

Ina Helén Holmgren Larsen
Sunniva Renate Visnes Elvestad

E-handels effekt på B2B-relasjoner og bakgrunn for samhandling via SISCommerce

The effect of e-commerce on B2B-relationships and the cause for doing business through SISCommerce

MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi

Trondheim, Mai 2016

Veileder: Morten H. Abrahamsen

Samarbeidsbedrift: Star Information Systems



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar

Forord

Med denne masteroppgaven avslutter vi vår mastergrad i Ledelse av Teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Da dette er en stor og avsluttende oppgave var det viktig at vi fant et tema som var givende og motiverende for oss, slik at vi kunne produsere en spennende oppgave. Temaet vi har valgt dreier seg om hvorfor kunde- og leverandørbedrifter velger å bryte med tradisjonell samhandling og i stedet samhandle via en tredjepart som e-handelsplattformen SISCommerce, og hvilken effekt dette har på verdiskapning i og relasjon mellom bedriftene.

Arbeidet med masteroppgaven har vært både spennende og interessant, men har samtidig også vært krevende, og veien til mål var ikke uten utfordringer. Derfor er vi glade for all den hjelp og støtte vi har fått underveis, som har hjulpet oss igjennom de mest krevende periodene av arbeidet. Vi vil blant annet takke vår veileder Morten H. Abrahamsen for god veiledning og hjelpsomme innspill underveis i arbeidet. Dette har vært til god hjelp både faglig og i frustrerte situasjoner. I tillegg vil vi også takke Kristian Waldal og Star Information Systems for godt samarbeid i forbindelse med oppgaven, god tilgang på informasjon og ressurser og grundig innføring rundt e-handelsplattformen SISCommerce. Vi ønsker i tillegg å rette en takk til alle informantene, som var så vennlige å stille opp til intervju med oss og gjorde denne masteroppgaven mulig.

Trondheim, mai 2016

Sunniva Renate Visnes Elvestad

Ina Helén Holmgren Larsen

Sammendrag

I denne oppgaven tar vi for oss E-handelsplattformen SISCommerce, som er utviklet av Star Information Systems (SIS). Bedriften leverer maritime software løsninger og tjenester, som blant annet SISCommerce som vi tar utgangspunkt i ved denne avhandlingen. Gjennom oppgaven ønsket vi å finne ut av hvilken effekt det å bryte med den tradisjonelle samhandlingen mellom kunde og leverandør ved å ”outsource” dette til en tredjepart, vil ha å si for relasjonen mellom partene. I tillegg ville vi finne ut av hvilken verdi brukerne får tilført, og hvorfor de velger å benytte seg av dette verktøyet. Problemstillingen ble formulert slik:

Hvilken effekt har e-handelsplattformen på B2B-relasjoner, og hvorfor velger SIS-brukerne å benytte seg av SISCommerce?

Gjennom en kvalitativ tilnærming basert på semistrukturerte dybdeintervju av brukerne av SISCommerce, kjøpere (heretter kalt kunder) og leverandører, rettet vi vårt fokus mot verdi og verdiskapning samt relasjon og relasjonsbygging via plattformen. Vi intervjuet i tillegg noen av de ansatte i SIS. Dette var for å belyse utviklerne og tilbyderne av SISCommerce sine egne tanker om plattformen og undersøke hvilken rolle SIS spiller i nettverket mellom kundebedriftene, leverandørbedriftene og SIS. Relasjonsmarkedsføringsteori, nettverksteori og teori om verdi har dannet vårt teoretiske grunnlag i arbeidet med denne oppgaven. I tillegg har vi inkludert teori om kundetilfredshet og - lojalitet.

Gjennom datainnsamlingen gjorde vi flere funn på at kommunikasjonsmulighetene gjennom SISCommerce var svært mangelfulle og grunnet transaksjonsbaserte samhandlingsprosesser og lite kontakt mellom partene har SISCommerce blitt funnet å være et dårlig verktøy når det kommer til relasjonsutvikling og opprettholdelse av relasjoner. Kundebedriftene ser allikevel mye verdi i plattformen da de får satt ut store deler av sitt arbeid til leverandørbedriftene og sparer på denne måten tid, penger og ressurser. I tillegg gjør plattformen det enklere for kunden å sammenligne og vekte tilbud fra de ulike leverandørene for å lettere kunne identifisere det beste alternativet ved hver forespørsel. Leverandørene på sin side ønsker opprinnelig ikke å benytte seg av dette verktøyet, men aksepterer å bruke det utelukkende for å etterkomme kundens ønske. Dette er forståelig med tanke på at plattformen ikke har et godt grunnlag for leverandørene når det gjelder å kommunisere med kunden på en slik måte at de

kan forstå hverandre godt nok til å kunne levere overlegen kundeservice, skape overlegen kundetilfredshet, og dermed kundelojalitet.

Abstract

This thesis evolves around SISCommerce, which is an e-commerce platform developed by Star Information Systems (SIS). This company delivers software solutions and services, such as SISCommerce, to the maritime industry. Throughout this thesis we wish to discover the effect SISCommerce has on B2B-relationships. In addition, we wanted to study and identify what value the users of SISCommerce receives by using it to help understand why they wishes to use this tool. This made the basis for our research question:

What effect does e-commerce have on B2B-relationships, and why does the users of SISCommerce use this tool?

Through a qualitative approach based on semi structured depth interviews on the users of SISCommerce (customers and suppliers), we directed our focus towards value and value creation, as well as relationships and relationship building in connection with SISCommerce. Additionally, we interviewed the employees at SIS. The reason for this was to illuminate the thoughts that SIS have on its own product, as well as identify the role that SIS plays in the network between the customer firms, the supplier firms and SIS. Most of the interviews were conducted through Skype due to geographical distances. Theory on relationship marketing, network and value creation have built the foundation in our theoretical framework. In addition, we have included theory on customer satisfaction and customer loyalty.

Throughout our data collection period we found that the possibilities for valuable communication through SISCommerce were limited. Given the transactional-based cooperation processes through this platform and limited contact between the users SISCommerce was found to be poor arena for relationship building. Despite this, the customer firms sees a great deal of value in SISCommerce with them being able to outsource a lot of their work to the supplier firms and thereby saving time, money and resources. Additionally, the platform makes it easier for the customer to compare the offers from the different suppliers, which makes it easier for them to identify the best alternative.

The supplier firms, on the other hand, does not really want to use SISCommerce, but rather accepts using it to make their customers happy. This is understandable given that

SISCommerce does not allow the suppliers to communicate with their customers in a way that can differentiate them from their competitors, and make loyal customer for competitive advantage.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Valg av tema	1
1.3. Utforming av problemstilling	4
1.4 Oppbygning av oppgaven	4
2. Teori	6
2.1 Valg av teori	6
2.2 Forskjeller mellom transaksjons- og relasjonsmarkedsføring	6
2.2.1 Transaksjonsmarkedsføring	7
2.2.2 Relasjonsmarkedsføring	7
2.3 Fremveksten av relasjonsmarkedsføring	9
2.4 Hva er en relasjon?	11
2.4.1 Hovedelementer ved relasjonsmarkedsføring	12
2.4.2 Hva kjennetegner en god kunderelasjon?	14
2.4.3 Hva skaper god kunderelasjon?	17
2.5 Fordeler ved relasjonsfokus	18
2.6 Kunde verdi	20
2.6.2 Bygge kunde verdi	22
2.6.3 Levere høy kunde verdi	22
2.7 Kundeservice og kundetilfredshet	23
2.7.1 Kundetilfredshet	23
2.7.2 Kundelojalitet og relasjoner	25
2.8 Nettverksteori	26
2.8.1 ARA	27
2.9 Et blikk på teorien	29
3. Metode	30
3.1 Valg av bedrift og samarbeidet med SIS	30
3.2 Ontologi og epistemologi	31
3.3 Metodologiske krav	32
3.3.1 Reliabilitet	32
3.3.2 Validitet	33
3.3.3 Generaliserbarhet	33
3.4 Teoriens rolle i vårt arbeid med oppgaven	34
3.5 Praktiske hensyn ved metodevalg	35
3.6 Undersøkellesdesign	35
3.6.1 Casedesign	36
3.7 Kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode	36
3.7.1 Kvalitativ metode	36
3.7.2 Kvantitativ metode	37
3.7.3 Metodetriangulering	37
3.7.4 Valg av metode	38

3.8 Dybdeintervju	39
3.8.1 Semistrukturert intervju	40
3.8.2 Valg av informanter og faktiske informanter til dybdeintervju	40
3.8.3 Intervjuguide	41
3.9 Etiske betraktninger	42
3.9.1 Informert samtykke	42
3.10 Gjennomføring av intervju	42
3.11 Analyse	43
3.11.1 Transkribering	43
3.11.2 Koding	44
3.12 Refleksjon rundt metodevalg	46
3.13 Endringer underveis	47
3.14 Oppsummering	47
4. Analyse.....	48
4.1 Introduksjon	48
4.2 Del 1	50
4.2.1 Verdi	50
4.2.1.1 Tilførsel av verdi	51
4.2.1.2 Frarøving av verdi	53
4.2.1.3 Forbedringspotensiale	56
4.2.1.4 Verdi i kunde/leverandør-relasjoner	59
4.2.2 Relasjon	61
4.2.2.1 Opprettholdelse av kunde/leverandør-relasjonen.....	62
4.2.2.2 Øvrig kontakt.....	65
4.2.2.3 Evne til å skape kundetilfredshet	68
4.2.2.4 Evne til å skape kundelojalitet.....	70
4.2.2.5 Hvorfor e-handelsplattform?.....	74
4.3 Del 2	76
4.3.1 Nettverk	76
4.3.1.1 Fordeler med plattformen	76
4.3.1.2 Ulemper med plattformen	79
4.3.1.3 E-handels påvirkning på relasjoner	80
4.3.1.4 Plattformens bidrag til økt kundetilfredshet og kundelojalitet	82
4.3.1.5 Fokus på kunde og selger	84
4.3.1.6 Samhandlingen med SIS	86
4.4 Overordnet diskusjon	88
4.5 Oversikt over funn	90
4.5.1 Verdi	90
4.5.2 Relasjon.....	91
4.5.3 Nettverk	92
5. Konklusjon	93
5.1 Oppgavekritikk og begrensninger	95
5.2 Videre arbeid	95
6. Referanseliste.....	97
Vedlegg 1 – Intervjuguide Kunder	102
Vedlegg 2 – Intervjuguide Leverandører.....	103

Figur- og tabelloversikt

Tabelloversikt:

Tabell 1 - Forskjeller på transaksjons- og relasjonsmarkedsføring	9
Tabell 2 - Svar fra kunde (Tilførsel av verdi).....	51
Tabell 3 - Svar fra leverandør (Tilførsel av verdi).....	52
Tabell 4 - Svar fra kunde (Frarøving av verdi).....	54
Tabell 5 - Svar fra leverandør (Frarøving av verdi).....	55
Tabell 6 - Svar fra kunde (Forbedringspotensiale).....	57
Tabell 7 - Svar fra leverandør (Forbedringspotensiale).....	57
Tabell 8 - Svar fra kunde (Verdi i relasjon).....	60
Tabell 9 - Svar fra leverandør (Verdi i relasjon).....	60
Tabell 10 - Svar fra kunde (Opprettholdelse av relasjon).....	63
Tabell 11 - Svar fra leverandør (Opprettholdelse av relasjon).....	63
Tabell 12 - Svar fra kunde (Øvrig kontakt).....	66
Tabell 13 - Svar fra leverandør (Øvrig kontakt).....	66
Tabell 14 - Svar fra kunde (Kundetilfredshet).....	69
Tabell 15 - Svar fra leverandør (Kundetilfredshet).....	69
Tabell 16 - Svar fra kunde (Kundelojalitet).....	72
Tabell 17 - Svar fra leverandør (Kundelojalitet).....	73
Tabell 18 - Svar fra SIS (Fordeler).....	78
Tabell 19 - Svar fra SIS (Ulemper).....	79
Tabell 20 - Svar fra SIS (Påvirkning på relasjon).....	81
Tabell 21 - Svar fra SIS (Kundelojalitet og kundetilfredshet).....	83
Tabell 22 - Svar fra SIS (Fokus på kunde og selger).....	85
Tabell 23 - Svar fra kunde og leverandør (Samhandling med SIS).....	87
Tabell 24 - Oversikt over funn (Verdi).....	90
Tabell 25 - Oversikt over funn (Relasjon).....	91
Tabell 26 - Oversikt over funn (Nettverk).....	92

Figuroversikt:

Figur 1 - Veien fra kundefokus til økt lønnsomhet.....	24
Figur 2 – Kodehierarki.....	45
Figur 3 - Beskrivelse av symboler i kodehierarkiet.....	46
Figur 4 - Samhandling i nettverk med SISCommerce.....	88

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Dette er en avsluttende masteroppgave som siste ledd i utdanningen Master i Ledelse av Teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim ved NTNU. Det å velge temaet denne oppgaven skulle ta for seg var ingen enkel oppgave og noe som vi brukte mye tid på å diskutere.

Casen som oppgaven baserer seg på ble gjort kjent for oss gjennom en av skolens lærere, Frode Heldal. Star Information Systems (videre referert til som “SIS”) hadde tatt kontakt med Heldal i forbindelse med at de forespurte masterstudenter fra MLT til å ta del i deres lanseringsprosjekt av sitt nye, oppdaterte system SISCommerce 2.

Kort og enkelt forklart er SISCommerce en maritim e-handelsplattform som kobler sammen leverandører med deres kunder og muliggjør effektiv handel mellom partene. Kunden sender fra sin side en forespørsel om ønskede deler og produkter, forespørselen blir sendt via e-handelsplattformen og ut til de relevante leverandørene som kan tilby disse produktene. Leverandørene sender så hvert sitt tilbud tilbake og kunden ender opp med en liste over ulike tilbud fra ulike leverandører, noe som gjør det enkelt for kundene å sammenligne tilbud og velge det beste alternativet.

1.2 Valg av tema

Casen vi fikk presentert muliggjorde en rekke ulike tema og vinklinger for vår oppgave og disse ble nøye diskutert. Valget falt til slutt på å avgrense oppgaven til utvalgte tema innenfor faget industriell markedsføring, og fokusere på verdiskapning og relasjoner, samt nettverksteori. Med bakgrunn i disse temaene ville vi undersøke hvilken effekt e-handel vil ha på kunde/leverandør-relasjoner og finne ut hvorfor de ulike partene velger å samhandle gjennom en slik tredjepart som SISCommerce. Det var flere faktorer som gjorde at vi valgte å gå i denne retningen:

Gjennom markedsføringskurset “Industriell Markedsføring” og flere markedsføringskurs som vi begge har hatt i løpet av vårt utvekslingssemester i Rennes i Frankrike og Los Angeles i USA har vi lært mye om viktigheten av å knytte sterke bånd og gode relasjoner til kunden og

samarbeidspartnere, og også den innvirkningen dette har på kundelojalitet og dermed bedriftens konkurransefortrinn og suksess. Vi synes derfor at det kunne være interessant å undersøke hva som kan ha innvirkning på denne typen relasjoner og hvilke konsekvenser dette får for partene som er involvert.

Vi rettet også et blikk utover og fremover og gjorde oss en del bemerkelser når det kommer til utviklingen av e-handel generelt i markedet. Vi kom blant annet over en rapport som omhandlet e-handel på forbrukermarkedet (DIBS, 2015). De trendene vi ser hos den enkelte forbruker i B2C-markedet mener vi at også kan være overførbart til B2B-markedet i og med at det til syvende og sist er mennesker som tar beslutninger på vegne av en bedrift. Vi antar på grunnlag av dette at ”menneskelige faktorer” derfor vil være gjeldende også i B2B-markedet.

I følge 2015-rapporten fra DIBS om e-handels mønster, mobil handel og online betaling ser man at forbruksmønsteret endres raskt. Det vil si at handlemønsteret og kanalbruken til forbrukere skifter hyppig, og det vil dermed være vanskelig å forutse fremtidens handlemønster, kanaler og metoder. Mye kan allikevel læres om fremtidens utvikling ved å studere utviklingen av e-handel i Norden. Rapporten viser at forbrukere handler mer på nett grunnet effektivitet, og viser til et eksempel hvor 7 prosent av norske kunder som har benyttet e-handel har fysisk stått i butikken, men likevel bestilt varen på nett (DIBS, 2015).

Dette viser tydelig at forbrukere er ute etter å spare tid og effektivisere sine innkjøpsprosesser. I løpet av de siste tre årene har e-handel økt med 100 prosent i de nordiske landene, og i Norge har det vært en sterk utvikling hvor e-handel har økt fra 51 milliarder til 78 milliarder kroner. I følge rapporten vil denne utviklingen fortsette i fremtiden, og det er forventet at forbrukere vil handle minst like mye i tiden som kommer. Det vil dermed bli viktigere og viktigere å forstå trender innen e-handel. Det kanskje aller viktigste for bedriftene, som nevnt tidligere, vil være å tilpasse seg etterspørsler og ønsker fra kunden (DIBS, 2015).

Denne trenden i forbrukermarkedet gjorde at vi også ville undersøke dette tema for B2B-markedet og vi synes det ville være interessant å gjøre undersøkelser rundt e-handel mellom bedrifter og hvilke konsekvenser denne typen utvikling i e-handel vil ha for de samhandlende aktørene.

Vi synes også det var interessant å rette blikket fremover og se på hvordan markedet kan komme til å utvikle seg i den nærmeste fremtid. Dette kan være viktig i forståelsen av hvordan bedrifter velger å samhandle slik som de gjør, og ha som grunnlag at det ikke bare er historisk statistikk og hvordan markedet har *vært* som vil spille inn på hvordan bedrifter samhandler, men også hvordan markedet vil utvikle seg og vil komme til å *være*.

I 2015 så man et skifte og nye trender i B2B-markedet ved at flere og flere bedrifter har fått øynene opp for nye markedsføringstilnærmelser, som for eksempel innholdsmarkedsføring. Dette viser at B2B-markedet er i forandring. I følge eksperter innen B2B-markedsføring (Tormod Sperstad, Gorm Kunøe og Alexander Kittelsen) er fokuset på markedsføring flyttet fra tradisjonelle kanaler til mer digitale kanaler, noe som fører til at bedrifter må holde seg mer oppdatert for å hele tiden kunne være tilgjengelig for kunden gjennom de gjeldende kanalene (Ekspertvalg.no, 2015). Bedriftene må dermed tilpasse seg kundens etterspørsel og ønsker når det kommer til bruk av kanaler (DIBS, 2015). Det vil med andre ord si at dersom bedrifter velger å ikke følge trenden, eller ikke har kapasitet til å følge trendene, vil dette føre til at bedriften kan miste kunder fordi de ikke strekker til, som igjen fører til mindre lønnsomhet for bedriften.

I følge B2B-markedsføringsekspert Gorm Kunøe, spås det at fokus på relasjonsmarkedsføring vil bli enda skarpere. Det vil si at bedriftene får sterkere konkurranse, og må kjempe ekstra for å tiltrekke seg de kundene som enda ikke har dannet noen relasjon til bedrifter. I tillegg vil fokuset på Customer Relationship Management (CRM) øke, nettopp fordi markedet blir ”mettet” og det ikke lenger er haugvis med kunder å tiltrekke, noe som gjør at bedriftene er avhengig av å pleie kundene sine på best mulig måte (Ekspertvalg.no, 2015). Dersom bedriftene ikke opprettholder kundens tilfredshet, vil kunden raskt bryte med bedriften og gå over til en annen, konkurrerende bedrift.

Det Gorm Kunøe sier om at det ikke lenger er så mange nye kunder å få tak i, vil kreve at bedriftene retter et fokus mot sine eksisterende kunder og jobber for beholde dem. Altså gå fra et transaksjonsbasert til et relasjonsbasert fokus ovenfor kunden. Det at bruken av CRM ifølge Kunøe vil være mer og mer utbredt i tiden fremover er også noe som er av interesse i forhold til den effekten e-handelsplattformer vil kunne ha på relasjonen mellom kunde og leverandør. Dette vil igjen være med på å belyse grunnlaget for hvorfor de har valgt å gå inn i et slikt samarbeid.

Vi ser altså at bruken av e-handel vokser, samtidig som at man tror det vil bli stadig viktigere med CRM, gode, tette relasjoner og lojale kunder. Disse trendene bidro til å legge grunnlaget for denne oppgaven og hva vi ønsket å undersøke her. I tillegg bidro dette til utformingen av problemstillingen som vi ønsket å finne svar på ved undersøkelsene som ble gjort under arbeidet med denne oppgaven. Denne utviklingen vil være interessant å belyse i forbindelse med undersøkelsen av leverandørenes muligheter til å skape kundetilfredshet og kundelojalitet gjennom SISCommerce. Trendene som vi vil kunne komme til å se i 2016 vil også være av relevans når det kommer til identifisering av årsaken(e) til at de ulike bedriftene velger å bruke denne plattformen.

Vi vil altså se på både positive og negative effekter det å samhandle via en tredjepart vil ha på relasjoner og undersøke hvilken verdi en slik e-handelsplattform tilfører de ulike brukerne for å få en forståelse av *hvorfor* de velger å benytte seg av dette verktøyet.

1.3. Utforming av problemstilling

Dette ledet oss til utformingen av følgende problemstilling;

Hvilken effekt har e-handelsplattformen på B2B-relasjoner, og hvorfor velger SIS-brukerne å benytte seg av SISCommerce?

Det ble gjennomført kvalitative dybdeintervju av utvalgte kunder og leverandører som samhandler med hverandre gjennom SISCommerce, for å skape et empirisk grunnlag for å besvare denne problemstillingen.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Innledningsvis presenterer vi bakgrunnen for oppgaven og kort informasjon om bedriften, SIS, som vi tar utgangspunkt i ved arbeidet med denne oppgaven. Vi gir i tillegg her et innblikk i hvordan vi kom frem til de ulike temaene vi ville ta for oss, samt utforming av problemstilling. Dette er for å gi leseren en overordnet forståelse i det oppgaven videre tar for seg og for å ha et grunnlag når oppgaven videre går dypere ned i de ulike temaene. I teorikapitlet presenterer vi de temaene og undertemaene vi mener er viktige for vår diskusjon av de funnene vi gjør i datainnsamlingen. Videre vil metodekapitlet ta for seg den metoden og fremgangsmåten vi brukte i vårt datainnsamlings- og datahåndteringsarbeid. Funnene vi gjør i

datainnsamlingen vil bli presentert og analysert i analysekapitlet hvor vi vil presentere både resultater (funn) og diskusjon. Oppgaven vil avslutningsvis ta for seg konklusjonen som vil være en sammenfatning av de hovedfunnene vi gjorde i analysen og som legger grunnlaget for besvarelsen av vår problemstilling.

2. Teori

2.1 Valg av teori

I og med at vi med denne oppgaven vil undersøke effekten e-handelsplattformer har på en kunde/leverandør-relasjon, samt avdekke årsaken(e) for at de ulike bedriftene som benytter seg av SISCommerce faktisk velger å bruke dette verktøyet, var det naturlig for oss å presentere teori om elementer som har betydning for relasjonsbygging. Dette er for å kunne identifisere aktiviteter og adferd hos de intervjuede bedriftene som bidrar til en slik relasjonell utvikling, samt presentere teori om hva et relasjonsfokus kontra et transaksjonsfokus kan ha å si for en bedrifts suksess, konkurransefortrinn og lignende. Med dette vil vi kunne skape et grunnlag for å kunne argumentere for hvorfor bedrifter velger å samhandle på den måten de gjør. Vi vil med teorien også belyse sammenhengen mellom de ulike delene som til sammen skaper grunnlaget for å bygge relasjoner og bruke dette til å analysere de funnene vi gjør i datainnsamlingsarbeidet. I tillegg har vi kort inkludert nettverksteori som bakgrunn for å undersøke hvilken rolle SIS spiller i nettverket mellom kundebedriftene, leverandørbedriftene og SIS selv.

Vi har valgt å starte teorikapitlet med en kort innføring i fremveksten av relasjonsmarkedsføring og de største forskjellene mellom et transaksjonsbasert og et relasjonsbasert fokus i bedrifter, som er to ulike utgangspunkt for samhandling, kommunikasjon og markedsføring. Dette for å få en grunnforståelse av det oppgaven videre tar for seg når det gjelder SISCommerce sine brukere sin samhandling, kommunikasjon og relasjon gjennom denne e-handelsplattformen. Vi mener at dette er viktige elementer å kunne skille mellom når vi senere i oppgaven skal argumentere for e-handelsplattformens effekt på relasjoner, og grunnen til at de ulike brukergruppene (kunder og leverandører) velger å benytte seg av dette.

2.2 Forskjeller mellom transaksjons- og relasjonsmarkedsføring

Markedsføring har i litteraturen vært delt inn i relasjons- og transaksjonsmarkedsføring, og valget av markedsføring gjøres på bakgrunn av flere faktorer som for eksempel kundesegment og lengden på avtalene man ønsker (Grönroos, 1994). I dette første kapitlet vil vi raskt gjøre rede for forskjellene mellom transaksjons- og relasjonsmarkedsføring.

2.2.1 Transaksjonsmarkedsføring

Sheth og Shah (2003, s. 628) definerer transaksjonsmarkedsføring som *”its short-term nature or by one-time exchange, with no commitment beyond the limited interaction”*. Dette forklarer at transaksjonskostnader tar for seg enkle salgstransaksjoner mellom kunde og bedrift gjennom et kortsiktig tidsperspektiv, samt at fokuset ikke ligger på relasjonen mellom partene, men på produktet. Bedrifter som har en transaksjonstilnærming er konstant på utkikk etter nye kunder, og tar ofte sine eksisterende kunder for gitt (Banken og Solberg, 2002, Rahman, 2006). Kommunikasjonen er enveis og foregår fra bedriften og ut til markedet, hvor man da har en aktiv selger og en passiv kunde. I tillegg er kontakten mellom kunden og bedriften upersonlig (Coviello et al., 1997). Partene har fokus på relasjonen som befinner seg mellom kunden og de eksisterende produktene, det er altså selve transaksjonen som er i fokus. I tillegg ønsker de å øke salgsvolum ved effektivt å møte kundens behov. Bedriftens mål av suksess defineres ved hjelp av antallet transaksjoner, og den relative lønnsomheten over en gitt kort periode (Smith og Higgins, 2000). Tilnærmingen legger mest vekt på faktorene pris og produkt, og en konkurrent som tilbyr samme produkt til en lavere pris eller med bedre betingelser, er en farlig konkurrent for bedriftene som benytter seg av transaksjonsmarkedsføring (Grönroos, 1994).

2.2.2 Relasjonsmarkedsføring

I motsetning til transaksjonsmarkedsføring baserer relasjonsmarkedsføring seg på såkalte langsiktige relasjoner mellom partene (Grönroos, 1994, Rahman, 2006). Her er det selve relasjonen som står i fokus, og ikke produktet eller transaksjonen (Gummesson, 2003). Definisjonene av relasjonsmarkedsføring er mange, og vi har sett på noen vi mener gir en god forklaring;

”Attracting, maintaining and in multi-service organizations, enhancing customer relationships” (Berry, 1995, s. 236)

”Deliberate actions and initiatives by organizations and personell to develop, maintain and sustain strong relationships with customers and other interest groups”
(Ndubisi og Nataraajan, 2016, s. 228)

”The ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities and programs with immediate and end-user customers to create and enhance mutual economic value at reduced cost” (Sheth og Parvatiyar, 1999, s. 8)

”Long-term commitments and the desire for collaboration” (Sheth og Shah, 2003, s. 628)

Kort fortalt tar definisjonene sikte på at det er viktig å beholde kundene gjennom forskjellige måter, for å oppnå en (eller flere) form(er) for verdi blant partene. Som man kan se ut fra definisjonene er fremdeles viktigheten med å opprettholde og øke kunderelasjon viktig selv om tidsperspektivene på definisjonene strekker seg over tre tiår. Bedrifter som har en relasjonstilnærming vil oppnå fordeler, eller såkalte konkurransefortrinn i markedet. Blant disse er kundetilfredshet, tillit, forpliktelse og lojalitet (Ndubisi og Nataraajan, 2016). En relasjon vil ikke sees på som langvarig dersom disse faktorene ikke er tilstede.

Relasjonsmarkedsføring er ikke alltid å anbefale med alle kunder, og det vil heller ikke alltid være en lønnsom strategi for bedriften og være relasjonsorientert mot alle kunder (Rahman, 2006). Tilnærmingen passer godt der det kreves spesiell kunnskap om produkt eller tjeneste, og hvor det er spesielt viktig at kunder får den oppfølgingen og eventuelle tilpasningen de trenger (Intervjuobjekt, 2016a). Dette vil for eksempel være produkter som er spesiallagd for kunden, slik at oppfølging kun kan gjøres av den gitte bedriften. Kunden er ikke lenger passiv som i transaksjonsmarkedsføring, men aktiv sammen med leverandøren (Homburg og Rudolph, 2001). Det vil si at kunden dermed er inkludert i utvikling av produkter, løsninger eller tilpasninger. Hensikten med relasjonsmarkedsføring er å involvere og integrere kunder, leverandører og andre interessenter i utvikling, produksjon og markedsføring av et produkt eller en tjeneste. Dette vil skape gjensidig avhengighet og samarbeid, i stedet for uavhengighet og konkurranse mellom partene (Sheth og Parvatiyar, 1995). Kommunikasjonen i relasjonsmarkedsføring går begge veier, og det er hyppige, uformelle samtaler. Denne markedsføringstypen er i tillegg viktig der god forståelse av kvalitet er krevende og hvor produksjon er avgjørende for bedriften (Intervjuobjekt, 2016a).

Man kan si at transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring er relativt forskjellig på mange måter. De kan på mange måter sies å være motsetninger. For å få en oversikt over hovedforskjellene er disse presentert i tabellen under;

Tabell 1 - Forskjeller på transaksjons- og relasjonsmarkedsføring. Inspirert av (Banken og Solberg, 2002, Christopher et al., 2002, Ellis, 2011)

Transaksjonsmarkedsføring	Relasjonsmarkedsføring
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på antall transaksjoner • Legger vekt på produktegenskaper • Kort tidsskala • Liten vekt på kundeservice • Moderat, uformell kundekontakt 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på lønnsom retensjon • Legger vekt på kunde verdi • Langsiktig tidsskala • Høy vekt på kundeservice • Høy, formell kundekontakt

Med neste delkapittel vil vi presentere teori om fremveksten av relasjonsmarkedsføring. Vi ønsker å inkludere dette i denne delen av oppgaven for å sette begrepet relasjonsmarkedsføring i en historisk kontekst for å få en dypere forståelse av ulike tankesett som har ført til fremveksten av denne samhandlingsformen mellom bedrifter, samt hvorfor relasjonsfokus har blitt såpass utbredt og viktig i de senere årene. Dette synes vi er et viktig utgangspunkt for å kunne forstå hvilke tanker som ligger til grunn for de ulike bedriftenes valg om å benytte seg av en slik plattform som SISCommerce og på hvilken måte de føler denne plattformen bidrar til å legge grunnlaget for et transaksjonsbasert eller et relasjonsbasert fokus og samhandling.

2.3 Fremveksten av relasjonsmarkedsføring

Tankegangen innen relasjonsmarkedsføring kan spores tilbake til den pre-industrielle epoken (Sheth og Parvatiyar, 2000) rundt omkring 1750, før den industrielle revolusjon brøt ut. Dette var en tid der det verken fantes verktøy eller maskiner, som på enkel måte kunne effektivisere arbeidet, og arbeidskraften var ren muskelkraft (Bull og Tvedt, 2016). Kunden og leverandøren kommuniserte direkte med hverandre og sammen utviklet de produkter til den enkelte kunde. Den tette og nære samhandlingen mellom kunden og leverandøren skapte relasjon, tillit og forpliktelse (Sheth og Parvatiyar, 2000). Ta hovslager som et eksempel: Disse har eksistert i all tid, og finnes fremdeles i dagens samfunn. Smeden/hovslageren og hesteeieren måtte kommunisere godt for sammen å kunne utvikle hestens sko best mulig. Dette gjøres også i dag, men i nå-tidens samfunn eksisterer det verktøy som forenkler dette arbeidet.

Under den industrielle epoken forsvant relasjonsperspektivet og bedrifter flyttet fokus over til transaksjoner og byttehandel. Det vil si at fokuset dermed ble flyttet fra relasjoner og samarbeid til salg, konkurranse, effektivitet og markedsandel (Sheth og Parvatiyar, 2000).

På slutten av 1900-tallet var det flere markeder som modnet, og bedriftenes fokus og mål på å maksimere markedsandelen endret seg i takt med forståelsen av at alle kunder ikke er like lønnsomme. Samtidig som markedene modnet ble målet dermed å skape lønnsomme og varige relasjoner med utvalgte kunder. Anerkjennelsen om at relasjoner blir mer viktig i komplekse og mettede markeder oppstod (Christopher et al., 2002). På slutten av 1970-tallet startet relasjonsmarkedsføring som tankegang blant bedriftene, men satte dog ikke fart innen markedsføringsforespørsel før på slutten av 1980-tallet. Det ble da samtidig lagt større vekt på kundetilfredshet (Sheth og Parvatiyar, 2000). Endringen mot relasjonsmarkedsføring resulterte i at fokus ble rettet mot mer kunnskapsrike og sofistikerte kunder, økt konkurranse mellom bedriftene og store fremskritt innen kommunikasjon og informasjonsteknologi (Gordon, 1998). Endringen fra fokuset på transaksjoner og produkter, til relasjon og verdiskapning ses på i teorien som et paradigmeskifte grunnet de "massive" endringene (Grönroos, 1994) i tankegang og markedsføringsstrategier.

I nåtidens markeder er det en god blanding av relasjons- og transaksjonsmarkedsføring ved at bedrifter er opptatt av profitt og mersalg, men samtidig ser mulighetene og behovene for tette og nære relasjoner med kundene da dette fører til blant annet kostnadsreduksjoner og konkurransefortrinn i markedet. Bedrifter har anerkjent at en blanding av disse markedsføringene kan gagne dem best. For noen kan det være gunstig og ha tette relasjoner med kunden eller leverandøren, mens andre, spesielt de som kun er ute etter raske og billige løsninger, kan det være mest lønnsomt å ha en mer transaksjonsbasert tilnærming til.

For å virkelig forstå hva relasjonsmarkedsføring er og på denne måten være i stand til å identifisere om de bedriftene vi undersøker har et slikt fokus eller ikke, vil vi i teorien inkludere en del som tar noe grundigere for seg kjennetegnene og hovedelementene ved relasjonsmarkedsføring. Denne teorien vil vi bruke til å kunne si noe om det vi finner i datainnsamlingsarbeidet tyder på om det ligger et relasjonsbasert fokus i grunn for samarbeidet mellom partene gjennom SISCommerce.

2.4 Hva er en relasjon?

I følge Selnes (1993, s. 19) er en relasjon ”en dynamisk prosess som utvikler seg over tid”. Det vil si at relasjonen er tidkrevende å bygge opp, og at man videre må jobbe kontinuerlig med den. Håkansson og Snehota (1995) hevder at en relasjon er en gjensidig orientert interaksjon mellom to gjensidig engasjerte parter, og som ofte oppstår på grunn av den gjensidige avhengigheten som dukker opp gjennom samarbeidet. I Selnes (1993) fremstilles det tre faktorer for å forklare hva en relasjon er.

Oppfølging: Bedrifter bør ikke stoppe oppfølging etter at produktet er overlevert eller installert, men fortsette så lenge kunden er en kunde. Bedrifter kan ha en tendens til å være passive overfor sine kunder, og regner med at de er fornøyde og lojale, og sitter derfor å venter på at kundene skal komme tilbake. Man må vise interesse for kunden og vise at man bryr seg, selv om de har hatt et langvarig samarbeid og også når kunden kanskje ikke har handlet på en stund.

Kundedialog: Å snakke med og å ta vare på kunder er ikke et nytt fenomen. I den pre-industrielle epoken hvor kjøpmennene og håndverkerne var opptatt av sine faste kunders ve og vel, ble det i tillegg gjennomført samtaler mellom kunden og den næringsdrivende. På denne måten lærte de hvordan produktet eller tjenesten fungerte, samt at de i tillegg så muligheter for nye produkter eller tjenester som kunne løse kundens nye problemer (Selnes, 1993). Bedrifter må derfor snakke med kundene for å lettere kunne være behjelpelig dersom det skulle dukke opp problemer (eller andre ting) for kunden.

Konflikt og samarbeid: Bedriftens motivasjon for relasjonen er å maksimere fortjeneste ved å selge produkter og tjenester til kunden. Kundens motivasjon er å løse et eller annet problem til lavest mulig pris. Relasjonen vil derfor bestå av en konflikt og et samarbeid, hvor konflikten vi omhandlende økonomi og samarbeidet vil omhandle løsning. Selnes forklarer at en god kunde er en aktiv kunde som selv hjelper til å finne gode løsninger.

For mange vil disse faktorene ansees som logiske i forbindelse med relasjoner, men for noen vil det fremdeles være områder man må jobbe ekstra med for å lykkes. Kanskje kan det være seg at bedriften har vært en ren transaksjonsorientert bedrift som nå er i ferd med å inngå relasjoner med kunder, slik at deres fokus må være på ”enkle” ting som nettopp dette.

I følge Håkansson og Snehota (1995) er en relasjon bygget opp av funksjoner som kobler sammen ulike interne aktiviteter og ressurser for partene i relasjonen. Dette er funksjoner som aktivitetslenker, ressursbånd og aktørbånd, og utgir rammeverket for ARA-modellen.

Modellen referes til av Håkansson og Snehota (1995, s. 26) som:

“A framework which is very useful in order to get some idea of the relative positions of the organizations making up a network. Actors in a network can be individuals, departments, a whole company or a group of companies. Each actor controls certain activities and resources directly, but due to interdependencies, actors may have an indirect control (or at least, influence) over their counterparts’ activities and resources”

Aktivitetslenkene som kobles sammen påvirker utfallet av relasjonen for begge parter. Når en relasjon utvikles, vil aktørene koble seg sammen. De etablerte båndene som oppstår mellom aktørene vil dermed påvirke hvordan aktørene vurderer, oppfatter og behandler hverandre.

Etter hvert som relasjonen videreutvikles kan partene koble sammen sine ressurser.

Relasjonene består da av ulike grader av ressursbånd. Når ulike ressurselementer blir tilgjengelig for partene i relasjonen, kan disse danne en felles ressurs som kan brukes og utnyttes av alle partene i relasjonen.

De aktivitetene som er nevnt over utgjør det Håkansson og Snehota (1995) kaller ARA-modellen. Vi vil presentere modellen mer grundig senere i oppgaven når vi tar for oss teori om nettverk.

2.4.1 Hovedelementer ved relasjonsmarkedsføring

I følge Ellis (2011) finnes det seks sentrale faktorer bedrifter må ta i betraktning når relasjoner skal håndteres og opprettholdes med kundene. Kort oppsummert omhandler disse faktorene langsiktig perspektiv, troverdighet, forpliktelse, håndtering av kommunikasjon, tilrettelegge for kundeservice og sørge for gjensidig avhengighet. Faktorene er presentert nedenfor.

Langsiktig perspektiv: Et kjøp kan bli sett på som en innledning til en langsiktig relasjon mellom kunde og bedrift, og ikke bare som en avsluttet handel. Fordelene med langsiktige relasjoner er at de blant annet vil kunne redusere innkjøpskostnader, øke inntekter og muliggjøre utviklingen av spesifikke ressurser. Fenomenet inntreffer da det er mer kostbart å

tiltrekke seg nye kunder, enn det er å få faste kunder til stadig å komme tilbake for å gjøre gjenkjøp (Ellis, 2011).

Tillit: For å lykkes med relasjonsmarkedsføring er tillit en avgjørende faktor. Det å bygge tillit krever ressurser og tid der man har tilstrekkelig kontakt og gode erfaringer, slik at det skapes en positiv gjensidig følelse mellom partene. Det handler om, for bedriftene, å være troverdig for kundene og eventuelt andre parter. Tilliten i relasjonen veier sterkt for kunden, spesielt i de tilfeller der kunden ikke inne har kunnskap om produkt eller tjeneste og må fullt og helt stole på bedriften. Foruten tillit eksisterer det i tillegg forutsigbarhet og pålitelighet mellom partene i relasjonen, og dersom tilliten mellom partene etableres gjennom sosiale interaksjoner kan det ende opp med å bli viktigere enn juridisk bindende kontrakter (Ellis, 2011).

Forpliktelse: Forpliktelse og tillit er i grunn uatskillelige. Man vil ikke oppnå forpliktelse dersom tillit ikke er tilstede, og man vil heller ikke oppnå tillit dersom det ikke finnes forpliktelse. Disse faktorene er nødvendige for at partene i all hovedsak vil vurdere å gjøre tilpasninger for å møte den andres behov. Forpliktelser mellom bedrifter kan i tillegg fungere som en motivator for å bevare relasjonen. I teorien er det usikkert om forpliktelse er et resultat av tillit, eller om tillit utvikles ved beslutning om forpliktelse overfor en leverandør eller kunde. Forpliktelse kan være holdnings- og/eller adferdsbasert, hvor det førstnevnte er troen på *hvilke intensjoner aktøren faktisk har*, mens sistnevnte er opptatt av *hva aktøren faktisk gjør* (Ellis, 2011). Det må i tillegg påpekes at det ikke skal mange dårlige erfaringer til før en relasjon blir svekket. Det er derfor viktig å vise at man er stabil og kan levere kvalitet til avtalt tid. Det skal altså mange gode opplevelser til for å veie opp for en dårlig.

Kommunikasjon: Tillit og forpliktelse blir i hovedsak utviklet gjennom kommunikasjon, og uavhengig av hvilken kilde for kommunikasjonen som benyttes, er konsistens nøkkelen (Ellis, 2011). Dersom partene ikke opprettholder kommunikasjon vil mulighetene for å finne gode løsninger på problemer svinne, og relasjonen vil deretter kunne gå i oppløsning. Mulighetene for kommunikasjon i dagens samfunn er mange, og dermed ingen unnskyldning for å ikke opprettholde kommunikasjon. I følge Christopher et al. (2002) er toveis kommunikasjon viktig for å få relevant informasjon angående kunden. I tillegg hevder Kotler og Keller (2009) at kommunikasjon er en viktig delvariabel i markedsføringsstrategi. Dersom budskapet ikke

når frem gjennom de valgte kanalene vil ikke kunden oppleve ønsket effekt, og mest sannsynlig ikke være lojal mot produktene eller tjenestene bedriften leverer.

Kundeservice: Interaksjonen og møtene mellom bedrifter og kunder beskrives som kundeservice, og ytes av bedrifter fra og med den første kontakten de får med interesserte kunder (Ellis, 2011). I følge Christopher et al. (2002) er hovedmålet med kundeservice, for bedriften, å holde på kundene sine. Videre skriver de at kundeservice er en kritisk faktor når det kommer til det å skape gode relasjoner. Uavhengig av hvor gode tjenester og produkter bedriftene leverer, vil aldri kundene bli helt fornøyde dersom den direkte servicen de opplever i kontakt med bedriften er dårlig. På denne måten vil kundeservice være bedriftens ansikt utad, og en viktig del av dannelsen av kundetilfredshet, samt at det spiller en sentral rolle i bedriftens evne til å knytte relasjoner.

Gjensidig nytteverdi/gjensidig avhengighet: Fordelen med en relasjon vil for bedriften bety økte inntekter, mens den for kunden vil bety tilgang til produkter og tjenester av høy kvalitet. Dersom partene har en sterk interorganisatorisk tilknytning vil dette føre til at begge nyter godt av samarbeidet (Ellis, 2011). Dess mer det koster å avbryte et samarbeid, dess sterkere er relasjonene som holder partene sammen. De spesifikke investeringene som gir verdi i den gitte relasjonen bidrar positivt i relasjonen og kan for eksempel være opplæring av ansatte.

Disse faktorene kan videre brukes som en “checkliste” når vi i analysedelen av denne oppgaven skal undersøke hvorvidt SISCommerce legger grunnlaget for et relasjonsbasert samarbeid eller ikke. Med disse konkrete faktorene og kjennetegnene ved relasjonsmarkedsføring kan vi lettere identifisere hvilke deler av samarbeidet og samhandlingen mellom kunde- og leverandørbedriftene som bidrar til et relasjonsfokus.

Videre vil vi kort presentere teori om hva som kjennetegner en god kunderelasjon. Vi vil også bruke dette til å skape et enda større grunnlag for å kunne identifisere hva slags type relasjon som finnes mellom de ulike leverandør- og kundebedriftene som samhandler gjennom SISCommerce.

2.4.2 Hva kjennetegner en god kunderelasjon?

I litteraturen om relasjon og relasjonsmarkedsføring tas mange faktorer opp når det er snakk om hva som gir suksess i relasjonen (Gummesson, 2003, Morgan og Hunt, 1994, Selnes,

1993). Vi valgte å presentere et knippe faktorer som vi mener er viktige når det kommer til det å forstå og opprettholde relasjoner.

I følge Selnes (1993) er utgangspunktet for en kunderelasjon gjentatte transaksjoner mellom kunde og leverandør. Disse transaksjonene kan være i form av formelle avtaler med forskjellig langsiktig karakter. Relasjoner kan også sees på som en psykologisk kobling mellom kunde og leverandør. I tillegg fremstiller Selnes (1993) noen faktorer som er viktige i en god kunderelasjon, disse er forklart lenger ned. Ward et al. (1997), gjengitt i Gummesson (2003), har gjennomført en studie hvor det ble funnet 45 egenskaper som oppleves i en relasjon. Blant disse 45 egenskapene, går noen av Selnes sine faktorer igjen. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Selnes (1993) sine faktorer og i tillegg supplementere med teori fra studien utført av Ward et al. (1997), gjengitt i Gummesson (2003) og andre forskere, der dette passer.

Tillit: Som nevnt tidligere er dette en avgjørende komponenten i en god kunderelasjon, og bygges opp over tid gjennom en rekke episoder av transaksjoner (Selnes, 1993). I følge Ward et al. (1997), gjengitt i Gummesson (2003), er tillit et fordelaktig resultat av det nære samarbeidet som oppstår mellom kunden og leverandøren i relasjonen. Dersom partene i relasjonen oppnår gjensidig tillit, vil dette kunne føre til forenkling av oppgaver og prosesser. Nes (2008) sier at tillit også har blitt funnet å være avhengig av felles verdier og normer, tilfredshet med samarbeid og kommunikasjon mellom partene. Morgan og Hunt (1994, s. 23) definerer tillit som “*when one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity*”. Tillit er i tillegg nøkkelen til suksess av nært samarbeid mellom kunde og leverandør (Ellis, 2011, Gummesson, 2003). Dersom det ikke etableres tillit i relasjonen vil det forringe relasjonens kvalitet og de fordelene som relasjonen potensielt kunne føre til.

Tilfredshet: Sammen med tillit er tilfredshet en viktig komponent i relasjoner, og har en kontinuerlig utvikling gjennom relasjonen. Tilfredshet blir definert som “*forholdet mellom forventninger og faktisk leveranse*” Selnes (1993, s. 34), og påvirkes av kundens erfaring og kunnskap, samt opplevde kvalitet og forventning av produkt eller tjeneste. Dette vil si at dersom den opplevde kvaliteten er dårligere enn forventet kvalitet vil ikke kunden føle tilfredshet, og mest sannsynlig ikke bli en “fast kunde”.

Merverdi: Kundens opplevelse av at relasjonen med leverandøren er god, vil føre til at kunden føler han, eller hun, får noe mer ut av relasjonen uten om de konkrete leveransene.

Merverdien avhenger av leveransene som inngår i relasjonen, men kan for eksempel være kompetanseoverføring eller leverandørens vilje til å strekke seg lenger for å finne bedre løsninger for kunden (Selnes, 1993). At bedriftene yter det lille ekstra for kundene og trår til dersom noe skulle skje, er god merverdi for kunden. Vi vil i analysen finne ut av hvilke muligheter for ekstra ytelse leverandørene har gjennom SISCommerce og bruke eventuelle funn her til å argumentere for den effekten dette har på relasjoner mellom de ulike partene.

Langsiktighet: Denne komponenten er relasjonsmarkedsføringens grunnmur (Gummesson, 2003), og produkter som gjør kontakten mellom kunde og leverandør kontinuerlig på grunn av vedlikehold og forbedringer er grunnlaget for langsiktighet. Kunden og leverandørens behov for langsiktige relasjoner varierer og avhenger av produktområde (Selnes, 1993). Relasjonen kjennetegnes ved at kunden ser på forholdet som noe varig, og ikke bare som et engangsfenomen (Gummesson, 2003). Som nevnt tidligere vil langsiktighet føre til reduserte kostnader og utvikling av spesifikke ressurser for partene.

I tillegg til disse fem komponentene fremstiller studien av Ward et al. (1997), gjengitt i Gummesson (2003) fire andre viktige egenskaper; samarbeid, engasjement, tilpasning og nærhet. Begrunnelsen for hvorfor Selnes (1993) ikke benyttet disse egenskapene ved fremstilling av faktorene for kunderelasjon er uvisst. Kanskje var ikke fokuset like stort på tilpasning og samarbeid på den tiden, eller så kan disse egenskapene av Ward et al. (1997) gjengitt i Gummesson (2003), være sett på som en selvfølge tidligere. Vi har derimot valgt å ta med disse faktorene da vi mener de er en viktig del av forståelsen for kunderelasjon, samt opprettholdelse av relasjoner slik som vi anser dem i dag.

Samarbeid: For at en relasjon skal fungere må partene kunne samarbeide med hverandre for å øke effektivisering av arbeidet. I følge studien utført av Ward et al. (1997), gjengitt i Gummesson (2003), forekommer samarbeid overalt i næringslivet, og er det viktigste bidraget til markedsføring. Videre sier studien at grad av samarbeid kan setts opp mot grad av konkurranse, hvor høy grad av samarbeid og lav grad av konkurranse gir forutsetning for langsiktige relasjoner. Om partene ikke har noen interesse av samarbeid vil ikke relasjonen utvikles, men heller avvikles.

Engasjement og avhengighet: Når relasjonen er viktig for en eller begge parter og man i tillegg er avhengig av den, er det viktig å få relasjonen til å fungere ved å engasjere seg. Det

er nøkkelen til suksess i relasjonen. I mange tilfeller kan avhengigheten være omfattende, og en eventuell forsinkelse i leveranse eller produksjon kan føre til full stans i produksjonsavdelingen, eller i verste fall for hele bedriften (Ward et al., 1997 gjengitt i Gummesson, 2003). Dersom mangelen på engasjement oppstår vil dette kunne føre til kvalitetsbrister i blant annet leveransen (Selnes, 1993), noe som igjen vil føre til misnøye hos kunden. At man kan ringe bedriften til alle døgnets tider for å få hjelp til å løse eventuelle problemer, og at de i tillegg hjelper til med en gang, viser kunden at leverandøren har et stort engasjement for relasjonen (Intervjuobjekt, 2016b)

Tilpasning: Ved langsiktige relasjoner er partene avhengig av å gjøre tilpasninger til hverandre, noe som kan bli ganske omfattende over årene. Tilpasningene partene gjør kan kreve store investeringer, for at behov skal oppfylles. Dette kan være tilpasninger innen produksjon, kunnskap og informasjonssystem. På grunn av de spesifikke investeringene vil det å bryte med relasjonen bli kostbart, enten for den ene eller begge partene (Ward et al., 1997 gjengitt i Gummesson (2003)). For å enklere finne måter å tilpasse seg kunden kan bedriftene velge å analysere kundens forretningsprosess eller verdikjede (Selnes, 1993).

Nærhet: Nærhet skaper en form for trygghet, og kan forekomme som enten fysisk, mentalt eller emosjonelt. Den fysiske formen for nærhet fremmer mental og emosjonell kontakt mellom partene. Dette kan igjen føre til at relasjoner blir særdeles personlige av den grunn at man treffes ofte og har den fysiske formen for nærhet (Ward et al., 1997 gjengitt i Gummesson (2003)). Dette er en av de komponentene som anses som viktig når det kommer til relasjonsbygging.

2.4.3 Hva skaper god kunderelasjon?

I følge Selnes (1993) har de fleste som mål å skape gode kunderelasjoner, problemet er at utviklingen av en god kunderelasjon er vanskelig. Dette er fordi det tar tid å utvikle en kunderelasjon fra transaksjonsorientert og prisfokusert, til relasjonsorientert og verdifokusert. Fire komponenter, eller områder, er spesielt viktige når man vil utvikle kunderelasjonen i en relasjonsorientert retning; tilpasning, engasjement, troverdighet og problemløsning (Selnes, 1993). Tidligere er komponentene om tilpasning og engasjement forklart, disse vil derfor ikke bli presentert på nytt.

Troverdighet: Det finnes flere måter hvor bedriftene kan påvirke sin troverdighet, og en forutsetning er at man er punktlig. At man holder det man har lovet, at levering av produkter og tjenester er som avtalt, og at kvaliteten er som lovet. En annen måte hvor bedriftene kan påvirke troverdighet på er gjennom ærlighet. Dette være seg i forbindelse med leveringen eller kvalitet, eller at man vet man ikke er like god som konkurrentene til å levere et spesifikt produkt og derfor anbefaler bruk av konkurrenten. Å bygge troverdighet tar tid, og kan strekke seg over mange år, men det skal dermed lite til for å raskt bryte den ned.

Oppportunistisk atferd og misbruk av makt er faktorer som raskt vil bryte ned en bedrifts troverdighet (Selnes, 1993). Uten troverdighet vil ikke kunden anse bedriften som en kvalifisert leverandør av ønskelig produkt, noe som naturligvis vil være ødeleggende for en eventuell relasjon.

Problemløsning: Denne faktoren omhandler leverandørens evne til problemløsning. Dersom bedriftene har en god dialog med kunden slik at de evner å ha god kjennskap til kundens forretningsprosesser, og kunden igjen har en god forståelse av leverandørens kompetanse vil det være enklere å skape gode løsninger på eventuelle problemer. I tillegg vil bedriftens vilje til å finne løsninger også være viktig. At de velger å ta på seg mer ansvar og risiko enn det de er forpliktet til, viser kunden at bedriften er villig til å finne gode løsninger (Selnes, 1993). Dette kan for eksempel være å finne nye produkter som løser samme problem, eller kanskje også tilby kunden produkter kunden ikke visste at han trengte, men som effektiviserer arbeidet i bedriften, eller bedriften generelt.

Bedrifter må være villige til å vise at de ønsker å hjelpe kunden for at en relasjon i det hele tatt skal kunne etableres og utvikles. Dersom en av partene viser mindre interesse kan dette føre til misnøye og avvikling av samarbeid.

2.5 Fordeler ved relasjonsfokus

Videre vil vi presentere teori som omhandler de fordelene man får ved å ha et relasjonsfokus kontra det å ha et transaksjonsfokus for å forstå effekten relasjoner og nær og hyppig kundekontakt kan ha på bedrifters suksess, lønnsomhet og konkurransefortrinn. Dette for å ha et grunnlag for å argumentere for grunnen til at bedrifter velger å benytte seg av en slik tredjepart som SISCommerce når det kommer til samhandlingen med kundene og leverandørene sine.

Som nevnt tidligere fokuserer relasjonsmarkedsføring på alle aktiviteter rettet mot opprettelse, utvikling og opprettholdelse av suksessfullt utbytte med kundene. I de fleste bedrifter er pleie og administrering av kunderelasjoner en viktig, strategisk prioritet på grunn av at lojale kunder er mer profitable enn prissensitive kunder som oppfatter få eller ingen forskjeller mellom alternative tilbud og produkter. Bedrifter som er suksessfull i utviklingen av relasjon med kunden vil sikre seg langsiktige og viktige fordeler som er vanskelig for konkurrentene å forstå, kopiere og erstatte (Hutt og Speh, 2010). Dette vil være fordeler som tillit, samarbeid, engasjement, forpliktelse og merverdi som vi har forklart tidligere. Forsström (2005) har nærmere spesifisert hvilke fordeler som vil kunne oppnås gjennom gode relasjoner. Disse er blant annet økt tilgang til økonomisk og teknisk kunnskap, lavere operasjons- og administrative kostnader, raskere og bedre problemløsning, økt læringseffektivitet, samt tilgang til andre nettverk av kontakter. I tillegg skriver Weitz og Bradford (1999) at bedrifter må, for å skape tillit og engasjement i kundebedriften så vel som internt i bedriften, opprettholde langsiktige relasjoner. Videre vil dette føre til en friere informasjonsflyt internt i bedriften og ut til kundene. På grunn av internett og dagens muligheter for informasjonsdeling er det lettere for kunden å sammenligne konkurrerende produkter fra forskjellige bedrifter. Det er derfor viktigere for bedriftene å bygge sterke relasjoner med kunden for å sikre at kunden ikke bytter produkt. Dette kalles av Kotler og Keller (2009) for ”Customer Empowerment”.

Det er i midlertid ikke bare fordeler med en relasjon. Mange bedrifter sier de ikke er tilfreds med effektiviteten som oppstår av deres samhandling med andre. Forskning utført av Villena et al. (2011) indikerer at utvikling og opprettholdelse av nære relasjoner ikke alltid gir positive resultater. Kunden kan blant annet miste fleksibilitet i beslutningsprosesser eller avslå nye, bedre leverandører på grunn av avhengighet og forpliktelser med etablerte leverandører. I tillegg kan kundens effektivitet eller mulighet for tilpasning svekkes, noe som etter hvert vil sette ytelsen på spill. Dette skyldes muligheten for ”gruppetenkning” som vil føre til at kunden og leverandøren blir for homogene i sin tankegang, og som videre vil kunne redusere partenes muligheter til å utforske kreative løsninger som fører til at partene ender opp med suboptimale løsninger (Villena et al., 2011). Frykt for å bli for avhengig, frykt for utnyttelse av den andre parten og tap av kontroll er også andre faktorer som kan legge et grunnlag for hvorfor enkelte ikke ønsker nære relasjoner og tett samarbeid (Nes, 2008).

Om det å skape nære relasjoner er en fordel eller ikke vil være individuelt fra bedrift til bedrift i forhold til hva de ønsker å få ut av en relasjon.

2.6 Kundeverdi

Vi mener det er viktig å forstå verdi fra kundens ståsted for å kunne argumentere for hvordan leverandørene klarer å tilføre sine kunder verdi og god service gjennom SISCommerce. Vi vil derfor videre presentere teori om kundeverdi og hvordan dette kan oppnås. Dette vil være med på å gi et grunnlag for diskusjonen rundt hvorvidt SISCommerce gir mulighet til å levere høy kundeverdi til kundebedriftene.

Markedsføringsteoretikerne, Kotler og Keller (2012) sier at verdi er noe som bedrifter burde skape, levere og vurdere. Bedrifter samhandler med hverandre og utvikler nære forretningsrelasjoner fra et verdibasert perspektiv. Verdi defineres av Anderson og Narus (1999) gjengitt i Woodside et al. (2008, s. 10) som; *“the cornerstone of business market management because of the predominant role that functionality or performance plays in business markets”* mens Lindgreen et al. (2012, s. 208) definerer verdi som *“the benefits underlying value are net benefits, and costs incurred to obtain the benefits (except for purchase price) are included. The value of the same product varies for different customers, depending of its value in use in their usage situation”*. Dette vil si at verdi sees på som en byttehandel mellom ofringer og mottatte fordeler (Christopher et al., 2002, Menon et al., 2005, Ulvnes, 2015). Fordelene en kunde eller bedrift mottar er enten i form av kjernefordeler; nødvendige attributter (eks spesifisert produktkvalitet) som leverandører må levere for å i det hele tatt å bli vurdert av kunden, eller ekstra fordeler; attributter som differensierer leverandører (utover det alle kvalifiserte leverandører kan levere) og skaper ekstra verdi for kunden (ekstra kundeservice). Ofringer bedriften gjør relateres ofte til kostnader som for eksempel anskaffelseskostnader (bestilling og levering), innkjøpskostnader og operasjonskostnader (garantier og service på produkt) (Menon et al., 2005, Ulvnes, 2015).

Verdi i bedriftsmarkedet kan av noen defineres som monetære, mens andre benytter en bredere definisjon og inkluderer ikke-monetære inntekter som for eksempel kompetanse, markedsposisjon og sosiale belønninger (Walter et al., 2001). Overlegen kundeverdi anses vanligvis å være kilde til konkurransefortrinn for bedriften (Skarmeas et al., 2016). Grunnen til dette kan være at når kunden føler han får tilført mer enn hva han betaler for, vil ikke kunden bytte til en ukjent og ny bedrift, hvor han ikke vet hva han får. Kunden vil dermed bli

hos bedriften. I tillegg til inntekter fra kunden kan leverandøren få teknologi og/eller markedstilgang samt produktideer, noe som gjør at kunden blir en viktig kilde til konkurransefortrinn (Walter et al., 2001).

Verdiskapning blir ansett å være det viktigste formålet med relasjonen fra begge parter. Samtidig som leverandøren må tilby kunden verdi, har han også behov for å oppnå fordeler fra kunden (Walter et al., 2001). Verdi kan oppstå i ulike former som for eksempel teknologi og markedstilgang, som nevnt tidligere, eller informasjon. I tillegg er lavere kostnader og priser, og høyere kvalitet noe som kan bidra til merverdi for både leverandør og kunde (Wilson, 1995). Forståelsen for hvordan relasjoner kan skapes med kunden, vil sikre leverandørens overlevelse i markedet (Walter et al., 2001). For å skape verdi for kunden bør minst én, men selvfølgelig helst alle, av følgende faktorer være oppfylt; langsiktig kunderelasjon, kommunikasjon og tillit (Buttle og Burton, 2002).

Noen studier har undersøkt verdiens fundamentale rolle i B2B-markeder og viser at bedrifter ikke bare samhandler med hverandre på grunn av den verdien produktene genererer, men også på grunn av andre faktorer som rykte, erfaring, innovasjon, lokasjon og produkt- og markedskunnskap (Lindgreen et al., 2012). Samarbeidende relasjoner kan skape verdi for begge parter som de ikke ville være i stand til å skape alene (Holm et al., 1999). Derfor bør verdiskapning være meningen og sluttresultatet av en forretningsrelasjon (Skarmeas et al., 2016).

For at bedrifter skal lykkes med relasjoner er det viktig at de skaper god kunde verdi. De mottatte fordelene bør være større enn ofringene som gjøres for at kunden i hele tatt vil vurdere å inngå samarbeid med bedriften eller leverandøren. Dersom kunden ikke får noe utbytte av samarbeidet, vil ikke kunden anse tilbudet som viktig eller nødvendig.

2.6.1 Kundeforståelse

Vi må forstå prosessen som kunder involveres i, og deretter gjenkjenne muligheter til å skape verdi i disse prosessene. Vi skaper verdi ved å gjøre disse prosessene mer effektive (bedre eller billigere). Per definisjon krever en-til-en markedsføring individuelle løsninger for individuelle kjøpsproblemer. Kunder vil kanskje ikke at det fysiske produktet skal differensieres (selv om noen ønsker dette også), men de krever at den medfølgende servicepakken er skreddersydd (Christopher et al., 2002).

2.6.2 Bygge kunde verdi

Å skape lojale kunder er den viktigste oppgaven for enhver bedrift. Markedsføringseksperter Don Pepper og Martha Rogers sier at *“The only value your company will ever create is the value that comes from customers - the ones you have now and the ones you will have in the future. Businesses succeed by getting, keeping, and growing customers.”* (Kotler og Keller, 2009, s. 160). Her vektlegger de viktigheten av å skaffe og beholde kunder og at dette er de viktigste byggesteinene for å bygge en suksessrik bedrift. Blant annet på grunn av fremvoksende digital teknologi er dagens kunder stadig mer informerte og forventer derfor mer og mer. I tillegg til å forvente at bedriften skal kommunisere med dem og tilfredsstille dem, forventer dagens kunder også at bedriften skal lytte til dem. Bedrifter som har et slikt kundefokus har skapt et konkurransefortrinn ved å ha et utgangspunkt som vil bidra til lojale kunder (Kotler og Keller, 2009).

2.6.3 Levere høy kunde verdi

Kunder har varierende grad av lojalitet til spesifikke merker og leverandører. Richard Oliver definerer lojalitet på følgende måte: *“A deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service in the future despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior”* (Kotler og Keller, 2009, s. 163). Oliver snakker altså om at kundelojalitet dreier seg om kundens følelse av forpliktelse til å gjenkjøpe et foretrukket produkt eller tjeneste, til tross for ytre, situasjonsbaserte påvirkninger og andre tilbud som ellers kan føre til at kunden bytter ut det aktuelle produktet med et annet (Kotler og Keller, 2009).

Kundeservice, som spiller en stor rolle for kundens tilfredshet og kundens følelse av ivaretagelse, har stor innvirkning på utviklingen og opprettholdelse av relasjoner. Vi synes derfor det var viktig å inkludere teori om disse temaene for å gå enda dypere inn i hva som fører til relasjonsbygging og hva som egentlig ligger i det å ha en god og nær relasjon mellom bedrifter. Grunnleggende kunnskap om de ulike faktorene som spiller inn på utviklingen av en relasjon er et viktig utgangspunkt i argumentasjonen om hvorvidt SISCommerce legger grunnlaget for å kunne utvikle og pleie relasjoner. Det er viktig for å kunne identifisere de delprosessene som samhandlingen mellom kunde- og leverandørbedriftene består av som noe som kan bidra til å utvikle en relasjon eller til å hindre en relasjon å oppstå mellom to bedrifter.

2.7 Kundeservice og kundetilfredshet

En sentral målsetting ved strategi om kundeservice bør være å forbedre kundelojalitet. Siden kundeservice åpenbart spiller en rolle når det kommer til å vinne kunder, er det kanskje det mest potente våpenet i markedsføringens verktøykasse for å beholde kunder. Bevarte kunder er de mest lønnsomme av følgende grunner:

- Kostnadene ved å anskaffe nye kunder kan være betydelige.
- Etablerte kunder har en tendens til å kjøpe mer
- Fornøyde kunder anbefaler ofte nye kunder til leverandøren
- Fornøyde kunder er ofte villige til å betale premium priser hos en leverandør de kjenner og stoler på. (Christopher et al., 2002).

2.7.1 Kundetilfredshet

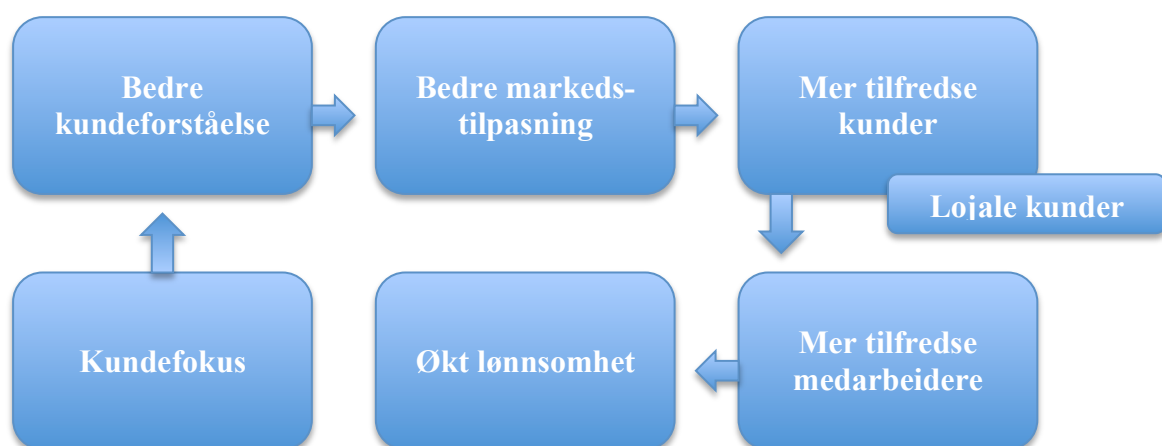
God kundeservice gir fornøyde kunder og bidrar i så måte til å skape kundetilfredshet. En kundes tilfredshet avhenger av følelsen om eventuelle avvik mellom de forventninger man har til produktet/tjenesten, og prestasjonen som produktet/tjenesten gir. På generell basis er tilfredshet en persons følelse av nytelse eller skuffelse som oppstår ved at man sammenligner et produkts oppfattede presentasjon med de forventninger man har (Kotler og Keller, 2009), mens Farris et al. (2010), gjengitt i Esu og Anayadighibe (2014), hevder at kundetilfredshet er et mål på hvilken grad produkter, tjenester eller helhetsopplevelser overgår kundens forventninger. Ens forventninger kan oppstå av forskjellige årsaker slik som råd fra familie og venner, tidligere kjøperfaringer og/eller bedrifters informasjon og løfter. Når det kommer til oppfatningen av produktets eller tjenestens prestasjon avhenger dette av flere faktorer, og spesielt den lojalitetsrelasjonen kunden har til produktet eller tjenesten. Man er mer positiv til produkter, merker, tjenester, og leverandører som man tidligere har hatt en eller flere gode opplevelser med. Jo mer tilfreds kunden er, jo større er sjansen for at vedkommende vil være lojal lenger i tillegg til å kjøpe mer dersom bedriften introduserer nye produkter eller oppgraderer gamle. Den tilfredse kunden vil også snakke positivt om produktet/tjenesten og bedriften til andre, være mindre prissensitiv og bry seg lite om konkurrerende bedrifters produkter eller tjenester (Kotler og Keller, 2009).

Mange bedrifter benytter målinger og overvåkninger for å se hvor godt de behandler sine kunder, altså hvor tilfredse kundene er med bedriften. De identifiserte faktorene som fører til kundetilfredshet benyttes til å gjøre endringer og til markedsføring. To faktorer kan være å

senke prisen og ha god produktkvalitet (Homburg og Rudolph, 2001), noe som igjen vil føre til ytterligere økt kundetilfredshet. For bedrifter vil det være lurt å regelmessig måle kundetilfredshet da dette er et viktig element når det kommer til å beholde og bevare kunder, dette fordi kundens avgjørelse om å være lojal eller ikke er summen av alle små opplevelser med produktet/tjenesten og bedriften. Spesielt bør bedrifter være oppmerksomme på dette i dagens samfunn på grunn av internett, som tilgjengeliggjør muligheten for kunden å raskt spre positiv og negativ omtale om bedrifter og produkter til andre (Kotler og Keller, 2009, Kotler og Keller, 2012).

Kundeorientering og måling av kundetilfredshet kan gi bedriftene flere fordeler som; bedre kundeforståelse, tilfredse medarbeidere og kunder, positiv bedriftsprofil og økt lønnsomhet (Banken og Solberg, 2002). Dette er vist med en illustrasjon i figur 1. I følge Hutt og Speh (2010) er det fire komponenter i bedriftens tilbud og kundebindingsprosess som påvirker kundetilfredshet:

1. De grunnleggende elementene av produktet eller tjenesten som kunden forventer at alle konkurrenter vil gi.
2. Grunnleggende støtte, som teknisk assistanse eller trening, som gjør produktet eller tjenesten mer effektiv og enklere å bruke.
3. Utvinningsprosess for kjapp/rask reparering av produkt- eller tjenesteproblemer.
4. Ekstraordinær service/tjeneste som utmerker ved å løse kundens unike problemer eller i møte med deres behov slik at produktet eller tjenesten virker kundetilpasset.



Figur 1 - Veien fra kundefokus til økt lønnsomhet. Illustrasjon fra Banken og Solberg (2002)

Som presentert i delkapittelet over bidrar kundeservice og kundetilfredshet til utviklingen og bygging av relasjoner. Som det fremgår av teorien som presenteres under er kundelojalitet noe

som kan være et resultat av en god relasjon mellom kunde og leverandør. Vi mener det er viktig å belyse de fordelene en relasjon kan føre med seg og hva disse fordelene kan føre til. Dette for å kunne vekte fordeler og ulemper av å bruke en e-handelsplattform og for å ha et grunnlag til å kunne undersøke mer detaljert hva grunnen til at noen bedrifter velger å sette ut deler av samhandlingen seg imellom til e-handelsplattformer som SISCommerce.

2.7.2 Kundelojalitet og relasjoner

I følge Ndubisi og Natarajan (2016) blir koblingen mellom relasjonsmarkedsføring og kundelojalitet beskrevet som både direkte og indirekte. Som direkte kobling fører relasjonsmarkedsføring til kundelojalitet ved å direkte tilrettelegge for gjensalg i bedriften, samt levere ”top of the mind” posisjon for bedriften. Dette vil si at bedriftens merke er det som assosieres med de aktuelle produktene. Denne posisjonen oppnås når bedriftene leverer overlegen service og/eller når enestående kundeopplevelser skaper høye byttekostnader (switching costs) eller fullintegreerte systemer, som konkurrentene vil ha vanskeligheter med å imøtekomme. Ved indirekte kobling vil relasjonsmarkedsføring bidra til lojalitet gjennom sitt bidrag mot tilfredshet, tillit og forpliktelse.

Som nevnt tidligere fører kundetilfredshet til lojale kunder, og det er summen av alle opplevelser som bestemmer om kunden vil være lojal eller skifte til andre produkter/tjenester eller leverandører (Kotler og Keller, 2009). En faktor som raskt kan føre til at kunden velger å bytte produkt, tjeneste eller leverandør, er manglende kvalitet. Dette fører til misnøye og eventuelt at kunden velger å bryte med lojaliteten raskt. Pleshko og Baqer (2008, s. 113) hevder at *“loyal customers are always satisfied, but satisfied customers are not always loyal”*. Dette betyr at bedriften må legge vekt på at deres kunder er lojale slik at de vil gjøre gjenkjøp. Det holder ikke bare med at kunden er tilfreds, men det er derimot en forutsetning for lojalitet. Når kunden har høy grad av lojalitet vil vedkommende blant annet fortsette å drive handel med bedriften (Buttle og Burton, 2002), snakke positivt om bedriften til andre og i tillegg være vanskelig å stjele for andre konkurrenter. Bedriften vil også lettere få solgt sine produkter og tjenester uten å bruke store summer på markedsføring, dette vil være fordi lojale kunder vil kjøpe av bedriften uavhengig av dette. For bedrifter har lojale kunder en indirekte og en direkte effekt på lønnsomhet igjennom “munn til munn” - effekten, større sjanse for gjenkjøp, lojale kundene bryr seg lite om andre konkurrenters ord om bedre vilkår, de samarbeider med bedriften i forbindelse med forbedring av produkter, betaler ofte pristillegg for bedre varer og gjør investeringer i relasjonen (Samuelsen et al., 2007).

Hver av de nevnte atferdene vil være en kilde til økte inntekter, reduserte kostnader, eller begge. Linker man kundenes lojale adferd til leverandørens kundeforholdshåndteringsanstrengelser, muliggjør man for leverandørene å kalkulere inntektene og, med tiden, ta avgjørelser om hvor mye som skal investeres i hver kundeforhold over tid (Anderson et al., 2009).

Kjøpsmuligheter og - frekvens, bevissthet og tillit eller forpliktelse på lang sikt, er alle foreslåtte faktorer til å måle lojalitet.

Det er av viktighet å vise hvordan relasjoner blir bygget og hvilke faktorer og aktiviteter som fører til en slik relasjonell utvikling mellom bedrifter. Dette vil vi i analysen bruke til å vite hva vi skal se etter når vi skal evaluere om det er noen aktiviteter mellom kunde- og leverandørbedrift gjennom SISCommerce som teoretisk sett kan bidra til eller hindre utviklingen av en relasjon. Vi har valgt å bruke ARA-modellen, fremstilt av Håkansson og Snehota (1995), for å gi en oversiktlig fremstilling av hvilke faktorer som spiller inn i en slik utvikling.

2.8 Nettverksteori

Sosial nettverksteori hjelper oss å forstå strukturen i ulike sosiale nettverk, hvordan de utvikler seg, hvordan aktørene her kommuniserer og hvordan nettverk skaper et grunnlag for samhandling mellom aktørene. Derfor mener vi det er viktig å inkludere denne teorien i oppgaven vår, nettopp for å få en forståelse av hvordan de tre ulike aktørgruppene, altså SIS, leverandørbedriftene og kundebedriftene, samhandler i nettverket og hvilken rolle de spiller ovenfor hverandre. Å forstå hvordan de ulike aktørene er knyttet sammen i nettverk vil være avgjørende for vår forståelse av hvorfor de ulike bedriftene velger å samhandle på den måten de gjør, og hva slags posisjon de har i forhold til å bestemme den samhandlingen som foregår mellom hverandre. Vi må undersøke hvilken rolle SIS har i samhandlingen mellom kunde- og leverandørbedriftene og hvilken påvirkning de har på dette samarbeidet. Dette for å kunne forstå hvilke muligheter brukerne føler de har på selv å påvirke samhandlingen dem imellom og dermed den relasjonen som eventuelt utvikles mellom dem.

Aktør-nettverksteori er en teoretisk tilnærming til samfunnsvitenskap som forsøker å beskrive hvordan aktørene i samfunnet oppfører seg ovenfor andre aktører og kunder (bedrifter), samt hvordan de påvirker hverandre. I og med at relasjoner mellom bedrifter i industrielle nettverk er langsiktige og komplekse muliggjør dette håndtering av teknologisk avhengighet mellom

bedriftene og det å finne løsninger på problemer utover det bedriftene ville klart på egenhånd. Innenfor denne rammen av nettverk vil teknologi bli både utviklet og utnyttet av partene, og man kan på denne måten si at nettverket er et spleiselag hvor partene i nettverket kobler sammen sine spesialiserte aktiviteter og ressurser til en sterk og effektiv enhet. Det industrielle nettverket kan oppstå på forskjellige måter; i kraft av formelle etableringer, gradvis gjennom erkjennelse av nettverkssammenhenger i de eksisterende forretningsrelasjonene eller strukturert med en administrativ koordineringsenhet sentralt i nettverket. Det vil si at nettverket kan ha en formell leder eller et sekretariat for å bygge på nettverket, styre aktivitetene, koordinere oppgaver, og for å understøtte nettverksmål og enkeltbedrifter (Våland, 2004).

I og med at vi vet at SIS fungerer som et bindeledd mellom kundebedriftene og leverandørbedriftene velger vi å ta utgangspunkt i den sistnevnte typen av industrielle nettverk, hvor vi anser SIS som den formelle lederen som bygger opp nettverket og styrer aktivitetene da alle ordre og tilbud går igjennom deres e-handelsplattform og det at det er SIS som legger styringen for den samhandlingen som er mellom kunde- og leverandørbedriftene. Vi vil ikke med denne oppgaven gå dypt inn på nettverksteori og de ulike nettverkstypene som finnes, i og med at dette ikke er hovedtemaet for oppgaven vår, men vi ønsker allikevel å presentere temaet i korte trekk for å kunne si noe om SIS sin rolle i samhandlingen mellom kunde og leverandør via SISCommerce.

2.8.1 ARA

For litt mer konkret å kunne se hvem som bidrar med hvilke aktiviteter og ressurser som aktørene deler, vil vi presentere ARA-modellen da dette er et godt rammeverk for å få en idé om aktørenes relative posisjon i forhold til hverandre i nettverket. Dette vil være interessant å belyse både for å forstå hvilke konkrete faktorer og aktiviteter som kan påvirke den effekten plattformen og SIS som tredjepart har på kunde/leverandør-relasjonen og også få belyst mer detaljert de elementene som ligger til grunn for hvorfor bedriftene velger å benytte seg av SISCommerce, med grunnlag i den rollen de spiller for hverandre i nettverket og hvor “stor plass” SIS tar i samhandlingen og relasjonen mellom kunde og leverandør. Å få identifisert de aktivitetene og ressursene som kobles i nettverket, samt de båndene som aktørene har mellom hverandre vil være til hjelp for å forstå essensen i samhandlingen og dermed også grunnlaget for relasjonsbygging. På den måten kan vi argumentere for hvorfor, eventuelt hvorfor ikke, plattformen er ønskelig for de ulike partene.

Som nevnt tidligere utgjør ARA-modellen følgende tre elementer; aktivitetslenker, ressursbånd og aktørbånd og vil i det følgende bli utdypet.

Aktivitets lenker: En relasjon mellom to bedrifter kan påvirke hvordan bedriftene utfører sine aktiviteter, altså deres aktivitetsstruktur. Når to bedrifter bygger en relasjon vil enkelte av deres ulike tekniske og administrative aktiviteter bli knyttet sammen . Koblingen av aktiviteter gjenspeiler behovet for koordinering og vil påvirke hvordan, og når, de ulike aktivitetene utføres. Koblingen av aktiviteter kan ansees som en måte å skape en unik ytelse (Håkansson og Snehota, 1995). Disse aktivitetene mellom aktørene kan i analysen hjelpe oss å legge et grunnlag for å si noe om bedriftene, spesielt på leverandørsiden, sin mulighet til å yte unik service og på den måten si noe om evne til å skape kundetilfredshet, relasjon og kundelojalitet. Ved at bedriften knytter sine aktiviteter til partene i relasjonen, vil bedriftens ytelse bli påvirket på grunn av effekten fra bedriftens egen struktur eller aktivitetsstrukturen fra partnerne (Håkansson og Snehota, 1995).

Ressursbånd: En relasjon mellom to bedrifter har effekt på hvilken måte bedriftene benytter sine ressurser. Forventninger fra en av partene om å få tilgang til ulike typer ressurser er vanlig i forretningsrelasjoner. Bortsett fra materielle ressurser, i form av produkter, kan ulike immaterielle ressurser som for eksempel teknisk eller administrativ “know-how” være av interesse (Håkansson og Snehota, 1995). Ved å identifisere de ressursene som er i omløp på tvers av aktørene i nettverket kan vi få et innblikk i hvordan og hvor nært aktørene er knyttet og den samhandlingen som foregår mellom dem.

Aktørbånd: Bånd mellom to aktører kan endre måten man ser og tolker situasjoner på, samt deres identitet både i forhold til hverandre og andre (Håkansson og Snehota, 1995). Vi vil undersøke hvilke aktørbånd de ulike partene har med hverandre, da det er disse båndene som binder aktørene sammen og som påvirker hvordan aktørene oppfatter hverandre og samhandler (Ellis, 2011). Båndene oppstår i en relasjon mellom to bedrifter når de retter en viss mengde oppmerksomhet og interesse for hverandre - de blir gjensidig avhengig. Aktørbånd har en effekt på hva partene vet om hverandre og hva de kan utveksle (Håkansson og Snehota, 1995).

Engasjement, identitet, og tillitt er prosesser som begrenser, men samtidig muliggjør aktørenes adferd til hverandre. De forskjellige båndene i relasjonene er bare en del av et enda større nettverk av aktører. Båndene påvirker nåtidens og fremtidens samhandlinger med aktørene i relasjonene. Nettverket av aktører endres når partene lærer og justerer sine bånd (Håkansson og Snehota, 1995). Samspillet mellom båndene og linkene er opprinnelsen til endring og utvikling i relasjoner. Aktørbånd utvikler seg, ressursbånd og aktivitetslenker endres og disse tre komponentene er hele tiden gjensidig justert. Samspillet mellom de tre dimensjonene er en pådriver i utviklingen av forretningsrelasjoner (Håkansson og Snehota, 1995).

2.9 Et blikk på teorien

Ut i fra den presenterte teorien er det tydelig at relasjoner og relasjonsmarkedsføring kan bidra til mange fordeler og være svært verdifullt for bedriftene som lykkes i å skape og opprettholde slike relasjoner. Samtidig er det å knytte nære relasjoner mellom bedrifter noe som krever både tid, penger og ressurser, i tillegg til at enkelte kan føle at de mister fleksibilitet og kontroll ved å inngå nære relasjoner og samarbeid med andre bedrifter. Derfor antar vi at den verdien som relasjoner gir er avhengig av bedrift, produkt og situasjon og hva den enkelte bedriften ønsker å få ut av en samhandlingsprosess. Vi har også avdekket mange faktorer som påvirker bedrifters mulighet til å utvikle disse relasjonene og på den måten nyte av godene som følger med. Vi vet at blant annet kommunikasjon, kontakt, forpliktelse, tillit, engasjement m.fl. er viktige faktorer når det kommer til å bygge relasjoner. Det vi derimot ikke vet er hvordan samhandling gjennom SISCommerce og e-handel legger grunnlaget for at disse faktorene skal få grobunn og dermed hvordan en relasjon blir påvirket gjennom en samhandling gjennom SISCommerce.

3. Metode

Det følgende kapittelet beskriver og tar for seg den kvalitative metoden vi har benyttet i datainnsamlingsarbeidet i forbindelse med denne oppgaven. Her vil det bli gitt en beskrivelse og begrunnelse for hvorfor vi valgte å inkludere kvalitative dybdeintervjuer, samt hvordan arbeidet med datainnsamlingen ble gjennomført.

Innledningsvis i dette kapittelet vil vi i korte trekk ta for oss hvordan vi kom i kontakt med SIS, hvorfor valget falt på dem og hvordan samarbeidet med dem har foregått. Deretter vil vi belyse begrunnelsen for valg av kvalitativ forskningsmetode med bakgrunn i utvalgt metodeteori. Avslutningsvis vil vi argumentere for vårt valg av analyseverktøy og gjennomføringen av nevnt analyse, feilkilder, samt inkludere refleksjon over eget arbeid for å gjøre rede for blant annet validiteten av dette.

3.1 Valg av bedrift og samarbeidet med SIS

I innledningskapittelet har vi gjort rede for hvordan vi kom i kontakt med SIS og hvorfor vi valgte dette temaet. Nå vil vi derimot gjøre rede for hvordan samarbeidet med bedriften har foregått og hvordan dette samarbeidet påvirket våre metodevalg.

Vi gikk inn i samarbeidet med SIS med et fokus på e-handelsplattformer og verdi, uten å ha et helt klart syn på hvordan vi ville vinkle oppgaven. En viss formening hadde vi, men mye var avhengig av det empiriske materialet vi kunne skaffe tilveie underveis i prosessen. I innledende samtaler med SIS utvekslet vi våre tanker og meninger rundt oppgaven, samt at vi fikk innspill fra SIS selv og hva de var interessert i å få kunnskap om. Dette gjorde oss noe usikre på hva vi skulle velge av tema, men ble til slutt enige med veileder at vi skulle gå for verdi og relasjoner i forbindelse med e-handelsplattformer. SIS har under hele prosessen vært veldig hjelpelige med informasjon om e-handelsplattformen og de andre systemene de har og hvordan disse virker sammen med e-handelsplattformen, og ikke minst i forbindelse med kontaktinformasjon til kundene og leverandørene vi har intervjuet. Ingen av oss hadde kjennskap til bransjen SIS opererer i fra før, slik at vi helt fra oppstart har vært avhengig av at SIS ledet vei. Vi hadde tematikken klar, dette fordi relasjoner og verdi var relevant med tanke på vår utdanning og også interessante og relevante tema i forbindelse de trendene vi har sett på markedet, men konkretiseringen av problemstillingen har vært en kontinuerlig prosess i arbeidet på grunn av den empirien vi tilegnet oss via SIS og deres kunder og leverandører.

I begynnelsen av arbeidet med masteroppgaven hadde vi mye kontakt med SIS og vi hadde planer om å sitte ute hos SIS sine kontorer store deler av tiden. Etterhvert som vi begynte å arbeide med oppgaven ble det tydelig at et nært samarbeid med SIS ikke var nødvendig for vår utførelse av dette arbeidet. Grunnen til dette var at vi ikke hadde fokus på den tekniske løsningen av SISCommerce, og ikke lenger valgte å fokusere på SIS sin utvikling av SISCommerce 2, men heller ville fokusere på kunde- og leverandørbedriftene som benytter seg av SISCommerce og e-handel.

Til tross for at vi ikke har arbeidet tett med SIS gjennom dette semesteret har vi hatt jevnlig kontakt med vår kontaktperson fra bedriften og vi har fått tilgang til intervjuobjekter både via og i bedriften.

3.2 Ontologi og epistemologi

I følge Johannessen et al. (2011, s. 58) dreier ontologiske teorier seg om “*grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut*”, altså læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Det kan være vanskelig å komme frem til én forståelse av hvordan verden ser ut, som alle enes om. Innenfor dette begrepet møter vi på en “problemstilling” om rundt hvorvidt alt som studeres er unikt, beskrivelse og forklaring av spesielle hendelser, eller om sosiale systemer består av lovmessigheter. Den vitenskapsteoretiske tilnærmingen som antar at alt som studeres er unikt kalles *hermeneutisk tilnærming*. Kontrasten til denne tilnærmingen finner vi blant de som mener at det finnes generelle lovmessigheter i de sosiale systemene og kalles *positivismen* (Johannessen et al., 2011).

I vårt forskningsarbeid hos SIS har vi benyttet oss av en blanding av disse to tilnærmingene. På den ene siden studerte vi det unike i og med at vi intervjuet kun et knippe av de mange aktørene som benytter seg av e-handelsplattformer, og også at enhver samhandling innenfor et slikt system er unikt. På bakgrunn av dette kan det være vanskelig å generalisere funnene vi gjorde her til å gjelde for hele industrien og alle aktørene som opererer innenfor dette området. På den andre siden intervjuet vi flere bedrifter og personer fra alle tre ulike “aktørposisjoner” rundt SISCommerce, både kunder, leverandører og SIS selv. På denne måten har vi dekket alle vinklene som SISCommerce kan oppleves fra, og har på denne måten en viss grad av positivistisk tilnærming til virkelighetsforståelsen.

I denne sammenhengen kommer vi inn på hvorvidt det er mulig for oss å tilegne oss den kunnskapen vi trenger. Epistemologiske teorier, også kalt erkjennelsesteorier (Johannessen et al., 2011, Martinsen, 1995), dreier seg om “*ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskaper om denne verdenen*” (Johannessen et al., 2011, s. 58), som vil si læren om kunnskap. Den sier noe om hvordan, og i hvor stor grad, det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Her skilles det også mellom positivisme og fortolkningsbasert (hermeneutisk) tilnærming (Johannessen et al., 2011). I løpet av oppgaven hadde vi en mer fortolkningsbasert tilnærming til kunnskapstilegnelse i og med at vi snakket med enkeltpersoner om *deres* opplevelse med, og tanker rundt, ulike faktorer i forbindelse med bruken av, og samhandlingen gjennom, SISCommerce. Dermed var det hvert intervjuobjekts unike oppfatning og opplevelse som la grunnlaget for de funnene vi gjorde i datainnsamlingsarbeidet.

3.3 Metodologiske krav

I følge Tjora (2010) brukes det tre kriterieindikatorer på kvalitet i et forskningsarbeid. Disse er reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet.

3.3.1 Reliabilitet

I følge Johannessen et al. (2011) knytter reliabilitet seg til påliteligheten av datamaterialet men også til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, måten de samles inn på og måten de bearbeides.

Vi har i datainnsamlingsarbeidet altså valgt å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer (henviser til ”Valg av metode” lenger ned i oppgaven), med en semistrukturert intervjuguide. Det at vi benyttet oss av en semistrukturert intervjumetode tillot intervjuobjektene å svare fritt om de temaene som ble belyst og fikk legge føringer på hvilken retning samtalen tok. Dette mener vi gav intervjuobjektene en form for trygghet og avslappethet som gjorde at vi fikk en følelse av at vi fikk ærlige og usensurerte svar på de spørsmålene vi stilte. Det skal nevnes at vi på det første intervjuet som ble gjennomført fikk en følelse av at intervjuobjektet følte vi representerte SIS og derfor svarte på en slik måte at h*n fokuserte mest på de positive sidene ved SISCommerce og var mer tilbakeholden med å nevne ulemper ved denne plattformen. Vi informerte derfor om at dette ikke var tilfellet og at vi ville ha så ærlige svar som mulig. Dette var også noe vi var obs på ved gjennomføringen av de resterende intervjuene.

I følge Justen og Mik-Meyer (2010, s. 40), knytter reliabilitet seg til ”*i hvilken grad undersøkelsens metoder er veldefinert, slik at andre skal kunne gjenta undersøkelsen og komme frem til noen lunde samme resultat*”. Det normale kriteriet å måle reliabilitet på er om resultatene kan reproduseres, enten ved å gjenta undersøkelsene ved et senere tidspunkt eller ved at andre utfører samme undersøkelse å oppnår samme resultat. Dette kan være vanskelig å oppnå med kvalitative intervjuer, nettopp fordi at svarene i et intervju kan variere og kan være vanskelig å gjenskape i sin nøyaktighet. Det at intervjuene varierer kan også være en fordel fordi det vil kunne gi et bredere innblikk i de temaene som blir tatt opp.

3.3.2 Validitet

Validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsens funn faktisk belyser problemstillingen, og hvorvidt *vi måler det vi sier vi måler* (Justen og Mik-Meyer, 2010, s. 40) - om metoden undersøker det den har til hensikt og undersøke. Vi føler at intervjuene og de funnene vi har gjort her samsvarer med vår hensikt til å besvare vår problemstilling.

Postholm (2005) sier videre at validitet også strekker seg til å gjelde innholdet i de besvarelsene vi har fått fra intervjuobjektene, altså om det de sier er sant eller falskt. Når det gjelder vårt datainnsamlingsarbeid føler vi at vi har undersøkt tilstrekkelig relevante intervjuobjekter og fått belyst synspunktene til samtlige av de tre ulike aktørene rundt SISCommerce, altså leverandørbedrifter, kundebedrifter og SIS selv. Vi har sammenlignet svarene vi har fått fra de ulike gruppene av intervjuobjekter og ser at flere sier det samme uten at noen av partene har påvirket hverandre på noen som helst måte. Dette mener vi tyder på at det er grunnlag for å legge troverdighet i intervjuobjektene utsagn, noe som styrker validiteten til oppgaven og de funnene vi har gjort. I tillegg er vi to personer som har gjennomført oppgaven, samt tolket og gjennomført intervjuer, noe som styrker validiteten ytterligere.

3.3.3 Generaliserbarhet

Gjenspeiler ønsket om at ”*undersøkelsens resultater, som ofte er forankret i en empirisk undersøkelse av delpopulasjonen, skal kunne si noe om en større populasjon*” (Justen og Mik-Meyer, 2010, s. 44). Det som gjelder for noen, gjelder også for alle.

Når det gjelder vår masteroppgave har vi tatt utgangspunkt i SISCommerce som e-handelsplattform og har benyttet intervjuobjekter som er brukere av nettopp SISCommerce.

Derfor har vi altså bare gjort funn som direkte kan knyttes opp mot SISCommerce, og kan på denne måten ikke med sikkerhet generaliseres til å gjelde e-handelsplattformer generelt, og kan heller ikke med sikkerhet si noe om synspunktene og opplevelsene til brukere av andre typer e-handelsplattformer. Allikevel baserer de fleste e-handelsplattformer seg på det samme konseptet og samhandlingen mellom en kunde og en leverandør vil gå igjennom noe mer upersonlige kanaler enn den tradisjonelt har gjort. På denne måten kan oppgaven, om ikke annet, anses å være en pekepinn for andre e-handelsplattformer og deres brukere.

Det må også nevnes at siden vi bare har intervjuet en liten del av de mange brukerne av SISCommerce som finnes, vil det være vanskeligere å generalisere til alle brukerne. Samtidig så vi stor enighet blant de ulike intervjuobjektene, noe som kan tyde på at de funnene vi gjorde her er noe utbredte.

3.4 Teoriens rolle i vårt arbeid med oppgaven

Den tematikken denne masteroppgaven tar for seg er mye omskrevet i både lærebøker, artikler og tidsskrifter og det er dermed mye eksisterende teori på området rundt relasjon- og transaksjonsmarkedsføring, verdiskapning, og nettverk. Gjennom ulike forskningsartikler og lærebøker som tar for seg sammenhengen mellom temaer som kommunikasjon, kundeservice, kundetilfredshet, kundeloyalitet, verdiskapning, nettverk og relasjoner dannet vi oss et grunnlag for det videre arbeidet med oppgaven. Arbeidet med denne oppgaven har tatt utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget som ble funnet om disse temaene og innsamling og undersøkelse av denne teorien ble nøye gjennomgått før utformingen av intervju og forskningsspørsmål ble gjennomført.

På bakgrunn av det som ble funnet i den eksisterende teorien om blant relasjon og verdi utformet vi et bredt, men grundig, kvalitativt dybdeintervju som ble gjennomført på syv respondenter, samt et noe justert intervju som vi gjennomførte på ytterligere fire respondenter.

Vi har gjennom arbeidet av oppgaven funnet mer og utdypende teori rundt disse temaene, men ingen som motstrider eller avviker nevneverdig fra den teorien vi hadde som utgangspunkt for oppgaven.

3.5 Praktiske hensyn ved metodevalg

Før vi bestemte oss for hvilken metodikk vi skulle bruke i innhenting av informasjon i datainnsamlingen, måtte vi først kartlegge hvilken tilgang vi hadde på eventuelle intervjuobjekter og respondenter, og hvilken generell ressurs- og informasjonstilgang vi ville få hos SIS. Dette var avgjørende for hvordan data kunne samles inn, og hvilke data vi kunne få tak i.

Før vi begynte med innhenting av data fra aktuelle informanter fikk vi, av vår kontaktperson hos SIS, en detaljert og grundig gjennomgang av deres e-handelssystem, SISCommerce, samt andre tjenester de leverer og ble raskt satt inn i hva plattformen gjorde og gikk ut på. Informasjonen vi fikk ga oss kunnskap om hvordan partene, som benytter seg av plattformen, opererer når de legger inn, svarer på og godtar tilbud. Vi gikk også kjennskap til hvilke personer som arbeider i de ulike avdelingene i bedriften, slik at det skulle blir enklere for oss å ta kontakt med de rette menneskene dersom det skulle være noe vi lurte på eller var usikre på. Etter å ha fått kjennskap til hvordan samhandlingen mellom de ulike leverandørene og kundene foregikk gjennom plattformen, fant vi etterhvert ut at det vil være interessant å se på kunde/leverandør-relasjonen mellom partene som benytter seg av SISCommerce, og hvorfor de velger å gå gjennom en tredjepart for å få tilbud på produktet og varer i stedet for å ha direkte kontakt og kommunikasjon.

Etter at vi fikk kjennskap til hvilken ressurstilgang vi hadde med tanke på hvilke av SIS sine brukere vi kunne intervju, landet vi på å gå for en kombinasjon av kvalitative dybdeintervju og kvantitative spørreundersøkelser i datainnsamlingen. Dette fordi vi hadde muligheten til å gjennomføre noe lengre kvalitative dybdeintervju med 7 SIS-brukere, samt at vi kunne få tilgang til mailadressene til samtlige brukere for oversending og gjennomføring av de kvantitative spørreundersøkelsene. Det må nevnes at vi senere i arbeidet valgte å gå bort i fra den kvantitative undersøkelsen og kun gå for en kvalitativ tilnærming. Dette vil bli dypere forklart senere i metodekapittelet. Vi fikk tilgang til tre kunder og fire leverandører som sa seg villig til å delta i et dybdeintervju, samt at flere SIS-ansatte selv deltok i dybdeintervju.

3.6 Undersøkellesdesign

Johannessen et al. (2011) sier at problemstillingen bestemmer undersøkelsesopplegget som bør benyttes, valg av teori og hvilken type metode som skal anvendes for å samle inn empiri.

Det gjelder å finne framgangsmåter og teorier som gjør at vi best mulig kan svare på problemstillingen. I vårt tilfelle var problemstillingen avhengig av mengden empiri vi fikk tak i og dermed hvilket undersøkelsesopplegg som ble valgt. Gjennom informasjonen vi fikk av kontaktpersonen i bedriften, hadde vi et godt grunnlag for å vite hvor stor tilgangen på informasjonskilder var. Kontaktpersonen var også i stor grad behjelpelig med å sette oss i kontakt med de ansatte i forbindelse med spørsmål og intervju.

3.6.1 Casedesign

Etter å ha vært i dialog med SIS og fått informasjon om den ressurstilgangen som var tilgjengelig for oss var det neste steget for oss å sette rammene for hva slags studie oppgaven vår var, og vi kom frem til at casedesign var noe som samsvarte godt med det vi ville finne svar på og de vi ville intervju. Jacobsen (2005) sier at en casestudie er en form for studie der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Studieobjektet kan for eksempel være en bedrift (avgrenset i rom) eller en konkret hendelse (avgrenset i tid). Våre studieobjekt er de ulike bedriftene som benytter seg av SISCommerce og er altså begrenset i rom. Vi studerer også hvert av studieobjektene og deres opplevelser med SISCommerce i detalj noe som Jacobsen (2005) sier at er et av hovedelementene med casedesign.

3.7 Kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode

For å finne svar på vår problemstilling om hvilken effekt e-handelsplattformer har på B2B-relasjoner, og hvorfor SIS-brukerne velger å benytte seg av SISCommerce, vurderte vi tre ulike metodeformer for datainnsamling og forskningsdesign - kvalitativ metode, kvantitativ metode og metodetriangulering.

Planen var å intervju tre ulike “grupper” av intervjuobjekter. Ansatte hos SIS, leverandørbrukere av SISCommerce og kundebrukere av SISCommerce. Vi brukte mye tid på å vurdere og evaluere hvilke av de ulike metodene som best ville gi oss svar på nevnt problemstilling.

3.7.1 Kvalitativ metode

Denizin og Lincoln (2002), gjengitt i Justen og Mik-Meyer (2010), hevder at kvalitative metoder er undersøkelser som *“legger vekt på kvalitet, prosess og betydning som ikke kan måles, i forhold til kvantitet, mengde, intensitet og hyppighet”*. Kvalitative undersøkelser

består av metoder som i stor grad egner seg for å beskrive fenomener i deres kontekst og dermed kunne gi en dypere og bredere forståelse av det fenomenet man forsker på. Et kvalitativt arbeid består i å personlig intervju intervjuobjektene og deretter fortolke dette intervjumaterialet.

3.7.2 Kvantitativ metode

Kvantitative undersøkelsesmetoder gir tallbasert materiale som gjør det mulig å gjennomføre analyser som gir informasjon som lar seg kvantifisere i målbare størrelser (Justen og Mik-Meyer, 2010). I slike kvantitative undersøkelser bruker man vanligvis spørreundersøkelser som senere skal analyseres. Man kan med kvantitative undersøkelser blant annet gi en statistisk beskrivelse av hvordan et bestemt forhold er i dag, eller gi en forklaring på hvordan og på hvilken måte bestemte forhold henger sammen. Det er en forutsetning i kvantitative undersøkelser at de fenomener man skal undersøke kan defineres og har en tydelig avgrensning. I tillegg skal disse fenomenene kunne telles og fremstilles i tabeller og diagrammer. Kvantitative data skal dessuten kunne generaliseres til andre lignende situasjoner (Justen og Mik-Meyer, 2010).

3.7.3 Metodetriangulering

Metodetriangulering vil si at bestemte fenomener studeres ved hjelp av ulike synsvinkler og synspunkter, samt at man benytter forskjellige metoder til å belyse problemstillingen (Røykenes, 2008). Dette vil si at man dermed benytter to eller flere metoder for å belyse problemstillingen, som vil si at vi angriper problemet fra to eller flere perspektiver. Det finnes to typer metodetriangulering: Kombinasjon av direkte og indirekte eller kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ. Med direkte metoder undersøkes virkeligheten direkte, mens med indirekte metoder ser man på “spor” i omgivelsene til undersøkelsesenheter i stedet for å studere dem direkte (Sander, 2014).

Kvalitative og kvantitative metoder kan i metodetriangulering kombineres på tre ulike måter:

- Først kvalitativ - deretter kvantitativ metode
- Først kvantitativ - deretter kvalitativ metode
- Begge metodene samtidig

Den vanligste formen av disse tre metodene er hvor det først gjennomføres en kvalitativ og deretter en kvantitativ metode. Ved en slik triangulering gjennomfører man en kvalitativ

undersøkelse for å innhente data som kan benyttes for etablering av hypotese(r). Når hypotesen(e) er etablert benytter man deretter en kvantitativ undersøkelse for å kunne teste hypotesen(e) empirisk (Sander, 2014).

3.7.4 Valg av metode

Vi fant tidlig ut at vi ville gjennomføre kvalitative dybdeintervju med utvalgte leverandører og kunder som benytter seg av SIS sin e-handelsplattform, for på denne måten å få grundige og utdypende svar fra respondentene og få et dypere innblikk i hvorfor de ulike partene velger å bruke plattformen. I tillegg ønsket vi, på et dypere nivå, å få belyst effekten av benyttelsen av en slik plattform. Vi var også interessert i å finne ut den konkrete effekten plattformen har på relasjon mellom partene, hvilken verdi og hvilke områder i en kunde/leverandør-relasjon som blir påvirket gjennom plattformen, og til slutt hvilken innvirkning alt dette har på bedriftenes lønnsomhet for å få belyst alle elementene plattformen spiller inn på. Derfor ville vi i tillegg gjennomføre en grundig og detaljert spørreundersøkelse ved hjelp av et spørreskjema utsendt via mail for forhåpentligvis å få så mange respondenter fra så mange ulike kunder og leverandører som mulig. Valget falt derfor på å gjennomføre en metodetriangulering hvor vi først ville gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, i og med at vi ikke hadde så mye informasjon om temaet fra før av og dermed ikke hadde konkrete og holdbare meninger om hvilke funn vi ville gjøre i datainnsamlingen, for deretter å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å gå mer i dybden i de temaene som skilte seg ut som interessante og viktige i den kvalitative undersøkelsen.

Vi startet altså med å gjennomføre den kvalitative undersøkelsen og gjennomførte en rekke intervjuer av intervjuobjekter fra de tre intervjugruppene. Denne delen av metodearbeidet ble mer tidkrevende og tok mye lengre tid enn vi først hadde antatt. Det var flere grunner til dette. Blant annet tok det første omgang lang tid før vi fikk kontaktinformasjonen til intervjuobjektene fra vår kontaktperson hos SIS, deretter tok det lang tid å få svar og avtalt tidspunkt for intervju med de ulike intervjuobjektene, til tross for mange sendte mail, SMS og oppringninger.

Etter gjennomføringen av de planlagte kvalitative intervjuene kom vi frem til at det beste for oppgaven ville være å gå bort i fra gjennomføringen av de kvantitative undersøkelsene og heller satse fullt på kvalitativ metode. Grunnen til at vi bestemte oss for dette var i hovedsak på grunn av to ting:

1. Det var rett og slett ikke nok tid til å utforme, gjennomføre og analysere kvalitetsmessige gode kvantitative intervjuer/spørreundersøkelser
2. Vi fikk mye mer, og mer detaljert, informasjon gjennom de kvalitative intervjuene enn først antatt og så ikke lenger noe behov for å gjennomføre en ny, kvantitativ undersøkelsesrunde.

Fordi vi gikk bort i fra den kvantitative delen av datainnsamlingen, stilte det høyere krav til den kvalitative undersøkelsen. Vi gjennomførte derfor fire nye intervjuer for å få et mer solid analysegrunnlag, slik at vi da til sammen hadde fire intervjuobjekter fra SIS, fire fra leverandørbedriftene og tre fra kundebedriftene. Vi prøvde å komme i kontakt med enda en kundebedrift for å ha like mange intervjuobjekter fra hver gruppe, men uten hell.

Før vi startet med dybdeintervjuene gjennomførte vi en pilotundersøkelse av intervjuguiden. Dette ble gjort på en person som er utenforstående i forhold til oppgaven og det temaet oppgaven tar for seg, men med god intervjuerfaring, både som intervjuobjekt og som intervjuer. Dette resulterte i nyttige tilbakemeldinger som førte til noen endringer i oppbyggingen av, og rekkefølgen på, intervju spørsmålene. Etter at endringene ble gjort ble det foretatt en ny pilotundersøkelse i samarbeid med den samme personen i tillegg til to nye utenforstående personer. Dette resulterte igjen i nyttige tilbakemeldinger og endringer på spørsmålene.

3.8 Dybdeintervju

I følge Tjora (2010) blir det som hovedregel brukt dybdeintervjuer i undersøkelser og studier hvor man er ute etter å studere meninger, holdninger og erfaringer, altså der hvor man ønsker å få kunnskap om og forstå respondentens opplevelser og dens refleksjoner rundt temaet.

Videre sier han at dybdeintervju egner seg i situasjoner hvor man vet lite om fenomenet som skal undersøkes fra før av, samt hvor man har vanskelig for å få tilgang til et stort antall respondenter.

Selv om den tematikken oppgaven tar for seg er utbredt og mye omskrevet, har vi på den annen side lite kunnskap om hvordan SIS sine kunder opplever den verdien SISCommerce tilfører og hvilken effekt de mener plattformen har hatt på kunde/leverandør-relasjonen.

Derfor valgte vi å gjennomføre dybdeintervju på noen få respondenter for å få et klarere bilde

på hvordan kundene oppfatter SISCommerce. Det ble benyttet en semistrukturert tilnærming til intervjuene med en semistrukturert intervjuguide for gjennomførelsen av dybdeintervjuene.

3.8.1 Semistrukturert intervju

Johannessen et al. (2011) skriver at semistrukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som en pekepinn og utgangspunkt for gjennomførelsen av intervjuet.

Rekkefølgen på temaene og spørsmålene i intervjuguiden kan variere og man står også fritt til å bevege seg frem og tilbake imellom temaene og spørsmålene her, alt ettersom hvor samtalen bærer hen og om respondenten kommer med nye tema. Vi følte at det å ha et semistrukturert intervju, hvor intervjuobjektene kunne snakke noenlunde fritt om de temaene vi fokuserte på i intervjuet, ville føre til en noe mer uformell og avslappet tone under intervjuet.

3.8.2 Valg av informanter og faktiske informanter til dybdeintervju

For oss var det viktig å velge informanter som førte til bredere informasjon, samt informasjon fra flere perspektiver ved belysning av vår problemstilling. Med dette mener vi at vi ønsket å få informasjon fra både leverandører og kunder for å se om det var noen forskjeller og likheter, og for å få et mer fullstendig bilde av SISCommerce. På grunn av at oppgaven ble skrevet i samarbeid med SIS, hadde vi bare deres syn på hvordan plattformen fungerte, og hvordan den skapte verdi for kundene og leverandørene. Med begrenset tid til rådighet og etter samtale med veileder ønsket vi å intervju 8-10 personer, med henholdsvis 4-5 personer fra leverandør - og kundesiden. I tillegg til dette var vi interessert i å høre de ansatte i SIS sine tanker om SISCommerce og hvilken verdi de mente plattformen tilførte deres kunder og leverandører, samt undersøke hvilken rolle SIS har i nettverket mellom kundebedriftene, leverandørbedriftene og SIS. Vi var derfor interessert i å få til kvalitative intervjuer med de ansatte i SIS for å få et innblikk i dette.

Som nevnt tidligere tok det litt tid før vi fikk startet med intervjuene. Grunnen til det var at informantene ikke var tilgjengelige og noen var ofte på jobbreise, og det ble dermed vanskelig og finne tidspunkt som passet. I tillegg befinner kundene og leverandørene av SISCommerce seg på forskjellige geografiske områder som gjorde det vanskelig for oss å reise rundt. På grunn av dette ble det utført skype-intervjuer i stedet for. På denne måten sparte vi tid. Når det kommer til intervjuene vi gjorde med de ansatte i SIS, ble disse gjennomført i SIS sine lokaler i Trondheim. Som nevnt tidligere intervjuet vi fire personer fra

leverandørsiden og tre personer fra kundesiden, samt fire ansatte i SIS. De ansatte i SIS var fra forskjellige avdelinger med forskjellige oppgaver relatert til SISCommerce som blant annet CEO, produktutvikler og produkteier. I og med at vi presiserte for kunde- og leverandørbedriftene at de ville bli totalt anonymisert i oppgaven velger vi å ikke presentere disse med hverken navn, stilling eller arbeidsplass.

Å gjennomføre individuelle intervjuer er ressurskrevende, og fører derfor til at man ikke har mulighet til å intervjuer like mange informanter som man ønsker. Med tanke på datamateriale er det også avgjørende med antall informanter. Man vil ha et visst antall informanter slik at man får den informasjonen man trenger, samtidig som man ikke vil ha for mange informanter slik at informasjonen blir gjentakende. Transkripsjon og analysing av datamateriale er i tillegg en tidkrevende prosess, og med tanke på tiden vi hadde til rådighet, ble det naturlig for oss å begrense antallet informanter.

3.8.3 Intervjuguide

Siden vi valgte å gjennomføre et semistrukturert intervju ble intervjuguiden forholdsvis fleksibel. Det ble laget en felles intervjuguide til hovedgruppene med informanter som vi intervjuet (kunder og leverandører) med små tilpasninger til hver av informantgruppene (se vedlegg 1 og 2). Med dette mener vi for leverandørene og for kundene av SISCommerce. Dette var mulig fordi spørsmålene ble skrevet på den måten at vi kunne bytte ut ordene kunde og leverandør uavhengig av hvilken gruppe vi intervjuet. Intervjuguiden inneholdt generelle spørsmål om SISCommerce og samhandling rundt plattformen, spørsmål om verdi og verdiskapning i forbindelse med bruken av SISCommerce og spørsmål om relasjoner mellom kunder og leverandører gjennom SISCommerce og kunder utenfor SISCommerce. Det ble i tillegg laget en mindre intervjuguide til de ansatte i SIS, hvor spørsmålene omhandlet deres inntrykk og meninger rundt konseptet SISCommerce og hvilken verdi de mente plattformen tilførte deres kunder og leverandører.

Det var vi som studenter som laget intervjuguiden, men underveis hadde vi kontakt med veileder for å få tilbakemelding og kommentarer på spørsmålene. I begynnelsen hadde vi veldig mange spørsmål hvor en del av disse var overlappende og ikke veldig relevante i forbindelse med oppgaven og det vi ville ha svar på. Det ble derfor gjort en revurdering av spørsmålene og vi valgte henholdsvis å omformulere og kutte noen spørsmål fra intervjuguiden.

3.9 Etiske betraktninger

Tjora (2010) skriver at tillit, respekt, konfidensialitet og gjensidighet er aspekter som vil prege kontakten vi har med våre informanter. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), gjengitt i Thagaard (2009, s. 26), har formulert et generelt krav til etikk i samfunnsforskning:

”Som hovedregel skal forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Den samme regel gjelder forskning som innebærer en viss risiko for belastning på deltakerne. Informantene har til en hver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem”

Selv om spørsmålene som ble stilt under intervjuene ikke var av personlig karakter og ikke omhandlet intervjuobjektene personlig eller noen personlige tema, valgte vi som nevnt tidligere å anonymisere informantene i forhold til navn, stilling og arbeidsplass da dette ikke var relevant for vår oppgave og de funnene vi gjorde.

3.9.1 Informert samtykke

Før gjennomførelsen av dybdeintervjuene informerte vi informantene om oppgaven vår, hva vi ville undersøke, samt hva vi skulle bruke informasjonen de kom med til. Vi avklarte også på forhånd at vi ville ta opp samtalen og samtlige informanter gav oss deres frie samtykke. Vi informerte dem i tillegg om at de ville bli anonymisert i oppgaven både når det gjaldt navn, stilling og arbeidsplass.

3.10 Gjennomføring av intervju

Ifølge Tjora (2010) er det viktig at man får intervjuobjektet til å føle seg “trygg” og avslappet nok til å kunne snakke fritt og åpent om temaene i intervjuet for at intervjuet skal bli et kvalitetsmessig godt intervju. En viktig forutsetning for dette er at det ligger til grunn en noe uformell og avslappet atmosfære, hvor intervjuobjektet føler det kan tenke høyt og at det ikke finnes noen “gale” svar. Videre sier han at det er vel så viktig at intervjueren tar ansvar for å etablere visse retningslinjer og en ramme for intervjuet, i tillegg til å skape en avslappet og uformell stemning. Dette føler vi at vi fikk til godt, da vi alltid startet intervjuene med litt løs

prat og fikk etablert en god og avslappet tone med intervjuobjektet, før vi videre presenterte agenda for intervjuet og de temaene vi ønsket å få belyst.

Ved starten av hvert intervju ble informantene informert om målet med vår oppgave, varigheten på intervjuet, de temaene vi skulle gå igjennom, at de ville bli anonymisert i oppgaven, samt at vi ville ta opp samtalen med båndopptaker. Dette var også informert om i et informasjonsskriv vi sendte til alle informantene i forkant av intervjuene.

De fleste intervjuobjektene var snakkesalige og hadde mye å si om de temaene vi tok opp i intervjuet og vi følte at samtalen fløt fint hele veien. Vi lot informantene snakke fritt om de temaene og spørsmålene vi la til grunn for samtalen og følte vi fikk en del relevant ekstrainformasjon på grunn av det. Dette førte da til at det oppstod flere spørsmål enn de opprinnelige i intervjuguiden. Det var et par tilfeller hvor vi opplevde at intervjuobjektet hadde vanskeligheter for å besvare noen av spørsmålene vi stilte, og dette resulterte i et par noe mindre utfyllende og detaljerte intervju.

Som nevnt tidligere ble flere av intervjuene gjennomført via skype grunnet geografiske årsaker. Vi gjennomførte alle intervjuene sammen, men byttet på å være intervjuleder (den som ledet intervjuet og stilte spørsmålene), slik at det ikke skulle bli for mye snakking i munnen på hverandre og for mye “kaos” for informanten. Den av oss som ikke var intervjuleder kom med innspill dersom det dukket opp noe underveis.

3.11 Analyse

Etter at vi hadde gjennomført alle de oppsatte intervjuene begynte vi umiddelbart å gå i gang med å analysere dataene våre. Vi startet analysearbeidet med å transkribere alle lydfilene vi hadde tatt opp under intervjuene, før vi gikk i gang med kodingen av disse for å kategorisere og skape en mer helhetlig oversikt over de funnene vi gjorde her. Deretter knyttet vi den relevante teorien opp mot de ulike analysedelene for å ha et grunnlag for de argumentene vi kommer med. Underveis i analysearbeidet endret også problemstillingen vår seg noe, etterhvert som vi fikk bedre og bedre oversikt over funnene vi hadde gjort.

3.11.1 Transkribering

Transkripsjon betyr innenfor språkvitenskap, å overføre tekst i en ny form fra muntlig til skriftlig eller mellom ulike alfabeter. Det finnes forskjellige systemer for transkripsjon, hvor

man benytter symboler kalt transkripsjonsnøkler, som er blitt utformet av ulike språkforskere. Ofte velger man seg ut et antall av transkripsjonsnøkklene som er relevante for eget prosjekt slik at arbeidet blir mest mulig effektivt. All transkribering av muntlige samtaler vil være en reduksjon av samtalen, da man ikke har mulighet til å få med alt av detaljer som ansiktsuttrykk, tonefall, kroppsspråk osv. (Wikipedia, 2006).

Etter gjennomføringen av intervjuene valgte vi å transkribere datamaterialet vi hadde samlet inn i et program kalt ExpressScribe. Dette er et forholdsvis enkelt og lett program som lar deg pause avspillingen, spole frem og tilbake, og senke/øke hastigheten. I tillegg kan du transkribere direkte i programmet slik at du unngår og ha flere programmer oppe samtidig, og programmet lagrer arbeidet underveis. I selve transkriberingen har vi valgt å utelukke pauselyder og andre lyder som er uviktige i denne sammenhengen. I tillegg valgte vi å ikke ta med bekreftende utsagn som “mhm”, “ok” og “jaja”. Det ble heller ikke valgt å benytte slike transkripsjonsnøkler, da vi mente dette tok for lang tid å sette seg inn i. Vi har også valgt å fokusere på å transkribere intervjuene slik at meningen i det som sies kommer best mulig frem.

Vi valgte å transkribere intervjuene på bokmål, det vil si at vi utelukket forskjellige dialekter. Mange av respondentene våre hadde forskjellige dialekter, og vi syntes det var enklest å transkribere på bokmål med tanke på strukturering av datamaterialet i etterkant. Tjora (2010) sier at man lett kan miste mange “visuelle ledetråder” underveis i transkripsjonen, men dersom det er de samme menneskene som utfører intervjuene og transkripsjonen unngår man å miste for mye informasjon. I vårt tilfelle har begge deltatt på intervjuene, slik at vi hadde gode forutsetninger for å transkribere intervjuene på en god måte.

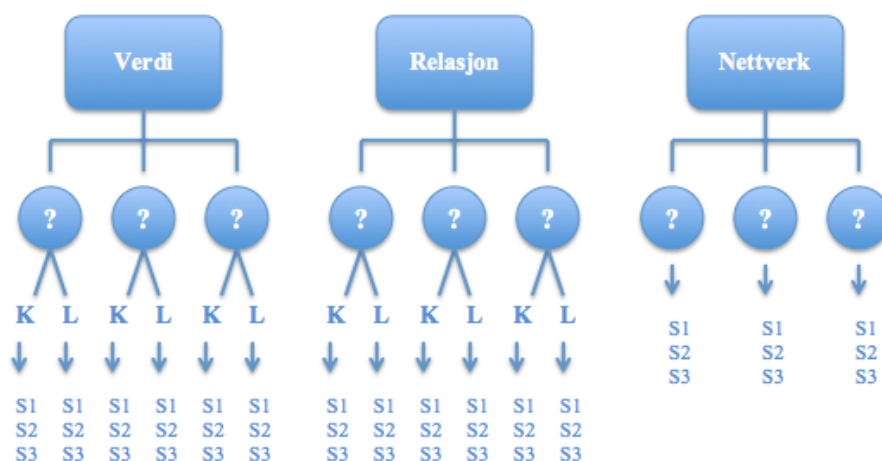
3.11.2 Koding

Som en naturlig del etter transkriberingen av dybdeintervjuene startet vi med koding. I Johannessen et al. (2011, s. 196) står det at koding benyttes *“for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet slik at det blir lettere og analysere det”*. En kode kan være enten en setning, eller et avsnitt, som klassifiserer den informasjon man finner. Utsnittet markeres med ett eller flere kodeord for å angi hvilken informasjon teksten gir. Det finnes to forskjellige måter kode på, den ene er ved hjelp av induktive koder; hvor kategoriene, eller kodene, oppstår fra selve datamaterialet i form av forskjellige tema eller emner som tas opp, eller ved deduktive koder; hvor kodene kommer fra



tekstens hypoteser, problemstilling eller nøkkelbegrep(er). Videre sier Johannessen et al. (2011, s. 196) at koding ikke kan erstatte fortolkningsarbeidet, og at det kun er et ledd i fortolkningsprosessen for å få frem meningsinnholdet slik at man videre kan tolke det.

Under kodingsprosessen valgte vi å benytte et program kalt MAXQDA. Vi hadde ingen formening om hvilket program vi skulle benytte, da vi ikke hadde noen særlig kunnskap om hvilke programmer som er best med tanke på koding. I denne prosessen ble det valgt at en skulle ha ansvaret for gjennomføringen av kodingen, slik at det ikke skulle oppstå noen misforståelser eller uenigheter. Vi så på det som en enklere oppgave at en kodet alle intervjuene i stedet for å måtte forklare hva man mente med kodene og kategoriene slik at den andre måtte sette seg inn i det. Vi benyttet oss av en blanding av induktive og deduktive koder, da kategoriene og kodene både dukket opp etterhvert som forskjellige tema og emner kom fram i intervjuene, samt at vi hadde noen nøkkelbegreper vi ville ha informasjon om.

Koding er en relativt krevende prosess da man må lese igjennom all transkriberingen og putte relevante deler av tekstene inn i de kodene man alt har produsert, samt komme opp med nye koder slik at annen relevant informasjon får en kode. Underveis i prosessen ble kodingen noe enklere da alle kodene var kommet på plass og man bare hadde behov for å plassere den relevante informasjonen i riktig kode. Strukturen vi benyttet under kodingen var å lage hovedkoder til hvert tema og igjen komme opp med underkoder der dette var nødvendig. Dette ble gjort for å få en god oversikt over hvilke koder som var produsert, samt hvilke temaer som var belyst i tekstene. Det skal også nevnes at arbeidet med kodingen uheldigvis ble slettet underveis, noe som førte til at kodingsprosessen ble gjennomført to ganger. Det var merkbart lettere og gjennomføre kodingen gang nummer to, da vi alt hadde gjort dette en gang tidligere. Vi endte opp med å ha følgende kodehierarki som vist i figuren under;



Figur 2- Kodehierarki

Symbol	Forklaring
	Hovedtema for de underspørsmålene og underkategoriene som følger
	De ulike spørsmålene/temaene innenfor hvert hovedtema
K	Kundebedrifter
L	Leverandørbedrifter
S1 S2 S3	De ulike svarene som blir gitt fra både kundesiden, leverandørsiden og SIS. Disse er kategorisert.

Figur 3: Beskrivelse av symboler i kodehierarkiet

Kodene er altså delt inn i tre hovedtema (verdi, relasjon og nettverk). Hver av disse har da flere ulike undertema og spørsmål som ble stilt eller diskutert under intervjuene. Vi har videre valgt å dele opp etter de funnene vi gjorde på de ulike undertemaene og spørsmålene, for så å skille mellom de svarene vi fikk fra henholdsvis leverandørene og kundene.

3.12 Refleksjon rundt metodevalg

Vi benyttet altså kvalitativ metode i vår datainnsamling, og følte dette var riktig måte å samle inn data på med tanke på de spørsmålene vi trengte besvart og de temaene oppgaven tar for seg. En utfordring med å gjennomføre slike kvalitative dybdeintervjuer er at denne prosessen er svært tidkrevende. Metoden er tidkrevende både når det kommer til selve gjennomførelsen av intervjuene, noe som kan bidra til at potensielle intervjuobjekter ikke tar seg tid til å stille opp, og når det gjelder hele datainnsamlingsprosessen inkludert gjennomføring, transkribering og koding, noe som gjorde at hele datainnsamlingsprosessen vår ble mye lengre enn først antatt og som resulterte i at vi ikke fikk gjennomført de planlagte kvantitative undersøkelsene. I tillegg hadde det også vært ønskelig med enda flere intervjuobjekter til de kvalitative intervjuene da dette ville gitt et bredere og mer detaljert bilde av samhandlingen via

SISCommerce og de effektene dette gir. Til tross for dette føler vi allikevel at vi har et godt empirisk grunnlag.

3.13 Endringer underveis

- Den opprinnelige planen var å gjennomføre en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse, men valgte underveis å bare gjennomføre den kvalitative undersøkelsen da det hverken var tid eller nødvendig å gjennomføre den kvantitative undersøkelsen.
- Problemstillingen ble endret flere ganger underveis, etterhvert som vi arbeidet med teori- og datainnsamling.

Disse endringene er forklart i detalj underveis i teksten tidligere i dette kapitlet.

3.14 Oppsummering

Når vi ser tilbake på metodearbeidet ser vi at kvalitative dybdeintervju var riktig og tilstrekkelig for å belyse de temaene rundt vår problemstilling og vi ser ikke helt hvordan en eventuell kvantitativ spørreundersøkelse i tillegg ville hatt så stor verdi for vår oppgave. Vi har gjennom oppgaven valgt å la den opprinnelige problemstillingen være førende og retningsgivende i det videre arbeidet, men har i tillegg hatt en noe åpen tilnærming til denne ved at vi har endret den i takt med funnene og analysearbeidet.

4. Analyse

4.1 Introduksjon

I denne delen av oppgaven vil vi presentere og diskutere de empiriske funnene fra dybdeintervjuene som vi gjennomførte i forbindelse med oppgaven, og knytte det opp mot den teorien vi har funnet fra ulike lærebøker, tidsskrifter og vitenskapelige artikler om temaene som denne oppgaven omhandler. Gjennom denne analysen ønsker vi å få frem hva intervjuobjektene, fra både leverandørbedriftene, kundebedriftene og SIS, mener og tenker om den effekten SISCommerce og e-handelsplattformer generelt har på kunde/leverandør-relasjoner, hvilken verdi og eventuelt hvilke ulemper en slik plattform har for den enkelt aktør og bruker av e-handelsplattformen. Til slutt vil vi besvare vår problemstilling:

Hvilken effekt har e-handelsplattformen på B2B-relasjoner, og hvorfor velger SIS-brukerne å benytte seg av SISCommerce?

For best mulig å kunne besvare denne problemstillingen har vi valgt å belyse meningene fra de tre aktørene rundt SISCommerce, både fra kundesiden, leverandørsiden og SIS selv. Vi har valgt å dele opp analysedelen etter hvordan vi kodet dataen vi fikk inn via intervjuene med de ulike intervjuobjektene. Analysen kan anses både som todelt og tredelt. Analysen er todelt ved at vi har valgt å skille på spørsmålene/undertema som vi stiller brukerne (kunde- og leverandørbedriftene) og de spørsmålene/undertemaene vi stiller SIS. Derfor vil spørsmålene for kundene og leverandørene, og de funnene vi gjorde der, bli presentert først, deretter tilsvarende for SIS.

Analysen er tredelt ved at vi har tre hovedtemaer vi vil belyse; verdi, relasjon og nettverk. I figuren 2 presenterte vi kodehierarkiet, og slik vi valgte å kategorisere funnene i datainnsamlingen vår. Vi har valgt å belyse verdi- og relasjonstema gjennom intervjuene med kunde og leverandørbedriftene da vi er interessert i å finne ut hvorfor de velger å benytte seg av SISCommerce og hvilken effekt denne e-handelsplattformen har på kunde/leverandør-relasjonen. Vi har ikke valgt å inkludere intervjuene vi gjorde hos SIS i verdi- og relasjonsdelen av analysen i og med at det er brukerne av SISCommerce vi ønsker å undersøke relasjonseffekten på, og grunnlag for, bruk av plattformen. Vi har derimot valgt å inkludere SIS-intervjuene i nettverksdelen, i og med at vi i denne delen vil stille spørsmål for

å undersøke SIS sitt fokus og ansvarsområde for å kunne si noe om deres rolle i nettverket mellom SIS, kundebedriftene og leverandørbedriftene og hvordan dette påvirker aktørene og måten de samhandler på.

I denne oppgaven har vi valgt å dele opp analysen etter den todelte varianten, derfor er “Del 1” intervjuene med kunde- og leverandørbedriftene, og dermed også den delen som tar for seg temaene verdi og relasjon, mens “Del 2” er intervjuene med SIS og nettverkstematikk.

Vi har altså valgt å kode og dele opp funnene våre i de tre hovedtemaene verdi, relasjon og nettverk. Innenfor hver av disse har vi flere undertema. For hvert undertema vil vi i første del av analysen skille på svarene fra kundebedriftene og leverandørbedriftene. Vi vil deretter presentere alle de ulike svarene som henholdsvis kundebedriftene og leverandørbedriftene kommer med for hvert undertema. Disse er presentert i tabeller med underbyggende sitater fra intervjuobjektene. I andre del av analysen er det på samme måte flere undertema/spørsmål. Vi har ikke valgt å skille på de ulike intervjuobjektene fra SIS, slik som vi skilte mellom kunde og leverandør, og de ulike svarene blir presentert som i første del. Vi vil også inkludere funn fra brukernes ståsted om hvordan samhandlingen med SIS foregår for å få et mer helhetlig bilde av den rollen SIS spiller som tredjepart og mellomledd i nettverket og relasjonene mellom aktørene.

Dette kodehierarkiet ble til dels valgt å ha da vi mente det var ryddig å dele opp funnene og analysen etter gangen i intervjuguiden, da vi ville belyse ulike tema og finne ut unike ting med de forskjellige spørsmålene og temaene i intervjuguiden. Dette var grunnen til at vi valgte å plassere de ulike kodene i de tre hovedtemaene; verdi, relasjon og nettverk. Resten av kodingen, altså kategorisering av undertemaene og de svarene vi følte hørte til hvert av disse ble en naturlig utviklingen etterhvert som kodingen ble gjennomført. Som nevnt i avsnittet om koding i metodekapittelet sier Johannesen et. al. (2011, s.196) at koding benyttes *“for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet slik at det blir lettere og analysere det”*. Dette beskriver den tankegangen vi hadde under kodingsarbeidet og følte at dette også ble resultatet av kodingsarbeidet vårt, altså at vi fikk ordnet datamateriale på en slik måte at det vil være lettere å analysere og organisert de relevante og meningsfulle utdragene fra intervjuene til oversiktlige og beskrivende koder. Videre sier teorien at en kode kan være en setning eller et avsnitt som klassifiserer den informasjon man finner. Utsnittet markeres med ett eller flere kodeord for å angi hvilken

informasjon teksten gir (Johannessen et al., 2011). Vi valgte å plassere de relevante delene av sitatene fra transkriberingen i korte og beskrivende koder, som gjengir den informasjonen som sitatene gir.

4.2 Del 1

Hva vi ønsket å belyse med de ulike delene av intervjuet:

Med intervjuene til kundene og leverandørene valgte vi å dele opp intervjuene i to hovedområder:

- Verdiskapning
- Relasjoner

I verdiskapningsdelen stilte vi spørsmål for å undersøke hvilken verdi den enkelte bedrift føler SISCommerce tilfører dem, hvilke ulemper og fordeler plattformen byr på, hva som kunne blitt forbedret for å øke nytteverdien, samt hvilken verdi de føler at det ligger i det å ha en nær og god kunde/leverandør-relasjon. Dette for å få en oversikt over hva som tilfører dem verdi og som gjør at de velger å bruke denne type samhandling, før vi til slutt ville få belyst effekten denne type samhandling har på relasjoner, hvilke konsekvenser dette har og dermed hvorfor de velger å benytte seg av tredjepart. Spørsmål som ble stilt under relasjonsdelen av intervjuet omhandlet opprettholdelse av B2B-relasjonen, graden av kontakt mellom partene utenfor plattformen, behandling av leverandørens “SISKunder” kontra behandlingen av deres kunder utenom plattformen, evnen til å skape kundetilfredshet og kundelojalitet og rett og slett hvorfor de velger å benytte seg av en tredjepart, slik som SISCommerce, for gjennomføring av kjøp og salg i stedet for å bygge nære og gode kunde/leverandør-relasjoner gjennom “tradisjonell” og direkte samhandling.

4.2.1 Verdi

Det å få belyst hvilken verdi SISCommerce tilfører brukerne sine er et viktig utgangspunkt for å forstå hvorfor den enkelte bruker, på både kunde- og leverandørsiden, velger å bruke dette verktøyet og denne måten å samhandle på. Vi vil belyse de fordelene og ofringene brukerne av SISCommerce opplever knyttet til e-handelsplattformen for å forstå denne verdien. I følge Walter et al. (2001) kan verdi kort fortalt sees på som en byttehandel mellom ofringer og fordeler. Det er viktig å huske på at verdi i bedriftsmarkedet kan være så mangt,

og ikke bare være i monetær form. Verdi kan i tillegg inkludere blant annet kompetanse, markedsposisjon, samarbeid og kunnskap.

4.2.1.1 Tilførsel av verdi

Vi ville først undersøke hvilken verdi SISCommerce tilfører sine brukere og hvilke konkrete fordeler det er som gjør at kunder og leverandører anser dette som en bedre løsning, enn å drive direkte handel med hverandre.

Her var det store forskjeller mellom kundene og leverandørene når det kom til hvilken verdi plattformen tilførte dem, og “hva” grunnen er for at de velger å bruke denne type plattform. Det ble raskt tydelig at dette var en tjeneste som det i hovedsak var bedriftene på kundesiden som ønsket, og som leverandørene så seg nødt til å benytte seg av, da flere av kundebedriftene hadde bruken av SISCommerce som krav for å bruke den enkelte leverandørbedrift. Samtlige kundebedrifter oppga dette som en av verdiene plattformen muliggjorde for den enkelte kundebedrift. Det at de får satt ut deler av arbeidet til leverandørene gjør at de sparer tid, penger og ressurser og får brukt tiden og arbeidskraften til andre viktige arbeidsoppgaver internt i bedriften (se tabell 2). Dessuten oppga flere kundebedrifter at det var en fordel ved at de fikk en automatisk oversikt over hvem som leverer produktene med best pris og leveringstid, og at det derfor var lett å velge den beste leverandøren ut i fra disse faktorene.

”Så for oss er det et krav at leverandører som skal levere innenfor

må bruke SISCommerce, noe annet er ikke akseptert”

Tabell 2 - Svar fra kunde (Tilførsel av verdi)

Svar	Sitat
Sette ut arbeid til leverandøren	<i>“Vi sparer en god del tid med å sette ut en del av arbeidet til leverandørene og det er det som er fordelene med dette. Det gir tidsbesparelser og kostnadsreduksjoner.”</i>
Oversikt over tilbud	<i>”Plattformen gir også automatisk oversikt over hvem som leverer til best pris og leveringstid, så det er lett å velge den beste leverandøren.”</i>
Krav	<i>”Så for oss er det et krav at leverandører som skal levere innenfor må bruke SISCommerce, noe annet er ikke akseptert.”</i>

Det at kundene velger tilbud og leverandør på en slik måte vil naturligvis gjøre det vanskelig for leverandørene å posisjonere seg ovenfor hverandre, med liten sjanse til å differensiere seg fra hverandre på bakgrunn av andre faktorer enn pris og leveringstid. Det var derfor ikke overraskende at det samme svaret gikk igjen i alle leverandørbedriftene: dersom de hadde hatt et valg så hadde de ikke ønsket å benytte seg av plattformen. Allikevel pekte enkelte leverandører også på noen fordeler med plattformen, blant annet at den gjorde dem effektive og at de på den måten kunne ta seg av flere saker enn tidligere, og i tillegg var i stand til å gi kundene sine enda raskere svar (se tabell 3). En av leverandørene nevnte også at det er en fordel at det er en såpass enkel kommunikasjon med kunden, og at dette også bidrar til effektivitet i salgsprosessen ved at de slipper å ta opp telefonen eller sende mail angående leveranser osv. Alt går i stedet elektronisk uten for mye manuell håndtering. Til tross for de nevnte fordelene ønsker leverandørbedriftene allikevel ikke å bruke plattformen på noe annet grunnlag enn å etterkomme kundens ønske.

Tabell 3 - Svar fra leverandør (Tilførsel av verdi)

Svar	Sitat
Effektivt	<i>“Det er et effektivt verktøy, på den måten gir det verdi. Vi får jobbet mer effektivt og får tatt oss av flere saker og kan gi våre kunder en rask og bedre service.”</i>
Enkel kommunikasjon	<i>“Det er en enkel kommunikasjon mellom kunde og leverandør, det er jo det som er fordelene. Det gjør oss jo ingenting å snakke med kunden, men det er ofte sånn 40-60 ulike varelinjer og det at det kommer ferdige forespørsler elektronisk det sparer oss for mye tid i stedet for å sitte mye på tlf og ta imot forespørsler på den måten.”</i>
Etterkomme kundens ønske	<i>“Det er ikke vi som har valgt å bruke SISCommerce, det er jo kundene som ønsker å bruke det. Vi har akseptert å bruke det fordi det er lettere for kundene våre.”</i>

4.2.1.1.1 Diskusjon

Det er tydelig at dette er et system som egner seg godt for kunden. Kunden får satt ut en del av arbeidet de tidligere har brukt mye tid og ressurser på, de sparer tid, penger og får brukt tiden sin på andre arbeidsoppgaver innad i bedriften. Teorien om verdi og verdiskapning sier at kundeverdi er en funksjon av fordeler tilbudt av selger og ofringer gjort av kunden for å oppnå disse fordelene (Christopher et al., 2002, Menon et al., 2005). Samhandlingen gjennom SISCommerce vil i teorien da tilføre kunden mye verdi i og med at de oppnår mange fordeler,

med lave ofringer, i motsetning til leverandørbedriftene. En av bedriftene på leverandørsiden gav nemlig et helt annet svar på det samme spørsmålet enn kundesiden, og sa at h*n egentlig ikke så noen spesielle fordeler med SISCommerce i det hele tatt, men utelukkende aksepterte å bruke det for å etterkomme kundens ønske. Vi synes det kunne være interessant å avdekke om denne bedriften derimot kunne se noen ulemper med å bruke plattformen, eller om den egentlig bare stilte seg likegyldig til bruken av plattformen.

Det var allikevel noen av bedriftene på leverandørsiden som pekte på noen positive elementer med SISCommerce og e-handel, blant annet at det er enkel kommunikasjon med kunden, og det at de slipper å sende mail eller ringe mye frem og tilbake er tidsbesparende og dermed verdigivende for leverandørbedriften. Selv om denne direkte effekten av en enkel og lite tidkrevende kommunikasjon er verdigivende, vil det være interessant å se på de litt mer dype effektene av denne typen kommunikasjon med kunden. I følge Kotler og Keller (2009) er kommunikasjon viktig og dersom budskapet ikke når frem vil ikke kunden oppnå ønsket effekt.

Det er interessant at til og med disse leverandørbedriftene som følte de fikk tilført verdi via SISCommerce allikevel sier at de ikke ønsker å benytte seg av denne plattformen, men kun går med på å bruke det for å tilfredsstille kundene sine og gjøre det enklere for dem. Hva er grunnen til at leverandørene egentlige ikke ønsker å benytte seg av SISCommerce når de samtidig ser at det gir bedriftene deres verdi? Vi ville derfor videre undersøke om hvilke ulemper de ulike bedriftene så med å bruke en slik plattform og hvordan SISCommerce og e-handel eventuelt bidro til å “frarøve” bedriftene verdi.

4.2.1.2 Frarøving av verdi

Vi ønsket videre å undersøke om den enkelte kunde- eller leverandørbedrift så noen konkrete ulemper med å bruke en slik plattform. Vi stilte dette spørsmålet tidlig i intervjuet før vi begynte med belysningen av effekten på kunde/leverandør-relasjoner, både fordi vi ville se om de hadde gjort seg noen klare tanker om dette før vi stilte dem direkte spørsmål om det, og også fordi vi ville se om de hadde noen tanker rundt en negativ effekt på andre deler av samarbeidet.

Vi merket på enkelte intervjuobjekter at de virket litt avholdne med å si for mye negativt om SIS og SISCommerce og at enkelte kom med en positiv tilbakemelding umiddelbart etter å ha

påpekt noe negativt. Dette tolket vi som at intervjuobjektene var under det inntrykket av at vi representerte SIS og derfor ikke ville gå for mye i dybden av det negative de så med plattformen. Etter at dette gikk opp for oss forklarte vi i forkant av hvert intervju at vi gjennomfører disse intervjuene selvstendig og løsrevet fra SIS, med egne interesser for tilbakemelding, og at vi gjerne ville ha så ærlige og “rett frem”-svar som mulig. Vi merket da at det løsnet mer for intervjuobjektene når det kom til eventuelle ulemper knyttet til plattformen.

Det som gikk igjen i flere av svarene var at det var vanskelig å kommunisere ordentlig med den andre parten gjennom SISCommerce og at det derfor noen ganger kunne føre til misforståelser, feil i leveranser osv., og dermed unødvendig bruk av tid og ressurser. En annen ting som gikk igjen hos de fleste var at det ikke var gode nok muligheter for informasjonsutveksling gjennom plattformen, og at eventuelle avklaringer om leveranser måtte gjøres utenfor SISCommerce. Det at det var lite kontakt mellom partene var også et problem, og noe som var en effekt av de kommunikasjonsmuligheten som finnes i SISCommerce. Som man kan se fra tabell 4 var de svært enige om hvilke ting som førte til de største ulempene ved å bruke plattformen.

Tabell 4 - Svar fra kunde (Frarøving av verdi)

Svar	Sitat
Dårlig kommunikasjon	<i>”All den tilleggskommunikasjonen utover selve leveransen som du har behov for å ha rundt det med å gjøre businessen med leverandøren, må gå i andre kanaler.”</i>
Dårlig informasjonsutveksling	<i>”Det er mye informasjon som vi ønsker å dele med leverandøren som ikke blir med via SISCommerce. Når dette går via SISCommerce så er det en del av denne informasjonen som ikke er med over og det er ikke bra.”</i>
Lite kontakt	<i>”Ulempen med å bruke en slik plattform er mindre kontakt med leverandørene, men vi tar ofte kontakt med hverandre utenfor plattformen.”</i>

Tabell 5 - Svar fra leverandør (Frarøving av verdi)

Svar	Sitat
Dårlig kommunikasjon	<i>“Du mister en del kommunikasjon med kunden. De som bruker plattformene snakker du sjelden med. Så du mister et personlig forhold til kunden.”</i>
Dårlig informasjonsutveksling	<i>“Det er også dårlige muligheter for informasjonsutveksling innenfor SISCommerce, blant annet ved at man ikke kan sende over bilder, vedlegg osv.”</i>
Lite kontakt	<i>”Det er jo en elektronisk to-veis-kommunikasjon, så vi må gå utenfor SIS for å få avklart spørsmål og ha kontakt på en annen måte.”</i>

4.2.1.2.1 Diskusjon

Det med at dårlig tilrettelegging for kommunikasjon går igjen både på kunde- og leverandørsiden viser at en nærmere form for kontakt er ønskelig fra begge ståsteder. Både kundebedriftene og leverandørbedriftene peker på at det er dårlige muligheter for informasjonsutveksling og at den informasjonen som går mellom samhandlingspartene er ufullstendig. Dette er noe som tyder på et transaksjonsbasert forhold, da “moderat, og uformell kundekontakt” er et av punktene under transaksjonsmarkedsføring som vist i tabell 1. Det at leverandørene har liten mulighet for å ha direkte kontakt og informasjonsutveksling med kunden virket som en stor grunn for at de ikke var helt komfortable med å benytte seg av en slik plattform til tross for de fordelene den hadde og den verdien det gav dem gjennom effektivitet osv. Som presentert i teorikapittelet er kommunikasjon en viktig byggestein i utviklingen av relasjoner. Tillit og forpliktelse blir i hovedsak utviklet gjennom kommunikasjon (Ellis, 2011), noe som viser hvorfor kommunikasjon er så viktig for relasjonsbygging. I følge Christopher et al. (2002) er toveis kommunikasjon viktig for å få relevant informasjon om kunden, og på den måten yte god kundeservice for å legge grunnlaget for en relasjon. Ser man på den presenterte teorien om fordeler ved å ha en tett relasjon med kunden og kundelojalitet, vil leverandørbedriftene teoretisk sett miste mye verdi ved å ikke ha et godt kommunikasjonsgrunnlag med kunden. Dette kan i følge Hutt og Speh (2010) og Forsstrøm (2005) blant annet være merverdi, lavere operasjonskostnader, tillitt osv. Dette kan være en forklaring på hvorfor leverandørbedriftene ikke opprinnelig ønsker å benytte plattformen, til tross for den verdien den gir gjennom effektivisering osv. Kotler og

Keller (2009) sier at kunder i tillegg til å forvente at bedriften skal kommunisere med dem og tilfredsstille dem, forventer de også at bedriften skal lytte til dem. Bedrifter som har et slikt kundefokus har skapt et konkurransefortrinn ved å ha et utgangspunkt som vil bidra til lojale kunder. Manglende kommunikasjonsmuligheter i SISCommerce forringer leverandørens mulighet til å skaffe et slikt konkurransefortrinn.

4.2.1.3 Forbedringspotensiale

Videre ville vi gå mer i dybden av hva det konkret var som skapte ulemper ved denne plattformen, hvilken effekt disse negative sidene av tjenesten bar med seg, og hva intervjuobjektene selv mente kunne forbedres. Dette ville vi bruke til muligens å kunne si noe om hvilke mer dyptliggende effekter disse ulempene har på ulike aspekter ved et kunde/leverandør-samarbeid.

Det begynner nå å åpenbare seg et mønster med at dårlig kommunikasjon, lite kontakt og upersonlig samhandling er noe som anses som et problem hos samtlige bedrifter, både på kunde- og leverandørsiden. Det var flere som igjen pekte på dette med dårlig kommunikasjonsmuligheter, og hadde sett stor verdi i å legge til en form for chatfunksjon eller en annen funksjon som gjorde det lettere å komme i kontakt med hverandre, for å få en bedre flyt i kommunikasjonen, bedre informasjonsflyt, mindre formell måte å komme i kontakt med hverandre på, og en mer effektiv måte å stille eventuelle spørsmål om leveransen, produkter eller ordren generelt (se tabell 6). Som vist nedenfor i tabell 6 og 7 ønsker de også, på begge sider av samhandlingen, å inkludere et obligatorisk felt for kontaktinformasjon slik at de lettere kan ringe eller sende mail til hverandre, og lettere kunne gi beskjeder til hverandre dersom det skulle være nødvendig. Det at de fleste foreslår flere ulike måter å forbedre kommunikasjonen og ha hyppigere kontakt på tyder på et dypt, felles behov for mer kontakt.

Samtidig var det en kundebedrift som ønsket mindre manuell håndtering i kjøpsprosessen via SISCommerce (se tabell 6). Da vi videre spurte om grunnen til dette når det tidligere ble nevnt at de gjerne ville ha en tettere og bedre kommunikasjon med leverandørene sine, fikk vi blant annet som svar at mindre manuell håndtering ville gjort verktøyet enda mer effektivt.

Det at en elektronisk samhandlingsplattform resulterer i mindre personlig og direkte kontakt kom ikke som en stor overraskelse for oss, men det at samtlige av de spurte bedriftene, både

kunder og leverandører, anså dette som et såpass stort problem og noe som de enstemmig ønsker å forbedre hadde vi ikke helt sett for oss da vi startet med datainnsamlingen. Det var derfor desto mer interessant å videre få undersøkt den verdien de ulike partene så i det å ha en god og tett kunde/leverandør-relasjon, i og med at de selv peker på at dette er et verktøy med lite kommunikasjon, men fremdeles fortsetter å bruke det.

Tabell 6 - Svar fra kunde (Forbedringspotensiale)

Svar	Sitat
Kontaktinformasjon	<i>“Det burde være et obligatorisk felt for telefonnummer og kontaktperson i SISCommerce for å kunne kontakte leverandørene ved behov.”</i>
Chatfunksjon	<i>“Bedre mulighet for informasjonsutveksling, rett og slett! En chatfunksjon eller lignende.”</i>
Veve relasjonsbygging inn i systemet	<i>”Det er kun informasjonsutveksling av forespørsler og tilbud og selve ordren som foregår via SISCommerce. Mens relasjonen med leverandørene kommer på utsiden. Dette kunne gjerne blitt vevd tettere inn, slik at man fikk en mer sømløs integrasjon”</i>
Mindre manuell behandling	<i>“Vi vil at en transaksjon ikke hadde trengt til å bli behandlet manuelt. At den gikk inn fra SISCommerce og inn i et ordresystem hos leverandøren og generer et automatisk tilbud basert på deres ordresystem og tilbake igjen, helt uberørt av menneskehender.”</i>

Tabell 7 - Svar fra leverandør (Forbedringspotensiale)

Svar	Sitat
Kontaktinformasjon	<i>“Muligheter for kunne legge inn telefonnummer hadde vært fint. For lettere å kunne gi beskjeder til hverandre.”</i>
Chatfunksjon	<i>“Kundene må jo ofte ha litt tilleggsinformasjon og da blir det tungvint å begynne å sende mail, og da hadde det vært bedre å ha en chatfunksjon eller lignende, som ble sendt direkte inn i den saken det gjaldt i SISCommerce.”</i>
Laste opp vedlegg	<i>“Og så er det jo dette med å laste opp vedlegg, det går jo ikke nå. Noen ganger må vi legge ved tegninger som kundene skal se på, og det må vi sende fra egen mail, noe som er tungvint.”</i>

4.2.1.3.1 Diskusjon

Som man kan se ut ifra de sitatene som er inkludert i tabellene ovenfor er det igjen ønsket om forbedringer innenfor kommunikasjonsmulighetene og informasjonsutveksling som går igjen, og som står sterkest hos de fleste bedriftene. Som nevnt tidligere sier Kotler og Keller (2009) at kommunikasjon er en viktig delvariabel i markedsføringsstrategien. Hvis ikke budskapet når fram gjennom de valgte markedsføringsstrategiene, vil ikke kunden oppleve ønsket effekt, sett fra bedriftens ståsted og mest sannsynlig ikke være lojal mot produktene. Det er tydelig at alle aktørene lengter etter en eller annen funksjon som kan gjøre det lettere å kommunisere mer effektivt og direkte med hverandre. Christopher et. al. (2002) sier at tillit og forpliktelse i hovedsak blir utviklet gjennom kommunikasjon og det er derfor forståelig at bedriftene yrtrer et ønske om bedre kommunikasjonsmuligheter gjennom plattformen, da tillit og forpliktelse er viktige byggesteiner i en relasjon, som igjen bidrar med mange fordeler. Mange ser seg nødt til å finne måter å kommunisere på utenfor e-handelsplattformen og tyr til e-mail, telefon osv., for å dele informasjon og diskutere saker som angår blant annet leveringstid, pris eller informasjon om selve produktet.

Det at flere peker på at det er vanskelig å komme i kontakt med hverandre og kommunisere med hverandre, og derfor ønsker en chatfunksjon eller lignende for å muliggjøre en mer direkte og uformell måte å kommunisere på viser at det er et problem på begge sider av samhandlingen, både for kundebedriftene og leverandørbedriftene, at e-handelsplattformen ikke gjør det mulig for en nær og direkte kontakt. Som skrevet i teoridelen i denne oppgaven er nær og jevnlig kontakt viktig når det kommer til å skape tillitt til hverandre og dermed også en vesentlig del av det å bygge langvarige, trygge og nært knyttede relasjoner. Spørsmålet videre er da om plattformen allikevel gjør det mulig å bygge og opprettholde nære kunde/leverandør-relasjoner til tross for at muligheten for jevnlig og direkte kontakt er nærmest fraværende gjennom SISCommerce.

Samtidig er det en kundebedrift som sier at de gjerne hadde sett at handelsprosessen ble enda mer automatisert, med mindre direkte innvirkning av mennesker. Det tyder på at effektivitetsfordelene og den tidsbesparelsen som SISCommerce bidrar til er noe som er svært viktig for brukerne av plattformen, spesielt på kundesiden. Ønsket om bedre, mer direkte og nærere kommunikasjon og relasjon er tilstede hos samtlige parter. Samtidig blir effektiviteten, som SISCommerce fører til, nevnt vel så ofte som element for at plattformen er så verdifull. Relasjonsbygging er tidkrevende (Selnes, 1993) og krever engasjement (Ward et al., 1997

gjengitt i (Gummesson, 2003) og ressurser. Spørsmålet er da om det er verdt for bedriftene å bygge disse relasjonene og ha hyppigere kontakt med hverandre på bekostning av tidsbesparelsene.

4.2.1.4 Verdi i kunde/leverandør-relasjoner

Her ville vi kartlegge intervjuobjektene egne tanker rundt hvilken verdi som ligger i det å ha en nær og god kunde/leverandør-relasjon. Vi følte det var viktig å belyse disse tankene for å få et innsyn i det ståstedet hver og en bedrift har i forhold til dette tema, og om dette er noe som hver enkelt bedrift ser på som en viktig ressurs, og isåfall hva det er med en slik relasjon som kan skape verdi i bedriften. Dette var en forutsetning for at vi skulle kunne forstå hvorfor bedriftene velger å samhandle slik som de gjør og hva de eventuelt vektlegger i en relasjon.

Det fremgår av svarene i tabell 8 og 9 at dette er noe som bedriftene både på kundesiden og på leverandørsiden anser som svært viktig. Samtlige svarte at relasjonen til kunde eller leverandør er helt essensiell og at dette er noe som bedriftene trenger for å ha god tillit til hverandre, som er en av de viktigste faktorene når det kommer til å ha gode, fruktbare samarbeid. Ndubisi og Nataraajan (2016) sier at bedrifter som har en relasjonstilnærming vil oppnå fordeler og konkurransefortrinn, som for eksempel kundetilfredshet, tillit, forpliktelse og lojalitet. En relasjon vil ikke være langvarig dersom disse faktorene ikke er til stede.

Det at både kunde- og leverandørbedriftene ser at man henholdsvis mottar og yter ekstra service som en effekt av, og verdi i, det å ha en god relasjon gjenspeiler seg i teorien ved at kundetilfredshet også er en av faktorene som er tilstede i en relasjon (Selnes, 1993). Det at bedriftene er villig til å yte ekstra til en gitt kunde på grunnlag av relasjonen mellom dem fører til økt kundetilfredshet og dermed legger grunnlaget for økt forpliktelse og lojalitet. I tillegg må man forstå hverandres business for å kunne vite hvordan man skal skape verdi for hverandre. Dermed er forståelse noe som skaper verdi gjennom en relasjon.

Tabell 8 - Svar fra kunde (Verdi i relasjon)

Svar	Sitat
Ekstra service	<i>”Det ligger mye verdi i gode relasjoner, det betyr alt. Dersom man har jobbet med leverandører over lenger tid og bygd opp relasjon med hverandre er det det som berger oss i en del krisesituasjoner. Da er det leverandører som hiver seg rundt for å hjelpe oss. De yter ekstra veldig ofte fordi de kjenner oss, fordi de vet hvem vi er og de kjenner kundene.”</i>
Forståelse	<i>”Det er veldig viktig. Det å forstå. Når man møter folk i vår bransje i forskjellige kulturer, så er det å finne leverandører som faktisk skjønner businessen vår og behovene og kravene som vi har veldig viktig, og da må du ha en viss relasjonsbygging med de leverandørene som gjør at vi forstår hverandre.”</i>
Tillitt	<i>”Relasjon er selvsagt helt avgjørende. Det er jo klart at hvis du skal oppnå servicepris og tillit, så er du avhengig av å ha en relasjon.”</i>

Tabell 9 - Svar fra leverandør (Verdi i relasjon)

Svar	Sitat
Ekstra service	<i>”Det er veldig viktig. Med de kundene du har en god relasjon til, de yter du gjerne litt ekstra for også, og det mister du jo i disse plattformene. Du har sjelden kontakt med disse kundene, de blir bare et navn”</i>
Tillitt	<i>“Relasjon er helt essensielt. Alle bedrifter er avhengig av gode relasjoner og tillit.”</i>

4.2.1.4.1 Diskusjon

Det at alle parter mener at det er viktig med gode relasjoner er et viktig moment i vår diskusjon om hvorvidt e-handel kan bidra til gode relasjoner og bakgrunnen av hvorfor bedriftene velger å bruke denne plattformen. Dersom nært knyttede relasjoner var noe som både kundebedriftene og leverandørbedriftene ikke anså som særlig viktig eller essensielt ville det ikke vært så stor verdi i å finne ut av hvorfor de velger å samhandle gjennom en slik tredjepart til tross for manglende mulighet for hyppig og direkte kontakt, noe som vi allerede har argumentert for at er en viktig byggestein i utviklingen og opprettholdelsen av relasjoner (Christopher et al., 2002, Ellis, 2011, Kotler og Keller, 2009).

Vi har i denne delen av intervjuet fått stadfestet at relasjoner er noe som anses som både nødvendig og ønskelig i et kunde/leverandør-samarbeid, sett fra både kundes og leverandørs ståsted, selv om disse er bedrifter som velger å benytte seg av en slik tredjepart som SISCommerce med dårlige kommunikasjonsmuligheter og dermed et dårligere utgangspunkt for å bygge slike relasjoner. Sheth og Parvatiyar (1995) sier at hensikten med relasjonsmarkedsføring er å integrere og involvere kunder og leverandører, og andre interessenter i utviklingen, produksjon og markedsføring av produktet eller tjenesten. Dette bidrar til å skape gjensidig avhengighet og samarbeid i stedet for uavhengighet og konkurranse. Går man ut i fra denne teorien vil ikke den måten leverandørene samhandler med kundene sine på gjennom SISCommerce være noe som bidrar til å skape en slik gjensidig avhengighet og samarbeid, da det må anses som vanskelig å integrere og involvere kunden uten noen god kommunikasjonsmulighet.

Allikevel anser samtlige bedrifter nære relasjoner som en viktig faktor når det kommer til å forstå den andre parten og å skape tillit mellom bedriftene. Dette er også presisert i teorikapittelet hvor forskjellige teoretikere argumenterer for at for å lykkes med relasjonsmarkedsføring og relasjoner er tillit en avgjørende faktor (Ellis, 2011, Gummesson, 2008, Selnes, 1993, Ward et al., 1997, Weitz og Bradford, 1999). Det å bygge tillit krever ressurser og tid der man har tilstrekkelig kontakt og gode erfaringer, slik at det skapes en positiv gjensidig følelse mellom partene (Ellis, 2011). Det at en av leverandørene sa at de til og med er mer tilbøyelige til å yte ekstra service for kunder de har en god relasjon til viser at dette er noe som er verdifullt for kundebedriftene så vel som leverandørbedriftene.

Det naturlige neste steget for oss var å finne ut av om de selv med en grad av manglende kontakt allikevel synes det var mulig å opprettholde en slik relasjon gjennom e-handelsplattformen.

4.2.2 Relasjon

Etter å ha fått kartlagt den verdien de ulike bedriftene så i plattformen, samt begynt å belyse hva dette har å si for relasjoner, ville vi videre prøve å gå dypere inn på hvilken effekt plattformen har på relasjonen partene som samhandler via SISCommerce, og hvordan partene selv opplevde denne effekten. Det å få belyst dette vil være viktig for oss når vi etterhvert skal begrunne bakgrunnen for hvorfor bedriftene velger å benytte seg av denne plattformen, da effekt på relasjoner vil ha noe å si for hvorfor bedrifter velger å bruke denne plattformen.

Bedriftene må føle at de mottar en verdi, som i teorien kan betraktes som en byttehandel mellom fordeler og ofringer (Christopher et al., 2002, Menon et al., 2005). Og det at relasjoner i følge teorien bidrar med mange fordeler (Hutt og Speh, 2010, Forsström, 2005) vil det være interessant å se på effekten plattformen har på relasjoner for å avdekke hvilke relasjonsgoder bedriftene mottar og går glipp av gjennom å bruke en slik e-handelsplattform.

4.2.2.1 Opprettholdelse av kunde/leverandør-relasjonen

Vi ville undersøke litt om hvordan en slik plattform, og en slik tredjepart, gjør det mulig å skape, bygge og opprettholde en nært knyttet kunde/leverandør-relasjon og i så fall på hvilken måte dette blir muliggjort. Dette er elementer som vi anså som viktige å belyse da det kan si mye om både hvordan hver enkelt bedrift anså at en form for relasjon ble opprettholdt og også om de er klar over hva som ligger i en nært knyttet relasjon og hvordan de *faktisk* klarer å opprettholde denne relasjonen.

Det er delte meninger om hvorvidt e-handelsplattformen kan legge et grunnlag for utvikling og opprettholdelse av en relasjon mellom leverandør og kunde. Noe av grunnen til at det kan være differanse i meningene, kan være at ikke alle legger det samme i hva en relasjon egentlig er og hvordan man skaper gode relasjoner. De aller fleste intervjuobjektene mente det var dårlig grunnlag for relasjonsbygging gjennom plattformen og noen av intervjuobjektene sier at relasjonen er vanskelig å opprettholde kun med SISCommerce, at den manglende kontakten gjør at samhandlingen får et rent transaksjonsfokus i stedet for et relasjonsfokus (se tabell 10 og 11). Som vist i tabell 11 ser vi at en av leverandørene derimot mener at relasjonen opprettholdes ved at de kan betjene kundene sine raskt, og at de på denne måten øker kundetilfredsheten og muliggjør utvikling og opprettholdelse av en relasjon. Det kan være vanskelig å si noe om det ene eller det andre er “korrekt” med tanke på situasjonen leverandørene er i her. Det at noen leverandører hevder at SISCommerce ikke kan bidra med relasjonsbygging i det hele tatt, mens andre igjen hevder at man ved å bruke plattformen bidrar til å opprettholde relasjonen fordi man kan skape verdi for kunden ved å være effektive osv., noe som vil øke kundetilfredsheten og bidra positivt i en relasjon, kan skyldes to ulike måter å se relasjoner på. De som mener plattformen ikke kan bidra positivt i en relasjon antar vi at snakker om systemet i seg selv og den elektroniske samhandlingsmåten som foregår her, mens den som mener at det kan bidra til relasjonsbygging snakker om å etterkomme kundens ønske og gi kunden det den vil ha ved å akseptere å bruke denne plattformen.

De fleste intervjuobjektene anser kommunikasjon og personlig kontakt som noe som er såpass viktig at den manglende muligheten for dette gjennom plattformen gjør at SISCommerce ikke er en god nok arena for relasjonsbygging og opprettholdelse av denne. Dette støttes også av teorien. Som nevnt tidligere, både i teorikapittelet og ovenfor i analysedelen, er tillit en viktig faktor når det kommer til relasjoner. Ellis (2011) sier videre at tillit i hovedsak blir utviklet gjennom kommunikasjon, noe som også blir bekreftet av Nes (2008) som sier at tillit i andre undersøkelser har blitt funnet å være avhengig av felles normer og verdier, kommunikasjon mellom partene og tilfredshet med samarbeidet.

Tabell 10 - Svar fra kunde (Opprettholdelse av relasjon)

Svar	Sitat
Relasjonen brytes	<i>“Relasjonen brytes i plattformen. Hvis man bare skulle forholdt seg til SISCommerce så hadde ikke det funket.”</i>
Relasjonsbygging må skje utenfor plattformen	<i>“Plattformen mangler en komplett flyt av informasjon begge veier. Du må holde relasjonen vedlike ved siden av. Så den relasjonsbyggingene som vi har, det tror jeg ikke den E-commerce delen har klart å bidra med noe særlig eller om det er noe i det hele tatt”</i>

Tabell 11 - Svar fra leverandør (Opprettholdelse av relasjon)

Svar	Sitat
Relasjonsbygging ved å levere effektivt	<i>“Når vi kan gi en rask tilbakemelding til våre kunder, og tilby veldig raskt, det bidrar til at vi får et godt kundeforhold”.</i>
For lite personlig	<i>“Det blir jo ikke så mye relasjonsbygging, vi prater jo ikke så mye med kunden da, sånn sett. Det blir ikke noe personlig. Det blir ikke den samme relasjonen som når man møter en kunde ansikt til ansikt, det vil man miste med SISCommerce, og vi har nok bedre relasjon med kundene utenfor plattformen.”</i>
Relasjonsbygging må skje utenfor plattformen	<i>“Dårlig opprettholdelse av relasjonen via plattformen. Alt må skje utenfor i så fall. Og det gjør det jo også. Jeg tror ikke du har noen god mulighet til å kommunisere på en slik måte i plattformen. Du mister en del av den menneskelige kontakten. Men den er grei til rene transaksjonshandler”</i>

4.2.2.1.1 Diskusjon

Det at rask leveringstid og mindre arbeid for kunden kan bidra til kundetilfredshet, som igjen kan føre til kundelojalitet som deretter utvikler seg til en relasjon, som noen av leverandørene argumenterer for, kan i og for seg gjelde. Vi har allerede konstatert at dette er et verktøy som kundene har behov for og ønsker å bruke, og dermed vil leverandørene føye seg etter dette ønsket for å gjøre kundene sine fornøyde (se tabell 3). Flere kunder krever til og med å benytte SISCommerce, eller en annen e-handelsplattform, for at samarbeidet med den enkelte leverandør skal fortsette (se tabell 2). På denne måten kan det være riktig å anta at bruken av plattformen er nødvendig i denne situasjonen når det kommer til å øke kundetilfredshet og på den måte skape trygge, lojale kunder.

På den andre siden sier både kunder og leverandører at på grunn av den manglende kontakten så vil ikke verktøyet i seg selv kunne bidra til en god relasjon mellom bedriftene, men at utviklingen av en eventuell relasjon stopper opp og blir "hindret" gjennom systemet, om samarbeidet og samhandlingen utelukkende skulle foregått gjennom en slik plattform. Som nevnt ovenfor sier litteraturen på dette området at tillit er en viktig faktor når det kommer til opprettholdelse av relasjoner, og at denne tilliten krever kommunikasjon og hyppig og god kontakt mellom partene (Ellis, 211). Dersom vi skal ta utgangspunkt i dette er det ikke vanskelig å se at plattformen ikke er tilstrekkelig når det kommer til relasjonsbygging. Alt som handler om å knytte nære bånd med kunden, differensiere seg i forhold til konkurrerende leverandører og ellers klargjøringer og generell kontakt må skje utenfor SISCommerce. Dette kan imidlertid gjøre at det blir vanskelig for den enkelte leverandør og posisjonere seg på en slik måte at de blir den foretrukne leverandør uten at det skal være avhengig av faktorer som pris og leveringstid. Med et slikt grunnlag for samhandling vil det være nærliggende å tro at en kunde utelukkende vil velge tilbud basert på leveringstid, mengde, pris osv.

En av leverandørene sier til og med direkte at relasjonen til leverandørbedriftens "SIS-kunder" er noe dårligere enn relasjonen den aktuelle bedriften har knyttet til sine øvrige kunder som ikke betjenes via SISCommerce. Intervjuobjektet begrunner dette med at bruken av SISCommerce er såpass lite personlig at det blir vanskelig å skape gode relasjoner (jf. tabell 11). Dersom personlig kontakt og samhandling er fraværende vil det være vanskelig å føle seg forpliktet ovenfor den andre parten. Ellis (2011) sier at en forpliktelse mellom to bedrifter kan fungere som en motivasjon for å bevare en relasjon. Tillit og forpliktelser er nødvendig for at de ulike partene skal kunne vurdere å gjøre tilpasninger for å møte den

andres behov og dermed skape et funksjonelt og fruktig samarbeid og en god relasjon. På bakgrunn av dette kan det være nærliggende å anta at selve plattformen ikke er en god nok arena med tanke på å bygge gode relasjoner.

4.2.2.2 Øvrig kontakt

Det vi ville prøve å finne ut av under dette temaet var om det eksisterte noen form for samhandling og kontakt mellom kunde og leverandør utenom SISCommerce og hvor omfattende denne kontakten er. Grunnen til at vi er interesserte i å få innblikk i dette er for å se om den relasjonen kunde- og leverandørbedriften mener de har kanskje kan være et resultat av en samhandling og en kontakt som ikke har noe med SISCommerce å gjøre i det hele tatt. Etterhvert som vi intervjuet intervjuobjektene var det tydelig at det forekom en viss form for aktivitet imellom partene utover det som finner sted gjennom SISCommerce (se tabell 12 og 13). Det var derfor viktig for oss å kunne skille på den relasjonen som ble opprettholdt gjennom SISCommerce og gjennom øvrig kontakt, da det jo er spørsmålet om *effekten av e-handel* vi er ute etter å finne svar på i denne oppgaven.

Ut i fra intervjuene var det tydelig at det eksisterer mer eller mindre kontakt mellom kunde og leverandør utenfor plattformen og ikke overraskende var det samsvar mellom svarene fra kundebedriftene og leverandørbedriftene (se tabell 12 og 13). Graden og hyppigheten av kontakten og kommunikasjonen avhenger av kompleksitet på produktet og størrelsen på prosjektet, og også hvor mye og ofte de samhandler gjennom SISCommerce, flere nevner også at de ønsker mer kontakt og kommunikasjon gjennom SISCommerce og ser verdien av et litt tettere samarbeid (se tabell 13). En av kundebedriftene sier at handelen gjennom SISCommerce stort sett går av seg selv, og at det ikke er mye kontakt mellom dem og leverandøren, men at dette heller ikke er ønskelig gjennom SISCommerce og at det er en nedtur dersom de allikevel må kontakte hverandre angående en leveranse (se tabell 13). Dette peker igjen på den verdien effektiviteten og tidsbesparelsene gjennom systemet gir.

Tabell 12 - Svar fra kunde (Øvrig kontakt)

Svar	Sitat
Avhengig av produkt	<i>“Hos noen er det jo ingenting, men på mer tekniske produkter er det mer kontakt utenom. Men når det gjelder forbruksvarer er ikke behovet for hyppig kommunikasjon like stort. Så mange leverandører har vi løpende dialog med, men det er litt avhengig av hvilket produkt det er. Å ha mulighet til å ha kontakt med mange av leverandørene er jeg helt overbevist om at er viktig.”</i>
Handelen går stort sett av seg selv	<i>“Handelen går av seg selv. Vi trenger aldri å ringe. Det er jo en direkte nedtur om vi må ringe. Men det avhenger av kompleksiteten i innkjøpet så klart.”</i>

Tabell 13 - Svar fra leverandør (Øvrig kontakt)

Svar	Sitat
Avhengig av prosjekt	<i>“Det er enkelte saker hvor det er greit å få pratet med kunder og få avklart noe. Så, ja vi samhandler med kundene utenfor systemet. Større prosjekter lar seg ikke gjennomføre kun gjennom SISCommerce. ”Men vi skulle gjerne hatt mer kontakt med flere av våre kunder.”</i>
Bedre kommunikasjonskanaler utenfor plattformen	<i>“Fordi du har så mange andre gode kommunikasjonskanaler som er bedre, foregår mye av kommunikasjonen utenfor SISCommerce. Så det er ikke noe kundeoppbyggende med disse plattformene. Hvis vi vil snakke sammen så kommuniserer vi utenfor portalene.”</i>
Pga. øvrig kontakt, har ikke behov for mer kontakt via SISCommerce	<i>“Vi kommuniserer med kunden utenom. Jeg ser ikke noe behov eller ønske om noe mer kontakt med kunden annet enn en chatfunksjon og hatt at all kommunikasjon kunne gått via SIS”</i>

4.2.2.2.1 Diskusjon

Som det fremgår av svarene vi fikk på spørsmål knyttet til dette med øvrig kontakt i tabell 12 og 13, er det altså mer eller mindre kontakt mellom kunde og leverandør utenfor plattformen. Dette kan spille en rolle når de ulike intervjuobjektene svarer på om det er mulig å opprettholde en relasjon mellom kunde og leverandør gjennom SISCommerce og e-handel generelt. Det er mulig at det finnes en relasjon mellom en kunde og en leverandør som

samhandler gjennom SISCommerce, men det kan være vanskelig å si om det er et resultat av kontakten som foregår utenfor eller innenfor plattformen.

Flere leverandørbedrifter sier at de ikke har noe ønske eller behov for å ha mer kontakt med kunden via SISCommerce. Dette anser vi som et resultat av at leverandørbedriftene har etablert denne kontakten og kommunikasjonen med kunden utenfor plattformen og på denne måten blitt vant til å dele opp samhandlingen og kommunikasjonen til å foregå både utenfor og innenfor systemet. Allikevel blir det i tillegg oppgitt at det er ønskelig med en chatfunksjon innenfor plattformen slik at det skal bli lettere å kommunisere med kunden (jf. tabell 6 og 7). Dette tyder igjen på at det muligens er noe tungvint å sette ut de store delene av kommunikasjonen til utsiden av plattformen, og således veksle på å samhandle innenfor og utenfor plattformen.

Igjen kommer vi tilbake til dette med relasjonsbygging og mer kontakt og kommunikasjon kontra tidsbesparelser. Selv om samtlige har uttrykt ønske om bedre kommunikasjon og nærmere relasjoner og anerkjenner de fordelene som dette vil føre med seg, sier for eksempel en av kundene til dette spørsmålet at det er en “direkte nedtur” om de må ta en telefon til leverandørene dersom noe skal diskuteres eller oppklares (jf. tabell 12). Dette går jo utover effektiviteten og den tidsbesparelsen som partene finner så verdifull med SISCommerce. Samtidig er det nettopp gjennom direkte kontakt, informasjonsflyt og god og hyppig kommunikasjon at relasjoner får grobunn. Ward et al., 1997 gjengitt i Gummesson (2003), hevder at nærhet er en viktig komponentene når det kommer til relasjonsbygging. Nærhet skaper en form for trygghet, og kan forekomme som enten fysisk, mentalt eller emosjonelt. Den fysiske formen for nærhet fremmer mental og emosjonell kontakt mellom partene. Dette kan igjen føre til at relasjoner blir særdeles personlige av den grunn at man treffes ofte og har den fysiske formen for nærhet. Uten en god nok form for kommunikasjon er det vanskelig å utvikle en slik form for nærhet mellom partene. Det virker som om de ulike partene, spesielt kundebedriftene, har vanskelig for å “bestemme seg for” om hva som er mest verdifullt for dem; tidsbesparelse eller relasjoner.

På den andre siden, i og med at mye av kommunikasjonen foregår utenfor plattformen, sier de at de har funnet andre arenaer å utvikle denne relasjonen på, og dermed bruker plattformen til de rent transaksjonelle delene av samarbeidet og samhandlingen sammen. Men dette tolker vi

at SISCommerce (og e-handel generelt) ikke er noe godt utgangspunkt for relasjonsbygging mellom bedrifter.

4.2.2.3 Evne til å skape kundetilfredshet

Med dette ønsket vi å belyse både kundens og leverandørens synspunkt på hvordan økning av kundetilfredshet er mulig gjennom en slik e-handelsplattform, både sett fra kundens og fra leverandørens ståsted. I og med at det er SIS som sitter på løsningen og er de som kan gjøre eventuelle endringer og oppdateringer på systemet, og legge til grunn de ulike mulighetene for samhandling her, er det interessant å se på hvordan leverandørene på sin side føler de kan bidra til å øke kundetilfredsheten til sine kunder som de betjener via SISCommerce og på den måten få differensiert seg i forhold til de andre leverandørkonkurrentene. I tillegg vil det være interessant å undersøke hvordan kundene på sin side føler at deres interesser blir ivaretatt av de leverandørene de blir betjent av via denne plattformen.

Ett av svarene vi fikk fra en kundebedrift på spørsmål rundt dette tema var at ved å bruke denne plattformen ble det lettere å evaluere og sammenligne priser (se tabell 14). Dette anser vi ikke som et “relevant” svar på spørsmålet i og med at dette er en funksjon som ligger i verktøyet og ikke noe som leverandørene selv gjør for å øke kundetilfredsheten hos sine kunder, og ihvertfall ikke noe som gjør at de kan posisjonere seg gunstig ovenfor andre leverandørkonkurrenter, snarere tvert i mot, da alle tilbudene fra samtlige leverandører blir sendt til kunden. En leverandørbedrift gav et svar av samme art, nemlig at plattformen gjør det mulig å gi kunden hurtige tilbakemeldinger (se tabell 15). På samme måte som svaret fra kundebedriften går dette mer på plattformens funksjonalitet og ikke direkte på den enkelte leverandørs evne til å skape og øke kundetilfredshet gjennom SISCommerce.

De resterende svarene tydet på at denne type kundetilfredshetsøkning ikke var mulig gjennom SISCommerce, men at dette måtte skje utenfor plattformen (se tabell 14 og 15).

Tabell 14 - Svar fra kunde (Kundetilfredshet)

Svar	Sitat
Lettere å evaluere priser	<i>”Ja, det gjør det jo veldig mye lettere å evaluere og sammenligne priser da.”</i>
Skjer ikke via plattformen	<i>“Jeg tror ikke de gjør noe via SIS-delen.”</i>

Tabell 15 - Svar fra leverandør (Kundetilfredshet)

Svar	Sitat
Ikke mulig	<i>”Det føler jeg ikke er mulig gjennom plattformen. Hvis du vil yte ekstra service eller noe annet så må det skje utenfor plattformen. Fordi du har jo ikke noe god kommunikasjon innen plattformen og den har sine begrensninger. Sånn sett er den jo veldig dårlig”</i>
Rask tilbakemelding	<i>“Vi får jo gitt mye mer hurtige tilbakemeldinger, for nå har jo kunden allerede satt behovene sine, så de er jo klare når vi åpner SISCommerce og det blir da enkelt for kunden å prosessere tilbudene til alle leverandørene.”</i>

4.2.2.3.1 Diskusjon

Når det gjelder leverandørenes tanker rundt hva de kan gjøre, gjennom SISCommerce, for å øke kundetilfredsheten hos sine kunder som de betjener via SISCommerce, er det det å være mer effektiv og rask på tilbakemeldinger og leveringer som går igjen hos de fleste. Vi anser egentlig ikke dette som et godt svar på det spørsmålet vi stilte, i og med at vi ville få frem hva de kunne gjøre for å yte *ekstra*. Det med å gi hurtige tilbakemeldinger er et resultat av opplegget med selve systemet. I og med at dette var det eneste svaret vi fikk på dette spørsmålet fra samtlige av de spurte leverandørbedriftene, anser vi mulighetene for å øke kundetilfredsheten ekstra, utover den verdien plattformen i seg selv tilfører kunden, som relativt små, noe svarene fra både kundesiden og leverandørsiden tyder på. Det ble også fra leverandørsiden nevnt at dersom man skulle yte ekstra måtte dette skje utenfor plattformen (jf. tabell 15) og dette bekrefter at det ikke er store muligheter for å øke tilfredsheten hos kundene innenfor systemet. Som vist i tabell 15 sa en av leverandørbedriftene til og med at det ikke er mulig i det hele tatt å yte ekstra gjennom plattformen. Christopher et. al. (2002) sier at kundeservice er en kritisk faktor når det kommer til det å skape gode relasjoner.

Uavhengig av hvor gode tjenester og produkter bedriftene leverer, vil aldri kundene bli helt fornøyde dersom den direkte servicen de opplever i kontakt med bedriften er dårlig. På denne måten vil kundeservice være en viktig del av dannelsen av kundetilfredshet, samt at det spiller en sentral rolle i bedriftens evne til å knytte relasjoner. Dermed vil det at det ikke er gode muligheter for leverandørene å yte ekstra kundeservice være utslagsgivende ved en eventuell relasjonsutvikling. Med lite direkte kontakt og en slik transaksjonsbasert samhandlingsprosess, må vi anta at det må være store vanskeligheter knyttet til å skape overlegen kundetilfredshet i forhold til de andre konkurrerende leverandørene via SISCommerce.

Det at det finnes minimale muligheter for å yte ekstra ovenfor kunden og løse deres problemer på unike måter gjennom SISCommerce kan igjen være en faktor som gjør denne plattformen til et dårlig verktøy når det kommer til relasjonsbygging. Ifølge Christopher et. al. (2002) er kundeservice kritisk viktig i utviklingen av relasjoner. Kundene vil føle større grad av tilfredshet dersom deres unike behov blir dekket gjennom overlegen kundeservice som tilfører dem noe ekstra utover det spesifikke produktet eller tjenesten, som igjen vil bidra positivt i en relasjonsbyggingssammenheng.

Kundesiden peker også på at det må være vanskelig for leverandørbedriftene å yte ekstra service til dem på en slik måte at behovene deres tilfredsstilles ytterligere utover den verdien de får tilført ved at leverandørene etterkommer deres ønske og aksepterer å bruke plattformen.

Dette med at kundene sier at plattformen gjør det lettere å sammenligne tilbud fra ulike leverandører (jf. tabell 14) er dog noe som vil gjøre det viktigere for leverandøren å finne måter å lever en slik overlegen kundetilfredshet. Kotler og Keller (2009) sier at på grunn av internett og dagens muligheter for informasjonsdeling er det lettere for kunden å sammenligne konkurrerende produkter fra forskjellige bedrifter. Det er derfor viktigere for bedriftene å bygge sterke relasjoner med kunden for å sikre at kunden ikke bytter produkt.

4.2.2.4 Evne til å skape kundelojalitet

Med dette undersøkte vi leverandørenes evne til å skape kundelojalitet på bakgrunn av de tjenester de yter til kunden gjennom SISCommerce. Vi ønsket å få innblikk i leverandørbedriftenes synspunkter og tanker rundt sin egen evne til å skape kundelojalitet hos sine SISkunder, samt få belyst kundebedriftens tanker om dette og sammenligne dem. Vi var

interessert i å finne ut om plattformen legger til grunn en slik mulighet for leverandørene, ettersom at det forekommer lite direkte kontakt mellom kunde og leverandør via plattformen, og eventuelt hvilke “virkemidler” leverandørene bruker for å kunne skape denne kundelojaliteten. I tillegg ville vi høre begge siders tanker om hvilken effekt manglende kundelojalitet kan ha på en kunde/leverandør-relasjon og hva denne effekten vil ha å si for hvor konkurransedyktig og suksessrik en bedrift kan være.

Kundebedriftene på sin side hadde noe ulike syn på følelsen av kundelojalitet de følte ovenfor leverandørene de ble betjent av via SISCommerce. Enkelte var veldig klare på at det overhode ikke foreligger noen følelse av kundelojalitet ovenfor SIS-leverandørene og pekte på at de absolutt har mer kundelojalitet ovenfor leverandørene de blir betjent av utenfor plattformen (se tabell 16). Det at vi tidligere i analysen har gjort funn på at brukerne opplever plattformen som upersonlig og lite kommunikasjonsvennlig (jf. Tabell 4 og 5) vil naturligvis gjøre at kundebedriftene får stor avstand til leverandørene og føler liten tilknytning til den enkelte leverandør.

Som vi kan se ut i fra tabell 16 ble det fra kundesiden også sagt at det fantes en følelse av kundelojalitet ovenfor enkelte av SIS-leverandørene, men at dette var et resultat av allerede eksisterende relasjoner og samhandling og gjaldt for de leverandørene som kundebedriften selv hadde “tatt med seg” inn i SISCommerce. Dette er et viktig skille å få belyst når det kommer til undersøkelsen av hvorvidt plattformen i seg selv gir et grunnlag for relasjonsbygging og kundelojalitet.

Slik som for graden av øvrig kontakt mellom partene utenfor plattformen, avhenger også graden av kundelojalitet kundene føler ovenfor leverandørene av produktområde (se tabell 12 og 16). Det ble her sagt at de kunne føle lojalitet ovenfor leverandører innenfor et visst produktområde, mens ikke ha noen kundelojalitet ovenfor leverandører innenfor andre produktområder (se tabell 16). Vi tolker det slik at dette henger sammen med graden av øvrig kontakt innenfor visse produktområder. Det at kundebedriftene har mer kontakt og kommunikasjon med leverandører som for eksempel leverer større, mer kompliserte produkt, vil kunne være grunnen til en større følelse av kundelojalitet ovenfor disse.

Tabell 16 - Svar fra kunde (Kundelojalitet)

Svar	Sitat
Ingen lojalitet ovenfor SIS-leverandører	<i>“Nei, vi har ikke noen følelse av lojalitet ovenfor leverandørene gjennom SISCommerce. Men vi vil jo være lojale ovenfor avtaler. Vi har mer lojalitet ovenfor leverandørene vi samhandler med utenom SISCommerce.”</i>
Mer lojalitet ovenfor SIS-leverandører de har samhandlet med før plattformen	<i>“For de type leverandører som vi har samhandlet med fra før av og som vi selv har ønsket å bruke SISCommerce på og selv har tatt med oss inn i SISCommerce kan jeg svare 100% på at de er det mer lojalitet på, sammenlignet med leverandører vi bare har blitt betjent av via SISCommerce.”</i>
Avhenger av produktområde	<i>“Vi kan ha lojalitet ovenfor leverandører som betjener oss innenfor et produktområde, og så kan vi være illojale mot leverandører innenfor andre produktområder og handler andre plasser, det avhenger av type produkt.”</i>

En utbredt oppfatning på leverandørsiden var at å skape kundelojalitet gjennom plattformen var vanskelig (se tabell 17). Grunner til dette var blant annet liten kontakt og kommunikasjon og liten mulighet til å yte ekstra gjennom plattformen i forhold til sine konkurrenter. Dette vil henge tett sammen med det at de fleste leverandørene også føler at det er vanskelig å skape ekstra kundetilfredshet gjennom plattformen i og med at kundeservice og kundelojalitet er viktige faktorer når det kommer til å skape lojale kunder. Christopher et. al. (2002) sier at kundelojalitet er en målsetning når det kommer til kundeservicestrategi, noe som bekrefter at kundeservice og kundelojalitet er knyttet til hverandre.

Igjen, slik som på spørsmål rundt kundetilfredshet, ble muligheten for rask tilbakemelding nevnt som en faktor som kunne bidra til kundelojalitet. På samme måte mener vi her at dette ikke er et “relevant” svar på spørsmålet i og med at dette er en funksjon som ligger i verktøyet og ikke noe som leverandørene selv gjør for å skape lojale kunder da samtlige av deres konkurrenter vil ha det samme utgangspunktet og mulighetene for effektivitet gjennom plattformen.

Tabell 17 - Svar fra leverandør (Kundelojalitet)

Svar	Sitat
For lite kontakt	<p><i>”Jeg vil ikke påstå at det verktøyet skaper noen spesielt kundelojalitet sånn direkte, for med så lite direkte kontakt regner jeg med at lojalitet også lar seg bli påvirket.”</i></p> <p><i>”Det er lettere å stole på en du har møtt enn en du ikke har møtt før.”</i></p>
Rask tilbakemelding	<p><i>“Det er bare at det gir oss mulighet til å gi hurtige tilbakemeldinger.”</i></p>

4.2.2.4.1 Diskusjon

På bakgrunn av de svarene vi fikk fra både leverandørbedriftene og kundebedriftene ser det ut til at begge sider anerkjenner at det er vanskeligheter med å skape og føle kundelojalitet på bakgrunn av den tjenesten og servicen som er mulig å yte gjennom SISCommerce. Det eneste som egentlig ble nevnt var muligheten for leverandøren å gi hurtige tilbakemeldinger, men dette gjelder jo for samtlige leverandører som benytter SISCommerce og er dermed ingen måte å differensiere seg på og yte ekstra service i forhold til de konkurrerende leverandørene innenfor plattformen. Samtidig sier en av kundebedriftene at de føler lojalitet mot noen, mens har en mer illojal holdning ovenfor andre, avhengig av hvilke produkter de trengte (jf. tabell 16), for eksempel så de ingen vits i å finne andre leverandører til båtmotorer, mens leverandører av forbruksmateriell var mer konkurransutsatt for leverandørens side og noe som kundebedriftene følte lite lojalitet ovenfor. Dette tolkes som at de gjenkjøpene kunden gjør hos den aktuelle leverandøren ikke nødvendigvis har med lojalitet å gjøre, men mer at de ikke ser noe behov for å lete andre steder. Vi tolker det slik at denne lojaliteten i beste fall strekker seg til selve produktet og ikke nødvendigvis som lojalitet ovenfor leverandøren. I teorien står det også at det vil være hensiktsmessig med relasjonsmarkedsføring for spesiallagde produkter, fordi denne produksjonen krever spesiell kunnskap om produktene, samtidig som at kundene krever tilpasning og oppfølging (Grönroos 1994).

Dette med at kundebedriftene føler mer lojalitet ovenfor de leverandørbedriftene fra SISCommerce som de har samhandlet med tidligere og som de selv “tok med seg” inn i SISCommerce tolkes som at det på grunnlag av dette ikke vil være mulig å vise at plattformen i seg selv gjør det mulig for leverandørbedriftene å skape kundelojalitet hos sine kunder i og

med at en viss form for relasjon har blitt bygget i forkant av bruken av plattformen. Derimot kan det vise at det å bruke plattformen ikke nødvendigvis er hindrende eller ødeleggende for allerede eksisterende relasjoner.

Det ble argumentert for at på bakgrunn av blant annet lite direkte kontakt med den aktuelle kunden gjennom SISCommerce-samhandlingen vil det være vanskelig å yte en overlegen kundeservice som vil bidra til at den enkelte leverandør skiller seg ut blant de andre konkurrerende leverandørene og ha en samhandling og en relasjon med SISkunden som vil bidra til å bygge en slik kundelojalitet.

I følge Christopher et al. (2002), og hans teori om kundetilfredshet og kundelojalitet er det viktig med lojale og godt bevarte kunder av flere ulike grunner, noe god kundeservice spiller en viktig rolle i oppbyggelsen av (Kotler og Keller, 2009). Enhver bedrift har mye å spare på å ha lojale kunder, både ved at de er tilbøyelige til å kjøpe hyppigere og i større mengder, ofte villige til å betale mer osv. (Samuelsen et al., 2007). Leverandørbedrifter som betjener kundene sine gjennom en slik e-handelsplattform som SISCommerce ville kunne ha store fordeler dersom de hadde funnet en måte å skape lojale kunder på, da de foreløpig for kunden nærmest bare er et tilbud i mengden av andre tilbud fra konkurrenter. Samtidig er det nettopp denne typen transaksjonsbaserte samhandlingsprosess som gjør at kundelojalitet er vanskelig å oppnå i utgangspunktet.

4.2.2.5 Hvorfor e-handelsplattform?

Mot slutten av hvert intervju ville vi stille spørsmålet som problemstillingen vår belyser direkte til det enkelte intervjuobjekt, for å høre om de selv hadde noen klare meninger om dette etter samtalen vår og alt vi hadde fått belyst gjennom denne. Samtlige intervjuobjekter henviste til det de hadde svart på spørsmål om hvilke fordeler og hvilken verdi plattformen tilførte dem (jf. tabell 2 og 3). Altså dette med effektivitet og tidsbesparelser og mindre arbeid for kundesiden og fra leverandørsiden dette med at det egentlig ikke er deres ønske å bruke denne plattformen.

4.2.2.5.1 Diskusjon

Igjennom intervjuet har grunnen til at leverandørene egentlig ikke ønsker å benytte seg av plattformen blitt tydeligere og mer forståelig for oss. Selv om de opplever at de får tilført en viss verdi gjennom å bruke plattformen, som for eksempel at den er tidsbesparende og

kostnadsreducerende (jf. tabell 3), gjør den det vanskelig for den enkelte leverandørbedrift å kommunisere sin spesialkompetanse til kunden og få vist seg fra sin beste side gjennom plattformen. Som nevnt tidligere kan verdi betraktes som en byttehandel mellom fordeler og ofringer (Christopher et al., 2002, Menon et al., 2005). Noen definerer verdi i bedriftsmarkedet som monetære, mens andre benytter en bredere definisjon og velger å inkludere ikke-monetære inntekter, slik som kompetanse, markedsposisjon og sosiale belønninger (Walter et al., 2001). Det at de får kuttet kostnader og ressursbruk (jf. tabell og 2) som en direkte effekt av plattformbruken er altså ikke de eneste faktorene som gir verdi for bedriftene, og det at de ikke selv ønsker å ta i bruk plattformen tyder på at de ofringene som de må gjøre ved å ta i bruk plattformen er større enn den verdien de får tilbake. Manglende direkte kontakt, liten evne til å påvirke og øke kundetilfredsheten til sine kunder ytterligere utover det selve plattformen bidrar til, vanskeligheter med å skape kundelojalitet og generelt et relativt dårlig grunnlag for å skape en nært knyttet relasjon med kunden er alle viktige elementer når det kommer til å forstå hvorfor plattformen ikke egentlig er et ønsket verktøy for leverandørbedriftene. Samtidig har de for så vidt ikke et valg når det kommer til å allikevel akseptere å bruke det, da flere kunder ønsker, og i noen tilfeller til og med krever, at handelen dem i mellom skal foregå gjennom SISCommerce (jf. tabell 2).

Grunnene for at kundebedriftene ønsker å benytte en slik plattform er mange; det er enkelt, effektiv, ressurs- og tidsbesparende, osv. (jf tabell 2 og 3), og det er dermed forståelig at de ønsker å samhandle med leverandørbedriftene på denne måten, selv om de også ser ulemper med tanke på manglene kommunikasjon og informasjonsutveksling (jf. tabell 4 og 5) og de konsekvensene dette fører med seg når det kommer til utviklingen og opprettholdelsen av eventuelle relasjoner. Det ble fra kundesiden argumentert for konsekvensene som oppstod for dem ved å ikke ha en nær relasjon med sine leverandører. Blant annet var det en kunde som sa at det vil være skummelt å fjerne relasjonsdelen av samarbeidet med en leverandør fordi en leverandør man ikke har en god relasjon til vil være mindre tilbøyelige til å hive seg rundt og yte ekstra service dersom eventuelle kriser skulle oppstå. Denne kunden sa at dersom man har jobbet nært og godt med en leverandør over tid og bygd opp en relasjon vil denne kunne berge bedriften deres dersom noe plutselig ikke skulle fungere;

“Det betyr utrolig mye. Og i vår bransje så kan det være alfa og omega. Så derfor er det skummelt å ta vekk relasjonene. Dersom man har jobbet med leverandører over lenger tid og bygd opp relasjon

med hverandre er det det som berger oss i en del kriser i forhold til om det plutselig er noe som går i stykker. Da er det leverandører som hiver seg rundt for å hjelpe oss.” (Intervjuobjekt, 2016b)

Kundebedriftene sparer både tid, penger og andre ressurser ved å bruke SISCommerce og dermed få satt ut deler av arbeidet til leverandørene som de tidligere brukte mye tid og arbeidskraft på å gjøre selv. Disse fordelene veier altså opp for de ulempene som manglende nære relasjoner og lite direkte kontakt og informasjonsutveksling fører med seg.

4.3 Del 2

4.3.1 Nettverk

I tillegg til å undersøke de tankene og synspunktene brukerne av SISCommerce hadde på plattformen og den effekten den har på relasjon og verdien den tilfører, var vi også interesserte i å undersøke hva utviklerne og eierne av SISCommerce selv hadde å si om disse temaene. I tillegg ville vi undersøke hvilken rolle SIS spiller i nettverket mellom kundebedriftene, leverandørbedriftene og SIS. Som nevnt innledningsvis i analysekapitlet baserer denne delen av analysen seg i hovedsak på intervjuer fra ansatte i SIS.

Hva vi ønsket å belyse med de ulike delene av intervjuet:

Intervjuguiden vi brukte under dybdeintervjuene med noen utvalgte ansatte hos SIS var en noe forkortet versjon av intervjuguiden vi brukte hos kundene og leverandørene, i tillegg til at vi hadde inkludert noen ekstra spørsmål og tema for intervjuobjektene hos SIS. Ved å få svar på de følgende spørsmålene ville vi belyse SIS sin forståelse av sine kunder (leverandørbedrifter og kundebedrifter), deres fokus på hver av partene, og hvordan de som tilbyder av SISCommerce selv mener de legger til rette for den typen samhandling som finner sted gjennom plattformen. Vi vil med dette undersøke hvilken rolle SIS spiller i nettverket og i relasjonen og samhandlingen mellom kunde- og leverandørbedriftene som samhandler gjennom SISCommerce.

4.3.1.1 Fordeler med plattformen

Vi ville med dette få belyst SIS sin egen vurdering av hvordan SISCommerce er med på å gi økt verdi både for kunde og selger. Vi ville kartlegge hva utvikleren og tilbyderen av denne plattformen selv mente at den bidrar med og på denne måten få et innblikk hva SIS selv mener plattformen bidrar med i nettverket og samhandlingen mellom aktørene.

De fleste fordelene som ble nevnt her var uten tvil knyttet til kundebedriftene (se tabell 18). Blant annet at kundebedriftene får en mye mer effektiv innkjøpsprosess ved at leverandørene tar over mye av arbeidet de tidligere gjorde selv, noe som viser at i hvert fall denne delen av systemet har hatt fokus på å avlaste kundebedriftene. Som vi ser i tabell 18 ble det også nevnt at kundene gjennom SISCommerce vil få en effektiv mulighet til å vekte og sammenligne de tilbudene de får av de ulike leverandørene slik at de enkelt kan velge den “beste” leverandøren. En slik måte å forsøke å vinne kunder på vil for leverandørene være en veldig konkurranseutsatt situasjon, og gjøre det vanskelig å oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter. Dermed anser vi igjen dette som en funksjonalitet som er inkludert til fordel for kundebedriftene. En annen fordelaktig funksjon for kundesiden som ble nevnt var at kundene får en mer helautomatisert behandling gjennom SISCommerce, hvor de selv slipper å “ta” for mye i det og at de når alle sine leverandører via en og samme plattform. Leverandørene vil jo også få en mer automatisert salgsprosess ved å bruke et slikt standardisert verktøy, men samtidig får de mye ekstraarbeid ved å ta over flere deler av kundens opprinnelige arbeid, noe som vil bidra til å veie opp den tidsbesparelsen de oppnår gjennom å ha en slik automatisert samhandlingsprosess.

Det ble allikevel nevnt en fordel spesifikt for leverandørene, nemlig det at de muligens vil få tilgang til å betjene nye typer kunder, som de kanskje ellers ikke ville hatt tilgang til gjennom de tradisjonelle kanalene (se tabell 18). Dette må i så fall ses på som en fordel for leverandørene i form av en “konsekvens” av å bruke verktøyet, og ikke en fordel som er lagt til i verktøyet av SIS som en funksjon for å øke leverandørens verdiskapning gjennom SISCommerce.

Som vist nedenfor i tabell 18 Gjenno kom det altså relativt tydelig frem gjennom intervjuene at det var størst fokus på kundesiden.

Tabell 18 - Svar fra SIS (Fordeler)

Svar	Sitat
Effektivitet for kunden	<i>“Jeg tror for en kunde så handler det om effektivitet og sørge for fordelaktige innkjøp. Med SISCommerce så skal vi skape en nærmest automatisk innkjøpsprosess for våre kunder.”</i>
Kunden kan vekte tilbud	<i>”Kunden får også en effektiv mulighet til å vekte de tilbudene de får inn. For kundebedriftene muliggjør plattformen rasjonelt innkjøp. Sånn at i et konkurranseutsatt marked vil man alltid ha et ønske om å få de beste vilkårene og de beste prisene og det oppnår du ved å vekte forskjellige leverandører opp i mot hverandre slik at kunden kan velge det beste alternativet.”</i>
Kunden får helautomatisert behandling	<i>“Kundene får jo en helautomatisert behandling. Alt blir automatisert uten at man trenger å røre det for mye, så man slipper alle dyre og tidkrevende mellomledd og det sparer de penger og tid på. Kunden når alle leverandørene sine via ett system. Hovedfokuset vårt ligger jo på kundene, fordi at vi ser på det som vårt fortrinn i markedet, det at vi sitter på kundene, for leverandørene vil selge ting uansett, så da gjør de det og går med på det.”</i>
Reduserte kostnader	<i>“Den største fordel for både kundene og leverandørene er jo at man reduserer kostnader per innkjøp, og får automatisert leveranseprosessen.”</i>
Nye typer kunder	<i>”Det kan gi muligheter for nye typer kunder for leverandørene som kanskje ikke ville ha kjøpt via de tradisjonelle kanalene.”</i>

4.3.1.1.1 Diskusjon

Det var tydelig at det fra SIS sin side var størst fokus på kundebedriftene som benytter seg av SISCommerce, og at det var med tanke på dem de fleste intervjuobjektene herfra mente at plattformen tilfører verdi. Det var klare meninger om hva som tilførte kundesiden verdi, men heller lite om hvordan plattformen gav verdi til leverandørbedriftene. Dette tyder på at de hovedsakelig har hatt fokus på å gjøre dette til et verdifullt verktøy for kundebedriftene, i og med at leverandørbedriftene mer eller mindre må se seg nødt til å bruke verktøyet uansett dersom kundene deres ønsker dette. Dette sier noe om hvilken rolle SIS spiller i nettverket med kunde- og leverandørbedriftene noe som har mye å si da SIS er bindeleddet mellom leverandørbedriftene og kundebedriftene gjennom SISCommerce. Nettverksteorien sier at en nettverkstype er hvor det er en slags formell leder som bygger opp nettverket, koordinerer og styrer aktivitetene (Våland, 2004). Når vi tar utgangspunkt i at SIS er denne formelle lederen

vil det at de fokuserer mest på verdiskapning for bedriftene på kundesiden av nettverket ha mye å si for samspillet i nevnte nettverk. Dette vil gjøre at samhandlingen blir styrt i en retning av kundebedriftenes ønsker og behov og aktørene i nettverket vil således ikke være likestilte samhandlingspartnere.

4.3.1.2 Ulemper med plattformen

Vi synes det var interessant å undersøke om SIS selv så noen ulemper med sin egen plattform. Det var flere som nevnte en del feil og mangler med selve systemet, og gikk i detalj på ulike tekniske løsninger og brukergrensesnittet. Vi presiserte derfor under intervjuet at vi ikke var ute etter problematikk med tekniske løsninger og funksjoner, men at vi ville få svar på om de så noen ulemper med selve konseptet med SISCommerce og e-handelsplattformer generelt. Etter at vi presiserte dette ovenfor intervjuobjektene var det vanskelig å få noe ordentlig svar på dette spørsmålet, de fleste intervjuobjektene trakk litt på det og det fremstod som at de hadde vanskeligheter med å finne på noen konkrete ulemper ved plattformen, eventuelt at de vegret seg for å snakke negativt om sitt eget produkt.

Etter litt frem og tilbake endte vi opp med å få et par direkte svar på spørsmålet om eventuelle ulemper/trusler som fantes ved plattformen og denne måten å samhandle på mellom kunde og leverandør (se tabell 19). Det ene var at det muligens kunne være en trussel for leverandørene i form av at dataeierskap knyttet til konkurransesensitiv informasjon som eventuelt kan havne i “feil hender” og bli brukt i mot dem. Dersom dette er tilfellet, at leverandørene føler en viss usikkerhet rundt dette, er det nok en faktor som kan bidra til grunnen til at leverandørbedriftene egentlig ikke ønsker å benytte seg av SISCommerce.

Tabell 19 - Svar fra SIS (Ulemper)

Svar	Sitat
Dataeierskap	<i>“Nei, ikke ulemper direkte men det kan være noen trusler. Det kan oppstå spørsmål om hvem som eier dataene. Det kan være konkurransesensitiv informasjon som leverandørene ønsker å ivareta så den informasjonen ikke tilflyter andre leverandører, så de bevisst kan posisjonere seg i forhold til det.”</i>
For liten leverandørbase	<i>”Og så er ikke vår leverandørbase god nok, f.eks. ved at kunden kan sende en forespørsel til en leverandør som ikke finnes hos oss og som da ikke svarer. Den største ulempen er vel at utvalget av leverandører ikke alltid er stort nok.”</i>

4.3.1.2.1 Diskusjon

Ingen av intervjuobjektene fra SIS nevnte noe om at SISCommerce hadde dårlige kommunikasjonsmuligheter og et svakt grunnlag for god informasjonsflyt, eller problematikk knyttet til dette. En grunn til dette mener vi kan være at de er såpass fokusert på kundesiden og ikke anser lite direkte kontakt, og manglende nær relasjon mellom kunde og leverandør som noe som byr på spesielle ulemper for kundebedriftene i og med at de alltid vil få tilbud fra leverandørene uansett. Eventuelt, eller i tillegg, kan det tenkes at utviklerne av SISCommerce aldri har ment å lage et verktøy som legger grunnlaget for relasjonsbygging mellom brukerne, og at det kan være en av grunnene til at manglende kommunikasjon og relasjon som et resultat av bruken av plattformen ikke blir ansett som en ulempe, da det aldri var dens hensikt.

Det at nettverkets bindeledd ikke fokuserer på de kommunikasjonsmulighetene som de selv tilrettelegger for i nettverket i større grad enn det ut ifra intervjuene later til, er noe som er direkte forhindrende på relasjonsbygging i det aktuelle nettverket, og noe som gjør at dette nettverket ikke fremstår som særlig tett knyttet sammen og sterkt. Nettverksteoriens ARA-modell peker på relasjonens viktige rolle i å koble sammen aktiviteter, binde sammen ressursene og i det hele tatt forsterke aktørbåndene i nettverket som vil påvirke hvordan aktørene oppfatter, vurderer og behandler hverandre (Håkansson og Snehota, 1995). Det at den aktøren som legger føringene på det samarbeidet som går mellom de andre partene gjennom plattformen, ikke legger vekt på relasjonsbygging eller legger til rette muligheter til å kommunisere utover den enkelte ordren, leveransen eller transaksjonen vil det være vanskelig for aktørene å etablere et samarbeid som videre etablerer tillit og nære relasjoner i nettverket.

4.3.1.3 E-handels påvirkning på relasjoner

Vi synes det kunne være interessant å få svar på hvilke tanker utviklerne og tilbyderne av en slik plattform har på den innvirkningen systemet kan ha på en kunde/leverandør-relasjon, og om de har gjort noen tiltak for å la plattformen ha et grunnlag for å skape, opprettholde og pleie en slik relasjon mellom kunde og selger, altså brukerne av SISCommerce. Dette kan være interessant å belyse for å undersøke hvilken rolle SIS *har* og hvilken rolle SIS *ønsker å ha* i nettverket, samt hvor stort ansvar de tar for utviklingen av relasjoner mellom de ulike aktørene i nettverket.

Det fremgikk i flere av intervjuene at det at, som nevnt, blant annet dårlig kommunikasjonsmuligheter og lite kontakt kan bidra til å forringe relasjonen mellom kundene og leverandørene i nettverket, og at denne eventuelt må skapes, utvikles og pleies utenfor SISCommerce (se tabell 20). Det anerkjennes at på grunnlag av den samhandlingsmåten som SIS legger til rette for gjennom SISCommerce vil bidra til å skape større avstand mellom menneskene som samhandler på hver sin kant og at den formelle og lite hyppige kontakten som skjer gjennom plattformen ikke kan være en bidragsyter til relasjonsbygging mellom aktørene.

Tabell 20 - Svar fra SIS (Påvirkning på relasjon)

Svar	Sitat
Mulig forringelse av relasjon	<i>”Man har kanskje ikke det menneskelige grensesnittet i like stor grad i en operativ tilstand som du normalt ville ha ved en tradisjonell samhandling som styrker den mellommenneskelige og den operative relasjonen man har mellom kunde og leverandør. Kanskje kan den mellommenneskelige relasjonen forringes.”</i>
Kontakt utenom plattformen	<i>“Jeg tror de har ganske tett kontakt utenom systemet, så det er bare at vi får informasjonsflyten mellom dem enklere og får formalisert kjøpsprosessen. Men sånn relasjonsmessig, kan det hende at du får en litt mer sånn nettbutikktilnærming til det, at det blir litt distansert, men jeg tror det varierer fra kunde til kunde og leverandør til leverandør og type produkt.”</i>
Formell kommunikasjon	<i>“Det skaper lenger avstand mellom mennesker. For nå er det veldig formell kommunikasjon. Du må ha en følelse av kontakt, men det må være effektivt. Jeg tror det er viktig å bygge relasjoner med kunden og snakke med kunden.”</i>
Dilemma	<i>”De ønsker jo egentlig ikke å ta alle disse tlf, men samtidig får de et nært forhold, så dette er noe man må jobbe mot og bygge relasjoner.”</i>
Mister menneskelig kommunikasjon	<i>“Jeg kan se for meg at man kanskje mister noe av den menneskelige kommunikasjonen mellom dem, man plukker ikke opp røret for å slå av en prat og snakke om en bestilling, men det går mer automatisk, og man mister den tette relasjonen, og da må man eventuelt finne andre måter og ivareta den type relasjon på.”</i>

4.3.1.3.1 Diskusjon

Det er flere av intervjuobjektene fra SIS som ved direkte spørsmål om SISCommerce sin påvirkning på relasjoner trekker frem mye av det som har blitt nevnt tidligere, dette med at

relasjonsbygging er utfordrende gjennom plattformen grunnet dårlig grunnlag for direkte, jevnlig kontakt mellom kunde og leverandør (jf. tabell 10 og 11). Selv om dette ikke ble nevnt da det ble spurt om ulemper ved plattformen, viser dette at de er klar over at den ikke egner seg godt som et verktøy for å bedre relasjoner og opprettholde dem. Enkelte sier at dette er noe de prøver å endre på og skjønner verdien i å ha en kommunikasjonsfunksjon som legger til rette for trygg, hyppig, direkte og uformell kontakt, som igjen vil bidra til å gjøre det enklere å bygge en relasjon mellom de samhandlende partene.

Det at SIS forsøker å bedre seg på dette området kan tyde på at de har fått flere tilbakemeldinger fra brukere om dette, og at det kan tyde på at dette er en utbredt mening blant leverandør- og kundebedriftene som benytter seg av SISCommerce, noe som intervjuene av kunde- og leverandørbedriftene bekrefter (jf. tabell 4 og 5). Uten god nok kommunikasjon og uten grunnlag for relasjonsutvikling i nettverket gjennom SISCommerce vil som nevnt nettverket bli svakt knyttet sammen ved at det begrenser mulighetene for ressursdeling og koblingen av aktiviteter mellom aktørene, som nettverksteorien belyser at relasjoner er en stor del av (Håkansson og Snehota, 1995).

4.3.1.4 Plattformens bidrag til økt kundetilfredshet og kundelojalitet

Vi ville undersøke hvordan SIS selv mente det var mulig, eventuelt ikke mulig, for leverandørene å yte tjenester og service gjennom SISCommerce, og e-handelsplattformer generelt, på en slik måte at det var mulig å skape økt kundetilfredshet. Med økt kundetilfredshet mener vi i denne sammenheng om det er mulig for leverandørene å yte ekstra utover det plattformen i hovedsak bidrar til, slik at kundetilfredsheten øker som et resultat av at den aktuelle kunden blir betjent av nettopp denne leverandøren via SISCommerce.

Det å få et innblikk i SIS sine tanker om hvilken mulighet som ligger til grunn for at leverandørene kan samhandle med og betjene sine kunder i plattformen på en slik måte at de kan skape tilfredse og lojale kunder på bakgrunn av deres unike egenskaper vil være interessant for å kunne si noe om hva SIS vil bidra med i nettverket gjennom SISCommerce, og hvilket fokus de har når det gjelder grunnlaget for båndene mellom aktørene i nettverket.

Mange av svarene fra spørsmål om opprettholdelse av relasjon går også igjen her, ikke overraskende nok. Dette med de dårlige kommunikasjonsmulighetene som ligger i plattformen og en slik automatisert og upersonlig måte å samhandle på blir også her pekt på

som noe som vil gjøre det vanskelig å opprettholde relasjoner og betjene kunder på en slik måte at de blir lojale ovenfor den enkelte bedrift (jf. tabell 20). Samtidig mener noen av de SIS-ansatte at kundene kjenner sine leverandører uavhengig av SISCommerce og derfor vil ende opp med å velge en leverandør de kjenner og allerede har en relasjon med og på denne måten er lojale mot denne leverandøren (se tabell 21). Vi velger å ta denne kommentaren med en klype salt, da vi fra intervjuene med kundebedriftene fikk stadfestet at kundene anser det at de kan sammenligne tilbud fra mange ulike leverandører og på den måten enkelt velge den med best pris og leveringstid osv (jf. tabell 2). som en stor fordel i SISCommerce, noe som vitner om at de “shopper” leverandører på en måte som ikke er knyttet til noen følelse av lojalitet. Dette blir dessuten også pekt på av en annen SIS-ansatt som sier at kundelojalitet vil være vanskelig å oppnå i og med at kundebedriftene så enkelt kan bytte mellom ulike leverandører ut i fra hvilket tilbud som passer dem best fra den listen av tilbud de får etter innsending av forespørsler.

Tabell 21 - Svar fra SIS (Kundelojalitet og kundetilfredshet)

Svar	Sitat
Mulighetene for kundelojalitet forringes	<i>“Jeg tror nok at den muligheten for en leverandør å på en måte tufte relasjonene mer på en lojalitetsfølelse, den forringes nok ved sånne type løsninger.”</i>
Kjenner leverandør fra før	<i>“Vi er mer av den oppfatningen at våre kunder kjenner leverandørene sine uavhengig og at de vil velge den de kjenner. Men selvfølgelig, så er det mange av kundene våre som krever at leverandøren må bruke SISCommerce fordi de vil at informasjonen som flyter skal være riktig og lik hele veien, så gjennom å bruke det da så vil jo leverandøren bruke det for å yte service til kunden.”</i>
Manglende funksjonalitet	<i>”Per nå mangler SISCommerce funksjonalitet som muliggjør for leverandørene at de kan yte spesialtjenester osv. til kunden, som for eksempel oversending av dokumenter for bedre informasjonsflyt.”</i>
Lettere for kunden å bytte mellom leverandører	<i>“Det vil nok påvirke det, det vil bli lettere for kunder og velge leverandør og shoppe mer rundt. Noe av det viktigste blir at vi kan inkludere en slags evaluering av leverandører i plattformen. Den type ting kan gjøre at leverandørene kanskje legger seg litt mer i selene for å være mer attraktiv, og har da en synlig måte å skille seg ut på.”</i>

4.3.1.4.1 Diskusjon

Det at intervjuobjektene fra SIS peker på at på grunn av at den menneskelige kontakten mellom kunde og leverandør blir forringet gjennom å bruke en slik e-handelsplattform vil det være vanskelig for en leverandør å skape relasjoner med kundene sine på en slik måte at det bidrar til utviklingen av kundelojalitet. Dette tyder på at SIS ikke har et fokus på å opptre som et bindeledd mellom aktørene i nettverket som skal bidra med noe utover å muliggjøre og effektivisere kjøp og salg. Dette vitner om et transaksjonsbasert fokus fra SIS sin side og vil legge grunnlaget for et transaksjonsbasert samarbeid mellom aktørene i nettverket. Det ble også argumentert for at kundene og leverandørene har en kontakt og kommunikasjon utenfor plattformen og at kundene kjenner leverandørene fra før av, via andre kanaler enn SISCommerce, og dermed kan utvikle kundelojalitet og ytterligere kundetilfredshet uavhengig av systemet. Dette kan tyde på at SIS selv mener at plattformen i seg selv ikke kan legge grunnlaget for en relasjon som fører til kundelojalitet, og at det nettverket som SIS selv er en del av som bindeledd mellom kunde- og leverandørbedriftene, ikke har til hensikt å være relasjonsbyggende.

Nettverket som inkluderer brukerne av SISCommerce og SIS som bindeledd er per i dag et nettverk med lite kommunikasjon og dårlig grunnlag for relasjonsbygging, og liten evne for leverandørsiden å skape kundelojalitet. Flere av aktørene i nevnte nettverk samhandler og er knyttet sammen i øvrige nettverk som ikke inkluderer SIS og hvor ikke samhandlingen blir styrt av eller går igjennom SISCommerce. På denne måten, og gjennom dette nettverket, er de bedre i stand til å kommunisere og yte ekstra tjenester for hverandre og dermed bygge nære relasjoner, noe som igjen kobler sammen deres aktiviteter, binder sammen ressursene deres, og gjør båndene mellom hverandre sterkere og blir på denne måten mer avhengig av hverandre.

SIS sin rolle i nettverket, hvor de selv er bindeleddet, er at de tilbyr en plattform som effektiviserer kjøpsprosessen og dermed sparer brukerne for kostnader og ressursbruk. Som relasjonsbygger er SIS dog ikke en bidragsyter og brukerne må derfor trekke bort fra SISCommerce for å danne grunnlag for dette i andre nettverk og gjennom andre kanaler.

4.3.1.5 Fokus på kunde og selger

I og med at de fleste leverandørene sa at det ikke var dem selv som ønsket eller valgte å benytte seg av SISCommerce, men at de kun benyttet seg av det for å tilfredsstille kundene

sine (tabell 3), ville vi forhøre oss om hvor SIS rettet sitt fokus når det gjelder utviklingen av SISCommerce for å få et innblikk i hvorfor verktøyet er så lite attraktivt for leverandørene. Vi spurte her derfor om de prøver å lage en tjeneste som kan være attraktiv for leverandørene også, så vel som kundene.

Av svarene under i tabell 22 fremgår det tydelig at hovedfokuset hos SIS ligger på kundebedriftene. Dette kan også knyttes til svarene de SIS-ansatte gav under verditilførselsspørsmålet hvor det i hovedsak ble listet opp fordeler for kundesiden av kunde/leverandør-samarbeidet gjennom SISCommerce (jf. tabell 18). Det ble nevnt flere ting som kunne gjøres for å forbedre verktøyet til fordel for leverandørbedriftene (se tabell 22), noe som tyder på at verktøyet per i dag er mangelfullt med tanke på verdiskapningsmulighetene for leverandørbedriftene. SIS anser deres hovedfokus på kundene som et konkurransefortrinn da leverandørene uansett vil selge ting og vil se seg nødt til å akseptere å bruke plattformen uavhengig av hvilken verdi de føler de får tilført direkte ved å bruke den, for å tilfredsstille kundene sine.

Tabell 22 - Svar fra SIS (Fokus på kunde og selger)

Svar	Sitat
Hovedfokus på kundene	<p><i>“Hovedfokuset vårt ligger jo på kundene, fordi at vi ser på det som vårt fortrinn i markedet, det at vi sitter på kundene, for leverandørene vil selge ting uansett, så da gjør de det og går med på det.”</i></p>
Må forbedre for leverandøren	<p><i>”Det vi ser for oss, for begge parter, men kanskje spesielt for leverandørbedriftene, er at vi må lage en slags chat eller uformell kommunikasjon som følger ordren så man får en litt kjapp kommunikasjon og kan sende bilder, så vi må bygge inn igjen det du mister av telefonkontakt osv. for å bedre kommunikasjonen slik at leverandørene kan yte ekstra service.”</i></p> <p><i>“Etterhvert må vi bygge ut SISCommerce med mer funksjonalitet til oversending av dokument feks. så blir det da en større mulighet for at de kan yte spesialtjeneste og lettere gi informasjon. I tillegg er det jo leverandørkatalogen, samt at vi har laget nettsiden penere, mer funksjonell og brukervennlig, slik at de skal ønske å gå inn der og ha den oversikten og informasjonen de trenger.”</i></p>

4.3.1.5.1 Diskusjon

Ut i fra svarene vi fikk fra de ulike SIS-ansatte, ser det som sagt ut til at de bevisst har størst fokus på kunden og jobber mot å utvikle et verktøy som passer best mulig til

kundebedriftenes behov. Det kan være nærliggende å anta at dette har resultert i et verktøy som ikke tar nevneverdig hensyn til leverandørbedriftenes behov og preferanser, rett og slett fordi at de uansett ønsker å selge sine produkter, og dersom kunder krever å bruke en sånn type e-handelsplattform til kjøp og salg, så vil leverandørene uansett føye seg og akseptere å bruke dette verktøyet.

Det kan også tenkes at SIS ikke anser behovet for nære relasjoner som like viktig for kundebedriftene som det er for leverandørbedriftene som er avhengig av slike relasjoner for å skape kundelojalitet og konkurransefortrinn, og at det derfor ikke er lagt så stor vekt på kommunikasjonsfunksjonen i verktøyet. På spørsmål om hva de tenker å endre og forbedre for å gjøre dette til et mer attraktivt verktøy som leverandørbedriftene også hadde ønsket å benytte seg av uavhengig av kunden fikk vi blant annet som svar at de ønsker å legge til en kommunikasjonsfunksjon i form av en chat eller lignende for en mer uformell og direkte kommunikasjon mellom kunde og leverandør. Dette viser at de anser kommunikasjonsbiten som et viktigere element for leverandøren enn for kunden, i og med at dette var et svar på et direkte spørsmål om hva de vil gjøre for å tilfredsstille leverandørene. Dette kan derfor være med på å forklare hvorfor SISCommerce frem til nå ikke har vært et spesielt attraktivt verktøy for leverandørene, rett og slett fordi de ikke er i fokus når det kommer til utviklingen av denne plattformen.

Det vil være nærliggende å anta at det at nettverkets bindeledd har et nevneverdig større fokus på at den ene aktøren vil spille en stor rolle for hvordan nettverket fungerer og hvordan samhandlingen mellom partene foregår.

4.3.1.6 Samhandlingen med SIS

Med dette spørsmålet ønsket vi å få belyst den aktuelle bedriftens erfaringer med og bruk av SISCommerce og hvordan samhandlingsprosessen deres med SIS foregår. Dette for å få et innblikk i den overordnede samhandlingen og relasjonen dem imellom, for å få belyst brukerne av SISCommerce sitt ståsted når det kommer til hvilken rolle SIS spiller for dem i samspillet av nettverket, og hva slags type samhandling SIS legger til rette for mellom aktørene.

Vi ønsket å vite hvordan de ulike partene brukte SISCommerce for å få et innblikk i hvor “dypt” samarbeidet gikk, hvor stor del av kjøp og salg som ble satt ut til denne plattformen

for hver bedrift og generelt hvordan samhandlingsprosessen mellom SIS og deres kunder foregikk via SISCommerce. Dette for at det videre skulle være lettere å få en dypere forståelse av hva den enkelte bedrift føler den får tilført ved å benytte seg av en slik plattform og forstå den verdien plattformen skaper.

Som vi ser ut i fra tabell 23 går de i korte trekk ut på at bedrifter på kundesiden, som for eksempel bedrifter som drifter oljerigger og shippingbåter, legger inn ordre på utstyr eller deler som de mangler eller som må byttes ut. Kunden legger inn en ordre, som de ønsker tilbud på, og sender denne til valgte leverandørbedrifter som de ønsker tilbud fra, og ordren blir automatisk videreformidlet til de aktuelle leverandørene. Leverandørbedriften må deretter inn på SISCommerce for å svare på henvendelsen med å legge inn tilbud med kvantum, pris og leveringstid. Tilbudet blir deretter sendt tilbake til kunden, hvor kunden kan sammenligne tilbudene som kommer inn, og sender på bakgrunn av dette ordre til en eller flere leverandører (SIS, 2016). Den samhandlingsprosessen som beskrives her fremstår veldig transaksjonsbasert og legger altså føringer på hvordan relasjonen mellom aktørene utvikles, pleies og opprettholdes.

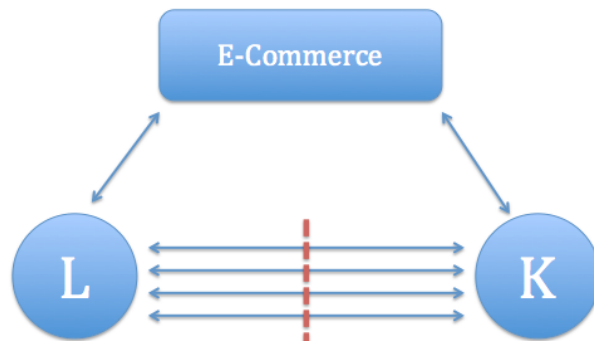
Tabell 23 - Svar fra kunde og leverandør (Samhandling med SIS)

Svar	Sitat
Kunde	<p><i>“Vi sender inn en forespørsel til leverandørene via SISCommerce, de får en mail og må inn på en webside og sjekke om de kan levere dette her, og må legge inn prisene der slik at vi får tilbudene og velge det beste alternativet.”</i></p> <p><i>“I dag kan du sende ut en forespørsel til ti ulike leverandører og jobben vår er jo fremdeles den samme, tar kanskje bare ett minutt mer, også får du ti ulike tilbud. SIS systemet, SISCommerce systemet er jo sånn at det gir oss automatisk oversikt over hvem som kan levere til best pris, hvem som kan levere kvantumet vi ber om, og hvem som kan levere innen angitt leveringstid. Alle de faktorene kommer automatisk opp, så da er det bare for oss å trykke på den leverandøren som er best.”</i></p>
Leverandør	<p><i>“Våre kunder legger inn forespørsel i SISCommerce, så går det automatisk til den/de leverandørene de velger å bruke. Da vil vi få en mail på en forespørsel, de vil ha et tilbud på et produkt som vi selger. Vi bruker SISCommerce til å legge inn tilbud.”</i></p>

4.3.1.6.1 Diskusjon

Ut i fra svarene som ble gitt om samhandlingsprosessen gjennom SIS fremstår det svært transaksjonsbasert, automatisert og standardisert. Ser man på teorien om transaksjonsorientering finner man at transaksjonsmarkedsføring legger vekt på produkter og pris (Grönroos, 1994), mens relasjonsmarkedsføring bygger på langsiktige relasjoner mellom leverandør og kunder (Rahman, 2006). På grunnlag av den beskrevne samhandlingsprosessen virker det for oss å ikke være mye rom for direkte kontakt, direkte samhandling eller tjenesteytelse fra leverandørsiden utover SISCommerce sin opprinnelig funksjon, noe som er viktige byggesteiner i en relasjon, da kommunikasjon, tillit og kundeservice, ifølge Ellis (2011), er noen av hovedelementene i en relasjon. En av kundebedriftene sier blant annet at de kan motta tilbud fra mange ulike leverandører og dermed sette disse opp mot hverandre på bakgrunn av pris og leveringstid osv. Dette tyder igjen på et transaksjonsbasert grunnlag for samarbeid.

Figuren nedenfor er en illustrasjon av hvordan vi ser for oss samhandlingen og relasjonsbyggingen mellom kunde- og leverandørbedriftene som samhandler gjennom SISCommerce ser ut.



Figur 4 - Samhandling i nettverk med SISCommerce

4.4 Overordnet diskusjon

Etter gjennomføringen av samtlige intervjuer og analyse av funnene vi gjorde her stod det klart for oss at det var noen faktorer og konsekvenser ved bruk av SISCommerce og e-handel som skilte seg ut og som gikk igjen på flere områder av undersøkelsen. Nemlig dette med dårlige muligheter for kommunikasjon og lite kontakt mellom kunde og leverandør gjennom plattformen. Som tidligere nevnt er det en gjenganger i litteratur om verdiskaping og relasjon at kommunikasjon en viktig byggestein i utviklingen av relasjoner (Christopher et al., 2002, Ellis, 2011, Kotler og Keller, 2009). Tillit og forpliktelse blir i hovedsak utviklet gjennom

kommunikasjon (Ellis, 2011), noe som viser hvorfor kommunikasjon er så viktig for relasjonsbygging. I følge Christopher et. al. (2002) er toveis kommunikasjon viktig for å få relevant informasjon om kunden, og på den måten yte god kundeservice for å legge grunnlaget for en relasjon. Ser man på den presenterte teorien om fordeler ved å ha en tett relasjon med kunden (Hutt og Speh, 2010, Forsström, 2005) og kundelojalitet (Samuelsen et al., 2009, Ndubisi og Natarajan, 2016), vil leverandørbedriftene teoretisk sett miste mye verdi ved å ikke ha et godt kommunikasjonsgrunnlag med kunden.

Dette med dårlig kommunikasjonsgrunnlag går også på bekostning av den enkelte leverandørs evne til å yte ekstra ovenfor kunden, skape overlegen kundetilfredshet og kundelojalitet i forhold til sine leverandørkonkurrenter. Dermed går mye av muligheten til å skaffe seg konkurransefortrinn og posisjonere seg gunstig ovenfor konkurrentene bort. Dette blir av (Skarmeas et al., 2016) bekreftet når de sier at overlegen kunde verdi anses å være kilde til konkurransefortrinn.

For leverandørbedriftene blir manglende kommunikasjon noe som gjør at bedriftene går glipp av verdifulle fordeler ved å bli "snytt" for de godene som kommer av å ha gode relasjoner med kundene sine. Ifølge Christopher et al. (2002) er bevarte kunder er de mest lønnsomme av på grunn av blant annet:

- Kostnadene ved å anskaffe nye kunder kan være betydelige.
- Etablerte kunder har en tendens til å kjøpe mer
- Fornøyde kunder anbefaler ofte nye kunder til leverandøren
- Fornøyde kunder er ofte villige til å betale premium priser hos en leverandør de kjenner og stoler på.

Dette tyder på at leverandørbedriftene kan tape verdi gjennom å bruke SISCommerce som samhandlingsplattform med kundene sine. På den andre siden må vi huske på at det er kundene som ønsker og krever å bruke denne plattformen og leverandørene står sånn sett uten et valg dersom de ønsker å selge produktene sine til kundene via SISCommerce (jf. tabell 2).

Når det gjelder SIS sin rolle i nettverket mellom kunde- og leverandørbedriftene har det tydelig kommet frem at SIS har hovedfokus på kundebedriftene og at den samhandlingen som SIS legger til rette for gjennom SISCommerce er svært transaksjonsbasert og blant annet på grunn av dårlige kommunikasjonsmuligheter fremstår SISCommerce som et

nettverksbindeledd med en hindring for utviklingen av relasjoner, spesielt mellom aktører som ikke allerede hadde etablert en form for relasjon før de gikk inn i et samarbeid gjennom SISCommerce.

4.5 Oversikt over funn

Her vil vi gi en oversikt over de funnene vi gjorde i de ulike intervjuene. Tabell 24, 25, og 26 nedenfor lister opp de ulike svarene vi fikk på de ulike temaene gjennom intervjuene og viser “kode-navnet” som beskriver situatene vi la til grunn for funnene våre.

4.5.1 Verdi

Tabell 24 - Oversikt over funn (Verdi)

Kunde	Leverandør
Tilførsel av verdi	
<ul style="list-style-type: none"> - Sette ut arbeid til leverandøren - Oversikt over tilbud - Krav 	<ul style="list-style-type: none"> - Effektivitet - Enkel kommunikasjon - Etterkomme kundens ønske
Frarøving av verdi	
<ul style="list-style-type: none"> - Dårlig kommunikasjon - Dårlig informasjonsutveksling - Lite kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> - Dårlig kommunikasjon - Dårlig informasjonsutveksling - Lite kontakt
Forbedringspotensiale	
<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktinformasjon - Chatfunksjon - Veve relasjonsbygging inn i systemet - Mindre manuell behandling 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktinformasjon - Chatfunksjon - Laste opp vedlegg
Verdi i kunde/leverandør-relasjon	
<ul style="list-style-type: none"> - Ekstra service - Forståelse - Tillit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekstra service - Tillit

4.5.2 Relasjon

Tabell 25 - Oversikt over funn (Relasjon)

Kunde	Leverandør
Opprettholdelse av relasjon	
<ul style="list-style-type: none"> - Relasjonen brytes - Relasjonsbygging må skje utenfor plattformen 	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjonsbygging med å levere effektivt - For lite personlig - Relasjonsbygging må skje utenfor plattformen
Øvrig kontakt	
<ul style="list-style-type: none"> - Avhengig av produkt - Handelen går av seg selv 	<ul style="list-style-type: none"> - Relasjonsbygging med å levere effektivt - For lite personlig - Relasjonsbygging må skje utenfor plattformen
Evne til å skape kundetilfredshet	
<ul style="list-style-type: none"> - Lettere å evaluere priser - Skjer ikke via plattformen 	<ul style="list-style-type: none"> - Avhengig av prosjekt - Bedre kommunikasjonskanaler utenfor plattformen - Pga. øvrig kontakt, har ikke behov for mer kontakt via SISCommerce
Evne til å skape kundelojalitet	
<ul style="list-style-type: none"> - Ingen lojalitet ovenfor SIS-leverandører - Mer lojalitet ovenfor SIS-leverandører de har samhandlet med før plattformen - Avhenger av produktområde 	<ul style="list-style-type: none"> - For lite kontakt - Rask tilbakemelding

4.5.3 Nettverk

Tabell 26 - Oversikt over funn (Nettverk)

SIS	
Fordeler med plattformen	
	<ul style="list-style-type: none">- Effektivitet for kunden- Kunden kan vekke tilbud- Kunden får helautomatisert behandling- Reduserte kostnader- Nye typer kunder
Ulemper ved plattformen	
	<ul style="list-style-type: none">- Dataeierskap- For liten leverandørbase
E-handels påvirkning på relasjoner	
	<ul style="list-style-type: none">- Mulig forringelse av relasjon- Kontakt utenom plattformen- Formell kommunikasjon- Dilemma- Mister menneskelig kommunikasjon
Plattformens bidrag til økt kundetilfredshet og -lojalitet	
	<ul style="list-style-type: none">- Mulighetene for kundelojalitet forringes- Manglende funksjonalitet- Lettere for kunden å bytte mellom leverandører
Fokus på kunde og selger	
	<ul style="list-style-type: none">- Hovedfokus på kundene- Må forbedre for leverandøren

5. Konklusjon

I konklusjonskapittelet vil vi kort presentere våre hovedfunn i arbeidet med å besvare vår problemstilling;

Hvilken effekt har e-handelsplattformen på B2B-relasjoner, og hvorfor velger SIS-brukerne å benytte seg av SISCommerce?

Som nevnt i metodedelene har vi i dette arbeidet benyttet oss av en kvalitativ metode og hatt en deduktiv tilnærming til datainnsamlingen og forskningsarbeidet, da forskningen har gått fra teori til empiri. Ved å ta utgangspunkt i diverse relasjonsmarkedsføringsteori har vi skapt oss et grunnlag for å diskutere og argumentere for på hvilken måte og hvilke områder ved e-handel som vil påvirke relasjonsbygging og hvilken betydning dette har for de involverte partene. Verdiskapningsteorien har vi brukt til å kunne få en dypere forståelse av hvorfor de ulike bedriftene velger å samhandle gjennom en slik tredjepart som SISCommerce, til tross for den effekten SISCommerce har på relasjonene dem i mellom. I tillegg har vi i denne oppgaven valgt å kort ta for oss nettverksteori for å kunne si noe om hvilken rolle SIS spiller i nettverket og samhandlingen mellom de ulike bedriftene. Selv om dette ikke er en del av problemstillingen vår synes vi allikevel det vil være relevant å få en forståelse av det totale samspillet i nettverket som inkluderer både leverandørbedriftene, kundebedriftene og SIS som mellomledd. Dette for å få et mer helhetlig bilde av hvorfor de ulike aktørene samhandler på den måten de gjør.

Gjennom våre intervjuer med de tre ulike aktørgruppene (kundebedrifter, leverandørbedrifter og SIS) har vi avdekket noen sider ved samhandlingsmulighetene gjennom SISCommerce som vil ha konsekvenser for utviklingen og opprettholdelsen av relasjoner. Det at samtlige av de intervjuede mener at kommunikasjonen er for dårlig og for lite utfyllende og at kontakten mellom partene er for lite hyppig gjennom SISCommerce vil plattformen på den måten ha et begrenset grunnlag for relasjonsutvikling og ikke ha store muligheter for relasjonsbygging hvis partene kun skulle ha basert seg på samhandling gjennom SISCommerce.

Ved undersøkelse av selve samhandlingsprosessen fant vi at når kundebedriftene sender ut forespørsler mottar de en liste med oversikt over de ulike leverandørenes tilbud slik at de enkelt kan sammenligne disse og vekte tilbudene slik at de kan velge det beste alternativet. Dette gir et grunnlag for en veldig transaksjonsbasert samhandlingsprosess og vil gjøre det

vanskelig for de ulike leverandørbedriftene å posisjonere seg ovenfor hverandre. Dette vil videre øke viktigheten for den enkelte leverandørs evne til å skape relasjon som tufter seg på kundelojalitet for å få konkurransefortrinn i forhold til de konkurrerende leverandørbedriftene gjennom SISCommerce. Det fremgikk av intervjuene med samtlige leverandørbedrifter at SISCommerce ikke er et verktøy de ønsker å bruke, men kun aksepterer å bruke det for å etterkomme kundens ønske (Jf. Tabell 3). Grunner til dette er altså at de blir konkurrerende direkte med andre leverandører på pris, leveringstid osv. uten egentlig noen måte å skape lojale kunder på da plattformen ikke åpner for at leverandøren kan yte ekstra gjennom dette og knytte til seg kunden på andre måter enn på selve leveransen.

På kundebedriftene sin side er dette et ønskelig verktøy, til tross for manglende kontakt og kommunikasjon, og dermed relasjon, fordi de får satt ut mye av arbeidet sitt til leverandøren og sparer på denne måten tid og penger. Selv om de ser ulemper med manglende kontakt, som blant annet å være trygg på at leverandøren leverer det den skal, når den skal i og med at de ikke har en nær relasjon og dermed ikke kan garantere for deres kvalitet. Men kunden får alltid kjøpt, for leverandører vil alltid selge.

På grunn av lite kontakt og dårlig kommunikasjonsmuligheter mellom kunde og leverandør gjennom SISCommerce, og dermed dårlige muligheter for leverandøren å yte ekstra service til kunden for å levere overlegen kundetilfredshet og dermed grunnlag for kundelojalitet, er SISCommerce en dårlig arena for relasjonsbygging. Relasjonsbyggingen må skje, og skjer, utenfor plattformen og muliggjør høsting av godene som relasjoner medbringer seg, og som går tapt gjennom bruken av SISCommerce, gjennom andre kanaler.

For å oppsummere konklusjonen og en mer direkte besvarelse av problemstillingen kan vi si at plattformen gir verdi til kundebedriftene i form av tidsbesparelser, kostnadsreduksjoner og mindre arbeid, mens grunnen til at leverandørene vil bruke SISCommerce er utelukkende for å etterkomme deres kunders ønske og dermed skape fornøyde kunder. Når det gjelder effekten en slik samhandlingsmåte har på relasjonsbygging mellom bedriftene var det tydelig at dette er en dårlig arena for den type utvikling. Dette vil gjøre det vanskelig for leverandørbedriftene å posisjonere seg, yte ekstra service og skape lojale kunder, noe som kan være med på å forklare hvorfor plattformen i seg selv ikke er ønskelig for disse leverandørbedriftene.

5.1 Oppgavekritikk og begrensninger

Selve arbeidet med oppgaven har gått veldig jevnt og trutt og vi har klart å opprettholde et godt, stabilt arbeid gjennom dette avsluttende semesteret, og holdt oss innenfor tidsrammene for oppgaven. Allikevel var det enkelte deler av datainnsamlingsarbeidet som tok litt lengre tid enn først antatt og resulterte dermed i at vi måtte kutte ut den kvantitative delen av datainnsamlings- og datahåndteringsarbeidet. Dersom vi hadde kommet tidligere i gang med dette arbeidet kan det tenkes at vi ville klart å gjennomføre både den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen, noe som vi mener ville ha bidratt til å løfte oppgaven. I tillegg hadde det vært ønskelig med noen flere respondenter under de kvalitative dybdeintervjuene for å skape et større generaliseringsgrunnlag, noe som også ville ha bidratt positivt i oppgaven.

Selv om vi mener at kvalitative dybdeintervju var den beste metoden for å samle inn data til vår oppgave, ser vi allikevel noen "ulempers" ved å benytte en slik metode. Ved at selve spørsmålene og svarene man får gjennom intervjuet ikke er målbare, og intervjuobjektene får snakke mer eller mindre fritt åpner det opp for mye synsing og tolkning som gjør at det kan være vanskelig å gjenskape de samme resultatene og gi et litt lite håndfast resultat.

Noe vi i tillegg mener ville ha gjort dette til en bedre oppgave var om vi hadde lagt større vekt på vitenskapelige artikler, fremfor lærebøker. Selv om vi har brukt en kombinasjon av disse, og mener at den teorien vi har hentet ut fra lærebøkene er relevant for vår oppgave, ser vi verdien i det å ha hentet mer teori ut i fra både eldre og nyere vitenskapelige artikler for å kunne ha tatt en mer aktiv stilling til både teorien og gjort dette til en desto mer spennende oppgave.

Alt i alt er vi godt fornøyd med egen innsats og det endelige resultatet og mener vi har levert en oppgave vi kan være stolt av.

5.2 Videre arbeid

I og med at vi i metodekapittelet konkluderte med at det ikke er mulig å generalisere våre funn til å gjelde e-handelsplattformer generelt, eller kan generalisere svarene til å gjelde alle brukerne av plattformen, har vi kommet opp med forslag til videre arbeid.

For videre forskning i fremtiden vil det være interessant å se på om våre antakelser i forbindelse med SISCommerce stemmer med hva alle brukerne av plattformen mener. Det ville derfor være mulig å gjennomføre en ny kvalitativ metode hvor man inkluderer et mye større antall respondenter, slik at man får et bedre datamateriale som kan si noe om flere brukeres meninger. I tillegg kan man gjennomføre en kvantitativ undersøkelse som omhandler de temaene vi har undersøkt, men dog i noe mindre detaljert form. På denne måten kan man oppnå en større mengde datamateriale ved at man kan nå ut til enda flere personer, ved å for eksempel sende undersøkelsen via mail, levere ut undersøkelsen på en samling osv. På denne måten vil man også kunne generalisere funnene til å gjelde en større del av brukerne.

I og med at vi bare har gjort funn som knytter seg opp til SISCommerce, og ikke andre typer e-handelsplattformer innenfor den marine sektoren, vil videre forskning også kunne nyte godt av å se om våre antakelser i denne oppgaven, også kan gjelde for andre e-handelsplattformer. Det vil da være mulig å gjennomføre undersøkelser brukerne av de forskjellige plattformene for så å kunne sammenligne svarene, å eventuelt generalisere svarene til å gjelde e-handelsplattformer generelt. Det vil i tillegg være interessant å se på utviklingen av e-handelsplattformen SISCommerce i forbindelse med mer/bedre verdiskapning for leverandørbedriftene. I og med at de i denne oppgaven har oppgitt at de kun benytter plattformen for å etterkomme kundens ønske.

6. Referanseliste

- Anderson, J. C., Narus, J. A. og Narayandas, D. (2009) *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Banken, K. og Solberg, S. L. (2002) *Markedsplanlegging - fra visjon til kundetilfredshet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Berry, L. L. (1995) Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), s. 236-245.
- Bull, E. og Tvedt, K. A. (2016) *Den Industrielle Revolusjon* [Internett]. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/den_industrielle_revolusjon (Hentet: 25.04 2016).
- Buttle, F. og Burton, J. (2002) Does service failure influence customer loyalty?, *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (3), s. 217.
- Christopher, M., Payne, A. og Ballantyne, D. (2002) *Relationship marketing: creating stakeholder value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J. og Munro, H. J. (1997) Understanding contemporary marketing. development of a classification scheme, *Journal of Marketing Management*, 13 (6), s. 501-522.
- Denizin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2002) Introduction: The Discipline and practice of qualitative research. I: Denizin, N. K. og Lincoln, Y. S. (red.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- DIBS. (2015) *Norsk E-handel*. Tilgjengelig fra: http://www.norgesdesign.no/files/PDF/NEH_NO_2015_web.pdf.
- Ekspertvalg.no. *Ekspertenes spådommer for 2016: Dette blir trendene på B2B-markedet 2016* [Blogg]. Tilgjengelig fra: <http://www.ekspertvalg.no/blogg/2015/11/ekspertenes-spaadommer-for-2016-dette-blir-trendene-paa-b2b-markedet-i-2016> (Hentet: 21 april.2016).
- Ellis, N. (2011) *Business-to-Business Marketing - Relationships, Networks & Strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Esu, B. B. og Anayadighibe, J. A. (2014) Social Media Micromarketing and Customers' Satisfaction of Domestic Airlines in Nigeria, *American Journal of Tourism Research*, 3 (1), s. 9-21.

- Farris, P., Bendle, N., Pfeiffer, P. og Reibstein, D. (2010) *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Forsström, B. (2005) *Value Vo-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships - Creating and Exploiting Interdependencies: an empirical case study*. Tilgjengelig fra: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/4144/TMP.objres.3.pdf>.
- Gordon, I. H. (1998) *Relationship marketing : new strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Toronto: Jhon Wiley & Sons Canada.
- Grönroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2), s. 4-20.
- Gummesson, E. (2003) *Relasjonsmarkedsføring: Fra 4P til 30 R*. Oslo: Kolle forlag.
- Gummesson, E. (2008) *Total Relationship Marketing*. Tilgjengelig fra: https://books.google.no/books?id=AdA5bka09RwC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0 - v=onepage&q&f=false.
- Holm, D. B., Eriksson, K. og Johanson, J. (1999) Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships, *Strategic Management Journal*, 20 (5), s. 467-486.
- Homburg, C. og Rudolph, B. (2001) Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues, *Journal of Business Research*, 52 (1), s. 15-33.
- Hutt, M. D. og Speh, T. W. (2010) *Business marketing management: B2B*. S.I.: South-Western.
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995) *Developing relationships in Business Marketing*. London: Routledge.
- Intervjuobjekt. (2016a).
- Intervjuobjekt, P. m. (2016b).
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.
- Justen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations - og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kotler, P. og Keller, K. L. (2009) *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P. og Keller, K. L. (2012) *Marketing Management*. Tilgjengelig fra: http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B. og Morgan, R. E. (2012) Value in business and industrial marketing: Past, present, and future, *Industrial Marketing Management*, 41 (1), s. 207-214.
- Martinsen, V. (1995) *Filosofi en innføring*. Tilgjengelig fra: <http://filosofi.no/epistemologi/>.
- Menon, A., Homburg, C. og Beutin, N. (2005) Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (2), s. 1-35.
- Morgan, R. M. og Hunt, S. D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3), s. 20-38.
- Ndubisi, N. O. og Natarajan, R. (2016) Marketing Relationships in the New Millennium B2B Sector, *Psychology & Marketing*, 33 (4), s. 227-231.
- Nes, E. B. (2008) *Internasjonal Relasjonsmarkedsføring* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://home.bi.no/fgl93026/mrk9833/relasjonsmf.pdf> 2016).
- Pleshko, L. P. og Baqer, S. M. (2008) A PATH ANALYSIS STUDY OF THE RELATIONSHIPS AMONG CONSUMER SATISFACTION, LOYALTY, AND MARKET SHARE IN RETAIL SERVICES, *Academy of Marketing Studies Journal*, 12 (2), s. 111-127.
- Postholm, M. B. (2005) *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kaseystudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rahman, S. H. (2006) Relationship Marketing: the Retail Customer's Perspective, *Innovative Marketing*, 2 (1), s. 61-65.
- Røykenes, K. (2008) Metodetriangulering - et metodisk minefelt eller en berikelse av fenomener?, *Sykepleien Forskning*, 3 (4), s. 224-226.
- Samuelsen, B. M., Silseth, P. R., Lorentzen, B. G. og Olsen, L. L. (2007) *Dynamiske perspektiv på kunderelasjoner* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/dynamiske-perspektiv-paa-kunderelasjoner> 2016).
- Sander, K. (2014) *Metodetriangulering* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://kunnskapssenteret.com/metodetriangulering/> 2016).
- Selnes, F. (1993) *Relasjonsmarkedsføring*. Tilgjengelig fra: <http://www.nb.no/nbsok/nb/643a3346b1183adee55b185d504d316c.nbdigital?lang=no>

- Sheth, J. N. og Parvatiyar, A. (1995) The evolution of relationship marketing, *International Business Review*, 4 (4), s. 397-418.
- Sheth, J. N. og Parvatiyar, A. (1999) THE DOMAIN AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF RELATIONSHIP MARKETING. I: Sheth, J. N. og Parvatiyar, A. (red.), *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sheth, J. N. og Parvatiyar, A. (2000) *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Sheth, J. N. og Shah, R. H. (2003) Till death do us part...but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer–seller exchanges, *Industrial Marketing Management*, 32 (8), s. 627-631.
- SIS, K. i. (2016) Hvordan fungerer bestilling og godkjenning av tilbud i SISCommerce? Innkjøper legger opp et dokument med alle varer som de ønsker tilbud på, Så velger de hvilke leverandører de ønsker skal komme med tilbud på varene. De trykker så på «send». Dette blir da automatisk videreformidlet til de aktuelle leverandørene.
- Dersom de ikke eksisterer i SISCommerce, blir profil opprettet, og påloggingsinformasjon sendt ut. De vil da logge på SISCommerce på web, og så svare på henvendelsen der. De legger da inn et tilbud med kvantum pris og leveringstid. Dette sendes så tilbake til kunden. Kunden sammenligner da tilbudene, og sender så på bakgrunn i dette ut ordre til en eller flere leverandører. (Man kan jo få gode tilbud på enkeltvarer – så man kan splitte opp innkjøpet og bestille en vare her og en vare der). Leverandøren får da ordren opp i SISCommerce, og kan godta eller avslå denne. utg.
- Skarmeas, D., Zeriti, A. og Baltas, G. (2016) Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels, *Journal of International Marketing*, 24 (1), s. 22-40.
- Smith, W. og Higgins, M. (2000) Reconsidering the Relationship Analogy, *Journal of Marketing Management*, 16 (1-3), s. 81-94.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ulvnes, A. M. (2015) *Verdi*.

- Villena, V. H., Revilla, E. og Choi, T. Y. (2011) The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective, *Journal of Operations Management*, 29 (6), s. 561-576.
- Våland, T. I. (2004) *Industrielle nettverk - innovasjon og kommersialisering* [Internett]. Magma - Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/industrielle-nettverk-innovasjon-og-kommersialisering> (Hentet: 07.04 2016).
- Walter, A., Ritter, T. og Gemünden, H. G. (2001) Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective, *Industrial Marketing Management*, 30 (4), s. 365-377.
- Ward, T., Frew, E. og Caldow, D. (1997) An Extended List of the Dimensions of "Relationship" in Consumer Service Product Marketing: A Pilot Study. I: Meenaghan, T. (red.), *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association og Univeristy College Dublin.
- Weitz, B. A. og Bradford, K. D. (1999) Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), s. 241-254.
- Wikipedia. (2006) *Transkripsjon (språkvitenskap)* [Internett]. Tilgjengelig fra: [https://no.wikipedia.org/wiki/Transkripsjon_\(spr%C3%A5kvitenskap\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Transkripsjon_(spr%C3%A5kvitenskap)) (Hentet: 13.04 2016).
- Wilson, D. T. (1995) An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), s. 335-345.
- Woodside, A. G., Golfetto, F. og Gibbert, M. (2008) *Creating and managing superior customer value: Advances in Business Marketing and Purchasing*. Bradford: Emralg Group Publishing Limited.

Vedlegg 1 – Intervjuguide Kunder

Generelle spørsmål:

1. Hvor lenge har dere benyttet dere av SISCommerce?
2. Hvordan synes du konseptet SISCommerce fungerer?

Verdi og verdiskapning:

1. Hva er fordelene med å bruke plattformen?
 - Hva er eventuelle ulemper med å bruke plattformen?
2. Hvordan kunne SISCommerce blitt forbedret slik at det blir et mer verdifullt produkt for dere?
3. Hvilken verdi føler du at deres leverandører tilfører dere via denne plattformen, i motsetning til direkte handel?

Relasjon:

1. Hvilken verdi mener du ligger i det å ha en god kunde/leverandør-relasjon?
2. På hvilken måte føler du at kunde/leverandør-relasjonen blir opprettholdt mellom dere og leverandørene, når dere gjennomfører handel via plattformen?
3. Hvorfor velger dere å benytte dere av en tredjepart, og ikke ha direkte samhandling med leverandørene fra SIS?
4. Er det noen forskjell når det kommer til SISleverandørenes og de øvrige leverandørenes behandling av dere? Isåfall på hvilken måte?
5. Hvilken kontakt har dere med leverandøren utover/etter kjøp/salg?
6. Føler dere at leverandørene gjennom SIS har like stort fokus på dere som leverandørene utenom?
7. Føler dere noen form for kundelojalitet ovenfor SISleverandørene?
 - Er det sånn at dere velger tilbud fra leverandører dere har god kjennskap til eller er det pris og leveringstid som veier mest?
 - Er det andre faktorer som spiller inn ved avgjørelsen?
8. Hva føler dere SISleverandørene gjør for å øke kundetilfredsheten deres?
9. Har dere samhandlet med noen av SISleverandørene dere har før dere begynte å benytte SIScommerce?
 - Hvilken effekt har SIScommerce hatt på kunde/leverandør- relasjonen?

Avrundende siste spørsmål:

Har dere noen andre kommentarer eller innspill rundt relasjon og verdiskapning utover det vi har snakket om her?

Vedlegg 2 – Intervjuguide Leverandører

Generelle spørsmål:

1. Hvor lenge har dere benyttet dere av SIS?
2. Hvordan synes du konseptet SISCommerce fungerer?

Verdi og verdiskapning:

1. Hva er fordelene med å bruke plattformen?
 - Hva er eventuelle ulemper med å bruke plattformen?
2. Hvordan kunne SISCommerce blitt forbedret slik at det blir et mer verdifullt produkt for dere?
3. På hvilken måte føler du at dere som leverandører kan gi kundene deres god service via denne plattformen, i motsetning til direkte handel?

Relasjon:

1. Hvilken verdi mener du ligger i det å ha en god kunde/leverandør-relasjon?
2. Hvorfor velger dere å benytte dere av en tredjepart, og ikke ha direkte samhandling med kundene deres fra SIS?
3. På hvilken måte føler du at kunde/leverandør-relasjonen blir opprettholdt mellom dere og kundene deres, når dere gjennomfører handel via plattformen?
4. Er det noen forskjell når det kommer til behandlingen av deres SIS-kunder og de kundene dere betjener utenfor plattformen? Isåfall på hvilken måte?
5. Hvilken kontakt har dere med SIS-kundene deres utover/etter kjøp/salg?
 - Ser du noe behov eller ønske om mer/bedre kontakt med kundene deres via SIS?
6. Føler dere at dere har like stort fokus på SIS-kundene deres som på de øvrige kundene dere betjener?
7. Hvordan påvirker plattformen deres evne til å skape kundelojalitet?
8. Hvordan kan dere yte ekstra service til deres kunder for å øke deres kundetilfredshet gjennom plattformen?

Dersom sier at det ikke er deres ønske å bruke plattformen:

9. Hva måtte endres/oppdateres med SISCommerce for at dette skulle være et verktøy som dere ønsker å bruke?

Avrundende siste spørsmål:

Har dere noen andre kommentarer eller innspill rundt relasjon og verdiskapning utover det vi har snakket om her?