat 54).

Når jeg så har problemstillingen i baktanke og tenker på *hvordan unge Gaseller driver med kundeinvolvering* må jeg se på det i en sammenheng med hva som gjøres *før samhandlingen starter*, så *hvordan samhandlingen gjennomføres* og til slutt *hvordan samhandlingen videreutvikles*. Dette vil da mest naturlig bli de hovedkategoriene datamaterialet blir strukturert etter (Kuckartz, U. 2014).



Modell 1: Dynamisk fremstilling av hovedkategorier

Videre kommer jeg nå til å ta for meg hver hovedkategori og gå gjennom de underkategoriene som har kommet frem i de ulike kodeprosessene. Pilene i modellen over viser hvordan de ulike kategoriene påvirker hverandre. Grunnen til at det er satt piler i begge retninger, som gjør modellen dynamisk, er fordi det er tydelig at Gasellene lærer og utvikler seg over tid. Det vil si at stegene i samhandlingsprosessen som jeg illustrerer over ikke er en konkret prosess, men et dynamisk samspill mellom Gasellen og kunden.

4.2 Før samhandling starter

Før selve samskapningen starter er det helt klart at Gasellene har tatt noen bestemte valg rundt deres rolle. Disse valgene går på hvordan de skal bygge relasjon med kundene, hvem kunden er og hvilke krav de stiller til kunden. Dette er også de underkategoriene som jeg nå kommer til å ta for meg. Om rekkefølgen stemmer i forhold til hva og hvorfor dette prioriteres, tas det ikke stilling til i denne oppgaven. Det eneste som fremkommer av data er at Gasellene er opptatt av å lære, utvikle og forbedre seg. Så det som var viktig for Gasellene under intervjuene i denne oppgaven vil sikkert ha endret seg noe om vi skulle avholdt de samme intervjuene i dag.

4.2.1 Gasellens rolle

Rollene de ansatte i Gasselleselskapene påtar seg ovenfor sine kunder varierer veldig (Røtvold, 2016). Spesielt varierer det utfra hvor lenge man har samarbeidet med kunden, hva målet med samarbeidet er og hvor i samarbeidsfasene man befinner seg (Røtvold, 2016). Dette kapittelet skal ikke ta for seg hvordan rollen utvikler seg, men forklare hvilke ulike roller Gasellene påtar seg, der det ligger et ønske om å involvere kunden i utvikling av nye produkter og tjenester.

Overordnet har de ulike rollene en hensikt i å spille kunden god, eller gjøre samhandlingsprosessen mer verdifull for felleskapet. Et av flere eksempler er intervjuobjekt tre som først engasjerer sine kunder gjennom bruk av ulike plattformer (sitat 1 og 15), og deretter arrangerer felles arrangement (sitat 18) for å beskrive seg selv som både en *fasilitator og tilrettelegger* (sitat 19). Valget med å spille så mange roller henger sammen med resultatet de har skapt med kunden, og de forklarer det som at dette er kilden til deres suksess.

«Fordi vi har en dypere mening med det vi gjør., Vi brenner for det vi gjør, fra good to great. Vi har de riktige menneskene med oss. Det handler veldig mye om hvilket menneske du er, for dette er en People business! Og den erkjennelsen må du gjøre for og kunne lykkes i dette. Det er derfor vi lykkes. Vi er mennesker som tror på det vi holder på med» (Intervju 3, sitat 37).

Påstanden støttes ytterligere gjennom at intervjuobjekt fem fokuserer på at deres rolle er å skape gode rutiner internt:

«Det har jo blitt noen større utfordringer i takt med at vi har vokst. Fordi når jeg startet firmaet så styrte jeg produksjon og alt selv, og fant aldri noe feil, men nå har jeg liksom 10 ansatte og alle jobber ikke sånn som jeg gjorde for å si det sånn. Så jeg må bare være flink til å bygge de rutinene for at det skal være sånn» (sitat 12).

Og å analysere markedet: *«... alltid analyser markedet. **Og det gjør du ved at du har et så godt forhold til kunden din?** Ja, da får du sladder her og der og du får info liksom, om alle endringer og ting som skjer» (sitat 21), og å ha den beste kompetansen (Objekt 2 sitat 56):*

«Men jeg har heller gjort det sånn at vi er en produksjonsfabrikk. Så det vil si at alle mine teoretiske konkurrenter handler hos meg, av det dem ikke klarer selv. Så jeg har lagt veldig mye i det å få kompetanse på en del spesielle ting» (Objekt 5 sitat 22).

Argumentasjonen til objekt fem fremstår som grunnlaget de trenger for at kunden ønsker å samarbeide med dem i den bransjen de opererer innenfor. Objekt seks ser det som sin rolle å styre utviklingsprosessen ved at man holder kontroll på fasen ved utvikling av nye produkter, og kan fortelle at: *«Vi gjør så mye vi kan for og stresser at alle tanker er gode tanker. Rett og slett fordi at ideen er i seg selv ikke gjennomførbar eller gjennomtenkt, så spinner det som regel noe annet ut av den (sitat 12).* Videre hjelper de kunden med å avgrense produktutviklingen og få fremdrift gjennom å påta seg rollen som workshop fasilitator: *«Få et nytt punkt, det er vel det, at vi stresser... Få opp alle tanker og ideer, så skreller vi heller bort med ren demokrati i møterommet der og da... Da får man diskutert mer på det de menneskene og de i møterommet syns, der og da, var mest interessant» (sitat 13).* Mot intervjuobjekt en som ser at sin rolle ovenfor kunden er å gi informasjon om muligheten kunden har, til å skape en bedre kundeopplevelse. *«Det er viktigere og gi litt sånn nyttig info. Det er så mange forskjellige plagg, så vi har bare plass til to av hvert plagg, men vi forteller kunden at vi har flere størrelser og at vil han se, så kan vi hente en til deg. Det er nyttig informasjon» (intervju 1, sitat 17).* Rollene er som sakt varierte, men hensikten er tydelig, og det handler om å skape gode kundeopplevelser.

4.2.2 Hvordan behandler Gasellene kunden

Dette underkapittelet tar for seg et av de temaene som kommer tydeligst frem som et av de viktigste for Gasellene under datainnsamlingen. Alle intervjuobjektene tar opp viktigheten av å bygge tillit eller skape en god relasjon til sine kunder. Det handler om å ta kunden på alvor: *De har gått inn hit, de har tatt et valg..., de vil gjerne ha litt hjelp, de vil ha en demonstrasjon... Det er her jobben vår starter da... De skal bli tatt på alvor (intervju 1 sitat 12).* De tar kunden på alvor fordi det henger sammen med hvordan de tenker forretninger, og at de er opptatt av at kunden skal komme tilbake, og sier det er bedre at kunden kjøper én ting som virkelig dekker deres behov enn at de ender opp med flere produkter de egentlig ikke trenger. *(sitat 14).* I likhet med intervjuobjekt tre som påpeker at man *«... må kunne stole på folk, så om vi ikke får treffe kunden, må vi ha denne dialogen (ukentlige kundemøter, sitat 41).* *Det gjelder å gjøre noe fornuftig med den, og det er å lese noen signaler du ikke klarer og lese på telefon eller på e-post» (sitat 44).* De gjør dette da de ønsker å avdekke hvor fornødt kunden er når det gjelder produktet de har kjøpt ved at de prater gjennom prosjekter, prosesser og resultater sammen. Kundemøter er det den beste arena for og avdekke om kunden er fornøyd og får den konkrete feedbacken *(sitat 45).* Tilbakemeldingen brukes til å justere seg som selskap, for å bygge tillit eller gode relasjoner med kunden, men også at denne

tillitsbyggingen skjer på måter som ikke gjør at tilbakemeldingen føles påtvunget, men mer som naturlig dialog bunnet i et ønske om og ha fornøyde kunder (*sitat 48*). Når intervjuobjekt tre svarer på spørsmålet om hva som blir viktigst for de fremover er svaret: «... *skape trygghet, og vi må skape åpenhet for og virkelig komme i dybden i materiet (sitat 39)*, samt tilby omkringliggende tjenester som gjør at kundene føler de får støtte i sine prosesser (*sitat 40*). Intervjuobjekt fire tar for seg tillit uten noen påvirkning fra meg som intervjuer. Her setter man tillit i en kontekst som gjør at tilliten bidrar til at selskapet får en mulighet til å forhindre utfordringer (*sitat 5*), samtidig som det påpekes at det er viktig å gå rolig frem for og skape tillit (*sitat 6 og 11*). Om dette henger sammen med at deres produkt kan anses som det mest komplekse av alle intervjudeltagerne har jeg ingen dirkete funn på, men velger og ta dette opp da det kan være en interessant problemstilling for videre forskning. Intervjuobjektet forklarer at forsiktig fremgangsmåte er viktig for tillitsbyggingen på følgende måte:

Vi må trå veldig forsiktig, og hjelpe kunden med det han holder på med der og da. Kanskje stille noen spørsmål og være veldig åpne, og ha en del uformell dialog rundt øvrige problemstillinger dem kan ha eller som muligens kan komme, som vi muligens ser. Så må det være litt opp til kunden da og bruke oss mere. Det viktigste er og ikke trå han på tærne, for da ringer ikke han oss neste gang, ikke sant (intervju 4 sitat 6).

Tillitsbyggingen kommer ikke av seg selv, det må gjøres gjennom å løse oppdrag (*sitat 26*). Gjøre kunden oppmerksom på hvilken kompetanse man som selskap sitter inne med, og hvilken kapasitet man har til å løse oppdrag (*Sitat 16*). Første handling er at man «... *prøver å få kunden inn hit (til sitt kontor) hvor teamet sitter. Du ser litt på fasilitetene at vi ikke er hjørnesjappa*» (*intervju 4 sitat 16*). Man ønsker å vise frem teamet, som sitter på mye kompetanse og at det er fasiliteter som gjør det mulig å drive med kunnskapsoverføring (*sitat 17*). Intervjuobjektet har da erfart at det er lettere og overbevise en kunde ved og invitere inn på kontoret og få kunden fysisk til og se det de påstår at de er (*intervju 17*), enn det å overbevise de verbalt. De ser på det som sin egen oppgave og utdanne kunden til å forstå, og orientere kunden om, det større bildet i produktutviklingen. Påpeker også samtidig at det er flere plusser og minuser med alle aktiviteter for å oppnå målet med produktutviklingen, men at man greier og overbevise om at man som selskap velger de beste løsninger for kunden (*Intervju 4 sitat 25 og intervju 5 sitat 25*). Over tid utvikler samarbeidet seg til at man blir en leverandør av spisskompetanse (*Intervju 2-7*). Hvordan denne utviklingen skjer videre kommer jeg til og ta for meg i kapittel 4.3 om hvordan samhandling gjennomføres.

Relasjon - en konsekvens av tillit

Gjennom analysen av data kommer det frem at en konsekvens eller et mål med å bygge tillit, er et ønske om og oppnå en god relasjon med kunden. Intervjuobjekt to forklarer at de bygger tillit gjennom at de kompetansehever kunden. Dette så kunden blir mer konvertabel med tjenesten de kjøper, kommer med bedre bestillinger og får en bedre relasjon (*Objekt 2 sitat 50*). Jo bedre relasjon man har, jo mer faglige intelligente samtaler har man med kunden, og jo bedre forståelse kunden har for produktet, jo mer ser de verdien av det de kjøper (*Objekt 2 sitat 51*). Objekt fem har ikke et så komplekst produkt, men fokuserer på at man skal bygge en god relasjon før man selger produktet. Han sier til selgerne i selskapet: «*Skal du jobbe med salg så selg deg selv. Ikke produktet eller firmaet til å begynne med, selg deg selv*» (*intervju 5, sitat 5*). Gasellene tenker langsiktig og gjør handlinger ovenfor kunden som de mener har stor kunde verdi (*intervju 1-7*). «*Jeg vil ha alle jobbene hans ut året*» (*objekt 5 sitat 9*). Så om Gasellene tjener litt mindre på et produkt, må de gjøre ting for kunden som kanskje tar tid, men som man ikke tar seg betalt for fordi man synes det er så viktig. «*...å skape den tillitsgreia... Vær ærlig og vær lojal. Det har vært greia mi hele veien... Vær ærlig mot deg selv og kunden. Det lønner seg i det lange løp*» (*objekt 5 sitat 9*). Objekt syv mener tillit kommer gjennom å spille kunden god ved å jobbe sammen og utvikle kunden. Han bekrefter igjen at det er relasjonen du selger (*sitat 45*). «*Om du hele tiden er redd for at kunden skal ta over og gjøre ting selv, fordi man har lært han opp så har du ikke skjønt kunnskapsutvikling, du blir jo aldri utlært*» (*sitat 45*). Objekt fire viser den samme oppfatningen der han fokuserer på åpenhet og inkludering for å bygge gode relasjoner med kunden.

«Men i bunn må du ha en åpenhet. Mange aktører i vår bransje, vil ikke dele på denne måten. Det er en måte og bygge murer rundt kunden på, så han blir avhengig av deg. Mens vi har en litt annen tilnærming, og sier at om vi er åpne og deler alt med kunden, er tilbøyeligheten for og ringe oss/kontakte oss neste gang ganske lav. De gjør det uten å tenke seg om da. Det har igjen med tillit å gjøre. De stoler på oss, og involverer når de trenger det. Det er ikke håndjern fra oss av den grunn» (objekt 4 sitat 38).

For Gasellene handler det om at man skaper tillit og god relasjon fordi kunden blir knyttet til de veldig sterkt, og tilknytningen sørger for at de selger flere varer eller tjenester, og gir økt omsetningen for Gasellene (*objekt 4 sitat 29*).

4.2.3 Gasellenes kundekrav

Det kommer tydelig frem i innhenting av data, at Gasellene stiller flere krav til dem de samarbeider med. En av flere årsaker til dette, kan være en sammenheng mellom behovet for god relasjon med kunden, og eget behov for å levere sitt produkt eller tjeneste til et kvalitetsnivå de selv har satt. For Gasellene handler det om to ting. Det første går på hvem kunden er, og har de et behov som Gasellene ønsker og løse sammen med kunden. Det andre er at kunden går med på de forventningene Gasellene har til dem som kunde.

Kundekrav

Når objekt to snakker om kundekrav, handler det om kunden har strategiske ønsker om å utvikle seg innen det feltet av tjeneste de leverer. Dette gjør at kunden er mottakelig for deres kunnskap og gjør at man har mulighet til og levere resultater på det kunden ønsker.

«Da er vi riktige for dem. Det er de forventningene vi snakker med kundene om også. Har du liksom ikke en direkte plan om å bli digital, er veien alt for lang for oss, fordi det er der vår spisskompetanse ligger. Vi kan levere på det andre, men spissen er helt klart nødvendig» (objekt 2 sitat 61).

Videre tar han for seg at det ikke bare handler om produkt og strategi, men også om organisasjon. *«Det de vil at vi skal hjelpe dem og selge. At det passer hvordan vi jobber ... Det er de to minimumskriteriene for oss» (Objekt 2 sitat 63).* Kunden må ha en høyere implementasjonsevne. At de som selskap kan foreslå de beste tiltakene for kunden, men om kunden ikke har noen implementasjonsevne, interne ressurser, eller «signe-off» forståelse, spiller det ingen rolle hvor godt produktet er som leveres.

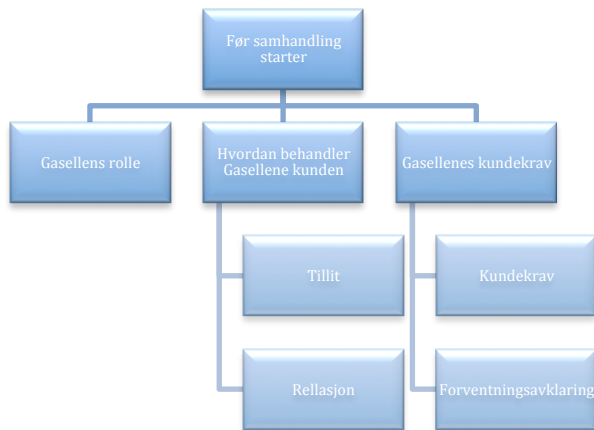
Gasellene vet hva de er gode på og stiller krav til kunden som eksempelvis objekt syv nevner. At hele organisasjonen er engasjert i det du gjør, for da oppleves resultatet bedre av kunden. *«...så vil det bli en økt kaskaderingen av gjennomføring, og hurtigere gjennomføring» (Objekt 7 sitat 26).* Dette er også måten og gjøre det på, når man skal utvikle ting sammen med kunden (sitat 27). Alle disse kravene stilles fordi man har en oppfatning av at det er kundens opplevelse av produktet, og hvilken verdi det skaper for kunden, som teller (intervju 1-5 og 7). Det kommer frem eksempler på at det handler om å få kunden engasjert, og stille krav til deltagelsen (Objekt 3 sitat 13, Objekt 6 sitat 10). Dette er selvsagt spesielt viktig for objekt tre og seks, da verdien av produktet de utvikler, skapes gjennom kundens deltagelse og nivå av engasjement de tar med seg inn i samarbeidet. Men de stiller helt klart krav til kunden som gjør at man får en følt verdi. En motsetning, men også et godt eksempel på hvordan de

stiller krav til kunden, kommer også til syn gjennom hvordan objektene ser på sin rolle både som portvakt (*Objekt 3 sitat 20, Objekt 6 sitat 10-11*), og tilrettelegger (*Objekt 3 sitat 19 og 22, Objekt 6 sitat 19-20*). Det fokuseres også på hva som er det viktigste kunden for Gasellen, ut fra de kriterier kunden setter på oppdragene de skal ha løst. Der intervjuobjektene har kunder som krever offentlige tilbud, har man tidlig satt ned minimumskriterier for hvilke tilbud man deltar på (*Objekt 7 sitat 5*). Man velger heller og si nei til kunder som ikke passer på ulike måter (*Objekt 7 sitat 24, Objekt 2 sitat 65*), eller bare ta i mot bestillingen som en ren ordre (*Objekt 4 sitat 23*). Objekt syv tror det har vært kritisk avgjørende for deres suksess at de har satt noen klare kundekrav og vært tydelig fokusert på hva de er gode på, og at de har valgt kunder ut fra dette prinsippet (*Objekt 7 sitat 24*).

Forventningsavklaring

I seks av syv intervju kommer det frem at det er viktig å forventningsavklare krav så tydelig og tidlig som mulig mellom kunde og Gaselle. Det å være kunde handler like mye om å motta kvalitet på den tjenesten man kjøper, som det handler om å være villig til og gjøre de organisatoriske og strategiske endringene Gasellene mener kreves, for at deres tjeneste skal kunne skape resultater (*Intervju 1-5 og 7*). Jeg referer ikke til objekt seks her, ettersom de ofte snakker om hva de mangler fra kunden. De kommer med eksempler på at de sliter med å få med seg beslutningstager i utviklingsprosesser, og opplever at løsningen de har diskutert blir for omfattende (*sitat 7 -9*). De ser at det er et problem (*sitat 51*), men samtidig kommer de ikke med en løsning på dette problemet slik som de andre respondentene gjør. Objekt fire sier eksempelvis at problemløsning går på kommunikasjon, og at man så tidlig i relasjonen som mulig kartlegger ønsker og behov mest mulig (*Sitat 44*). Det er selvsagt ikke alle problemer man får gjort noe med, og det er ikke alltid kunden gir all informasjon man har behov for med en gang. Derimot kommer det frem at disse Gasellene har to typer kunder. Den ene kunden ønsker å involvere deg i diskusjonen, og er veldig åpen på å finne løsninger sammen, og ønsker å kartlegge alt (*Sitat 45*). Så har du den andre kundetyper som er veldig klar på hva som skal gjøres, og har mange blindsoner som de ikke ser selv. De inviterer nødvendigvis ikke inn på riktig tidspunkt. Man blir nødt til å ta en mer påtvunget forventningsavklaring og følge sjekklister for manualer, og det stilles mer krav til hva kunden må bidra med. Poenget til Gasellen er at man må være veldig tydelig på hva de trenger av informasjon og bidrag for å levere et godt produkt til kunden (*Objekt 4 Sitat 46*). Er ikke kunden villig til å bidra med det som kreves, er dette ikke en riktig kunde for Gasellen.

4.2.4 Modell: Før samhandling starter



Modell 2: Før samhandling starter

4.3 Hvordan samhandling gjennomføres

Nå som grunnlaget for samhandlingen er satt vil jeg fokusere på hvordan den gjennomføres. Hvilken rolle Gasellene tar ovenfor sine kunder, de krav som stilles til kunden, samt hvorfor fokuset på og bygge tillit og gode relasjoner står så sentralt i deres drift. Temaet i seg selv har to underkategorier som går på: Produkt og tjenesteutvikling, og Kundedialog. Temaene har jeg valgt å dele opp ytterligere i analysen da dette ga meg en bedre oversikt.

4.3.1 Produkt og tjenesteutvikling

Oppstarten for hvordan samskapningen skjer varierer noe fra objekt til objekt, og jeg vil komme med eksempler fra hvert enkelt objekt for og si noe om likhetene.

Samskapning

Objekt tre setter sitt grunnlag for samskapning med kunden, ettersom det er Gasellen som starter den første samlingen, og har valgt hvordan gruppen som jobber sammen skal se ut (Sitat 2). De setter dermed kriteriene for deltagelse (sitat 8). Dette vil ikke si at gruppen er bestemt. Kunden som en del av gruppen (sitat 5), får lov til å påvirke hvordan samarbeidet utvikler seg både gjennom tema som blir tatt opp og hvem som får delta (Sitat 4).

Samhandlingen skjer i form av at man fasiliteter muligheten for at kunden får diskutere deres utfordringer med likemenn i tillegg til at vi har tilført professorer som har innsikt i faget (Objekt 3 sitat 9). Diskusjonen mellom partene, er det objekt tre oppfatter som mest viktig for deltagerne. «Da får vi testet ut min ide på hun som har gjort det før» (Objekt 3 sitat 9).

Gruppen gir da tilbakemelding gjennom sin tilstedeværelse og alle som deltar får være med i denne interaksjonen mellom de ulike individene som har løst samme problem (sitat 10). Målet

for Gasellen er at kunden skal føle verdi gjennom å få erfaringene til flere. Det er derfor de ser på seg selv som fasilitator eller portvakt som nevnt tidligere.

Objekt to sier deres bidrag til kunden forandrer seg etter kundens behov (*Sitat 2*). Man støtter kunden i og få dekket sine behov på selve tjenesten, men også på kartleggingen av interne ressurser, og oppgaver som ikke fungerer i dag (*Sitat 3*). Internt kan denne rollen gjøre at de kommer med nye tjenester til eksisterende kunder (*Objekt 3 sitat 3, Objekt 4 sitat 54, Objekt 7 sitat 33*). Alle Gasellene har et ønske om å gjøre det enklere for de personene de omgås med, men en av de store utfordringene er de interne strukturene som hele tiden må videreutvikles. Objekt to påpeker at de trenger at kunden ser og verdsetter deres kompetanse (*Objekt 2 sitat 56*), samtidig som de selv tar til seg tilbakemeldingen kunden kommer med (*Objekt 2 sitat 24*), og bruker den bevisst til å bli bedre.

Gasellen bruker flere teknikker for at kunden skal bidra til felles verdiskapning. Objekt tre får oversikt gjennom å høre med hver enkelt hva de kan mye om og hva de trenger å lære mer om (*Sitat 14*). Deretter lager de interne grupper om det er noen overlappende kompetanse eller ønsker fra deltagerne, men de ser også på hvilke tema de som selskap bør tilrettelegge for fremover (*sitat 27*). Samtidig er de helt overbevist om at det er *brukerens evne til å utnytte produktet som gjelder* (*sitat 31*). Objekt to spør ikke rett ut om hvordan man kan bli bedre, men bruker resultatpresentasjon som en måte å få en tydelig respons fra kunden på, for å finne ut om han er fornøyd og om det er opp til forventning (*Objekt 2 sitat 45*).

«Om ikke kunden sier det direkte, så vet du selv ofte. Vi ser og klarer å avdekke veldig fort om de er fornøyd ... Så når vi prater gjennom resultater, prosesser og prosjekter sammen, er det den beste arena for og avdekke om kunden er fornøyd og vi får den konkrete feedbacken (Objekt 2 sitat 45).

Alle intervjuobjektene velger derfor å kontakte enkelte kunden hele veien, der målene kan være forskjellig. Objekt tre gjør dette for å sørge for at kunden blir utfordret og får tatt opp sine tema i samlingen. Altså, Gasellene følger opp hver enkelt da det er hver enkelt brukers opplevde verdi som står i fokus. Dette kommer også til syne gjennom mitt spørsmål om hva som er selskapets viktigste ressurs. Der de svarer at det er de personene som fasilitterer og følger opp hvert enkelt kunde som utgjør de ulike gruppene (*Objekt 3 sitat 44*). Den samhandlingen gruppelederne fasiliteter gjør at det skapes en dynamikk i felleskapet som gjør at man stiller opp for hverandre når utfordringer oppstår, og de Gasellene som ser nytten av

det har valgt å utvikle teknologiske arenaer som gjør det enkelt å kommunisere seg i mellom (Objekt 3 sitat 1 og Objekt 1 sitat 61). En av de tilbakemeldinger som er gitt fra kunden er at:

«Opplever dette som et frirom. Her har jeg venner. Nå skal vi snakke... Folk er flinke til og følge opp hverandre. Vi sa jo til deg (kunden til en annen kunde) at du skulle gjøre sånn. Hvordan gikk det? Da kan man svare om det gikk til helvete, for det er ikke sjefen du svarer til (Objekt 3 sitat 34).

Muligheten for samskapning starter også med hvordan Gasellen henvender seg til kunden. Objekt syv mener mange selskap i dag ser etter utfordringer ulike selskap har, også prøver de å få lov til og løse disse problemene ved å selge inn nye løsninger. Jeg opplever at flere av Gasellene angriper problemet mer åpent, ved at de tar kontakt med kunden og spør hvilke utfordringer de står ovenfor i dag (Objekt 7 sitat 12), og jobber veldig sakte og forsiktig frem (Objekt 4 sitat 11) for og finne det virkelige problemet.

Det er en del erkjennelser tilknyttet til dette. Det er både viktig for eksisterende relasjoner, og det er viktig for nye relasjoner. Hvordan du går inn i en pitche, og hvordan du går du inn i en salgssituasjon, ... Vi oppfattes som analytiske. Vi oppleves som noen som skjønner bransjen, skjønner de problemstillingene de er opptatt av. På det beste så kommer vi også med et nytt perspektiv der vi hjelper selskaper og finne samfunnsrollen sin (Objekt 7 sitat13).

Denne varsomme og forsiktige fremgangsmåten gjør at man jobber med kunden på kundens premisser (Objekt 4 sitat 8), og man opplever at kunde kontakter Gasellene ved en senere anledning (Objekt 7 sitat 28 Objekt 4 sitat 38). Dette kan også gjøre at man får en utvidet bestilling fra kunden (Intervju 2-5 og 7). Denne gode relasjonen og tryggheten kunden får til Gasellen gjøre at de opplever ærlighet rundt produktet selskapet leverer. Kundens gode tilbakemeldinger fører til at produktet endres og utvikles til å passe den enkeltes kundes behov enda bedre en før samhandlingen startet (Intervju 1-7).

Kompetanseheve kunden

I sammenheng med hvordan man samhandler med kunden kommer også temaet opplæring og kompetanseheving av kunden opp. Objekt to sier: *«Vi må alltid kompetansehevende våre kunder, så de blir mer komfortable, bedre på å bestille, bedre relasjonen (Sitat 50).* Jo bedre forståelse kunden har for hva de faktisk gjør for kunden, jo mer ser kunden verdien, og jo bedre relasjon får Gasellene til kunden, og hvor mer intelligente samtaler kan de ha seg i mellom (Objekt 2 Sitat 51). Det gjøres en kompetanseheving gjennom intern kursing for og

få opp forståelsen (*Objekt 2 sitat 52 Og objekt 4 sitat 31*), eller at intervjuobjektet sier de må ha kompetanseheving som en del av samarbeidet (*sitat 52*), mens andre gaseller sier det skjer som en naturlig utvikling av kundeforholdet (*Objekt 4 Sitat 31,33,34*), eller som en del av leveransen. Intervjuobjektene påpeker at store bestillinger for opplæring fra kunden skjer som en følge av flere leveranser og at samarbeidet endres over tid (*Sitat 28-30*).

Endringene av samarbeidet fører til at leveransen av produkt eller tjeneste endrer seg, enten til opplæring av brukerne på det produktet kunden har kjøpt (*intervju 7 sitat 32*), eller til opplæring slik at kunden kan utvikle tidligere kjøpt produkt selv (*Objekt 4 Sitat 28-30*).

Læringen av kunden skjer også som en følge av at man ønsker å jobbe mer effektivt (*Objekt 2 sitat 52*). Gasellen mener at dersom kunden ikke skjønner hva de gjør, eller at de leverer kapasitet (*Objekt 4 sitat 27, Objekt 7 sitat 44*), er det enkelt og bytte dem ut med et annet alternativ: «*Man får aldri en god dialog, får aldri utfordret hverandre i møtene (Objekt 2 sitat 52)*. Uten kompetanseheving vil kunden alltid kjenne seg faglig utilpass sammen med de som fagmiljø, og kunden vet egentlig ikke hva de driver med, og hva de betaler Gasellen en masse penger for. Kunden vil føle at de bare får presentert noen påståtte resultater (*Objekt 2 sitat 52*). For objekt to er det den faglige forståelsen som står som grunnmur i et samarbeid, og derfor velger de å videreutdanne kunden (*Sitat 52*). Opplæringene blir veldig individuelle og behovstilpasset, og at dette er viktig for Gasellene, kommer veldig tydelig frem hos de fagspesialiserte Gasellene jeg har intervjuet (*Intervju 2,4,5 og 7*). Kompetansehevingen må ha et element av kontinuitet, og skje hver gang partene møtes. De bruker hver anledning til å bekrefte, avklare og forklare i stor eller liten grad. Erfaringen er at jo mer kunden vokser, jo mer trenger kunden Gasellenes kompetanse (*Objekt 4 sitat 31*).

«Vi vil alltid være der og drive både opplæring og hjelpe dem med prosjekter ... Det vil alltid være en balanse der vi nesten alltid er med på laget etterhvert som selskapet utvikler seg. Så selv om vi i ordets riktige forstand utdanner kunden, så fører det til mer salg (Objekt 4 Sitat 31).

Erfaringen til Gasellene er at kunden alltid trenger noen som har spisset kompetanse. Et eksempel på hvordan tilbudet Gasellen lever til kunden, er at det begynner med en tilfeldighet, «*... men det er sånn sagt på kunden sine prinsipper det meste foregår*» (*Objekt 4 sitat 35*).

Bedre produktopplevelse

Alle respondentene i denne oppgaven ønsker at kunden skal ha en god opplevelse tilknyttet de transaksjoner som foregår mellom kunden og selskapet. Måten dette gjøres på er noe forskjellig, i forhold til hvordan de samarbeider med kunden. Fellestrekket for alle er at med en gang man finner noe som kan være problematisk, eller man får tilbakemeldinger som indikerer at det kan bli problematisk, så er Gasellene tidlig ute og undersøker forbedringer og muligheten for at ting kunne vært gjort bedre (*Objekt 1 Sitat 1*).

Den Gasellen jeg har vært i kontakt med som har størst volum på antall kunder, har et ønske om å holde mesteparten av kunden dialogen skiftelig, og helst svare innen noen få timer (*Objekt 1 Sitat 38*). I motsetning til andre ønsker de at kommunikasjonen foregår skriftlig, da de har opplevd at muntlig kommunikasjon kan skape kommunikasjonsutfordringer. De har valgt å investere mye tid og penger i utvikling av et CRM system som holder oversikt over alle transaksjoner mellom kunde og selskap, som går på lagerbeholdning, ordre og service (*Sitat 61*). Dette gjør det enkelt og svare på spørsmål kunden har raskt, og gir en bedre kundeopplevelse. De har også muligheten til å tilknytte fagspørsmål til fagpersoner innad i selskapet, og spørsmål om produkt til produktansvarlige og lignende. Fordelen er at kunden alltid har en person og forholde seg til, samtidig som man alltid har flere involvert bak i kulissene, som hjelper til slik at kunden får et best mulig svar (*Objekt1 sitat 39*).

Andre som selger kompetanse eller mer kundespesifikke tjenester, velger å finne mulige løsninger sammen med kunden (*Objekt 4 sitat 8*). Det er en veldig relasjonsfokusert tilnærming til kundebehandling som krever at de forstår kundens situasjon. De må være i stand til å bistå, eventuelt spille på intern kompetanse, når det nødvendig for å skape god kundeopplevelse (*Objekt 4 sitat 21, Objekt 7 sitat 3, Objekt 2 sitat 16, Objekt 3 sitat 40, Objekt 5 sitat 12*). Objekt fire sier at man går ikke ut i møte med kunden med helt blanke ark, hvor man skal finne opp hjulet på nytt og gå for de sexy løsningene (*Sitat 23*).

«I mange tilfeller kan det være å bruke gammel teknologi som løser oppgaven like godt som det å lage kjempeavanserte løsninger. Du må hele tiden bedømme kunden sitt behov» (Sitat 23).

Gasellene har laget standardiserte løsninger som grunnlag i all tjenesteleveranse (*Sitat 22*), der det følger en del premisser for hvordan man løser tekniske problemer (*Objekt 2-7*). I de fleste tilfeller er alle Gasellene åpne og deler hva de tenker og gjøre, og hvorfor de gjør det de gjør. *Vi er åpne da vi deler. Det er et viktig premiss. Så lenge det i bunnen er åpent og du*

deler det så vil du ganske raskt få en diskusjon på det tekniske, mellom våre ingeniører og kunden (objekt 4 sitat 36). Erfaringen til alle Gasellene er at åpenhet og det å sette kunden først, gir flere bestillinger. Åpenheten gjør at de kan tilpasse tilbudene bedre etter kundebehov (Objekt 7 sitat 31), og da få utviklet produktet sammen med kunden på betalt tid (Sitat 32). Objekt syv viser til kundeundersøkelser de har gjennomført der tilbakemeldingene sier at: «Forskjellen på oss og de vi konkurrerer med er at kunden kan ringe de, og de løser problemet for dem. Eller kunden ringer til oss og vi jobber sammen med kunden for å løse problemet» (Sitat 46). Et ønske om bedre produktopplevelse på langsikt for kunden, kan føre til at du bør slippe eller tilby et produkt før det er helt ferdig (Objekt 6 Sitat 38). De sier også at «Man generelt sett, i alt for stor grad er livredd for å slippe ut uferdige løsninger, og lære i en mye tidligere fase. Og heller velger interne tester (Sitat 40). Respondent seks mener man i tekniske løsninger bør legge inn funksjonalitet som oppfordrer og gjør det enkelt for brukerne å komme med tilbakemelding på produktet (Sitat 35). Ved utvikling søker man i stor grad, så raskt som mulig å ha siste versjon i et miljø der kunden har tilgang og mulighet til å gi tilbakemelding (sitat 42). Derimot har de erfart at det vil være lurt å dele opp i faser, der fase en er intern testing og fase to er ekstern testing (Objekt 6 sitat 42-44). Poenget er å ha en overlapp der begge grupperingene tester kontinuerlig. I selve den tekniske løsningen bør man bygge inn en «feedback loop» i produktet (Sitat 60). Det er noe som gjør at produktet spør brukerne. Ikke hele tiden, men den overvåker aktivitetene og stiller spørsmål i henhold til disse aktivitetene. Dette gjøres istedenfor at brukerne får beskjed om å kontakte utvikler på e-post ved problemer. For da mister du 99 % av potensialet av feedbacks (Sitat 60). Objektet mener at i dagens teknologisamfunn har du i stor grad mulighet til å analysere data for og skape en bedre brukeropplevelse (Sitat 52). «Men måten vi kan håndtere det på er da stort sett at vi henter inn en haug av trakere, og ser på bruksmønsteret» (Sitat 46). Analysen brukes så til å stille mer intelligente spørsmål til brukeren (Sitat 47), men den kan også brukes til og endre produktet slik at de skaper en bedre brukeropplevelse (Sitat 52).

Langsiktighet

Det er flere signaler som kan tyde på at Gasellene ønsker mer langsiktige kundeforhold.. Et eksempel er at man tilpasser kriterier for samarbeid slik at kunden får mest mulig ut av handelen mellom kunden og Gaselle. Objekt tre bruker mye tid på å sette sammen grupper, og stiller både krav til rollen kunden har i egen bedrift (Sitat 2), men også til antall mennesker man er leder for og hvor høyt i organisasjonen man rapporterer, samt størrelsen organisasjonen har. Det er fordi det som skjer i gruppen, er det produktet de betaler for og derfor er det viktig og tenke sammensetning (Sitat 8). Andre respondenter tenker langsiktighet

gjennom å være dynamiske i kundeleveransen. Et eksempel er at kunden kjøper en løsning fra Gasellen, som kunden blir veldig fornøyd med. Gasellen lærer kunden opp i sitt kompetansefelt, og kunden ser effekten av dette og ønsker ytterligere opplæring for å selv kunne produsere eller levere den tjenesten de i dag kjøper. For Gasellen er dette helt greit, da de er overbevist om at kunden alltid vil ha behov for deres spisskompetanse (*Intervju 1-7*). Delingen av kompetanse fører også til at kunden vet hva de har behov for, ser og verdsetter Gasellens kompetanse. De ser at de ikke kan overgå det kompetansemiljøet Gasellen tilbyr (*Objekt 2 Sitat 56*). Kort sagt lærer Gasellen sine kunder så godt opp at de gjør seg selv eksklusive.

Det holder ikke bare å lære kunden opp. Du må holde den daglige kontakten, og den mellommenneskelige trygghetsfølelsen må opprettholdes gjennom kontinuerlig kundekontakt der man til en hver tid er åpen for å stå til tjeneste for kunden. Samtidig tar man også på seg ansvaret med å følge opp kunden ved å ringe, maile, sende tekstmeldinger og spørre hvordan det går. Undersøke hvor fornøyd kunden er, om det er eventuelle endringer de ønsker og hvorfor eller hvorfor de er fornøyd. (*Objekt 3 Sitat 21*). Jevnt over er det viktig at representantene for Gasselleselskapet forstår kundens utfordring og er i stand til å bistå kunden, eventuelt dra på kompetanse internt, for og få løst jobben (*Objekter 4 Sitat 21, Objekt 5 sitat 34, Objekt 2 Sitat 37*). Selv om leveransen fra Gasellen består av fleksibilitet og åpenhet ovenfor kunden, har de noen standarder (*Objekt 4 Sitat 22*), grunnlag for relasjon (*Objekt 2 Sitat 65*), eller utvalgsriterier (*Objekt 3 sitat 46*), de følger for å kunne levere produktene sine.

«Produktet kan fortsatt standardiseres. Leveransen har vi prøvd å standardisere ... en pakke, ... hvilken rekke følge og slikt leveranse skjer. I den filosofien, og standard biblioteket, ligger det en tanke om at ingeniørene som sendes ut ikke skal ha kunstnerisk frihet da (Objekt 4 Sitat 22).

Kunden vet hva han har og forholde seg til når han kontakter Gasellen (*Sitat 23*). Interaksjonen er basert på hvordan kunden er og hvilken type prosjekt det er. Kunden sitter hos Gasellen, jobber sammen med dem og blir vist metodikkene for hvordan man som kunde kan gjøre ting selv. Når kunden er kompetent nok så ser Gasellen over kundens skuldre (*Objekt 2 Sitat 52-56, Objekts 4 Sitat 41*). Alt går på kommunikasjon (*Objekt 4 Sitat 44*), forventningsavklaring (*Kapittel 4.2.3*), men også at man forstår og ikke undervurderer kundens egen forståelse av hva utfordringen deres er (*Objekt 4 Sitat 56*).

4.3.2 Kundedialog

Organisasjoner består av mennesker, og vi mennesker liker å jobbe med folk som får oss til å føle oss bekvem og komfortabel. Dermed er det viktig at man ikke blir oppfattet som truende av de fagpersoner eller avdelinger som eksisterer hos kunden i dag (*Objekt 4 Sitat 7*). Tar man det litt rolig, etterhvert som man har bygd opp tillit, slipper man mer inn, og sitter og diskuterer mer åpent rundt større problemstillinger. Gasellene angriper denne utfordringen på litt forskjellig måte, og det er dette jeg skal se nærmere på i dette kapittelet. Grunnen til at dette blir satt under: *Hvordan selve samhandlingen gjennomføres*, er at man alltid vil oppleve utfordringer i alle samhandlingsprosesser. Det kan tyde på at hvordan man takler disse utfordringene kan påvirke om kunden fortsetter samarbeidet eller velger å kjøpe sine tjenester andre steder.

Tilbakemelding

Hvordan Gasellene gir tilbakemelding på handlinger eller leveransen til kunden varierer. «*Vi har ikke noe fast prosedyre på det, men det faller seg naturlig i mange tilfeller*» (*Objekt 4 Sitat 19*). Gasellene er veldig fokusert på å holde gjennomgående kontakt med kunden gjennom møter, telefon eller E-post. I de tilfeller hvor det kommer opp interessante tema eller problemstillinger blir dette tatt opp i felleskap og undersøkt videre (*Objekt 2 Sitat 3*). Det å la kunden få gi tilbakemeldinger har to hovedfunksjoner. Den først går på at man får tilbakemelding på selve oppgaven man har utført, som videreformidles til den enkelte medarbeider. Den andre funksjonen er at kunden får pratet av seg litt, luftet sin frustrasjon og lignende (*Objekt 2 sitat 7*). *Alle mennesker setter pris på å bli spurt om deres opplevelse, så det at man spør har også en verdi (Sitat 7)*. Man må legge til rette for å få gode tilbakemeldinger, og noen eksempler på hvordan man kan gjøre dette har allerede blitt gjennomgått i kapittelet over. Som objekt to poengterer har det en verdi i seg selv at man spør, men for meg virker det som at Gasellene virkelig søker tilbakemelding fordi de er opptatt av å vite hvordan de blir oppfatt og da ha en mulighet til og gjøre noe med det. Som tidligere nevnt jobber Gasellene hardt med å skape tillit og god relasjon fordi de søker ærlighet. Et eksempel på dette er objekt en, som prioriterer høyt det å gi kunden god veiledning ved produktkjøp. Når de sender kvittering til kunden på e-post, åpner de samtidig opp for at kunden kan gi tilbakemelding på hvordan de opplevde selger, produktet eller andre ting (*Sitat 5*). De ber ikke om tilbakemelding men de informerer om muligheten og rettighetene kunde har. Altså ønsker de og gjøre det så enkelt som mulig å handle, klage og returnere varen om det så måtte være. Andre igjen velger å lage før- og etter målinger. Dette gjelder for Gaseller som leverer et produkt som skal forenkle eller forbedrer ulike prosesser

hos kunden, der det kan være vanskelig å sette fingeren på hvilken effekt det ga (*Objekt 7 sitat 39*). Det å søke tilbakemelding er noe flere av respondenten sier at dette burde gjøre mer av, men også at det kan være litt vanskelig å forsvare ovenfor kunden. Objekt seks er de som snakker mest om disse utfordringene med og be om tilbakemelding, som jeg får inntrykk av at henger sammen med det at de ikke er så bevisst på å forventnings avklare tidlig i kunderelasjonen, sier at når de selv lager produkter er de veldig bevisst på å be om tilbakemelding fra kunden så tidlig som mulig, men at de som oftest møter motstand på dette fra større kunder. «*Men generelt sett, er man i alt for stor grad livredd for og slippe ut uferdige ting og lære i en mye tidligere fase, så det gjør man da med de interne test gruppene*» (*Objekt 6 Sitat 40*). De sier også at interne testgrupper i mange tilfeller er inhabile for slik bruk da de har for stort eierskap, og ønske, om at nye løsninger skal lykkes. De mener man i større grad bør bruke teknologien til å finne utfordringer med løsningen, og deretter diskutere data med kunden for å gi forståelse for hva som skjer med trafikk og bruk av produktet. «*Det er skremmende hvor få som gjør dette*» (*Sitat 51*). En litt artig oppdagelse de hadde gjort, i følge dem selv, var mer og mer bruk av åpne forum for tilbakemelding (*Sitat 68*). Man opplever da at brukerne diskuterer og forsvarer løsninger sammen med andre bruker som til slutt gjøre at produktet Gasellen leverer endrer seg tilsvarende.

Proaktiv problemløsning

I dataene fremkommer det at Gasellene er proaktive i sin problemløsning, og løser problemer med en gang de oppstår, eller helst før situasjoner eller hendelser utarter seg til å bli et problem. Mye av denne proaktiviteten kommer til syne gjennom forventningsavklaringen Gasellene er opptatt av og gjøre så tydelig og tidlig som mulig (*4.2.3 Kundene til Gasellene*). Eksempler på handlinger som er proaktive er måten der noen Gaseller velger å bruke tid på og tidlig avklare ulike ord sin betydning i bestillinger (*Objekt 2 Sitat 5*). Et eksempel som brukes går på at kunden bestiller tjenester, som si skal være ”Proaktive”, mens ordet proaktiv ikke har noen betydning om du ikke setter det i en kontekst. Objekt to sier at de for det meste avkoder disse ordene som ”Proaktiv”, så man slipper å bruke masse tid på å leverer bestilling på disse ordene, *som egentlig ikke betyr noen ting* (*Objekt 2 Sitat 5*). De prøver da å bekrefte bestillingen med en gang, så ikke kunden tror han får noe annet enn det han har bestilt.

Andre metoder som brukes for å finne utfordringer før de blir virkelig store, er at man ber om kundens tilbakemelding gjennom bruk av en 360 medarbeider undersøkelse (*Sitat 6 og 30*). Poenget er også her å gjøre medarbeiderne bedre, men informasjonen trenger ikke kun å brukes til og forbedre enkelt personer. Alle Gasellene snakker om hvor viktig

tilbakemeldingen kunden gir er, og hvor viktig det er å forvalte den riktig (*Objekt 2 Sitat 24*). Når man tenker tjenesteutvikling, er det ikke alltid slik at kunden sier alt han mener (*Objekt 1 Sitat 51*). Ofte kan de handle like mye om hvordan en kunde sier noe, hvilken kanal de bruker, som om Gasellen prøver og lære mye om hva de kan bli bedre på.

«Er det samme spørsmål i butikken som på nett, er det åpenbart at nettsiden ikke fungerer på det punktet. Eller at alle ringer for å bestille time. Ok men da må vi utvikle en løsning som gjør at folk kan hjelpe seg selv. Vi ser at det blir en kork her, at de står i butikken og prøver å hjelpe folk, men at telefon går i ett fra folk som har lyst til å booke barbertime. Her må vi finne en bedre løsning (Objekt 1 Sitat 51).

God service er noe alle Gasellene mener vil påvirke bunnlinjen (*Objekt 1 Sitat 37*), da service påvirker om kunden handler hos dem eller ikke (*Intervju 1-7*).

Kundelæring

Opplæring skjer etter kundens ønske (*Objekt 4 Sitat 41*), og det kan skje fordi Gasellen ser at kunden trenger kompetanseheving for at det skal bli et bra kundeforhold, at de får bedre produktforståelse og ser bedre verdien produktet skaper. All opplæring som skjer på kundens ønske skjer som følge av at kundeforholdet har utviklet seg slik at kunden ønsker å tilegne seg all eller noe kunnskap internt som de i dag kjøper fra Gasellen. Den andre grunnen for opplæring skjer fordi Gasellene er flinke til å dele med kunden, uansett om det er i betalte prosjektet, (*Objekt 2 Sitat 27*) eller om dette bare er en enkel forespørsel. Noen bruker blogger (*Objekt 2 Sitat 40*), eller ser all kundeinteraksjon som en mulighet til å drive en form for opplæring av kunden (*Objekt 2 Sitat 54, Objekt 4 Sitat 28*). Gasellene prøver å hjelpe kunden på best mulig måte (*Objekt 1 Sitat 13*), slik at de klarer seg bedre på egenhånd (*Sitat 15*) gjennom å øke deres faglige kompetanse (*Objekt 2 Sitat 52*), men også lære opp kunden til å ta bedre valg (*Objekt 4 Sitat 25*). I noen tilfeller kan læringen være at man oppsummerer i felleskap, og deler hva man har lært under prosessen man har vært igjennom (*Objekt 7 Sitat 37-38*).

«Kunnskapsoverføringen ender opp med at vi gir kunden kompetansen han trenger, hvert fall forståelsen av hvilken kompetanse han trenger, for og gjøre prosjektet vellykket» (Objekt 4 Sitat 40).

Selv om Gasellene er bevisst på å lære bort til kundene, er det ett intervjuobjekt som sier at de i dag har mulighet til å velge mer hvilke kunder de samarbeide med ut fra hva de som selskap eventuelt kan lære av å samarbeide med denne kunden (*Objekt 2 Sitat 58*). Objekt en tror det

som gjør at folk har et godt inntrykk av dem, er at de trener alle kundene. De sier det samme til de ansatte og til kundene (Sitat 45). «Du selger på en måte inn væremåte til ansatte også, når du driver med opplæring av kunden (Objekt 1 Sitat 45).

4.3.3 Modell - Hvordan samhandling gjennomføres



Modell 3: Hvordan samhandling gjennomføres

4.4 Hvordan samhandling videreutvikles

Samhandlingen videreutvikles ikke fordi Gasellene gjør store enkelttiltak eller har smarte planer ut over det vanlige. Dette kapittelet handler om de små tingene Gasellen gjør hver eneste dag. Det handler om å ta tak i problemene når de oppstår, og ha et ønske om at ting ordner seg. Det handler om at man tenker verdi for alle de involverte partene, og ikke snur på hver eneste krone, men heller tenker langsiktig. Verdi handler ikke om hva det betyr for Gasellen, men hva det betyr for kunden, og hva som til sammen er mest verdifullt for felleskapet.

4.4.1 Problemløser

Problemer oppstår som regel når det er ulik forventning til hva som skal leveres, hvordan man har overlevert en bestilling, strukturen på ulike ting ved produkt leveranse eller selve relasjonen mellom kunden og Gaselle representanten (Objekt 2 Sitat 34). Er det to personer som må jobbe tett sammen, og det går på personlig kjemi, må man håndtere det på en god måte (Objekt 2 Sitat 34). Gjelder det at man får mer konkrete spørsmål om leveransen bruker man de ulike fagavdelingene (Objekt 2 Sitat 37), eller ansatte for øvrig, for å finne gode løsninger. Er det mer enkelttilfeller løser man utfordringene fortløpende (Objekt 2 Sitat 37, Objekt 1 Sitat 79) og prøver å finne en bedre prosess i teamet. Objekt to påpeker at de lar

teamene få lov til å løse utfordringer selv, samtidig som de har fokus på og søke tilbakemeldinger underveis ved og hele tiden stille spørsmål som: «Hva er status i dag? Hva har vi gjort? Hva skal vi gjøre? Hvorfor gjør vi det?» (Sitat 48). Da kommer man naturlig inn på ulike utfordringer. Opplever man ofte gjentakende spørsmål om ulike varer, tjenester eller tilbud, er dette et signal om å se etter muligheter til å forbedre løsningene (Objekt 1 Sitat 40). Er du i tvil så er det bare å spørre kunden (Objekt 5 Sitat 38). Det å løse problemet når det oppstår er viktig, og man må forsøker å standardisere oppgaver man gjør ofte, slik at man slipper å bruke mye unødvendig tid på de (Objekt 1 Sitat 60, 61). Det viktigste man gjør er å ta med seg erfaring man får fra prosjekter og unngå at dette kan bli problemer i fremtiden. Sørg for å ta opp antatte utfordringer før prosjektet starter (Objekt 4 Sitat 47). «...få avklaring på viktige tekniske ting. Hvem skal gi beskjed om endringer...».

4.4.2 Skape verdi "For kunden og seg selv"

Under intervjuene kommer vi alltid innom verdibegrepet, og for hvem man skaper verdi. Om svarene skyldes mitt spørsmål og tidspunkt, som gjør det vanskelig for Gasellene å svare noe annet blir vanskelig og si noe om. Men generelt ville jeg oppsummert med at alle svarer at produktets verdi skapes når kunden er fornøyd og kommer tilbake for å kjøpe mer.

«Produktets verdi skapes jo på en måte mens bruksverdien skapes når noen tar den med hjem og bruker den. Men det spørs hva du mener med verdien. For vi vil jo at de skal skryte av oss til andre og kjøpe mer. Så for oss så er egentlig verdien skapt i det øyeblikket vi får kunden til å stole på oss» (Objekt 1 Sitat 22).

Paradigme er at Gasellen ønsker at kunden skal være fornøyd og føle at de har gjort en god handel, men samtidig må de også tenke på hvordan de som selskap skal overleve. Hvordan dette løses er veldig avhengig av produktet og hvor lenge de følger kunden (Objekt 1 Sitat 3), samtidig som det for egen del er stor interesse for og se hvordan produktet overlever over tid. Alle jeg har snakket med strekker seg litt lengre, for å avklare om feilen ligger hos kunden eller seg selv (Objekt 1 Sitat 19, Objekt 5 Sitat 11). Skal man konkurrere i dag så må man konkurrere på det å gi kunden god hjelp, gode råd, og ekstra hjelp i de tilfeller kunden trenger det (Objekt 1 Sitat 36, Objekt 2 Sitat 24, Objekt 4 Sitat 25, Objekt 3 Sitat 40, Objekt 7 Sitat 16).

«Vi er dønn ærlige om alt vi gjør, og dukker det opp et problem så gjør vi det som skal til for å fikse det. Og det er veldig prissatt i den bransjen her som liksom har så mye variabler. At man har mulighet til å svinge seg å få litt hjelp, når man må, hvis man

vil. Vi strekker oss litt lengre og det koster, men vi gjør det for det. Vi gjør det for å hjelpe kunden. Og når du gjør sånne ting et par ganger, så står du ganske sikkert hos kunden din» (Objekt 5 Sitat 11).

Gasellene jobber på flere måter for å sikre god hjelp. Mange av metodene er nevnt tidligere i analysen, da alt Gasellene foretar seg handler om å skape verdi for seg selv og kunden. Det som er interessant her er at jeg får et inntrykk av at alle valg som tas er som følge av, eller i sammenheng med, kundebehov. Gasellene ser at det er utfordringer som kunne vært unngått. Noen velger å investere mye i et CRM system, som sørger for god kundeoppfølging og gjør det enkelt å spille på hele selskapets tause kunnskap (Objekt 1 Sitat 39), når kunden kommer med spørsmål som kanskje en bestemt ressurs i selskapet er best til og svare på. Andre har folk som kun jobber med den interne informasjonsflyten, og sørger for at alle ressurser blir utnyttet maksimalt (Objekt 2 Sitat). Der går ledergruppen ukentlig sammen og prater kontinuerlig om produktutvikling, hvordan ting flyter internt, og hvordan de behandler all feedback de får (Objekt 2 Sitat10). Selskapene er overbevist om at verdien skapes når Gasellen forstår kunden så godt at han klarer å skape verdi for kunden. Forståelse får du gjennom gode relasjoner, men dette vil ikke si at de overser kundene de har et anstrengt forhold til. De bruker utfordrende forhold til å få mer informasjon, og avdekke om det er noe de kan forbedre (Objekt 2 Sitat 31).

«Spør alltid om tilbakemelding fra de kundene man syns er komplekse og som man tror det kan være noe slitasje i relasjon eller leveransen på. Det er minst like viktig og spørre de, som de går bra med. For da får man bekreftet at det går bra, men vi har jo alltid noe og gå på» (Objekt 2 Sitat 32).

Når man kommer på innsiden hos kunden, ser alle som er involvert i kunden etter synergier og muligheter for hvordan leveransen kan bli bedre for kunden. De fleste har, som nevnt tidligere, flere internere ressurser å spille på i denne fasen og bruker denne muligheten til å vise kunden sin verdi gjennom de ressurser de har tilgjengelig (Objekt 4 Sitat 18, 46, 48). Parallelt gjør Gasellen en vurdering for å se om det må gjennomføres en kompetanseheving av kunden, samtidig som de etterlever en del kriterier for hva de som Gaselle mener bør være på plass om de skal kunne samarbeide godt. Gasellene tar ansvar for at kunden skal få verdi, og om de må tilby kunden støttetjenester som gir de merverdi (Objekt 3 Sitat 26), men som ikke nødvendigvis gir en målbar merverdi for dem selv, så gjør de det Samtidig har de ikke noe problem med å spille på eget nettverk for og skape verdi for kunden (Sitat 40).

Synliggjøring av verdi for kunden

Man gjør handlinger som sikrer så mye som mulig opplevde verdi av produktet eller tjenesten kunden kjøper, gjennom at man yter god service eller lar kunden dele sine opplevelser rundt produktet usensurert (*Objekt 1 Sitat 19, Objekt 3 Sitat 10, Objekt 6 Sitat 68*). Flere velger intervjuer for å se om man har samme forventning og mål til samarbeidet (*Objekt 3 Sitat 22*), og skaper da også en forventning hos kunden om hva de får (*Objekt 2 Sitat*). Fordelen er at det senere vil være enklere for kunden og godta at man blir utfordret, og stilt krav til (*Objekt 3 Sitat 32, Objekt 2 Sitat 54*). Samtidig hører man med kunden hvordan de syns samarbeidet har vært, hva som har fungert og hva de fikk ut av det (*Objekt 6 Sitat 27*). Gaselleneselskapene tenker langsiktig og ønsker kunde forhold som varer, og de kan gjerne fortelle kunden om bedre løsninger enn de løsningene kunden ønsker å bestille hos dem. De bruker tid på å finne ut og avklare hva kunden skal bruke produktet til, for og avgjøre om det som bestilles gir den beste løsningen (Sitat 29). Dette gjør de selv om det betyr en redusert inntjening for dem selv. «Så derfor er det sånn at du må være ærlig på det som er best for kunden. Hvis det kommer noen andre med det som er best for kunden så er ikke du best lenger» (*Objekt 6 Sitat 31*). Gasellen har en aktiv atferd ovenfor sine kunder, der de bruker møter for å bygge relasjon, men også innfri på de forventinger kunden har (*Objekt 2 Sitat 41*).

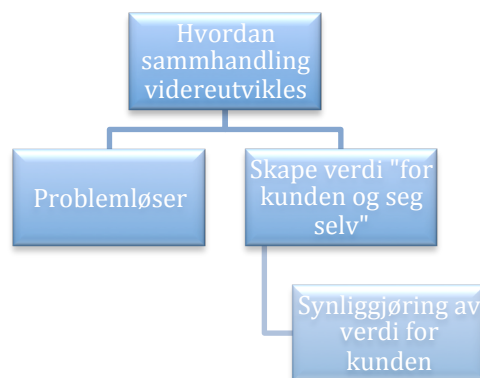
«Vi har kontraktfestet at vi må ukemøter... Det er mange som sier at de ikke har tid til et ukemøte. Da må vi si at da klarer du ikke jobbe med oss, for vi får ikke til det som skal til, om du ikke kan stille på et møte en time i uken med oss. For da blir vi en kapasitet ikke en ressurs. Da kan vi byttes like enkelt. Så den relasjonsbyggingen er nøkkelen til å få en god levering» (2 42).

Poenget her er at åpenhet er så verdifullt for kunden, at det har ført til mer arbeid for Gasellene (*Objekt 4 Sitat 39*), og de utvikler kurs sammen med kunden (*Objekt 7 Sitat 32*) på betalt tid (*Objekt 7 Sitat*), som de så selger videre til andre kunder. Fokuset er på å få kunden fornøyd, og at man opprettholder det tillitsfulle forholdet til kunden som er første prioritet (*Objekt 7 Sitat 16*). Objekt syv sier: «Vi spiller hverandre gode, og vi blir ikke en utfordring for kunden. Jeg er mer opptatt av at kunden er fornøyd enn om jeg mister litt kortsiktige inntekter» (*Objekt 7 Sitat 16*). Det påpekes av flere at det er en niche og det blir høyere og høyere krav til hvor mer spisset kompetansen må være. Leverer man det alle andre gjør, så blir man en kapasitet og ikke kompetanse. Da blir det prispress på tjenesten din du konkurrerer på (*Objekt 7 Sitat 44*). Fokuset fremover vil være at man tar ett steg videre, der de interner ressursene jobber sammen med kunden, og man tilegner seg kunnskap som gjør at man er i stand til og utvikle nye versjoner av de produktene man allerede leverer i dag i nye

markeder tilpasset kunden man jobber med (*Objektet 4 Sitat 53*). Han har sett en bestemt endring i kompetanse de siste årene som gjør at man i dag kan utforske nye muligheter bedre enn før. Dette fordi den innsikten man over tid får rundt utfordringen er overførbar til andre kunder i andre segmenter med samme utfordringer.

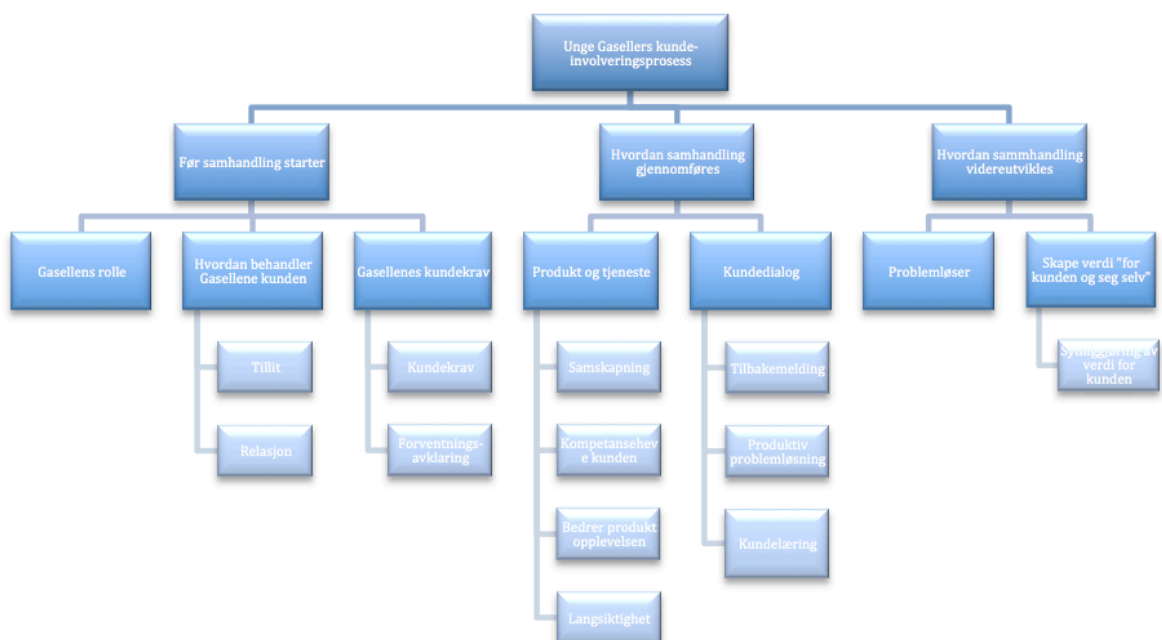
«Når vi behersker ting godt nok og vi forstår kundens perspektiv, og vi forstår slutt kundens perspektiv, og de øvrige leverandørene til kunden sitt perspektiv, så kan vi ta lærdom av det og utvikle egne ting som passer til andre kunder igjen. Så det gjør vi. Igjen så går det på kompetanse vi bygger opp da. Det er jo også sånn at vi ikke har hatt økonomiske muskler til å gjøre det tidligere. Vi har nå bygd oss opp og vi har satt av litt av budsjettet til intern utvikling» (Objekt 4 Sitat 54).

4.4.3 Modell - Hvordan samhandling videreutvikles



Modell 4: Hvordan samhandling videreutvikles

4.5 Samlet modellering av funn



Modell 5: Samlet modellering av funn

5.kapittel: Diskusjon

Dette kapittelets formål er å belyse de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Kapittelets struktur vil basere seg på hovedkategoriene fra funn og de ulike fasene Gasellene går gjennom når de skal samhandle med kunden. Eventuelle samsvar eller avvik mellom teorien og empiri kommer til og kontinuerlig vurderes gjennom hele dette kapitlet. Grunnet funnenes komplekse sammenheng, at funnene ikke fremkommer lineære, samt et eget ønske om å vise en sammenheng i data, vil det avslutningsvis fremlegges en detaljert dynamisk modulering av hvordan Gasellene samhandler. Deretter har jeg tatt for meg de mest sentrale sammenhenger i forhold til oppgavens problemstilling, for og kunne si noe om dette fenomenet før jeg kommer med konklusjon i neste kapittel.

Diskusjonskapitlet inneholder også en del egen refleksjon rundt funn, og forsøker å reflektere rundt dette i stedet for og komme med konkrete svar der det lar seg gjøre. Dette vil gjøre det mulig og komme med forslag til videre forskning der samskapslitteraturen brukes av små eller mellomstore selskap.

5.1 Første fase - Før samhandling starter

Gasellene setter kriterier for seg selv og for kunden før samhandlingen starter, og dette kommer til syne gjennom flere valg de tar gjennom hele samhandlingsprosessen. Kapitlet vil fokusere på valgene Gasellene sier de tar før samhandlingen starter for å se etter likheter og ulikheter i teorien. Siden samhandling er en dynamisk prosess vil også valgene som tas være påvirket av andre samarbeid eller samhandlingsprosesser. Derfor vil det i noen tilfeller i kapitlet refereres til eller snakkes om samhandling i en gjennomføringskontekst. Dette er gjort bevisst for å prøve å opprettholde en sammenheng i argumentasjonen.

5.1.1 Gasellens Rolle

Et av de første valgene Gasellene tar er å ha en dynamisk rollegjennomføring (Røtvold, 2016), hvor de tar på seg den rollen som trengs i den situasjonen de er utsatt for. Denne dynamiske åpenheten, støttes i teorien da dette kan være en kilde til deres konkurransefortrinn, siden den interne organiseringen er det som transformerer ressurser om til konkurransefortrinn (Barney 1997). Gasellene sier de tilpasser seg situasjonene som oppstår fordi de også ønsker å spille kunden god. De ønsker å løse kundens utfordring og gjør dette gjennom å spille på flere ressurser i organisasjonen. Gasellen tar rollen som prosessfasilitator, rutineutvikler, markedsanalytiker, samt at de styrer utviklingsprosesser, skaper strukturer, driver opplæring og informerer kunden om muligheter. Målet her er at kunden skal få noe ut av samhandlingen. At Gasellen har et reflektert forhold til

fremgangsmåten er helt avgjørende om man ønsker å starte samskappingsprosesser (Payne, Storback og Frow 2007). Det fremkommer ganske tydelig at Gasellene aktivt søker og oppnå fordeler for alle involverte parter som tar del i samarbeidet.

Fokus på fordeler for alle involverte kommer videre til uttrykk gjennom hvordan Gasellene behandler kunden. De tar kunden på alvor, de prøver å forstå kunden, tar hensyn til kundens tempo og foreslår gjerne løsninger som kommer kunden til gode, men ikke nødvendigvis for Gasellen selv. Målet er at kunden skal bli fornøyd og få dekket alle behov de har. Det skal bygges tillit, og Gasellen ønsker å vise sine verdier gjennom handling som er veldig viktig da samskappingsprosesser må føles rettferdig (Payne og Frow 2005). Det bygges tillit fordi de ønsker å bygge en god relasjon til kunden. Gasellene sier de er helt avhengig av at kunden kommer tilbake og handler flere ganger. Dette kommer også frem som sentralt i argumentasjonen til Payne og Frow (2005). Her er det viktig og huske at opplevelsen av samskappingsprosessen må være rettferdig i forhold til at kunden føler han gir like mye som han får tilbake. Dette har Gasellen vist at de har forstått gjennom måten de beskriver kunden som viktig på, og som har ført til at kunden velger å forlenge sitt aktuelle kundeforhold, som gjør at selskapet får en ytterligere maksimering av verdiskapningen på den aktuelle kunde.

Målet med hele tiden å tilpasse seg kundebehov fremkommer også som tydelig gjennom hvor fokusert Gasellene kan være til å finne ut nøyaktig hva kunden er fornøyd med, og hva han ikke er så fornøyd med. De søker en hver mulighet til å tilpasse, endre og utvikle sitt tilbud ovenfor hver individuelle kundes nåværende situasjon og oppførsel (Vargo og Lusch 2004). Man fokuserer på å ha en så naturlig dialog med kunden som mulig, som gjør at utviklingen av kundeforholdet kan ta lang tid. Målet om en relasjon som baserer seg på tillitt, virker mer viktig enn tiden man bruker på å bygge relasjonen. Ønsket er som sagt og få fornøyde kunder, men at kundeforholdet skal komme til gode for begge parter.

5.1.2 Hvordan Gasellene behandler kunden

Den gode relasjonen og tilliten Gasellene søker virker å stamme fra det enkle målet og ha langsiktige gode kunderelasjoner. Alle Gasellene intervjuet i forbindelse med dette studiet sier at de gjennomfører opplæring av kunden i stor eller liten grad. Denne opplæringen gjennomføres av flere grunner, men utføres i utgangspunktet for å bygge tillit mellom dem som kompetente samarbeidspartnere, og få mer informasjon om kunderepresentantene. Tillitten som bygges blir da også et grunnlag for å få lov til å utvikle leveransen til kunden, gjennom de skiftende behovene kunden får når hans virksomhet utvikler seg. Til slutt påvirker

det også hvilken påvirkningskraft Gasellene har ovenfor kunden i ulike prosjekter. Fremgangsmåten minner mye om temaet nettverksutnyttelse som blir tatt opp som et motiv for samhandling (Frow et al. 2015). Målene der er hele veien å skaffe seg en dypere forståelse for hva kunden gjør gjennom nettopp å være tilstede for kunden, og få en forståelse for hvordan de samarbeider. Teorien sier at målet ofte er å bygge verdistrategier som aktivt skaper verdi for alle deltagerne (Fryberg and Jürriado, 2009). Dette fremkommer som et ønske fra Gasellen, men ikke så tydelig at jeg kan påstå med stor sannsynlighet at det er slike strategier de lager.

«Verdistrategier inneholder tre typer relasjonelle eller markedsbaserte eiendeler (Brodie, Glynn og Little 2006), der man må sikre gode relasjoner med sluttkunden, skape fordeler for alle parter som påvirkes av produktet (kunde, selger, forhandler), og til slutt sikre de ikke-økonomiske fordeler fra produsenten gjennom god støtte og samarbeid når det gjelder for eksempel service tjenester eller garantier» (Kapittel 2.2.2 tilgang på ressurser).

Der teorien sies at dersom kunden skal integreres som en ressurs må det gjøres gjennom interaksjonen og inkluderingen Gasellene utfører (Vargo og Lusch, 2008). Selskapets interne kapabiliteter brukes aktivt for å sikre kundelæring og reflekterer rundt motivet om å *skape økt kundetilhørighet* (Frow et al. 2015). Teorien sier at bruken av selskapets interne kapabiliteter er sentral for å designe og re-designe rutiner som lettere kombinerer eksisterende kunnskap, og nyervervet og innhentet kunnskap. Her kan kunnskapen fra kunden være et godt eksempel. Man gjør dette i følge teorien fordi man ønsker at kunden skal forplikte seg, gjennom at man skaper et kollektivt kundeengasjement (Ogawa and Piller, 2006). Her er teori og praksis helt lik Gasellenes valg og teoriens anbefaling om å gi kunden god nok tid til å oppleve produktet, samtidig som man tar kundens tilbakemeldinger på alvor og lar kunden ta del i produktet (*Motiver-Skaper kundetilhørighet*).

5.1.3 Gasellens kundekrav

Som nevnt tidligere handler samhandling om at man søker å oppnå fordeler for alle involverte parter, og ikke bare seg selv (Payne, Storback og Frow 2007). Et sentralt tema her er at Gasellene må ha en så dynamisk forretningsmodell at de klarer å ta i bruk og utnytte verdiene som skapes (Frow, Payne og Storbaka 2013). Denne teoretiske påstanden er sentral i forhold til kravene Gasellen stiller til sine kunder. Gasellene er opptatt av at kunden har et klart mål med samarbeidet, at kunden har høy implementerings evne, at de legger til rette for interne endringer eller korreksjoner slik at produktet kan gi maksimal verdi, samt avklarer ansvarsområder så tidlig som mulig. Gasellene ønsker en god samarbeidspartner de kan skape

verdier sammen med, samtidig som de får tilgang på kundens kunnskap.

Kravene Gasellene stiller til kunden må ses i sammenheng med hva de har lyst til å oppnå for kunden, og det kan i teorien se ut til at de er opptatt av *Ressursintegrering*. Her er det sentrale at det lønner seg og vurdere kapabilitetene etter hvor godt de kan utnytte de tilgjengelige ressursene (Holcomb og Hitt 2007). Om kunden er en kunnskapsbasert ressurs (Payne, Storback og Frow 2007) som er tilgjengelig for Gasellen, så støtter teorien de i og stille krav til ressursen, da det hjelper Gasellen å finne kvaliteten på kunnskapsressursen ”kunden”, men også fordi kunnskapsbaserte ressurser er spesielt viktig for å utvikle et varig konkurransefortrinn (Galunic og Rodan, 1998). En større og sterkere kilde til konkurransefortrinn har også de som utvikler bedre måter og integrere sine ressurser på (Cardeal og António, 2012). Gasellen vurderer sin egen kapabilitet opp mot kundens ønsker eller krav, og gir de en fordel da det lønner seg, som nevnt tidligere, å vurdere kapabilitetene etter hvor godt de kan utnytte de tilgjengelige ressursene.

Et annet sentralt krav er at Gasellene fokuserer på kunder med riktig kunnskap eller kunder som er villige til å tilegne seg nødvendig kunnskap. Gasellen velger å drive kunnskapsheving av kunden i flere tilfeller. Dette kommer jeg til å ta mer for meg under ***læringsdelen i diskusjonskapitlet***. At kunden er villig til å motta opplæring ses på som ganske sentralt for Gasellene om man skal inngå et samarbeid. At kunden har en viss type lærevillighet, er sentralt for hvordan de vil oppleve verdien av produktet Gasellen tilbyr. At dette er viktig støttes i forhold til det Frow et al. (2015) mener er sentrale krav for en suksessfull samskappingsprosess som tas opp i kapittel 2.2.4 *Aktørene som samskaper* (Kapittel 2.2.4). Kravet for suksess ligger i at kunden kan ta til seg en bestemt mengde ny informasjon, kunnskap og ferdigheter, samtidig som kunden innehar de operante ressursene selskapet har behov for i samskappingsprosessen. Gasellen mener læringen fører til økt produktforståelse ved at kunden får en bedre opplevelse av produktet, og hvilken verdi dette gir dem som kunde. Dette kan også settes i sammen med den og tolvte typologien av samskaping *Co-meaning creation* (Kapittel 2.2.3 Samskappingsformer Co-creation). Der snakker man om at den kontinuerlige læringen som skjer i samskaping er sentral for opprinnelige initiativtakere, men det påvirker også den opplevde verdien av samarbeidet for de som deltar (Frow, Payne og Storbaka 2013). Dette er veldig sentralt, og eksemplet kan brukes til å *øke kundens opplevelse* av produktet, der det er vesentlig å få engasjert all de fire sansene til kunden for og lage en minneverdig opplevelse rundt selve produktet (Pine og Gilmore 1999). Det kan også brukes under motivet som går på å redusere kostnader, som henger sammen med at jo bedre

forhold et selskap har til sin kunde, jo større sannsynlighet er det for en god samskappingsprosess og jo mer lønnsomt er kundesamarbeidet.

5.2 Diskusjon av når samhandling gjennomføres

5.2.1 Produkt og tjenester

Samskapning

Under diskusjonsdelen til Frow et al.(2015) poengteres det at selskap generelt samhandler med kunden på design og produksjon. Tar jeg kun med hva Gasellen selv sier de gjør, så kan det antas at Gasellene samskaper på design. Dette både gjennom at kundesamarbeid har ført til utvikling av nye tjenester til eksisterende kunder, men også ved at tilbakemeldingene har ført til at man endrer interne strukturer og rutiner. Gasellen ser at man kan klare å forenkle en oppgave for seg selv og alle de omgås med. Tar jeg et overblikk på data og ser på hva de gjør i praksis blir funnene fler. Gasellen ønsker å skape muligheter for samarbeidet, gjennom at kunden får dele sine tanker og ta del i andre kunders erfaringsdeling. Dette minner mer om Co-meaning creation, som handler om at alle i et samskappingssamarbeid må få muligheten til utvikle en egenfølt verdi med samarbeidet (Frow, Payne og Storbaka 2013). Produktet blir bedre gjennom at man søker tilbakemelding som gir effekt, og som gjør Gasellen bedre. Kunden bidrar altså til verdiskapningen fordi Gasellen driver kontinuerlig inkludering av kunden, der måten de behandler kunden på minner mye om hvordan et selskap bør behandle en kunnskapsbasert ressurs (Prahalad og Ramaswamy, 2004). I samskappingslitteraturen argumenteres det for at selskap og deres kunder sammen kan skape verdier gjennom interaksjon (Galvagno og Dalli, 2015). Det er helt tydelig her at Gasellene er ute etter å utnytte og bruke kundens kunnskap for å lage bedre produkter. Valget styrkes av teorien med tanke på at det er måter man integrerer sine ressurser på, som styrer om det gir konkurransefortrinn (Cardeal og António, 2012). Samtidig er Gasellen opptatt av å dele sin kunnskap, og de har et ønske om selv og bli bedre, men dette henger sammen med at man avverger feil bruk av tjenesten. Opplæringen av kunden foregår i ulike sammenheng, men valget av og drive opplæring, støttes av teorien som sier at man forbedrer kundens bidrag til produktutviklingen gjennom at man forbedrer kundens evne og kompetanse rundt utnyttelsen av produktet (Payne, Storback og Frow 2007). Altså det kontinuerlige fokuset på riktig bruk, forståelse og opplæring støttes. Gasellene gir seg ikke. Det fremkommer i dataen at de ikke sier seg fornøyd med nåsituasjonen. De har erfart at når situasjoner raskt kan endre seg, må man alltid være på vakt og passe på at kunden opplever en god relasjon og tillit. Dataene taler for at Gasellen driver både co- experience og co- meaning creation kontinuerlig. Hele tiden

fokuserer man på å bygge den gode relasjonen gjennom og vise at man bryr seg om kundens situasjon, og at man vet at ulike situasjoner utvikler seg videre på bakgrunn av nåsituasjonen.

Brukeropplevelsen står i fokus når de involverer kunden til samhandling, og det virker som Gasellene vet at de må lære seg å bruke, opprettholde, reparere og tilpasse tilbudet sitt til hvert individuelle kundebehov, men også kundens nåværende situasjon og oppførsel (Vargo og Lusch 2004). I teorien refereres dette til verdiskapende samskappingsprosess (Payne, Storback og Frow 2007), og grunnen til at man kan trekke denne slutningen er nettopp fordi fokuset til Gasellene er å bygge et tillitssystem mellom kunden og seg selv. De ser på åpenhet og det å ha en god dialog med kunden som en selvfølgelighet, men også fordi de deler informasjon og ressurser som er tilgjengelig likt (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

Gasellene sier målet er å skape god relasjon og tillit mellom dem og kunden, og teorien sier at målet må være å skape en atmosfære som gjør det lettere å ha gode interaksjoner (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Samtidig er det viktig og bemerke seg at teorien mener det er ulike faser på når man bør og bør ikke involvere kunden. I forhold til teorien bør Gasellen bli flinkere til å vurdere når de skal samhandle. Formålet er å bli bedre, men det kommer ikke så godt frem om de har noen tanker om hva de ønsker å bli bedre på. Eksemplet fra teorien er at kundeinvolvering bør skje når målet er innovasjon, og at det ikke bør være en markedsstyrt avgjørelse (Cui og Wu 2015). Grunnen til at jeg velger å ta det med er at samhandling uten struktur er en risikosport for en hver organisasjon (Frow et al. 2015).

Kompetanseheve kunden

Gasellen kompetansehever kunden fordi de ønsker et bedre samarbeid, forstå kundebehov bedre, og at kunden skal føle verdien i samarbeidet. På lik linje sier teorien at man bør øke kundens emner og kompetanse rundt produktet for å øke kundens bidrag til verdiskapningen (Payne, Storback og Frow 2007). Dette siden en av måtene kunden tilfører produktet verdi på gjøres gjennom hvordan kunden bruker produktet og tjenesten i praksis (Payne, Storback og Frow 2007). Det kan derfor anses som riktig av Gasellen først å fokusere på å avklare kundens kompetanse, for så og kompetanseheve etter behov, og deretter be om tilbakemelding mens produktet eller tjenesten brukes. Samtidig får Gasellen en del ekstra informasjon når man kompetansehever på den måten de gjør. De får avklart tidsperspektivet til kunden, både i form av at det kun er over tid at samskaping gir best effekt, men også at man får avkrefret horisonten til kunden, ettersom begge deler er viktig og vite noe om både for Gasellen og teorien for gode samskappingsprosesser.

Gasellene sier at fordelen med å kompetanseheve kunden er at kunden bedre ser verdien av det Gasellen selger og er villige til å bruke mer penger på tjenestene deres, som igjen fører til en bedre relasjon. Dette påvirkes igjen, ved at den gode relasjonen resulterer i mer intelligente samtaler, og bedre bestillinger fra kunden. Fordelen Gasellene skaper for seg selv her er todelt (Payne, Storback og Frow 2007), først ved at kundens evne og kompetanse rundt utnyttelsen av produktet forbedres, men også ved at man påvirker utviklingsprosessen til kunden gjennom intern kursing. Enten som en del av samarbeidet (gratis), som en del av den naturlige utviklingen, eller som en del av bestillingen (betalt tid). Teorien sier da at du har en ressurs som gir muligheter, og kan utnyttes mer effektivt og virkningsfullt i samskappingsprosessen (Payne, Storback og Frow 2007). Dette kan igjen argumentere for at Gasellen utvikler og integrerer sin kunderessurs kontinuerlig, som gjør at de skaper en større og sterkere kilde til konkurransefortrinn (Cardeal og António, 2012).

Ovenfor kundene sine er Gasellen åpen og deler på kunnskapen de innehar. De skaper et miljø som gjør det lett å ha gode interaksjoner. Interaksjonene må basere seg på å holde en dialog som er interessant for alle partene involvert (Prahalad and Ramaswamy, 2004), noe Gasellene er veldig flinke til og passe på når de involverer flere kunder samtidig. De ønsker at samarbeidet skal være så effektivt som mulig, og verdifullt for alle de inkluderte partene, inkludert seg selv. Det fremkommer som tidligere nevnt her også at de er veldig opptatt av det Prahalad og Ramaswamy (2004) omtaler som lik informasjon til alle, og at samtalene har verdi for alle partene. Fordelene er at Gasellene får en forståelse for hvordan den andre parten vurderer risiko, samt det er lettere og forstå hvordan kunden ønsker og kommunisere da man har lik informasjon som grunnlag i kommunikasjonen. Noen av Gasellene påpeker at det er viktig at kunden føler seg komfortabel i deres fagmiljø. Vibert og Shields (2003) argumenterer for at dette er en god prioritering av Gasellen da det er viktig å forholde seg til det sosiale, kulturelle og politiske miljøet i en gruppe, fordi dette påvirker både engasjementsnivået i gruppen, men også intensiteten av engasjement som ligger i de ulike tiltakene kunden foreslår. Interaksjoners fremdrift påvirkes av det kognitive og emosjonelle engasjementet i hver handling, og ser man fordelen med handlingen er det også vanlig og bli engasjert. Dette taler til fordel for at Gasellenes bruk av kompetanseheving ikke bare gir forståelse men også engasjement (Pettersen, Yu og Ruyter 2006).

Bedre produktopplevelse

Ved at Gasellen hele tiden ønsker en god produktopplevelse for sine kunder gir dette Gasellene tilgang på kunnskapen til kunden som gjør dem til en kunnskapsbasert ressurs det i følge teorien ellers kan være vanskelig og gjøre tilgjengelig (Brodie, Glynn og Little (2006). Brodie, Glynn og Little (2006) sier at man får tilgang på ressurser ved å sikre gode relasjoner med sluttkunden, skape fordeler for alle parter som påvirkes av produktet og fokusere på å sikre de ikke-økonomiske fordeler. Det neste funnet som kan tilknyttes teori handler om, hvordan noen av respondentene er fokusert på, at effektiv behandling av kundehenvendelser skaper verdi for selskapet. Der den ene formen som nevnt tidligere er gjennom bruk av produktet, men også den andre formen som går på Co-produksjon av produktene. Der handler verdiskapningen om at partene skaper varen eller tjenesten i felleskap og deler idéer, design eller produksjon av relaterte fordeler. Nå er det ikke gjort noen funn på at Gasellen deler produksjon med noen, da det ikke er noen av respondentene som produserer egne varer i den grad det snakkes om i teorien. Noen sier de tar inn samarbeidspartnere som produserer, men dette er ikke ført opp under intervjuene, og vil ikke bli lagt noe videre vekt på i drøftingsdelen.

Det som tas opp av alle respondentene er at det prioriteres tilstedeværelse og rask bistand for og løse kundens problem, der man raskt spiller på intern kompetanse (hele selskapet) når det er behov. Teorien sier at det som er mest vanlig at selskap gjør når det er snakk om involvering, er å involvere kunde når det skal snakkes om den oppgaven de skal løse (Frow et al. 2015). Teorien og Gasellen mener å gjøre noe annet. De går gjennom motivet for samarbeidet, hvem de ønsker og samarbeide med, og gjør det klart for seg selv og for kunden hvorfor akkurat dette samarbeidet er relevant og ønskelig. Det virker som Gasellene er helt med på det teoretiske som gjennom å stimulere til tillit og gode relasjoner, fremhever det kognitive og emosjonelle engasjementet til hver kundersrespondent som involveres i samarbeider, inkludert Gasellenes egne ansatte.

Gasellene lager noen klare premisser for hvordan de ønsker å løse problemer i gruppen, der det er indikasjoner på at tidlige avklaringer er betryggende for gruppen, og da gjøre det enklere og engasjere seg. Teorien påpeker her at det er viktig og bemerke seg at jo lenger partene samarbeider, jo flere vurderinger gjøres rundt samarbeidet. Så for Gasellen sin del som fokuser på det langsiktige, og lever på de gode kundeopplevelsene, er det viktig og huske at det er disse forholdene mellom individene i gruppen som gir tilgangen på kunnskapen og ikke bare informasjon (Wasko og Faraj 2000). Over tid indikeres det i teorien at vedlikeholdet

blir mer komplekst, da man må sørge for individuell nytteverdi i samarbeidet, men også at Gasellene selv får verdifull tilbakemelding på idéer og løsninger. En av respondentene mener man kan løse dette ved å overvåke kundens bruk i de tilfeller produktet tillater det. Gjennom denne overvåkingen kan man lage tekniske løsninger i produktet som hjelper kunden dersom det indikeres feil bruk. Andre respondenter bruker det mellommenneskelige og den personlige kontakten, og sin intuisjon for å opprettholde den individuelle opplevelsen av verdi.

Langsiktighet

Dette temaet er tatt opp et par ganger som årsak til tidligere kategorier, og det fremkommer som relevant i forhold til valgene Gasellene tar. I både litteratur og medier er tidsperspektivet til mange selskap basert på neste kvartal- eller års resultat. Når Gasellene snakker om tid handler det om langsiktige kundeforhold der man skal skape noe som bidrar til alle involverte parter. Flere av Gasellene legger vekt på at relasjonene skapes mellom individer, og teorien påpeker at om personlige relasjoner blir splittet kan det skape utfordringer for det videre samarbeidet med den aktuelle kunden (Wasko og Faraj 2000, Frow et al. 2015). Relasjonen er viktig og det er avgjørende for at langsiktige kundeforhold skal fungere for alle parter. Slik er tanken om at helhet for alle involverte parter støttes i samskappings litteraturen som argumenterer for at selskap og deres kunder sammen kan skape verdi gjennom interaksjon (Galvagno og Dalli, 2015). Samhandlingen med dette verdisynet kan indikere de potensielle kildene til Gasellenes varige konkurransefortrinn (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Dette spesielt i forhold til at varighet omhandler muligheten for å tilby flere produkter, eller utvikle produkter til samme kunde. Det er tydelige likheter mellom det Gasellen sier og det Payne, Storback og Frow (2007) har som ønske for hvordan verdisetningen vurderes. Forskerne mener det må skiftes over til kunnskapsforvaltning, der man ser på kunnskap som kilden til konkurransefordel, som så skaper økonomisk vekst (Vargo og Lusch 2000). At Gasellene mener kunnskap er kilden til økonomisk vekst støttes også i valget om å drive det litteraturen referer til som opplæring. Der ligger kravet for suksessfull samskaping i kundens bidrag, som begrenses til hvor mye informasjon, kunnskap og ferdigheter en kunde innehar. Når Gasellen så velger å tilføre kunnskap til kunden hver gang muligheten byr seg, sikrer dette også god brukeropplevelse. Virkningen av god brukeropplevelse på bakgrunn av kunnskapsoverføring, gjør at kunden ser en mulighet til å bruke Gasellen til blant annet opplæring av ledere eller nye fagpersoner i sine selskap. Dette støttes direkte av Storback og Frow (2007) sin påstand om at selskapet bør motiveres av å involvere kunden, da det kan forbedre selve verdiskapningsprosessen til selskapet, og kundens opplevde merverdi i behandlingen av dem som kunde. Dette kan da igjen argumentere for hvorfor Gasellene får

flere opplæringsoppdrag som igjen forbedrer kundens bidrag fordi man ved å forbedre kundens evne og kompetanse rundt utnyttelsen av produktet ytterligere, blir relasjonen enda mer spesiell (Payne, Storback og Frow 2007).

5.2.2 Kundedialog

Hvordan dialogen mellom partene i samskapning opplever prosessen avhenger av hvor god dialogen er mellom de involverte partene (Payne og Frow 2005). Kommunikasjonen påvirker da forholdet i gruppen, hvor langvarig det aktuelle kundeforholdet er, og verdien samarbeidet skaper. Nå kommer jeg til å gå gjennom ulike grunner for hvordan og hvorfor dialog mellom Gasellene og kunden er slik den fremstår at den gjennomføres.

Tilbakemelding

Når Gasellene velger å ha et så åpent og dynamisk forhold til sine kunder, vil også problemer komme frem hyppigere. Hvertfall mener Gasellene at ved å være fremover lent ovenfor kunden, og å involvere seg i kunden, kan man løse eller unngå store problemer. Dette kan minne om det Wasko og Faraj (2000) snakker om, nemlig hvor viktig det er med god synergi og forhold som gjør at mennesker deler det vi sitter inne med av ideer. Dette styrkes da Gasellene ønsker å legge til rette for at tilbakemeldingen de får ikke er overfladiske, men heller reflekterer kundes ønske og oppfatning av situasjonen. Det fremstår som det er et ønske og få tilgang på kunnskapen til kunden rundt hvordan de mener produktet kan forbedres, og ikke bare informasjon om hva problemet er (Wasko og Faraj 2000). Målet er og finne ut hvordan kunden oppfatter dem som selskap, og da ha mulighet til og påvirke denne oppfatningen. Det er som den ene respondenten sier, at det alltid er noe man kan gjøre bedre. De ønsker ærlige svar fra kunden, og mener at for og få ærlige svar, må man være ærlig først. Uten at Gasellene sier det direkte kan det antas at de skaper et samarbeid med kunden som gir gruppesynergiene Wasko og Faraj (2000) snakker om, som bidrar til bedre idéer enn det et selskap vil klare å produsere selv. Når de hele tiden inkluderer, mener Gasellen at det også er enklere for dem å komme med indirekte spørsmål der hensikten er og få en form for tilbakemelding. Kunden opplever de i følge Gasellen selv, som ikke tilbakemelding, men føler heller at det er en vanlig samtale mellom to samarbeidspartnere.

Proaktiv problemløsning

Når det gjelder de tema som kommer frem i dette avsnittet så er det noe teorien har tatt for seg i andre kategorier. Dette kan da tyde på at dataene presenterer som proaktiv problemløsning, i teorien handler om hvordan Gasellene velger å legge til rette for samhandling, som gjør at Gasellene tenker langsiktig, og fokuserer på tillit og gode relasjoner.

Denne kategorien representerer mer limet mellom teori og praksis enn flere andre kategorier. Det gjør det også enklere og skille mellom hva som er teori, og hva som er praksis.

Kundelæring

Temaet kundelæring eller kunnskapsoverføring har blitt nevnt tidligere grunnet at man i samhandlingsteorien ser på kunden som en kunnskapsressurs og gjør da kunden til en viktig kilde til varig konkurransefortrinn for Gasellene. Gasellene bruker kundeforhold til og utbedre egen produktforståelse og forståelse for verdien produktet skaper for kunden. Når innovasjon, som skapes gjennom samhandling, til stadighet blir sett på som mer sentralt i forhold til selskapets suksess (Frow m.f.2015 s.16), så gjør de rett i å sørge for riktig bruk. Ved og forsiktig styre fremgangsmåten for samskapning vil det øke mulighetene for suksess i den stadig økende, komplekse og samarbeidsfokuserende verden Gasellene er en del av.

Ved at Gasellen tidlig går inn og vurderer kundens behov og kompetanse, får de også avkreftet om kunden har den nødvendige informasjonen, kunnskapen, evnen og andre opperente ressurser man ønsker hos en samarbeidspartner (Norman 2001). Teorien for verdibasert samskapning påpeker at om et selskap ønsker og videreutvikle et konkurransefortrinn har du to valg (Payne, Storback og Frow. 2007). Enten må du utvikle kapasitet til kilden til konkurransefortrinnet gjennom å tilføre kompetanse og kapasitet. Eller man påvirker kundens egen prosess på en slik måte at kunden klarer og utnytte tilgjengelige ressurser mer effektivt, og at man kan forhindre svinn ved bruke av ressursen. Dette kommer også til uttrykk når Gasellene sier at de utvikler kundes kompetanse slik at de kan ta bedre valg og sende bedre bestillinger.

I tillegg påpeker Payne, Storback og Frow (2007) noe annet Gasellene tydelig sier at de fokuserer på, som også er nevnt tidligere i dette kapitlet, og som omhandler selve interaksjonen med kunden. Teorien sier at det å få kundeerfaring handler om å skape gode relasjoner med kunden, ikke å komme med nye produkter eller tjenester til kunden. Fokuset skal være på hvilken verdi produktet gir kunden ved bruk (Payne, Storback og Frow ,2007), og det er jo nettopp der fokuset til Gasellene ligger når de hele tiden prøver å tenke kunderelasjon.

Det kan tyde på at relasjonen gir Gasellene en bedre forståelse for kunden sine interne prosesser som kan gi mulighet til å forbedre kundeopplevelsen på en måte man ellers ikke ville fått til om man bare hadde spurt. Så ved at mange Gaseller velger å jobbe tett med sine kunden gjør det også at de kan utvikle bedre produkter og strategier enn det Gasellen ville

gjort om de bare spurte kunden direkte om hva de trenger (Payne, Storback og Frow, 2007). Et annet viktig funn som kan tilknyttes teori er hvor opptatt Gasellen er av kundens oppfatning av selskapets produkt, service eller enkelt representanter. Disse oppfatningene påvirker kundens kognitive- og emosjonelle følelser og oppførsel ovenfor selskapet (Payne, Storback og Frow, 2007). De opplevelsene, bra eller dårlig, er gjensidige både for kunde og for selskap. Denne felles opplevelsen vil i følge teorien påvirke hvordan kunden føler, tenker og fungerer som en kunnskapsressurs for selskapet. Payne, Storback og Frow (2007) utdyper videre at den beste måten for å sikre de gode opplevelsene er å bidra til kundens læring i møte med selskapet.

I følge teorien kan dette benyttes for å vurdere hvor i tillitsrelasjonen man føler man er hos kunden. Da hyppigheten kunden er i kontakt med deg som selskap, kan hjelpe og vurdere hvor i relasjonsutviklingen man er (Payne, Storback og Frow 2007).

Når selskapet har denne forståelsen for hvor man er i relasjonen, og man forstår kundens tanker, følelser og handlinger, kan selskapet som leverer varer til denne kunden skifte i måten man kommuniserer på fra og være markedsfokuset til dialogfokuset (Payne, Storback og Frow 2007), og da støtte kunden i deres erfaringer og læringsprosess (Payne, Storback og Frow 2007). Dette funnet er så skremmende likt teorien i forhold til hva flere av Gasellene forteller om hvorfor de velger å involvere kunden, hvordan de opplever deres egne tjenester og produktutviklingen, og hvorfor de velger å legge så mye tid i det å bygge tillit.

Det anbefales at læringsprosessen tilrettelegges kundens egenskaper for læring, og at resultatet av læringsprosessen er at kundens holdning og brukerpreferanser har endret seg (Payne, Storback og Frow 2007). Det Gasellen sier de gjør minner mer om *internaliserings-* læring en noen av de andre to lærings prosessene som nevnes. Det vil si en læringsprosess som tvinger kunden til å ta en avgjørelse på hva han liker best. Avgjørelsen henger sammen med de følelsene kunden opplevde under læringsprosessen, så teorien taler til fordel for valgene Gasellen tar om å fremheve gode kundeopplevelser tilknyttet alle kundeaktiviteter. Et av objektenes beskrivelse av hvordan de lærer opp kunden kan minne om *proporsjonel-* læring, som er en form for dobbel-loop læring (Payne, Storback og Frow 2007, refererer til Argyris og Schön 1978). Formålet der er å få kunden til å gå vekk fra dagens handlingsmønster og bruke ressursene man har tilgjengelig på en ny måte. Eksemplet som brukes videre er at kunden i slike tilfeller endrer væremønster i forhold til måten de driver verdiskapning, og dette er så nærliggende det Objekt to kommer med at jeg velger å inkludere

det. Grunnen til at jeg ikke overser dette, som mye annet funn som kun er fremtredenen hos enkeltobjekter, er at jeg opplever Objekt to som den som har mest fokus på opplæring av kunden. Det er også de som har det produktet som er mest innovativt, og de deler kompleksitet med et annet objekt sett utfra fagkunnskap som må tilføres for å forstå verdien.

5.3 Hvordan samhandling videreutvikles er dynamisk

Denne delen av diskusjonskapittelet satt opp mot teori har blitt en del annerledes enn først antatt. Når dataen som kom frem her skulle settes opp mot teori, så jeg at det spesielt var to deler av teorikapittelet som var gjentakende. Først var typologi 11 og 12 som presenteres i kapittel 2.2.3 og kapittel 2.2.4, som omhandler hvordan et selskap bør legge til rette for samskapning, og sette i denne kontekst. Dette drar seg inn i kapittel 2.2.5 som tar for seg kunden som samskapsningspartner. Der blir det naturlig og ta for seg et av motivene til samskapning nemlig 2.2.2 motivene for flere konkurransedyktige tilbud, der Cui og WU (2015) tar for seg hvordan et selskap kan bruke kunden som en informasjonskilde, en samskapsningsutvikler eller en innovatør.

Gasellene er flinke til å tenke på hvordan de kan skape gode kundeopplevelser samtidig som de kan overleve som selskap på langsikt. De har opparbeidet seg en del interne rutiner som sikrer at kunden eksempelvis vil oppleve å bli tatt på alvor. Handlingen her oppleves mer som limet i hvordan de samhandler, og delene av teorien som det refereres til her kan også bekrefte denne opplevelsen. Videre nå vil jeg beskrive de handlingene Gasellene gjøre for å videreutvikle og gjennomføre gode samskapsningsprosesser.

5.3.1 Problemløsning

Den første underkategorien problemløsning dreier seg om de praktiske handlingene Gasellen gjør for å sikre at de utnytter de kapabilitetene de har tilgjengelig på en mest mulig optimal måte. Denne utnyttelsen minner mye om det Berg et al.(2005) sier i forhold til riktig bruk, design og re-design av rutiner for maksimalt å utnytte kunnskapsressursene. Grunnen til at Gasellene er frempå for å løse problemer, er for å forhindre uklare forventinger og misforståelser. Misforståelser er en usikkerhets faktor som går utover opplevelsen av samarbeidet, og vil fungere dempende på kundens bidrag som en kunnskapsressurs (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Kunnskapsressurser trenger omgivelser som skaper trygghet for å fungere maksimalt (Galvagno og Dalli, 2015). Samtidig er det viktig å merke seg at Gasellene driver mye det som kan sammenlignes med co- experience og co- meaning samskapning, taler det for et trygt miljø, da et utrygt miljø bare vil kumulere og bli mer utrygt over tid (Frow, Payne og Storbaka 2013). Det virker som Gasellene intuitivt ser på måten kunden opplever

interaksjonene med tjenesten og vanen til kunden som bruker tjenesten, vil påvirke kundens tilfredshet og egen mestringstro med tjenesten de leverer (Wang, Harris og Patterson 2013).

Skaper verdi "for kunden og seg selv"

Verdibegrepet har kommet opp flere ganger både gjennom analysen og presentasjonen. I denne underkategorien handler det om valget Gasellen tar i forhold til at handlingen som tas gjøres for å skape verdi for kunden, som så gir verdi tilbake til Gasselleselskapet. Kundens premisser blir viktig så lenge de er innenfor kunde- og markedsriteriene Gasellene har satt for kundeinteraksjonen. Den tilhørigheten Gasellen skaper, gjør at verdien for kunden oppleves som både emosjonell og som en viktig tjeneste/samarbeid i deres egen drift (Gentile, Spiller og Noci, 2007; Ogawa and Piller, 2006). Dette kan også oppleves som en av grunnene til hvorfor Gasellene velger og konkurrere på det som er viktig for dem, og ikke nødvendigvis det kunden mener er viktigst. Gasellene ønsker kunder som har det samme «mindsettet». Verdiskapningen for Gasellene sin del kommer til syne gjennom kundebehov og hvordan de utvikler intern informasjonsflyt, samarbeid med ledergruppen og kontinuerlig produkt utvikling. De direkte og indirekte formene, av måten man involverer kunden på eller bruker det kunden har gitt tilbakemelding om for og skape verdi, støttes i litteraturen (Vargo & Iusch, 2006).

Det å bli kjent med en kunde krever tid og ressurser, og skal det skapes verdi samtidig sørger Gasellen for å fokusere på at de involverte føler en verdi med samarbeidet. De mener selv at jo bedre de kjenner kunden jo mer verdi klarer de og skape for kunden. (Frow, Payne og Storbaka 2013), som igjen gjør at vi kan anta at de fokuserer på erfaringer og meninger med samhandlingen. Dette vil ikke si at Gasellene ikke opplever utfordrerne situasjoner med kundene sine, men her også forsøker de og vri det over til en delt fordel, i forhold til at de kan klare å skape et bedre resultat for kunden enn tidligere. Interaksjonen er systematisk for å få til åpen dialog, dele tilgjengelige ressurser når det er nødvendig, samt utdype risiko for prosjektet når det uventede oppstår (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

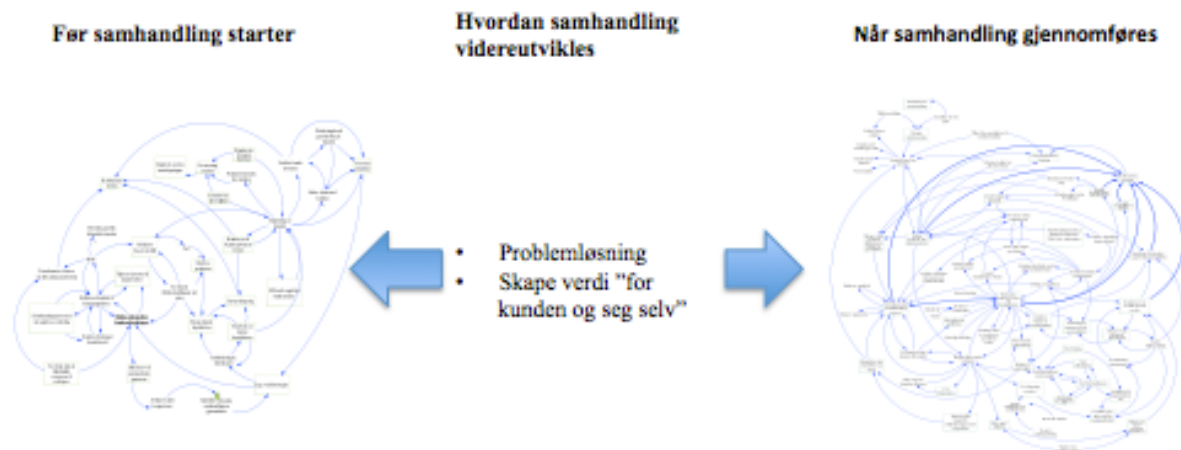
En tydelig lønnsom aktivitet de utfører er å kompetansevurdere kunden, for å vite noe om hvor interessant kunden egentlig er å jobbe med. Men også hvor langt man er fra hverandre i forhold til opplevelsen av verdiskapning og hvordan den bidrar til bunnlinjen. Her mener teorien det står mye på det å velge den riktige kunden, og at kunden greier og ta til seg ny lærdom, samt og benytte seg av den i ettertid. Men da Gasellen ser det som sitt ansvar at kunden opplever en verdi ved deres tjeneste, vil det også være enklere for dem og utvide tjenesteleveransen ovenfor kunde. Samtidig vil det være lettere for kunden å vise sin

interesse, da kunden vet at Gasellen har hans verdiinteresser med i beregningen når nye produkter eller tjenester tilbys.

Hvordan de synliggjør verdi er neste underkategori i modellen, og dette gjøres gjennom å skape god service og stille opp for kunden når kunden trenger hjelp på en slik måte at kunden opplever og bli tatt varer på utover sin forventning. Dette bør ses i direkte sammenheng med den dynamiske strategien som det fremkommer at flere av Gasellene har. Grunnen til det er at det ikke legges skjul på at de ser store fordeler i å gi medarbeider myndighet til å iverksette tiltak som gir en positiv kundeopplevelse (Sharp og Zaidman, 2010). Som igjen forsterker hvor opptatt Gasellen er av at kundens erfaringer og følte meningen med interaksjonen.

5.4 Revidert modell av funn

Basert på diskusjonen over har jeg utviklet to dynamiske modeller ved hjelp av Vensim PLE. Den første modellen tar for seg hva som skjer før samhandlingen starter, og den andre tar for seg hvordan samhandlingen gjennomføres. Sammenhengen i modellen, er det som fører til at samhandlingen videreutvikles for Gasellene, og at den hele tiden er i utvikling. Moduleringen er gjort på denne måten slik at det vil være enkelt å svare på problemstilling, samt forklare de dynamiske sammenhengene på en god måte i neste kapittel.

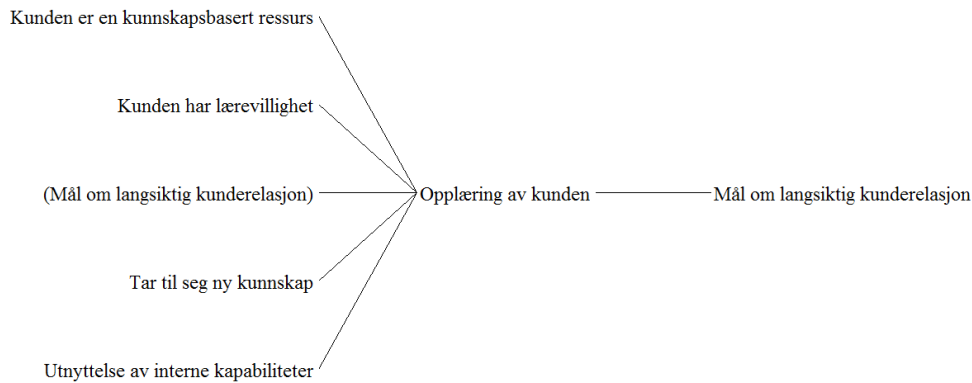


5.4.1 Tyding av modellen

Firkantene i modellene nedenfor representerer likheter mellom teori og empiri. Punktene som bare inneholder tekst er indikasjoner, krav, sammenhenger og valg Gasellene tar, for å få til en samhandlingsprosess. Alle punktene støttes i teorien ved at de krever en form for handling og det handlingsvalget, punktene som bare er tekst, viser til. Ved og følge pilenes retning i modellene vil det gi en forklaring på hvordan de ulike aktivitetene henger sammen. Etter dette

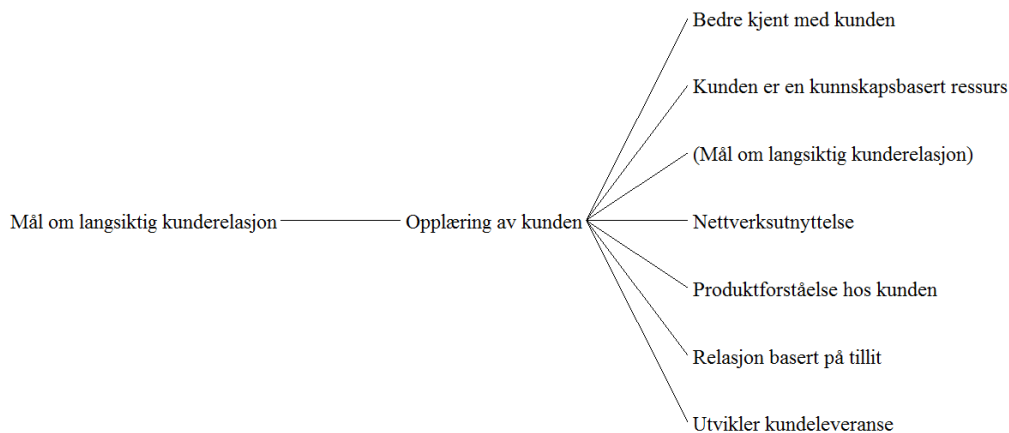
Hva gjør Gasellen før de samhandler

En av de mest sentrale utgangspunktene Gasellene har når de går inn i en samhandlingsprosess er et mål om *langsiktig kunderelasjon*. Det som påvirker den langsiktige kunderelasjonen er hvordan de driver opplæring av kunden og igjen hvilke aktiviteter og forhold som påvirker opplæringen. Under vises hvilke aktiviteter som bidrar til langsiktig kunderelasjon.



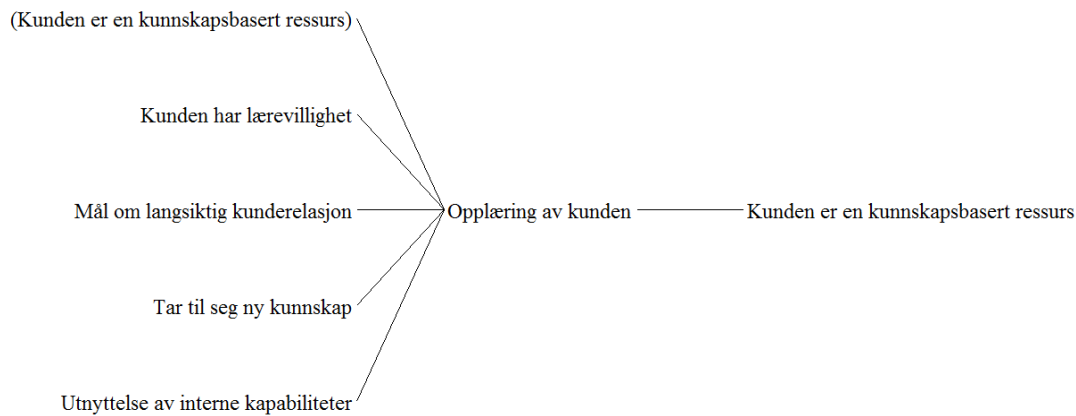
Modell 8: Hvordan Mål med langsiktig ressurs skapes for samhandling gjennomføres

Nedenfor ser vi hva en langsiktig kunderelasjon bidrar tilbake med for Gasellene.



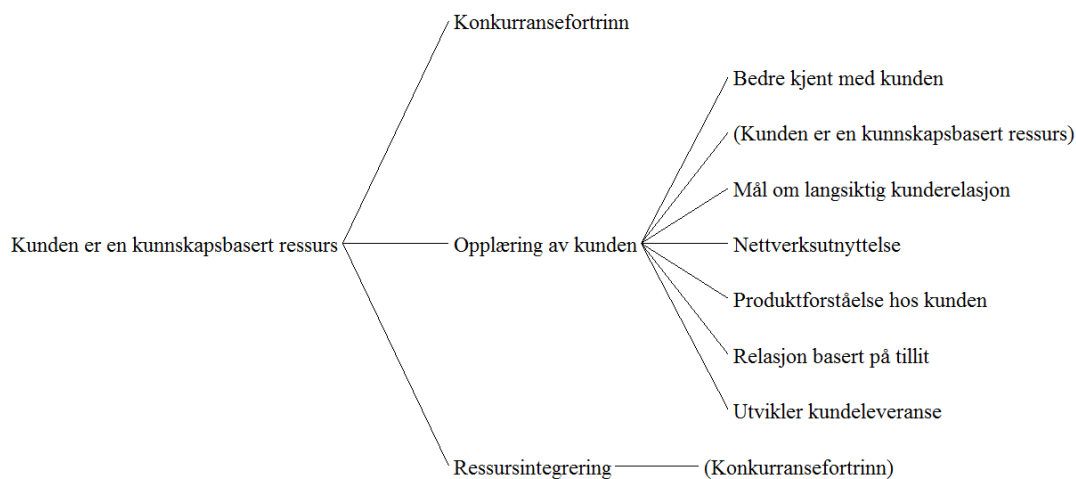
Modell 9: Hvordan Mål med langsiktig ressurs bidrar for samhandling gjennomføres

En av indikasjonene i denne modellen er at langsiktig kundeforhold, kommer fra og bidrar til opplæring av kunden. Denne opplæringen bidrar igjen til flere handlinger hvor den ene er at kunden blir en kunnskapsbasert ressurs. Ser vi på hva som gjør kunden til en kunnskapsressurs, er det betydelig flere handlinger og sammenheng det kan vises til i forberedelsene kunden gjør før samhandlingen starter (se modell under).



Modell 10: Hvordan kunden er en kunnskapsressurs før samhandling gjennomføres

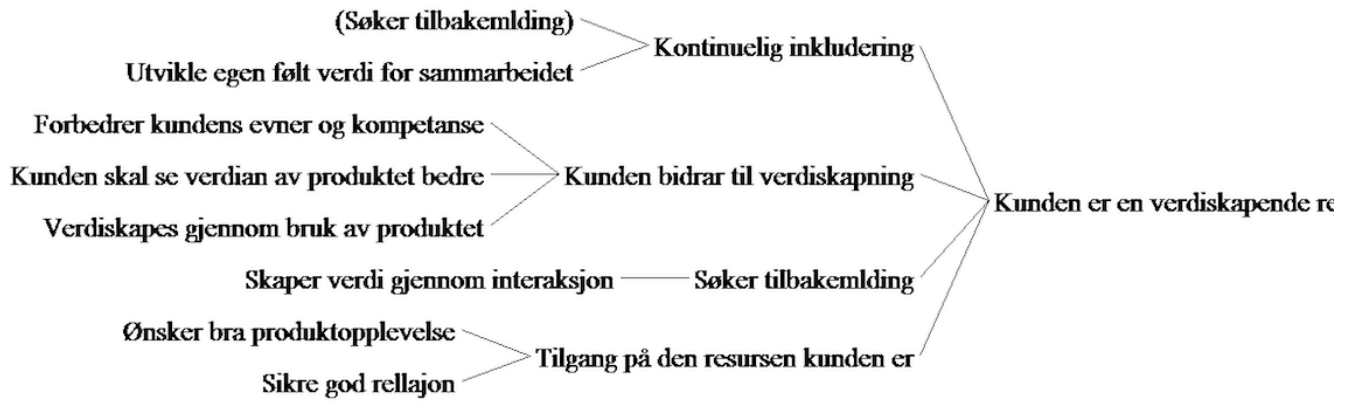
I forhold til modellens fremvisning kan man anta at det Gasellene gjør, for å lære opp kunden, gir effekter på måten de driver opplæringen videre på, men også på Gasellens konkurransefortrinn og ressursintegrering.



Modell 11: Hvordan kunden er en kunnskapsressurs bidrar til før samhandling gjennomføres

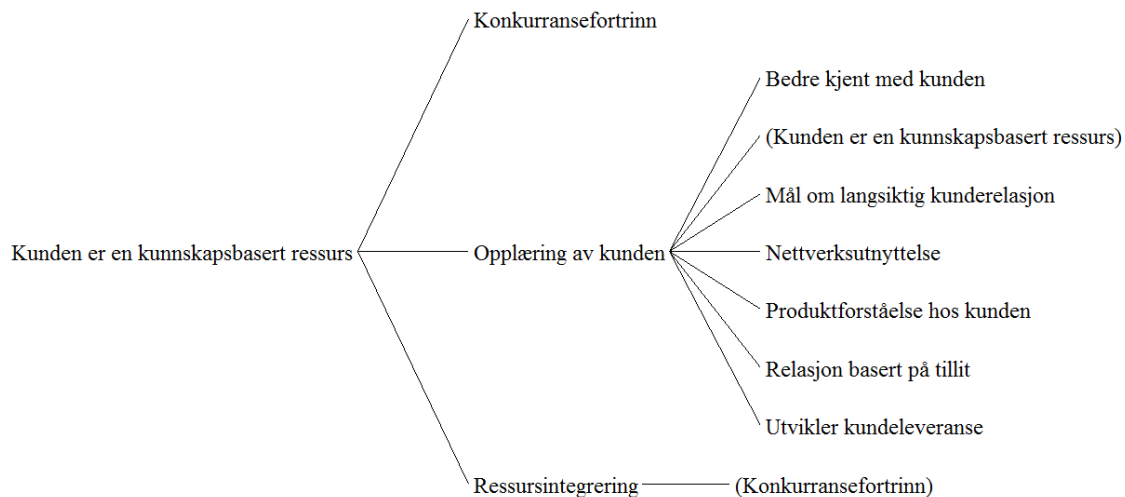
Hva gjør Gasellene når de samhandler

Kunden som en verdiskapende ressurs kommer også igjen i modellen som omhandler hvordan samskapning gjennomføres. Før samhandlingen starter så kan vi se at Gasellen ser på opplæring av kunden som den eneste utvei for å gjøre kunden om til en verdiskapende ressurs. I modellen under som viser hvordan sammenhengene i selve samhandlingsprosessene er, er det flere handlinger og sammenheng som gjør at kunden blir en verdiskapende ressurs.



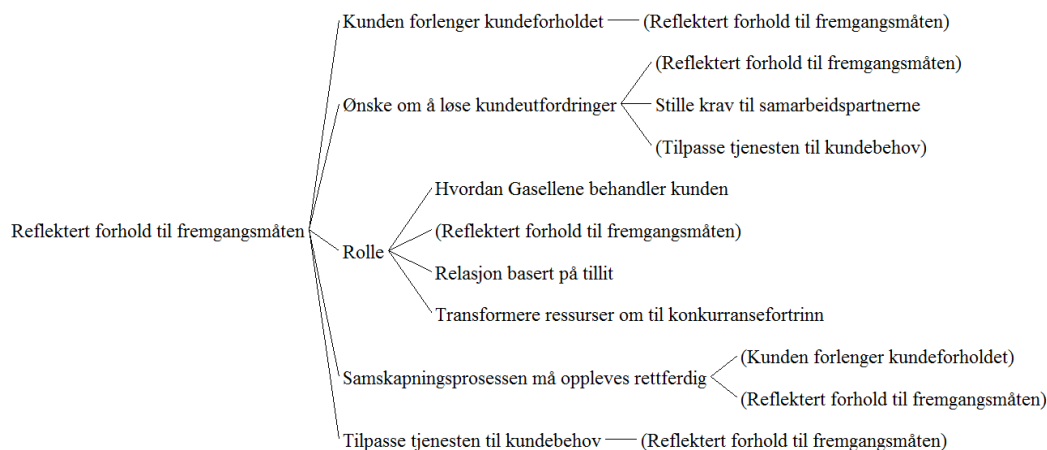
Modell 12: Hvordan kunden er en verdiskapenderessurs når samhandling gjennomføres

Under ser vi hvordan kunden som verdiskapende ressurs bidrar tilbake til Gasellen, og det er verd og merke seg at bidraget er ganske likt i forhold til hvordan kunden som kunnskapsressurs blir vurdert i modellen om hva som forekommer før samskapning skjer.



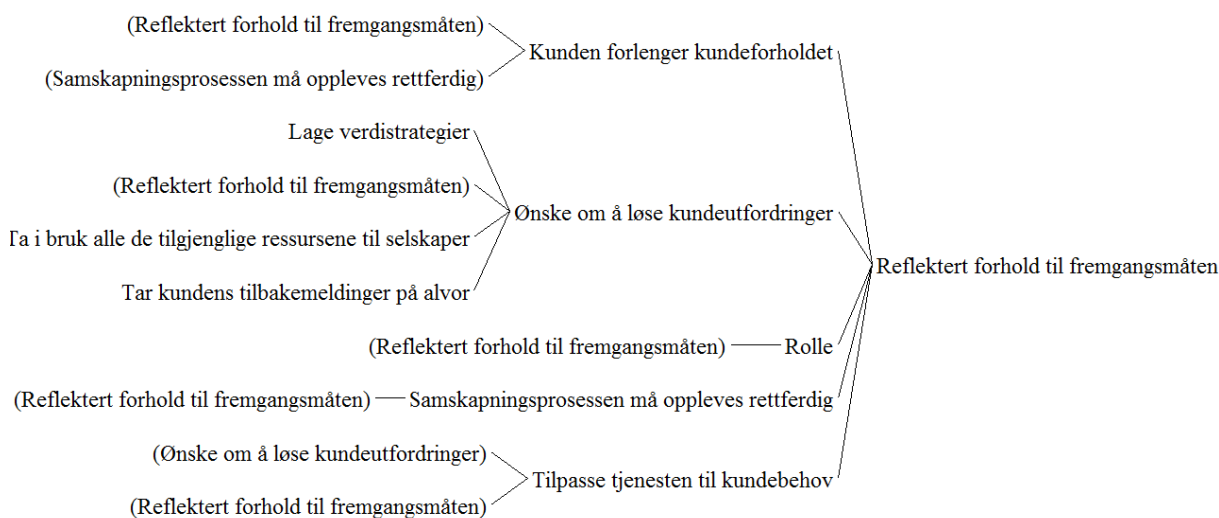
Modell 13: Hvordan kunden er en verdiskapenderessurs bidrar til når samhandling gjennomføres

Det siste sentrale punktet i forbindelse med *langsiktig kunderelasjon* er at Gasellene har et reflektert forhold til egen fremgangsmåte. Dette påvirkes av effektene de har ovenfor kundeforholdet, om de er klare på hva de skal gjøre, men også det å være den nysgjerrige involverende parten.



Modell 14: Hvordan reflektert forhold til fremgangsmåtene bidrar til når samhandling gjennomføres

Denne rolleforståelsen kommer fra at Gasellen opplever positive effekter på egen oppfattet rolle, forbedring i kundeforhold, og at det skapes en felles forståelse både hos Gaselle og kunde rundt hva som kreves av dem.



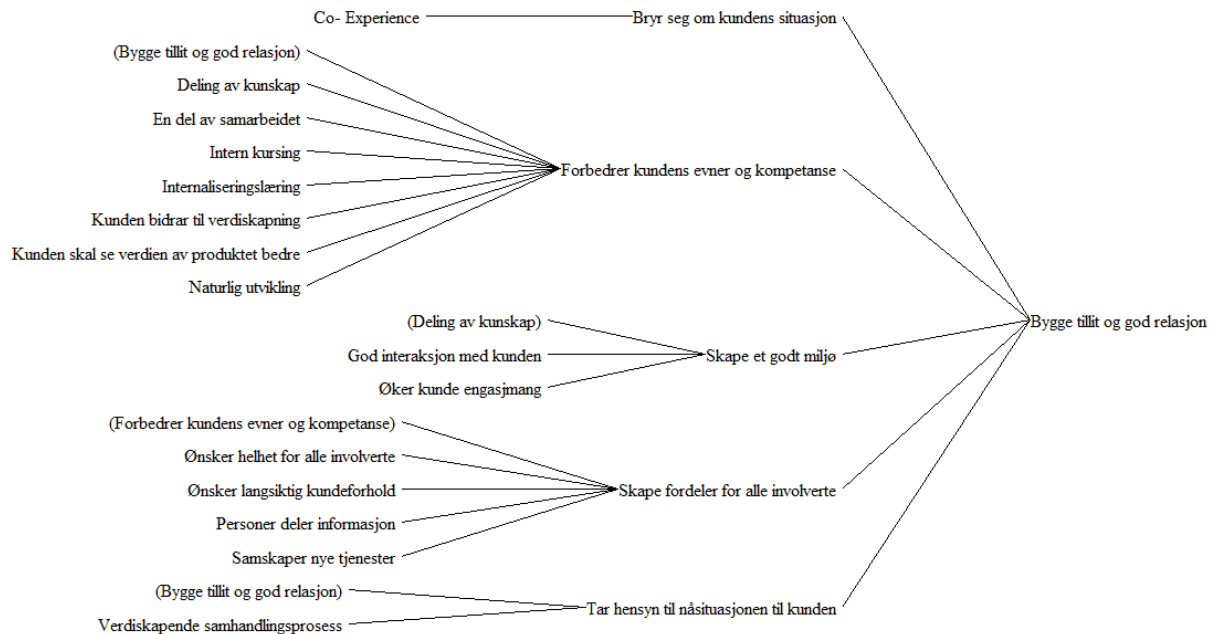
Modell 15: Hvordan reflektert forhold til fremgangsmåtene skapes når samhandling gjennomføres

2.4.3 Sentrale punkter i modulering for besvaring av problemstilling

Videre med tanke på problemstilling er det tre sentraliserte punkter i modellen som tar for seg hvordan Gasellene samhandler. Punktene er: *Bygge tillit og god relasjon*, *Forbedre kundens evner og kompetanse* og *verdiskapende samhandlingsprosess*. Her er det mange sammenheng som påvirkes i begge retninger fra punktene.

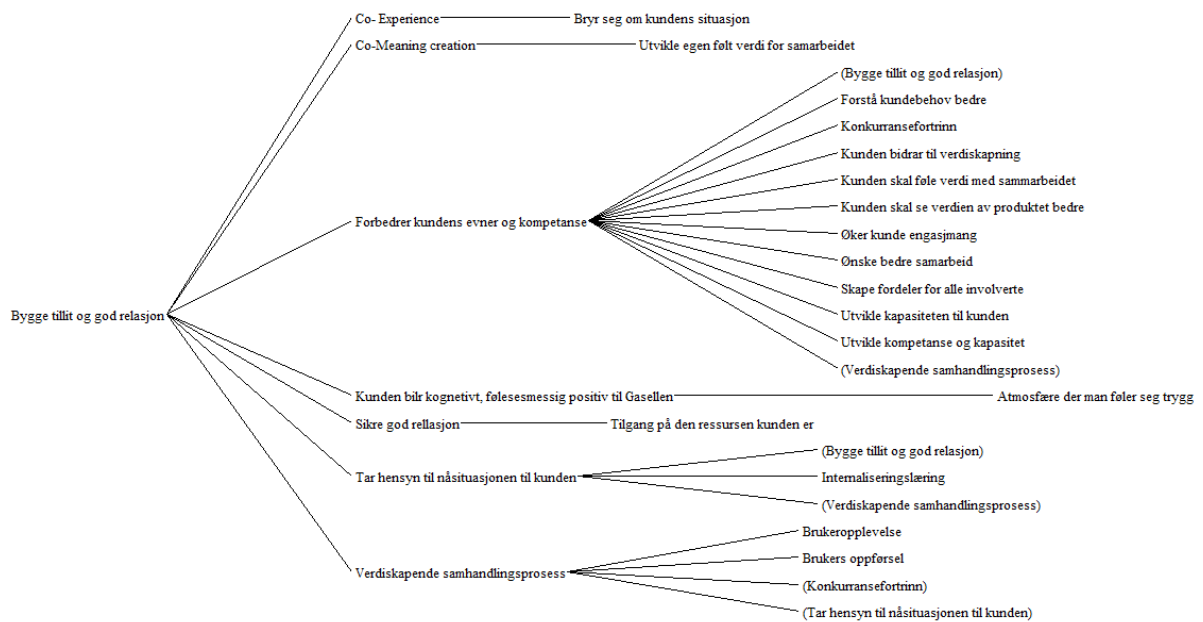
Bygge tillit og god relasjon

Det å bygge tillit og gode relasjoner med sine kunder står sentralt både i teorien for gode samskappingsprosesser, men også at det oppleves som veldig sentralt for alle Gasellene jeg har vært i kontakt med. Utfra moduleringen av funn kan man se at tilliten kommer fra hvordan man møter kundene, er opptatt av kundene og hva man tilfører av kompetanse til kunden.



Modell 16: Hvordan bygge tillit og god relasjon kommer fra før samhandling gjennomføres

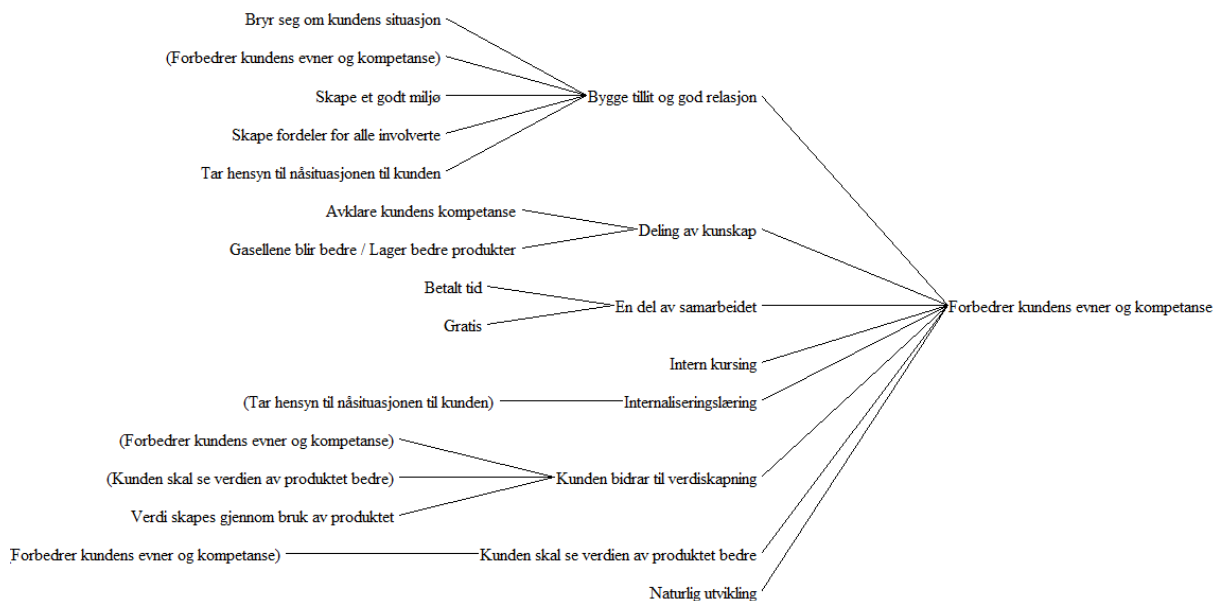
Denne tilliten og gode relasjoner er så med å bidra til mer meningsfulle erfaringer sammen med kunden. Det skaper følelsesmessige bånd mellom Gasellene og kunden, og er en av de sammenhengene som gjør at kunden blir til en verdiskapende ressurs.



Modell 17: Hvordan bygge tillit og god relasjon bidrar til før samhandling gjennomføres

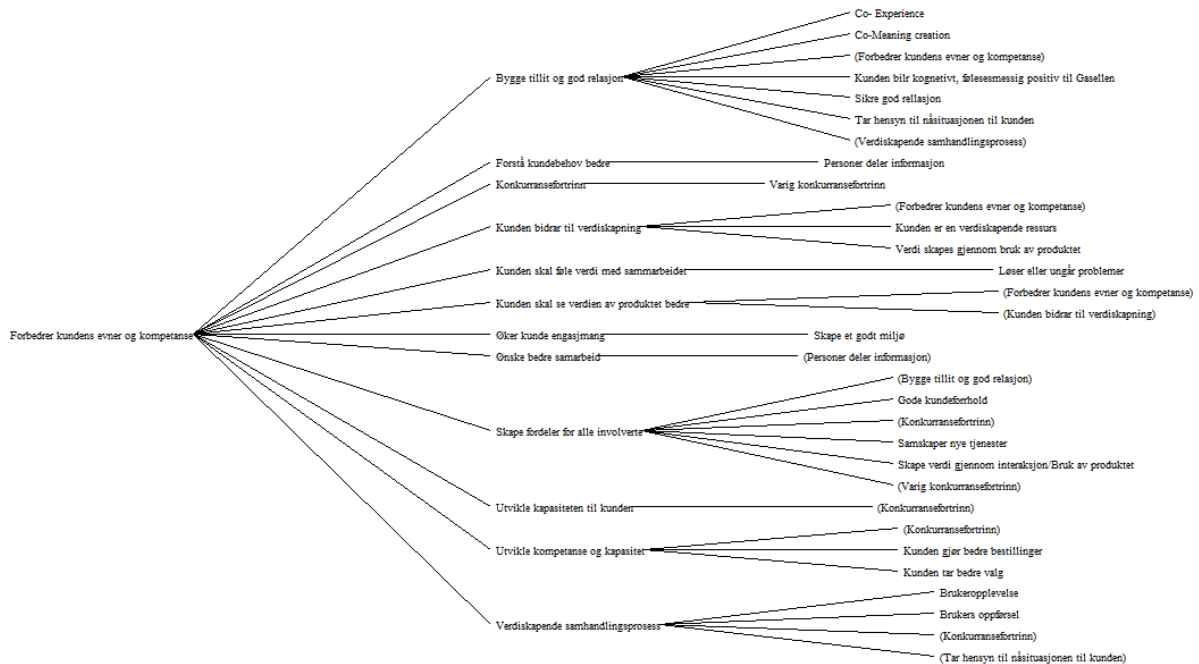
Forbedrer kundens evner og kompetanse

Dette punktet kan også ses i sammenheng med det som tidligere er nevnt i kapittelet over: Et ønske om å skape langsiktige kundeforhold, og om ønsket om langsiktig kundeforhold er det som fører til at Gasellene velger og drive opplæring av kunden. Det er også det som står sentralt når de skal forbedre kundens evner og kompetanse, men her handler det mer om hvilke tiltak Gasellene gjør, samt hvordan de behandler kunden.



Modell 18: Hvordan forbedrer kundens evner og kompetanse blir til når samhandling gjennomføres

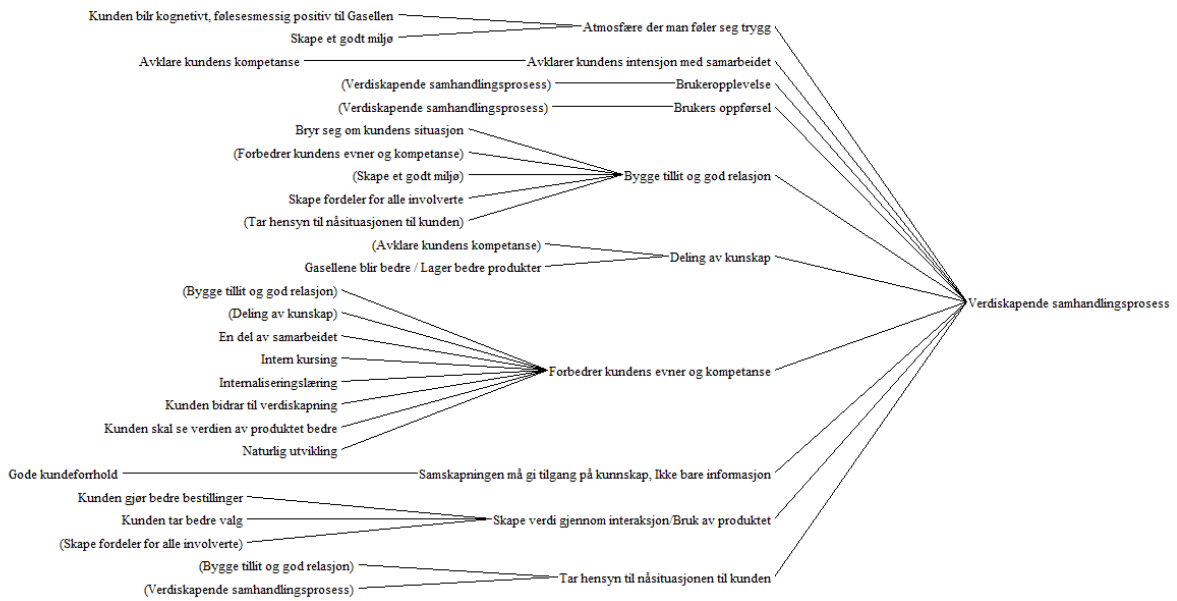
Når vi så ser hva valget om å forbedre kundens evne og kompetanse gir tilbake til gjennomføringen av samskappingsprosessen, ser vi at valget påvirker alt fra samarbeidet mellom Gasellene og kunden, produktet de leverer og at det er sammenhengene som fører til deres konkurransefortrinn.



Modell 19: Hvordan forbedrer kundens evner og kompetanse bidrar til når samhandling gjennomføres

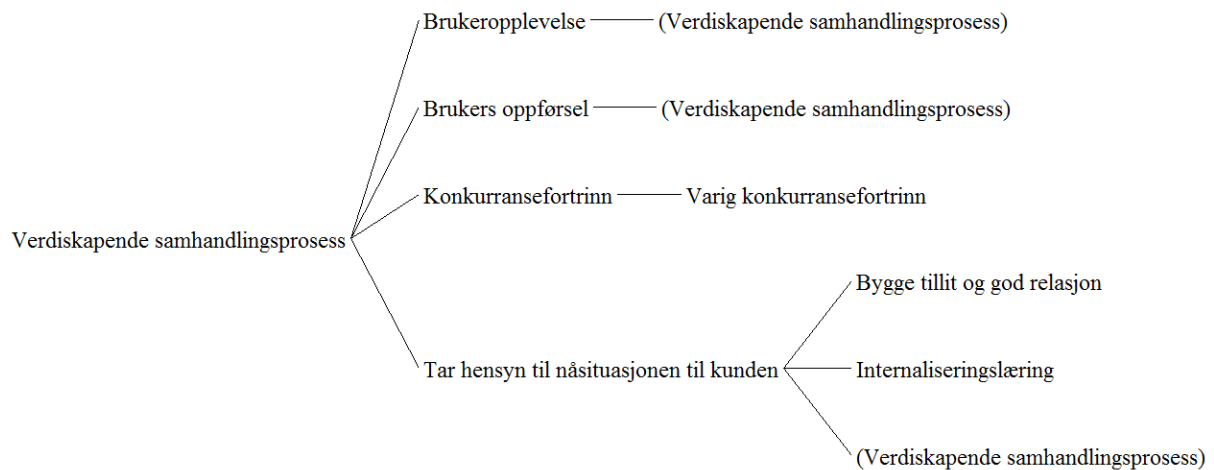
Verdiskapende samhandlingsprosess

Det siste sentrale punktet i den dynamiske modellen for gjennomføring av samhandling er hvordan Gasellene danner såkalte verdiskapende samhandlingsprosesser sammen med kunden. Det som er sentralt her er å bli kjent med kunden, hvilken kompetanse, mål og forventinger kunden har. Samtidig som man er veldig bevisst på relasjonen og møter kunden der kunden er i forhold til den tjenesten Gasellen leverer. Fokuset er på deling, samarbeid og verdifulle interaksjoner.



Modell 20: Hvordan verdiskapende samhandlingsprosess utvikles når samhandling gjennomføres

Avslutningsvis kan vi se at slike prosesser bidrar til Gasellens konkurransefortrinn, brukeropplevelse og hvordan de velger og imøtekomme kunden.



Modell 21: Hvordan verdiskapende samhandlingsprosess bidrar når samhandling gjennomføres

Kapittel 6: Konklusjon

6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med studiet har vært å finne ut hvilke interne og eksterne drivere er det som påvirker at unge Gaseller velger å involvere kunden i tjenesteutvikling, for så og øke forståelsen for hvordan sameskapning gjennomføres i mindre selskap med høye resultater. Studiet har prøvd og svare på problemstilling:

Hvordan samhandler unge Gaseller med kunden i utviklingen av nye produkter og tjenester?

Studiet viser at samskappingsprosessen, med utgangspunktet i rammeverket fra Frow et al.(2015) er utrolig dynamisk, og det er flere handlinger Gasellen gjør som fører til hvordan de samhandler med kunden. I samsvar med samskappingsteorien viser også dette studiet at samskaping som prosess er dynamisk. Forskjellen fra hvordan Gasellen driver samskaping og hvordan det beskrives i teori, er at funnene viser det som mye mer dynamisk. Teorien har en mer overordnet måte å forklare sammenheng på, så dette studiet vil bidra til dagens litteratur med å tilføre hvilke praktiske valg og handlinger som knytter mye av teorien sammen. Gjennom kontinuerlig oppfølging og møter med kunden forstår Gasellen hvordan de skal skape et verdifullt samarbeid (Payne, Storback og Frow 2007). Ut fra studiets funn har jeg utviklet to dynamiske modeller som prøver å vise sammenhengen mellom teori og empiri, samt sammenheng mellom de aktiviteter og valg Gasellen tar. Her er utviklingene av den første modellen basert på en klar indikasjon om at Gasellene ønsker å løse kundens utfordringer. Dette utgangspunktet påvirker hvordan de leverer tjenesten sin til kunden, hvordan de vurderer egen fremgangsmåte og hvilke krav som stilles til hver enkelt kunde. Utgangspunktet som kommer frem i den først modellen tas så videre inn i utviklingen av den neste modellen. Her vil man se på Co-experiens og Co-meaning creation typologiene av sameskapning som det mest sentral i måten de samhandler med kunden på. Utgangspunktet for at dette fungerer er fokuset Gasellene har på tillit og relasjonsbygging. Dette påvirker kundens evner, kompetanse og følelser, samt Gasellenes samskappingsprosess og kundens nåsituasjon. Påvirkningen kan så overføres både som påvirker til først eller andre ledd til det som kan antas å være med og skape Gasellenes konkurransefortrinn. Over tid kan kundeforholdene går over til å utvikle nye produkter, som påvirker kundens oppfatning og vurdering av verdiene samarbeidet skaper over tid. De opplevde fordeler for de involverte partene er da økt følt tillit, bedre kundeforhold som skaper et konkurransefortrinn gjennom interaksjonen og da til slutt blir et varig konkurransefortrinn der man leverer nye tjenester til eksisterende kunder.

Funnene er så mange, så sammenhengende og komplekse derfor avslutter jeg konklusjon med å foreslå både teoretisk implikasjoner, praktiske implikasjoner og muligheter for videre forskning.

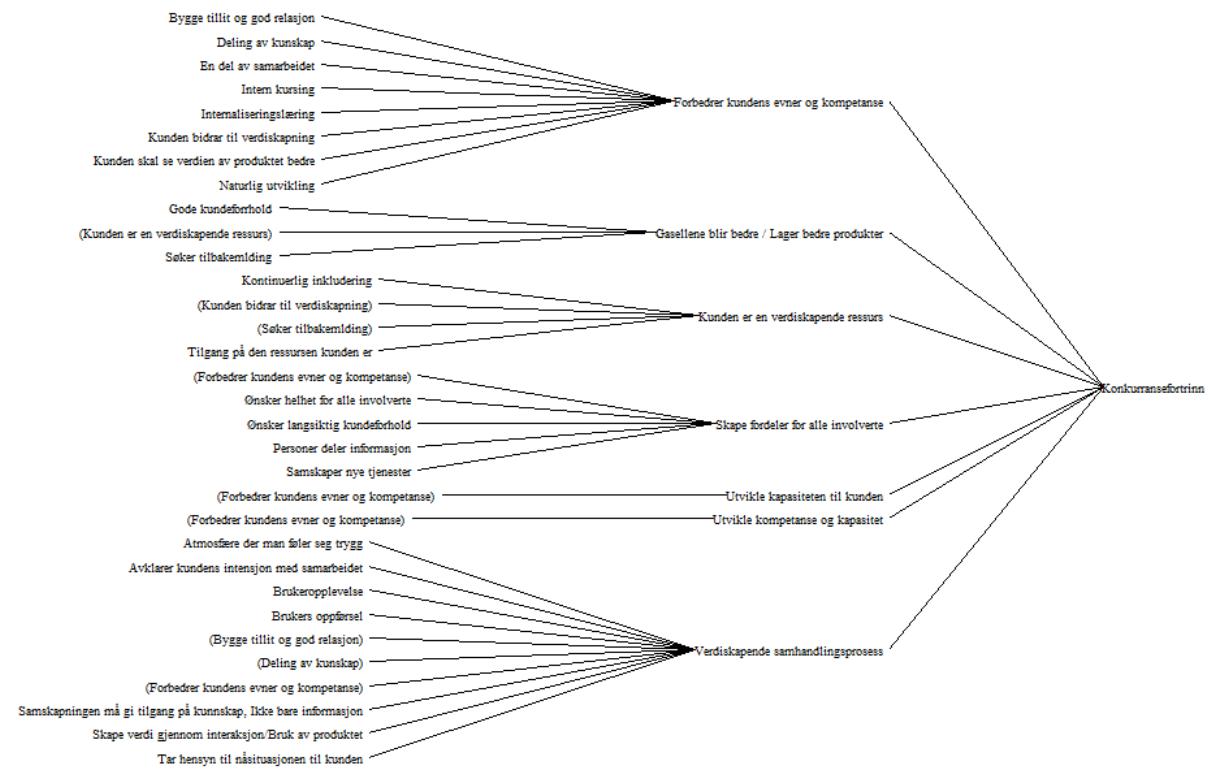
6.2 Teoretiske implikasjoner

I min gjennomgang av teori fant jeg ingen forskning hvor de har sett på samskapning i den kontekst som det har blitt gjort i dette studiet. Funnene etter å ha studert hvordan unge Gaseller samhandler med kunden bidrar direkte inn i samskapningslitteraturen rundt hvordan det utnyttes og hvilke handlinger som ligger til grunn for mulig kilde til konkurransefortrinn. Mine funn viser at det er mange små avgjørelser og handlinger som ligger mellom de ulike motivene til Frow et al.(2015), for å få dette til å fungere i praksis. Både det at man har en god intensjon, sørger for felles fordeler, men også at man er villig til å gjøre det som skal til for å få det slik man ønsker.

Videre kan modellen brukes som utgangspunkt i videre forskning på hvordan unge selskap kan samarbeide med sine kunder. Modellen gir oversikt over flere sentrale drivere for hvorfor selskapene gjør det så bra. Den er også med å skape relasjoner mellom sameskapningslitteraturen og strategisk ledelsesteori ved og komme med detaljerte handlingsmønstre. Funnene har bidratt til å skape sammenhenger mellom det å ha klare kunde krav, og det å være klar over egen kompetanse. Funnene taler for å tørre og velge vekk kunder som ikke gir den langsiktige bruksverdier av produkt eller tjeneste man leverer. På denne måten bidrar forskningen til å synliggjøre hvor viktig det er for et hvert selskap og få en opplevelse av hvorfor denne kunden ønsker og være min kunde.

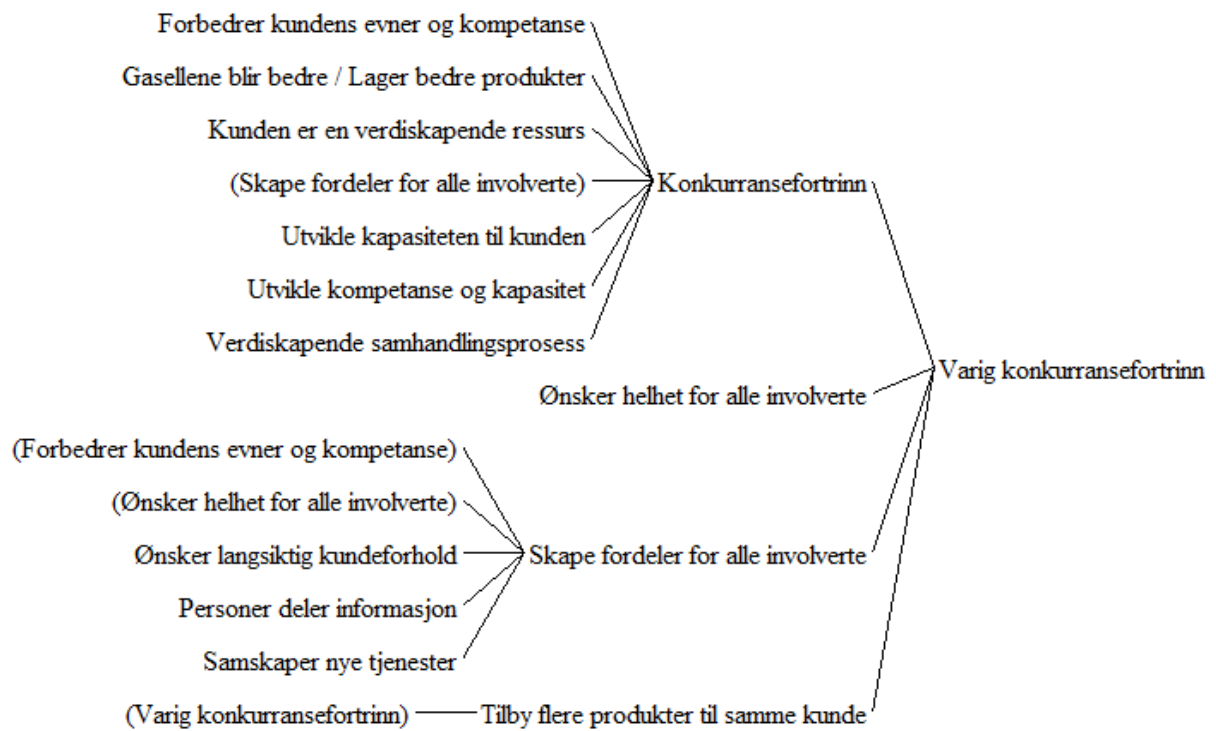
6.3 Praktiske implikasjoner

Ønsket med studiet er at det kan bidra til at unge selskap ser hvordan de kan samarbeide med sine kunder på en slik måte at det gir fordeler for alle de innoverte partene. På langsikt lønner det seg ikke og lure seg unna det å levere på kvalitet, men det er også viktig at man lytter til kunden og hele tiden deler og utforsker muligheter. Det handler om å tørre og vokse sammen med kunden, uten at det går på bekostning av egne interesser, verdier og etikk. I denne oppgaven kan det observeres i flere sammenheng hvordan holdninger som et grunnlag til handlinger er grunnlaget for Gasellenes raske vekst og konkurransefortrinn. Under kommer jeg nå til og vise hvordan sammenhengene mellom handlinger er grunnlaget for den raske veksten og konkurransefortrinn.



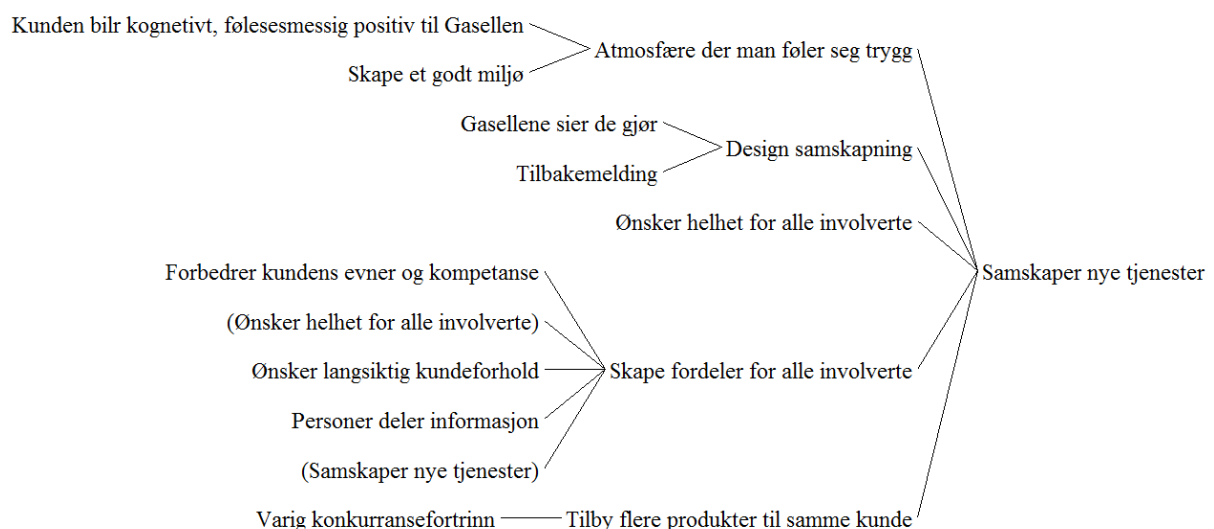
Modell 22: Hvordan Konkurransefortrinn utvikles når samhandling gjennomføres

I modellen over ser vi at konkurransefortrinnene til gasellen kan antas å komme fra flere handlinger Gasellen utøver ovenfor sine kunder. Disse handlingene igjen baserer seg på egne verdier, handlinger eller ønsker. Videre bidrar konkurransefortrinnene sammen med ønske om helhet til alle involverte, skape fordeler for alle og tilby flere produkter til samme kunde vær mulige bidragsyter for et varig konkurransefortrinn.



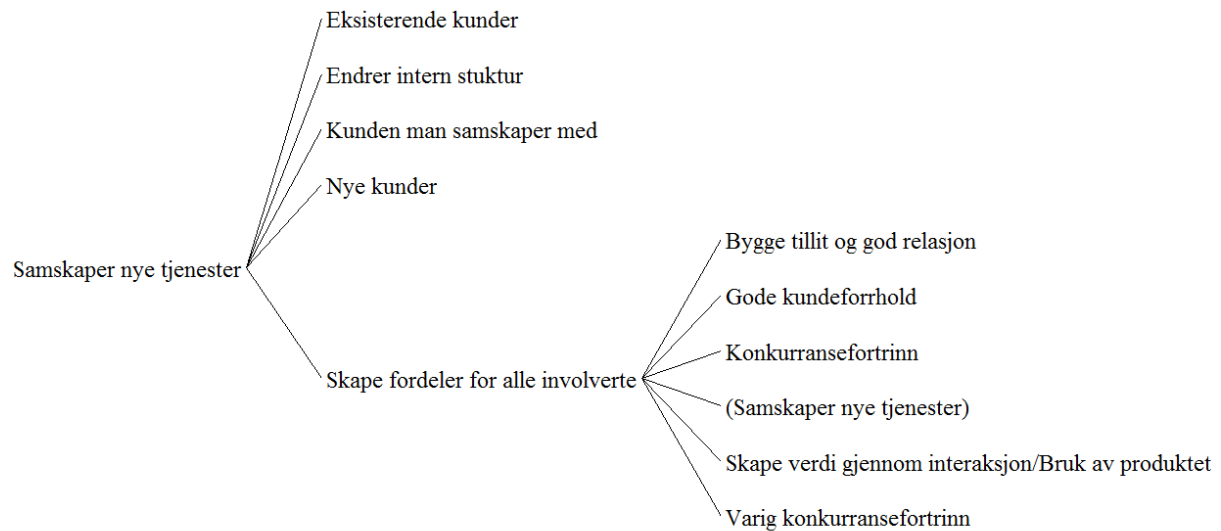
Modell 23: Hvordan Varig Konkurransefortrinn utvikles når samhandling gjennomføres

Det kommer også frem fra modellen at varig konkurransefortrinn, gjør det også mulig og tilby flere produkter. Det og tilby flere produkter bidrar så til det at det samskapes nye tjenester.



Modell 24: Hvordan Samskaper nye tjenester utvikles når samhandling gjennomføres

Der resultatet av konkurransefortrinn som vises over, viser også under at samskapning fører til at man får nye produkter er varig konkurransefortrinn. Samtidig som man igjen kan se en direkte påvirker felleskapet mellom kunden på en direkte og indirekte måte.



Modell 25: Hvordan Samskaper nye tjenester bidrar når samhandling gjennomføres

6.4 Svakheter og begrensninger ved studiet

Metode: Valg av å bruke ustrukturert dybdeintervju som innsamlingsmetode har mange svakheter. Primærdata om kommer inn er basert på intervjuobjektens mening og forståelse av de situasjoner det snakkes om under intervjuet. Det kan da skje at intervjuobjektet har utelatt eller glemt viktig informasjon, samtidig som intervjuenes varighet gjør at jeg har mottatt store mengder ustrukturert data (Jacobsen, 2010). Dataenes kompleksitet gjorde det utfordrende både å tolke og å få oversikt. At struktureringen av data har skjedd i flere forsøk kan både være en styrke og en svakhet i studiet, da forsøkene gjør meg blind på dataenes betydning. At kategoriseringen av data er gjort av én person svekker studiets pålitelighet (Kuckartz, U. 2014). Det at studiens fenomenologiske tilnærming søker å forstå meningen ved fenomenet gjennom intervjuobjektets øyne kan skape et for snevert svar. Dette kommer også til syne gjennom drøftingsdelen av oppgaven da ulikhetene til tider kan virke så minimale at det kan fremstå nesten som uviktige.

Utvalg: Det er fokusert på et ekstrem-kriteriebasert utvalg, som også vil si et lite representativt utvalg som er basert på utvalgsriterier tatt fra teori. Kriteriene som ble satt har ført til flere begrensninger. Blant annet kravet om at de skal fremstå som kundeorientert på nett, begrenser utvalget da jeg ikke vil komme i kontakt med selskap som er kundeorientert, men ikke skriver om det på sin nettside. Hvor kundeorienterte og involverende et selskap er ovenfor sine kunder svares det best på av både kunden

og selskapet. At det i dette studiet kun er snakket med en representant fra selskapene om fenomenet er en svakhet i studiet. Dette er forhold som bør tas i betraktning når studiets troverdighet, pålitelighet og overførbarhet skal vurderes.

Indirekte eksterne drivere: I utvelgelsen av intervjuobjekter og hvorfor de har blitt Gaseller er det ikke gjort noen vurdering på om har sammenheng med eksterne drivere som timing, etterspørsel, konjunkturer, bransjeutvikling, kundebehov osv. Kort sakt er det ikke vurdert om de som fremstår som ekstreme kun er det for de det har hat flaks.

6.5 Anbefalinger til videre forskning

Funnene i studiet bidrar til at unge selskap kan få hjelp til og prioritere aktiviteter om de ønsker å skape gode relasjoner til sine kunder. Men som jeg viser i mitt studie er det fortsatt mye dybdekunnskap rundt temaene som ikke fremkommer i studiet. Nedenfor beskrives noen forslag til videre forskning.

- Hvordan påvirker fokus på tillit og relasjonsbygging kompetansepersoner i unge selskap.
- Hvor dynamiske er kapabilitetene til unge Gaseller er i praksis, med intensjon om og gradere kapabilitetens dynamikk for å kunne se hvor dynamisk en kapabilitet må være for og fungere godt i unge selskap.
- En interessant motpol til studiet kunne vært og gjennomføre samme studiet, men da på ”Ikke-Gaseller”. Det man da kunne fått større indikasjoner på er hvilke konkurransefortrinn unge Gaseller som samskaper med sine kunder kan oppnå.
- Hvor ofte bør man ha kundekontakt for å opprettholde den tillit og gode relasjon man har skapt, og hvilke faktorer er det som styrker eller svekker tillit mellom unge selskap og deres kunder.
- Er kundens opplevde handling eller holdning som er viktigst i samskapning.
- Hvor mange samskapningsprosesser kan et unge selskap holde i samtidig, uten at det svekker kundens tilfredshet?

Litteraturliste

- Amit R, Schoemaker PJH (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strat. Manage. J.* 14(1):33-46.
- Antonacopoulou, E. P. (2010). 'Beyond co-production: practice- relevant scholarship', *Public Money & Management*, 30, pp. 219–226
- Berger, C., K. Moslein, F. Piller and R. Reichwald (2005). 'Co- designing modes of cooperation at the customer interface', *European Management Review*, 2, pp. 70–81
- Beverly K. Brockman, Michael A. Jones & Richard C. Becherer (2012) "Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus" *Journal of Small Business Management*, Volume 50, Issue 3 Pages 429–446
- Bhattacharjee, Anol (2001), "Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model," *MIS Quarterly*, 25 (3), 351-370.
- Roderick J. Brodie, Mark S. Glynn and Victoria Little (2006). *The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory?* Sage publications
- Jay B. Barney. (1986) *Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986), pp. 656-665
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), pp. 99 - 120.
- Barney JB (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Acad. Manage Rev.* 26(1):41- 56.
- Campbell, W. Keith, Glenn D. Reeder, and Andrew J. Elliott (2000), "Among Friends? An Examination of Friendship and the Self- Serving Bias," *British Journal of Social Psychology*, 39 (2), 229-39.
- Woojung Chang and Steven A. Taylor (2016), "The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*: 80 (1), 47-64. Article Snapshot, American Marketing Association. (<https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketing/Pages/effectiveness-customer-participation.aspx> lest;18.09.2016)
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Anna S. Cui og Fang Wu (2015), "Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance" *Journal of the Academy of Marketing Science*
- Dierickx, Ingemar; Cool, Karel (1989) *Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage*. *Management Science*, 35:1504-1511

- Doty, D. H., Glick, W., (1994), Typologies as a unique form of theory building. *The Academy of Management Review* 19 (2), 230-251.
- Eisenhardt KM, Martin JA. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* , Special Issue **21**(10–11): 1105–1121.
- Eriksson, Kent and Daniel Nilsson (2007), “Determinants of the Continued Use of Self-Service Technology: The Case of InternetBanking,”: *Technovation*, 27 (4), 159-167.
- Fuller, J. (2010). ‘Refining virtual co-creation from a consumer perspective’, *California Management Review*, 52, pp. 98– 122.
- Frow, Payne and Storbacka (2013) ‘Co-creation: a typology and framework’, Working Paper, Discipline of Marketing, University of Sydney.
- Pennie Frow, Suvi Nenonen, Adrian Payne, and Kaj Storbacka (2015) “Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation”, *British Journal of Management*, Vol 26, Iss.3, pages 463–483, July 2015
- Fryberg A. and R. Jürriado (2009). ‘What about interaction? Networks and brands as integrators within the service- dominant logic’, *Journal of Service Industry Management*, 20, pp. 420–432.
- Galunic DC, Rodan S. (1998). Resource combinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal* **19**(12): 1193–1201.
- Marco Galvagno Daniele Dalli, (2014) “Theory of value co-creation: a systematic literature review”, *Managing Service Quality*, Vol. 24 Iss 6 pp. 643-683.
- Gentile, C., N. Spiller and G. Noci (2007). ‘How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer’, *European Management Journal*, 25, pp. 395–410.
- Greene J. C. and J. N. Hall (2010). ‘Dialectics and pragmatism: being of consequence’. In A. Tashakkori and C. Teddlie (eds), *Sage Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, pp. 119–143. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hatch, M. J. and M. Schultz (2010). ‘Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance’, *Journal of Brand Management*, **17**, pp. 590–604.
- Helmig, Bernd and Huber, Jan-Alexander and Leeflang, Peter S.H. (2008), *Co-Branding: The State of the Art.* ; University of Fribourg Marketing Working Paper No. 1.
- Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982) The experiential aspects of consumption: Consumer fantasy, feelings and fun. *Journal of Consumer Research* 9(2), 132–140.
- Holcomb, T. R. and M. A. Hitt (2007). ‘Toward a model of strategic outsourcing’, *Journal of Operations Management*, 25, pp. 464–481.
- Hope Jensen Schau, Albert M. Muñoz Jr., & Eric J. Arnould (2009) “How Brand Community Practices Create Value”. *Journal of Marketing* 30 Vol. 73

Jarzabkowski P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* 25: 529-560.

Jüttner, U., M. Christopher and J. Godsell (2010). 'A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies', *International Journal of Logistics Management*, **21**, pp. 104–126.

Katkalo VS, Pitelis CN, Teece DJ (2010). Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. *Ind. Corp Change* 19(4):1175-1186.

Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for NPD success. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 117-138.

Kohlbacher, F. (2007). *International Marketing in the Networked Economy: a Knowledge-Based Approach*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Kuckartz, U.(2014): "Three basic methods of qualitative text analysis. Kapittel 3 I Kuckartz, U: Qualitative text Analysis. A Guide to Methods, Practice & Using Software. London: Sage Publications Co.

Laamanen T, Wallin J (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *J. Manage. Stud.* 46(6):950-981.

Luigi M. De Luca & Kwaku Atuahene-Gima (2007) "Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance" *Journal of Marketing* , Vol. 71, 95–112

Madden, T. J., F. Fehle and S. Fournier (2006). 'Brands matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding', *Journal of the Academy of Marketing Science*, **34**, pp. 224–235.

McGrath RG, Tsai M, Venkataraman S, MacMillan IC. (1996). Innovation, competitive advantage, and rent. *Management Science* **42**: 389–403.

Miller D, Shamsie J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* **39**: 519–543.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16: 44-53

Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. og Spiers, J. (2002) Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2)

Neugebauer, F., Figge, F. & Hahn, T. (2015): Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies, *Business Strategy and the Environment*, Volume 25, Issue 5, July 2016, Pages 323–336

Nonaka, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5 (1), 14–37

Ogawa, S. and F. Piller (2006), 'Reducing the risks of new product development', *MIT Sloan*

Management Review, **47**, pp. 65–71.

Ohlwein, Martin and Thomas P. Schiele (1994), Co-Branding, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 23, 577-578.

Adrian Payne and Pennie Frow, (2005) “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4 (Oct., 2005), pp. 167-176

Adrian F. Payne, Kaj Storbacka and Pennie Frow, (2007) “Managing the co-creation of value”, *Academy of Marketing Science*

Pan SL, Tan BCC, Huang J, Poulsen B (2007). The development paths of non-strategic capabilities. *Eur. Manag. J.* 25(5):344-358.

Peteraf MA, Barney JB (2003). Unraveling the Resource-Based tangle. *Manag. Decis. Econ.* 24(4):309-323.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982) *In search of excellence*. New York: Harper and Row

Patterson, P. G., T. Yu and K. de Ruyter (2006). ‘Understanding customer engagement in services. Advancing theory, maintaining relevance’, *Proceedings of ANZMAC 2006 Conference*, Brisbane, December.

Pine, J. and J. Gilmore (1999). *The Experience Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press

Porter ME. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2000), “Co-opting customer competence”, *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 1, pp. 79-90.

Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2004). ‘Co-creation experiences: the next practice in value creation’, *Journal of Interactive Marketing*, **18**, pp. 5–14.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004a), “Co-creating unique value with customers”, *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 3, pp. 4-9.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004b), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart, (2010) “Building the Co-Creative Enterprise”, *Harvard Business Review*

- Ravindranath Madhavan & Rajiv Grover (1996) *“From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management”* Institute for the Study of Business Markets The Pennsylvania State University
- Read, S., N. Dew, S. Sarasvathy, M. Song and R. Wiltbank (2009). ‘Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach’, *Journal of Marketing*, 73, pp. 1–18.
- Reibstein, D. J., G. Day and J. Wind (2009). ‘Is marketing losing its way?’, *Journal of Marketing*, 73, pp. 1–3.
- Lise Røtvold (2016) *“Gründerrollen i et rolleteoretisk perspektiv – En kvalitativ studie av gründerrollens dynamikk”* Masteroppgave 2016, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet; Fakultet for samfunnsvitenskap, Handelshøyskolen
- Shaw, C. and Ivens, J. (2005) *Building Great Customer Experiences*. MacMillan, New York.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- David J. Storey and Francis J. Green (2010), *“Small Business and Entrepreneurship”*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate. Harlow. England
- Ulwick, A.W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91- 97.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.
- Vargo, S. and R. F. Lusch (2006). ‘Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be’. In R. Lusch and S. Vargo (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, pp. 43–56. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Vargo, S. and R. F. Lusch (2008). ‘Service-dominant logic: continuing the evolution’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1–10
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*: Abstrakt.
- Vibert, A. and C. Shields (2003). ‘Approaches to student engagement: does ideology matter?’, *McGill Journal of Education*, 38, pp. 221–240.
- Wang CL, Ahmed PK (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 9(1):31-51.
- Cheng Wang¹, Jennifer Harris², and Paul Patterson (2013) *The Roles of Habit, Self-Efficacy, and Satisfaction in Driving Continued Use of Self-Service Technologies: A Longitudinal Study*, *Journal of Service Research* 00(0) 1-15
- Wasko, M. and S. Faraj (2000). ‘It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice’, *Journal of Strategic Information Systems*, 9, pp. 155–173.

Weijters, B., R. Devarajan, T. Falk and N. Schillewaert (2007). 'Determinants and outcomes of customers' use of self-service technology in a retail setting', Journal of Service Research, 10, pp. 3–21.

Sharp Z, Zaidman N. (2010). Strategization of CSR. Journal of Business Ethics 93(1): 51–71.

Nett sider:

Konkurransetilsynet om pris samarbeid, Lest 20.09.2016: lest

<http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/ulovlig-samarbeid/lempning/hva-er-ulovlig-samarbeid/>

Gasselisten 2015 (<http://www.dn.no/gasellene/2015/10/30/1139/her-er-gasellelisten-2015>)

Krav for og vær representert på gasellelisten i DN;

(<http://www.dn.no/gasellene/2014/10/21/2121/Gasellene/hva-er-gasellene>)

Vedlegg

Vedlegg 1- Intervju guid

Innledning

Hvorfor jeg tar kontakt med akkurat dem.

Problemstilling:

Jeg er ute etter deres opplevelse og tanker rundt tema jeg er interessert. Det er inget riktige eller gale svar

Hoveddel

Hva er det som har gjort at du involverer kunden i produkt/tjeneste utvikling? Hva er grunnen til at dere skaper produkter og tjenester sammen med kunden

- Motivet dit for å involvere kunden?
- I hvilke aktiviteter er det du involverer utenforstående?
- Hvilken rolle har de menneskene du involverer i forhold til ditt selskap? Er de kunder, leverandør, eier, partner, konkurrent
- På hvilken plattform samhandler dere? Digitalt, verktøy eller produkt, Fysiske resurser (lokaler), felles prosesser, personlig grupper/ grupperinger eller fora.
- På hvilket måte engasjerer de ulike partene seg i prosessen? Gjør de bare det de får beskjed om? Er de kognetift tilstede/engasjert, eller er de emosjonelt engasjert.
- Hvor engasjert er det? Av og til, kun når dere spør/ rekrutterer, eller hele tiden?

Under kategorier

2. Kjemi

- Hvordan startet samarbeidet. Hva samarbeidet dere på
- Har dere kontrakt festet samarbeidet på noen måte?
- Hvordan har samarbeidet utviklet seg?
- Hvor tror du samarbeidet er om noen år?.

3. Partene som er involvert

- Hvilken rolle har de i forhold til din verdiskapning? (hvordan ser verdikjeden deres ut?)
- Eventuelt hvilket forhold har de? Har de andre co-creation aktiviteter deres selskap ikke er en del av?
- Hvor mange parter involveres i co-creation prosessen?

4. Design av prosess

- Hvor bevisit forhold har du til sammhandlings prosessen?
- Hva planlegges?

- Hva planlegges ikke?
- Hvor dynamisk / fastsatt er prosessen fra deres side?
- Hvor dan planlegger dere aktivitetenes varighet?
- Hvilke intervaller foregår aktivitetene? (Av og til, gjentar prosessen med flere parter eller kontinuerlig interaksjon med en bestemt gruppe?)

5. Ressurs bruk

- Hvem er din viktigste resurs
- Hvorfor er kunden en resurs/hvorfor ikke?
- Hvordan vurderer du verdien på resurs
- Om du sier at selskapet deres består av både imatreille og matriell erezrsrer. OM vi da kategoriserer Kunden som en Resurs, hvor viktig er kunden for deg? Og hvorfor (Hvor bevist forhold har du til de imatrielle og matrielle resursene dere har tilgjengelig?)

6. Kunde relasjon /mellom partene (Hvordan påvirker/påvirket prosessen forholdet mellom deg og kunden?)

- Hvordan bra?
- Hvordan dårlig?
- Hva var det som gjorde at det ble slik det bele?
- Hva har du lert av prosessen?
- Har sammhandligns prosessen endret seg over tid? På hvilken måte?

Avslutning

Er det noen tema vi har vert innom du ønsker og si noe mer om?

Er det noen viktige tema jeg burde spurt om som vi ikke har snakket om?

Noe mer og tilføre til det vi har snakket om?

Kan jeg ta kontakt senere om det skulle være noen oppfølgings spørsmål?

Vedlegg 2- Ringe guid'

Hei jeg het Christer og jeg holder på med et lite forskningsprosjekt, som omhandler hvordan gaseller driver kunde involvering.

Passer det og snakket nå? (Eventuelt ved nei: Når kan jeg ringe tilbake?)

Er det Daglig leder for Jeg snakker med?

Jeg holder på med et lite forskningsprosjekt der jeg ser på hvordan gaseller driver kunde involvering.

- Jeg syns selskapet deres *virker spennende*, da.....
- Jeg ønsker og få noe data på hvordan *selve kunde involveringen gjennomføres*,
- og kanskje lit om *hvordan dere som organisasjon forholder dere til disse prosessene*.

Har du mulighet til og stille til intervju en times tid til uken eller uken etter?

Ved spørsmål om mer informasjon kunne jeg utype følgende:

Hva er din e-post så sender jeg deg en bekreftelse får tid og sted for møte.

Tusen takk for at du tar det tid til dett, ser frem til vårt møte.

Vedlegg 3- Møtebekreftelse på e-post

Hei Intervjuobjekt

Sender som avtalt over en bekreftelse på intervju Dag... Klokken

Lit om prosjektet

Forskningsprosjekt hvor jeg ser på hvordan hurtigvoksende selskap driver kundeinvolvering når de utvikler nye produkter og tjenester. Dette er interessant da de materielle og immaterielle resursene ikke teller så mye som de en gang gjorde. Og kilden til et mer varig konkurransefortrinn kan se ut til og henge sammen med hvordan selskap involverer og samarbeider med både kunde og resten av verdikjeden. I teorien bruker man begrepet Co-creation for å beskrive ulike former for samhandling. Indikasjoner fra nyere forskning på små og mellomstore Gasellebedrifter viser at Gasellene er mer kundefokusert enn andre små og mellomstore bedrifter (som ikke betegnes som Gaseller). Fenomenet er i dag forsket lite på i denne kontekst, så min oppgave er å beskrive hvordan hurtigvoksende selskap driver kundeinvolvering.

Intervju varer rundt 60 min. Men du har mulighet til og avbryte tidliger om ønsket.

Intervjuet vil være 100 % konfidensielt. Her følger jeg retningslinjene fra NSD/Personvernombudet (<http://www.nsd.uib.no/personvern/>).

Du vil selvsagt få tilgang til sluttresultatet presentert i en masteroppgave. Den vil inneholde et sammendrag av relevant litteratur innen Co-creation teorien, drøfting av funn og generelle refleksjoner på hvordan hurtigvoksende selskap driver, kan forbedre, utvikle eller endre samhandlingen med kunde og verdikjede.

For meg er det viktig at du som stiller opp på dette føler at dere får noe tilbake, enten om det er faglig påfyll eller eksempler på mulige kilder til konkurransefortrinn. Skulle dere, etter å ha lest den fullførte Masteroppgaven, ønske mer informasjon rundt Co-creation vil jeg tilby meg å komme og drøfte Co-creation med dere i den kontekst dere måtte ønske.

Skulle dere ha ytterligere spørsmål, ta kontakt på e-post eller telefon.

Med vennlig hilsen

Christer Ervik

Masterstudent Entreprenørskap og innovasjon

v/ NMBU (Universitetet i Ås)

Mobil: 970 75 259

Vedlegg 4- Samtykke erklæring

”Hvordan driver hurtigvoksende selskap kunde involvering når de skal utvikle nye produkter eller tjenester ”

Bakgrunn og formål

Skal finne ut hvordan gaseller driver kundeinvolvering når de utvikler ny produkter og tjenester. Dette er interessant og finne ut mer om da slike samarbeid kan være kilde til konkurransefordel. Fenomenet er forsket mye på i større organisjoner, men så si ingen ting på små eller mellomstore selskaper. Det er foreløpig klare indikasjoner på at fenomenet skjer i gasselle selskaper, men det er ikke gjort noe spesifikke kvalitative studier på fenomenet.

Detter er en master oppgave ved Handelshøyskolen NMBU. Jeg tok kontakt med deg da deres selskap er registrert i gasselisten 2015 på www.DN.no/gasellene

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det gjøres et ustrukturert dybdeintervju der vi skal snakke om hvordan deres selskap involverer kunden i utvikling av nye produkter og tjenester, samt hvordan dette kan påvirke organisasjonen. Alle respondentene i studiet vil bli anonymisert både når det gjelder selskap navn og navn til deltager. Alle intervjuene kommer til og bli analysert opp mot det teoretiske rammeverket i forskningen som er 12 kategorier av co-creation og-verdibasert co-creation. Alle intervju vil bli tatt opp for og kunne analyserer dataene i etterkant av intervju. Lydfillene vil bli slettet når gradsoppgaven leveres. Resultatet av studiet vil bli publisert i en avsluttende gradsoppgave den 15.08.2016.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydfiler vil bli lagret på pc som er brukernavn og passordbeskyttet. Det er kun intervjuer som har kjennskap til disse opplysningene, og lydfilene vil bli slettet når gradsoppgaven leveres inn den 15.08.2016. Navneliste og koblingen mellom intervjuobjektet lagres adskilt fra øvrige data.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet

Prosjekt leder: Christer Ervik
97075259
christer.ervik@hotmail.com

Veileder: Elin Kubberød/ Førsteamanuensis/ Handelshøyskolen, NMBU (HH)
+4767231139 +4741042435
elin.kubberod@nmbu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5- Data kategorisering

Før samhandlingen starter	Hvordan samhandlingen gjennomføres	Hvordan samhandlingen videreutvikles
Gasellens rolle	Produkt / Tjeneste utvikling	Problemløsning
7 (Coache ut de), 1, 15(bruker flere plattformer), 18(felles arrangement), 19(fasilitere og tilrettelegge), 20(verdi for kunde), 21, 24, 27(intern utvikling av verdiskapning), 33 , 37(bevist egen rolle) nr 3	Samskapning	23(intern utfordring)
45, 46(jobber sammen med kunden) 25(krav til eget nivå) (egne styrker) nr 7	3, 24, 50, 51 (Utvikler tjenesten til kunden samens med kunden)	34 (hvorfor problemer oppstår)
12(skape rutiner), 21(analysere markedet), 22(best på kompetanse og kvalitet) (klar i egen rolle)	4,5,9, 10, 13, 14,22, 27,31, 32, 34. 35, 38 (utvikler tjenesten samens med kunden)	79(løser problemer når de oppstår)
12(skape positivitet), 13(Tvinger frem valg), 14(strukturerer ideer) (styrer samhandling)	12, 13 , 28, 29, 30, 43 (skaper produkt samens med kunden)	37, 39, 48 (felles intern problemløsning)
7(strukturerer tilbakemelding),24(bruker tilbakemeldingen) 20(endre utnyttelsen av kompetanse etter kunde ønske), 21(klar på hva man driver med), 58(beste fag miljøet) (klar på egen kompetanse)	29 (leveranse endrer seg etter kundebehov)	40, 60, 61, 64(intern læring)
5,9(tillits bygger) 21(Spille kunden god)30(støtte rolle),25(opplæring) (dynamisk rolle)	8, 14 27 (tjenesteutvikling, tilpasser levering til kunde)	33 (teknologi som gir kunde fordel)
17(skape nytte for kunden)	53, 54 (god kunderelasjon skaper innovasjon)	20, 47, 49 (Intern læring)

	2, 27, 29, 31, 33, 34, 35, 39 (tilbuds evolusjon)	45 (lik informasjon til ansatte kunde)
Første Prioritet (Kunde holdning)		7,24Hvorfor suksess),
43, 44, 45, 48 (Relasjoner prioriteres først)	o Kunde Læring (Skrives også under	77 (klare roller internt)
12,13, 47, 49(tar kunden på alvor)	50, 51, 52, 53, 54, 56, 57 (kunde opplæring)	
12, 17, 39 (tillitsbygger)	4, 15, 28(lærer kunden riktig bruk)	Skaper verdi "for kunden & selv"
5, 6, 11, 16, 17, 26, 29, 35, 39, 42, 54 (tillit)	13(hjelper)	3,18,19, 22(Verdi for kunden skapes ved bruk)
2, 5, 8, 10, 22, 27, 29, 30, 37 (tillit)	25, 27, 28, 32, 35, 36, 37, 40,41 (lære kunden, kunnskaps overføring)	15 (opplæring for selvbetjening)
3, 4, 8, 9, 27, 37 (fordelene med tillit/relasjon)	58 (kompetanse hever kunde)	36(strekker seg litt lengre for kunde)
8, 9, 10, 11, 25, 46 (hvorfor tillit/relasjon)	37, 38 (læring)	39, (gode tekniske løsninger)
10,52 (viktig at kunden kommer tilbake)	25, 27, 28, 32, 35, 36 (lære kunden)	5, 10, 24,31,32,41,42,45, 48, 50 (kontinuerlig dialog med kunde)
14, 36, 40, 42 (fokuserer på det mellommenneskelige)		18, 24, 25, 46, 48, 49, 50(kvalitet bevisst)
	o Beder produkt opplevelse	26, 40 (maksimerer resurs utbytte)
• Relasjon	31, 38 (enkel kunde opplevelse)	10, 32 (kollektive mening som er viktig)
6, 10, 26, 37 (selger relasjons før produkt /opplæring)	39 (god teknisk løsning)	36 (Rollefordeling)
51,(Relasjoner) 29	61, 67(gode tekniske løsninger)	11 (kunde opplevelse skaper verdi)

8, 9, 20,29, 30, 32, 34, 35 (hvorfør vi bygger tillit)	8, 21, 23, 36, 39, 56 (forbedre kundeopplevelsen)	
45, 46 (selger først relasjon så produkt)	19, 22, 23, 26 (tilpasser etter kundebehov)	• Verdiskapninge
9, 11, 17, 18, 43, 44, 46 (langsiktig tanke gang)	31, 32, 42, 46 (produktet blir til over tid) 7 (kunde ansvar)	10, 11, 13, 14, 20, 22, 32, 45 (verdien skapning skjer kollektivt)
11 (langsiktighet)	30, 38, 40 (dynamisk løsning)	23, 24, 25, 27 (vurderer verdi)
9, 19 (langsiktighet)	7 (strukturert tilbakemelding)	19, 69 (strekker seg lit lengre for kunde)
7, 9, 10,11,13, 16, 28,29, 32, 36, (hvordan bygge gode kunde relasjon)	34, 35, 38, 65 (kontinuerlig forbedring)	26, 28, 29, 31 (verdi skjer ved kunde bruk)
11, 23, 36, 44, 45, 47 (møter kunden der kunde er)	41, 42, 43, 44, 50, 60 (videreutvikle i faser)	
8, 10, 13 (bedrer kunde opplevelser)	46, 52 (data analyse)	o Verdifull tilbakemelding
	47, 52 (hva data brukes til)	38, 41, 54 (Hvordan få verdifull tilbakemelding)
Kunden (spesifikasjoner)	29 (leveranse endrer seg etter kundebehov)	28, 29, 30 (hvordan tilbakemelding de søker)
• Hvem er kunden		42 (kontraktfeste tilbakemelding)
8 (skjermer verdiskapningen), 13, 20, 22 (klar på krave for og være kunde)	• Ønsker langsiktig kundeforhold 35,	29 (leveranse endrer seg etter kundebehov)
5, 24, 26, 27 (hvem kunder de kan jobbe samens med)	38, 45 56 (utvikler tjenesten sammen med kunden)	2, 27, 29, 31 , 33, 34, 35, 39 (tilbuds evolusjon)
10, 11, 19, (kunden)	2, 8, 20,21, 46 (Utvikler tjenesten for kundeutbytte)	31, 32, 42, 46 (produktet blir til over tid)
61, 63, 64, 65 (den riktige kunde)	21, 23, 26, 32, 35, 38, 39, 41, 44, 56 (utvikler tjenesten samens)	

	med kunden)	
1, 2 (bevist på kunden)	2, 4, 5, 6, 8,9, 10, 11, 12, 15, 19, 21, 26, 29, 31, 33, 34, 35, 39, 40, 52, 58, 60, 63, 66 (Skaper produkttest samens med kunden)	22, 24, 36 (synliggjør verdi enkelhet)
4 (kunde krav)	19, 22, 23, 28, 29, 34, 38 (utvikler løsningen samens med kunde)	15, 16, 43, 44,(best for kunde)
60, 63, 64, 65(Hvem som ikke blir kunde)	22, 24,36 (synliggjør verdi enkelhet)	47 (hva data brukes til)
	15, 16, 43, 44, 46 (best for kunden)	53, 54 (god kunderelasjon skaper innovasjon)
• Avklare forventingen	43(nye produkt tips fra kunden)	
40, 41, 59, 62 (avklarer forventing)	32, 34, 35(skaper nye produkter)	
62 (avklarer forventing tidlig)	18, 24, 25, 46, 48, 49, 50(kvalitet bevist)	
3,4, 5, 40 (Avklare forventning)	5, 6(kontinuerlig dialog med kunde)	
42, 43, 48, 51, 52 (avklarer forventing)		
17 (informerer etter behov)	Kunde dialog	
	7,9 (hvordan bygge kunderelasjon)	
	• Tilbakemelding	
	5(ber om tilbakemelding fra kunde)	
	61 (hvordan be om	

	tilbakemelding)	
	39, 40 (dokumenterer resultat)	
	27, 31, 34, 40, 48, 49, 51, 59, , 63, 64, 67, 68 (hvem som gir tilbakemelding)	
	• Proaktiv problemløsning	
	5, 6, 10 , 24, 30, 31, 32, 41, 42, 45, 48, 50, 54, 56 (kontinuerlig dialog med kunde tydelig problemløsning)	
	11, 24, 36, 41 (kunde dialog ukentlig prioriteringer)	
	12, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 36, 51, 56, 62 (lever kunde forventing)	
	37 (lytter til kunden)	
	51 (løser kundens problem)	
	13 (rutiner for og begrense problemer)	
	3 (Avklarar kundebehov)	
	2, 3 (hvorfor snakke med kunden)	
	15, 16, 44, 46 (best for kunden)	
	32, 34, 35(skaper nye produkter)	
	22, 36 (synliggjør verdi enkelhet)	
	24, 25, 46, 48, 49, 50(kvalitet bevist)	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utfordringer ved og ikke jobbe proktitt 	
	7, 9, 16, 17, 18, 19, 36, 39, 45, 55, 57, 64 (problemer som kunne vært unngått = ikke avklare forventning)	
	<ul style="list-style-type: none"> · Kunde Læring 	
	37, 38 (læring)	
	40, 52, 53, 54, 56, 57, 58 (kunde opplæring)	
	13, 15, (lærer kunden riktig bruk)	
	25, 27, 28, 32, 35, 36, 37, 40, 41 (lære kunden, kunnskaps overføring)	



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway

