

Natalia Anna Paziewska

Påvirkning av Covid-19 på kunderelasjoner

Bacheloroppgave i Shipping Management

Veileder: Antoni Vike Danielsen

Desember 2021

Natalia Anna Paziewska

Påvirkning av Covid-19 på kunderelasjoner

Bacheloroppgave i Shipping Management
Veileder: Antoni Vike Danielsen
Desember 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Kunnskap for en bedre verden

KANIDATNUMMER(E): 10010			
DATO: 17.12.21	FAGKODE: TS301211	FAGNAVN: PRAKSIS I BEDRIFT	
STUDIUM: SHIPPING MANAGEMENT			ANT SIDER/VEDLEGG: 44 / 4

VEILEDER(E): ANTONI VIKE DANIELSEN

TITTEL: PÅVIRKNING AV COVID-19 PÅ KUNDERELASJONER
--

SAMMENDRAG: SAMMENDRAG PÅ SIDE II
--

Denne oppgaven er en eksamensbesvarelse utført av student ved NTNU Ålesund

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i sammenheng med emnet «praksis i bedrift», i samarbeid med KTM Shipping AS hvor jeg var praktikant. Oppgaven er skrevet på mitt 5.semester på studier Shipping Management ved NTNU i Ålesund.

I forbindelse med utarbeiding av denne oppgaven vil jeg rette en stor takk til alle ansatte hos KTM Shipping. Denne praksisperioden med dere var ikke bare veldig lærerik, men også spennende og kjekt. Jeg vil også takke alle som stilte til intervju, både ansatte fra KTM men også til dere eksterne informanter. En stor takk går også til min veileder, Antoni Vike Danielsen for god veiledning og råd gjennom hele oppgaveskrivingen.

Haugesund, 16.12.2021

Sammendrag

I denne oppgaven ble det gjennomført en undersøkelse der formålet var å finne ut hvordan kunderelasjonene til KTM Shipping har blitt påvirket av den pågående covid-19 pandemien. For å kunne besvare dette spørsmålet ble det gjennomført en kvalitativ undersøkelse, der en var i kontakt med kundene. Funnene fra undersøkelsen ble drøftet sammen med teorien som er valgt for denne oppgaven. Det som kom fra undersøkelsen, var at en av relasjonene som ble undersøkt opplevde en negativ påvirkning og svekkelse av relasjonen. De andre relasjonene som var undersøkt viste seg til å ikke være påvirket i større grad enn at det måtte skje en tilpasning på hvordan møtene var holdt. Det vil si fra fysiske, til digitale. I tillegg til dette, kom det fram at relasjonene kunne bli påvirket av konsekvensene av en potensiell smitte utbrudd.

Abstract

The title of this thesis is “The impact of Covid-19 on customer relations” and this thesis had the purpose of finding out how the customer relationships with KTM Shipping have been affected by the ongoing Covid-19 pandemic. To answer this question, qualitative research has been completed by interviewing both customers of KTM Shipping and employees at KTM Shipping. The findings of this research were discussed alongside the relevant literature which was chosen for this thesis. The results of this research show that while there was one relationship that was negatively impacted by the measurements implemented by governments to control the spread of covid-19, most of the other relations were not influenced to a greater extent than that there had to be adjustments on meeting digital instead of meeting physically. Besides that, it appeared that customer relations could be affected by the consequences of a potential covid-19 outbreak.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	II
Innholdsfortegnelse.....	II
1. Innledning.....	1
1.1. Problemstilling og formål.....	1
1.2. Oppgavens begrensning.....	1
1.3. Oppgavens oppbygning.....	2
1.4. Bakgrunn.....	2
1.4.1. KTM Shipping.....	2
1.4.2. Covid-19.....	4
2. Teori.....	5
2.1. Relasjonsbygging.....	5
2.2. Kjennetegn på gode kunderelasjoner.....	5
2.3. Etablering av kunderelasjoner.....	6
2.3.1. Hvordan oppnår man en god kunderelasjon.....	8
2.3.2. Ivaretaking av relasjoner.....	9
2.4. Tillit.....	11
2.5. Kommunikasjon.....	13
2.5.1. Digital Kommunikasjon.....	14
2.6. Covid-19.....	16
3. Metode.....	19
3.1. Valg av metode.....	19
3.2. Forskningsdesign.....	20
3.2.1. Ulemper ved kvalitative metoder.....	20
3.2.2. Fordeler ved kvalitative metoder.....	21
3.3. Kvalitativ Intervju.....	21
3.3.1. Valg av intervjuobjekter.....	21
3.3.2. Intervjuguide.....	22
3.3.3. Intervjuform.....	23
3.3.4. Gjennomføring av Intervju.....	24
3.4. Bearbeiding av intervjudata.....	25
3.5. Analyse og tolking av data.....	26
3.6. Metodekvalitet.....	26
3.6.1. Validitet.....	26
3.6.2. Reliabilitet.....	27

3.6.3. Overførbarhet	27
3.7. Etske hensyn.....	28
4. Resultater.....	29
4.1. Resultater fra intervju	29
4.1.1. Relasjonsbygging	29
4.1.2. Relasjonsivaretaking.....	29
4.1.3. Tillit	30
4.1.4. Kommunikasjon	30
4.1.5. Covid-19.....	31
5. Drøfting	32
5.1. Relasjonsbygging	32
5.2. Relasjonsivaretaking	34
5.3. Tillit.....	36
5.4. Kommunikasjon	37
5.5. Covid-19.....	39
6. Konklusjon	43
6.1. Forslag til videre forskning	43
7. Referanseliste	45
8. Figur og tabell liste.....	49
9. Vedlegg	50
Vedlegg 1: Intervjuguide ekstern	50
Vedlegg 2: Intervjuguide intern	52
Vedlegg 3: Informasjonsskriv	54
Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD	57

1. Innledning

Som en del av studiet Shipping Management ved NTNU var jeg så heldig og fikk være i praksis hos KTM Shipping. I samarbeid med bedriften ble problemstillingen for denne oppgaven formulert.

Selv om hele verden har levd med den pågående covid-19 pandemien, samt alle påvirkninger som en følge av den i snart to år. Likevel er temaet fortsatt nytt og det finnes ikke alt for mye forskning rundt dette, og hvordan både vi som individer, men også bedrifter ble påvirket av de siste to årene. Pandemien førte til endringer i hvordan arbeidshverdagen skulle se ut, og som en følge av restriksjoner og tiltak kunne den også påvirke relasjoner mellom bedrifter. Denne omstillingen og tilpasningen kunne bli vanskeligere for noen enn for andre. Blant annet skoler og universiteter som hovedsakelig før pandemien hadde fysisk undervisning, var dette en større utfordring for å kunne tilpasse seg til en så stor endring. Bedrifter derimot, foretok en stor del av kundekommunikasjonen i flere år via digitale plattformer. I denne oppgaven skal kunderelasjoner under covid-19 pandemien være fokuset, og temaet skal belyses nærmere med utgangspunkt i relasjoner til KTM Shipping.

1.1. Problemstilling og formål

Problemstillingen som er valgt for denne oppgaven er følgende:

Hvordan har kunderelasjoner hos KTM Shipping blitt påvirket av covid-19 pandemien?

Dette er en problemstilling som er utarbeidet i samarbeid med KTM Shipping der deres relasjoner med kunder blir undersøkt. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan den nye hverdagen som er skapt av Covid-19 pandemien, har påvirket relasjoner mellom KTM Shipping og deres kunder. Jeg vil finne ut av om relasjonene ble påvirket i det helle tatt eller ikke. Jeg synes også det vil være interessant å undersøke om relasjoner som hadde en negativ påvirkning av pandemien, begrunnes med interne faktorer fra KTM, eller om det skyldes eksterne omstendigheter i verden. For å besvare problemstillingen ble kvalitative forskningsmetoder valgt, der jeg skal gjennomføre intervjuer med informanter som representerer kundebedrift, samt interne informanter fra KTM Shipping for å belyse saken fra flere synspunkt.

1.2. Oppgavens begrensning

Denne oppgaven er en casestudie som undersøker kunderelasjoner til KTM Shipping as.

I denne oppgaven vil jeg bruke teori for relasjonsbygging og etablering av kunderelasjoner, som tar utgangspunkt i modellen til David Ford (1980).

I teoridelen som omhandler tillit, blir det ikke sett på hvordan en bygger tillit i en digital kontekst, men byggingen av tillit blir omhandlet på et generelt nivå i relasjonen uten spesifisering for digital eller ikke digital.

1.3. Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av 6 deler eller kapitler, der hvert kapittel er delt inn i underkapitler for å skape en god oversikt over arbeidet. Kapittel 1 i oppgaven er oppgavens innledning der problemstillingen, oppgavens begrensning samt bakgrunn for oppgaven blir presentert. Kapittel 2 består av oppgavens teoretiske bakgrunn. Kapittel 3 beskriver metode som er benyttet for å løse oppgaven, samt fremgangsmåten i metoden. I kapittel 4 blir resultatene fra intervjuene presentert. Kapittel 5 er oppgavens drøftingsdel der funnene fra intervjuene blir drøftet sammen med teori som er valgt for oppgaven. Til slutt i kapittel 6 finner man konklusjon samt forslag til videre forskning.

1.4. Bakgrunn

1.4.1. KTM Shipping

KTM Shipping er en familieeid logistikk bedrift som ble etablert på Kopervik i 1981 av Kåre Terje Mesøy. Fra starten av tilbydde KTM liner & agency tjenester, det vil si agenttjenester for skip og linjefartbåter, men etter hvert ble terminal og spedisjonstjenester også en del av virksomheten. På grunn av en økende linjefart var ikke Kopervik optimalt lengre for plasseringen av bedriften. På grunn av plasseringen ble det naturlig at den nye plasseringen ble Husøy, som bedriften flyttet til i 2000. Husøy er en plassering som er nær fiskemarkedet, offshore og annen industri. De siste 20 årene har KTM vært en viktig driver for utvikling av Haugesund Cargo Terminal, samt at den har en viktig rolle som leverandør, eller logistikk

samarbeidsparter for industrien på Husøy (KTM, u.d).



Figur 1 Husøy 2001 (Hentet: KTM Shipping as Facebook, 09.12.2021)

Siden etableringen har KTM utviklet seg og har flere tjenester de tilbyr nå. Blant tjenestene KTM tilbyr nå kan en finne veitransport, terminal, agency, organisering av sjøtransport, lager og ikke minst fortolling. Dette er tjenester som er veldig aktuelle for næringen på Husøy.

Når det kommer til sjøfrakt, kan KTM bistå med å arrangere transport av alt fra prosjektlaster til oversjølaster med eksterne aktører. Det er viktig å markere at KTM ikke driver med skipsmegling, Dette går veldig bra i sammenheng med terminal tjenestene som går blant annet på sjøsikring eller håndtering av last. Med tanke på all havneaktiviteten, og mengde med skip som kommer inn er det også en fordel med agent tjenestene som KTM yter fortsatt. Agenten sørger for skipsklarering, mannskapsbytter, men også med andre nødvendige oppgaver som fortøyning og bestilling av los. Som følge av aktiviteten i havnen, er det også naturlig å se på alle varer som kommer inn, eller med andre ord blir importert, er det også gunstig med fortollingstjenestene som er også en del av tilbudet til KTM. Dette er også noe som er viktig for næringen på Husøy som benytter seg av disse tjenestene. Ikke minst med all aktiviteten som skjer på Husøy, er det naturlig at KTM tilbyr også veitransport.

Veitransporten som blir tilbyd er både lokaltransport, ekspress, men også langtransport via partnere Her kan en også nevne at veitransporten ikke bare går ut på kjøring av containere, men også transport av andre typer last.

1.4.2. Covid-19

SARS-CoV-2 også kjent som Covid-19 er virus infeksjon som angriper for det meste luftveiene, og kan bli sett på som en luftveisinfeksjon, men den kan også ramme andre organsystemer. Første tilfelle av Covid-19 infeksjon ble registrert i desember 2019 i den Kinesiske byen Wuhan. Ikke lenge etter det første registrerte tilfeller av sykdommen, fastslo de kinesiske myndighetene at dette er en ny virussykdom. Viruset viste seg til å spre seg raskt både mellom mennesker, men også på tvers av landegrenser. (NHL.no, 2020)

Covid-19 pandemien førte til nedstenginger av landegrenser som hadde konsekvenser for alle. Det vil si en kunne kjenne både på personlige utfordringer med mangel på varer i butikker, til isolasjon og ensomhet som begrunnes med sosial distansering.

Nedstengningen hadde også konsekvenser for næringen, bedrifter kunne mista inntektene sine, transport ble mer utfordrende på tvers av land, men en måtte også innføre tiltak i bedrifter for at de skal kunne fortsette arbeidet. Tiltakene kunne gå på alt ifra at ansatte ble sendt på hjemmekontor, men også til at en måtte holde avstand og strenge hygiene tiltak for å minske muligheten for smitte mellom medarbeidere.

2. Teori

Denne delen vil beskrive oppgavens teoretiske forankring, som videre vil bli brukt i drøftingskapittelet for å besvare problemstillingen.

2.1. Relasjonsbygging

Relasjoner kan anses som en dynamisk prosess som utvikles over tid, det vi si at bedriften kan ikke oppnå gode kunderelasjoner med en gang, men må jobbe kontinuerlig for en god relasjonsbygging og for å oppnå kundetilfredshet (Sander, 2020). Relasjoner kan også deles i to kategorier, juridiske relasjoner og moralske relasjoner (Spurkeland, 2020). Juridiske relasjoner er bygde på formelle avtaler og juridiske forhold mellom parter, for eksempel gjennom en kontrakt. En moralsk relasjon er ikke bunden av noe juridiske avtaler, den er helt frikoblet fra dette. Siden den moralske relasjonen er avgjørende for kvaliteten på relasjonen, da relasjonen er ikke koblet med juridiske relasjoner, bygger den på interpersonlige samhandlinger (Spurkeland, 2020). Med andre ord, denne relasjonen bygger på erfaringer og opplevelser (Spurkeland, 2020). Det å bygge gode kunderelasjoner er viktig for enhver ansatt i bedriften som er i kontakt med kundene, for å ta vare på og beholde kundene som fører til størst mulig lønnsomhet for bedriften. En viktig del av relasjonsbygging er at man må huske at det må skje på kundens premisser, det er kundens egen valg om de velger å beholde oss som leverandør eller gå for konkurrentene som tilbyr de same varene eller tjenestene (Berg, 2012). Samtidig kan man si at det ligger i begges nytte å oppnå gode kunderelasjoner, ved å ha en god relasjon eliminerer kunden forsyningsrisiko. Det i hvilken grad leverandøren klarer å tilfredsstille kundens krav og forventinger, dette har en tydelig påvirkning på utviklingen av kunde-kjøperlojalitet samt den overordne relasjonen mellom de to partene (Berg, 2012).

2.2. Kjennetegn på gode kunderelasjoner

Når man skal beskrive hva som kjennetegner gode kunderelasjoner, kan man beskrive kunderelasjoner som «Relasjonen mellom virksomheten og kunden, uttrykt i kundelojalitet» (Sander, 2019). Man kan også si at holdninger man har kan være styrende for adferden som kommer frem, positive holdninger til leverandøren kan være med å bygge lojalitet. Holdningen kunden har mot leverandøren kan beskrives som en rekke følelser og ønsker som kunden stiller mot leverandøren.

Tilfredshet er en annen faktor som er viktig for kunderelasjoner, denne baseres på forventningene til kunden og de faktiske leveringene av produkt/tjeneste. Man kan også påpeke at dersom kunden har høye forventninger til leveranser på grunn av tidligere servise som den har mottatt, forventer den lik eller bedre kvalitet. Grad av tilfredshet er også med i en evaluering av relasjonen som baseres på erfaringer man har opplevd (Murphy og Sashi, 2018). I denne tilfredsheten tar man både i betraktning de økonomiske forholdene, om en er tilfredsstilt med det, men også de ikke-økonomiske faktorer (Murphy og Sashi, 2018) som går for eksempel på hvor fornøyd kunden er med kommunikasjonen eller i hvor stor grad de opplever å bli sett.

Dersom kunden tenker på forholdet sitt med leverandøren som noe som kan vare og bygges på, og ikke en engangs transaksjon snakker vi om langsiktighet. Dette er også avhengig av hvilken type varer eller tjenester man tilbyr, er det produkter som man trenger bare en gang iblant kan det være vanskelig å oppnå langsiktige relasjoner.

2.3. Etablering av kunderelasjoner

Ford (1980) ser på kjøper-selger relasjon som en interaksjon mellom to aktive partere. Det kan også være til fordel for selskapene å bygge gode relasjoner hvor den kan oppnå kostreduksjon og økte inntekter. Disse relasjoner utvikler seg over tid der begge partene utvikler tillit og en form for profesjonelt vennskap som er støttet av kvaliteten på produkter eller tjenester som ytes (Wilson, 1995). Samhandlingene mellom partene som er involvert blir påvirket av normer til enhver i relasjonen, men også stemningen som er mellom de og eventuelle konflikter som kunne oppstå, alle samhandlinger har en positiv eller negativ påvirkning på relasjonen (Ford, 1980). Normer kan sees på som regler som forteller oss noe om hvordan en skal handle i ulike situasjoner (Tjora, 2018). I denne sammenhengen kan en tenke at det er utarbeidet normer i hver bedrift for hvordan de ansatte skal opptre i forskjellige situasjoner.

Etablering av relasjoner blir av Ford (1980) delt i 5 faser der man tar utgangspunkt i følgende faktorer som erfaring, usikkerhet, avstand på flere nivåer, forpliktelse og tilpasninger. De fem fasene er før-relasjons fase, oppstartsfasen, utviklingsfasen, langsiktig fasen og avslutnings fasen (Ford,1980).

I før-relasjons fasen, dersom kunden vurderer å inngå samarbeid med en ny kunde/leverandør, vil denne vurderingen i denne fasen foregå uten noe som helst form for

forpliktelse (Ford, 1980). Dette valget vil da bli tatt med bakgrunn av tidligere erfaringer bedriften har med leverandører/kunder, usikkerhet som kommer i nye relasjoner og ikke minst avstand som kan være på ulike nivåer. Det vil si at tidligere erfaringer fra relasjoner gir en indikator på hva man ønsker og ikke av en relasjon. Neste faktor som man må ta i betraktning når en vurderer å inngå en ny relasjon er det at man ikke kjenner til hverandres måter å jobbe på, samt at man ikke vet hvilke normer enhver av partene jobber etter i sitt selskap (Ford, 1980).

Når relasjonen går i en etableringsfase har man et begrenset syn på hva man forventer av relasjonen, og hvilke fordeler man kan oppnå med relasjonen. Siden man fortsatt er i en tidlig fase av relasjonen, har man fortsatt ikke hatt mulighet for å bli bedre kjent med hverandre som gjør at man vurderer selskapene ut fra hvilken omtale den har. Ford (1980) påpeker også at så tidlig i relasjonen vil også graden av forpliktelsen være lav hos begge partene. Denne fasen skal også skaffe noe forutsigbarhet og trygghet på partene som er involvert i denne relasjonen (Spurkeland, 2020).

Tredjefasen som er en utviklingsfase, her har man hatt litt mer samhandling og mulighet å jobbe med hverandre. Bedriftene vil på det tidspunktet ha en bedre og større erfaring av hverandre gjennom flere samhandlinger. Denne erfaringen hjelper med å minske usikkerheten i relasjonen, samtidig vil forventningene bedriftene har overfor hverandre komme mer til syne i tillegg til at kostnadene som er nødvendige for å dekke disse behovene blir også mer tydelige (Ford, 1980). Om både leverandør-kunde har gjensidige mål, gir dette et sterkt grunnlag for at relasjonen skal fortsette, samtidig kan gjensidige mål føre til økende tilfredshet som bygger også på forpliktelses faktoren i relasjonen (Wilson, 1995). Gjennom en økende samhandling mellom individer i de involverte selskapene, vil de bygge tillit til hverandre, samtidig kan man ikke basere relasjonen på tillit kun mellom enkelte individer, men må jobbe mot en generell tillit mellom de to bedrifter som samarbeider. Ved å bygge tillit jobber man også mot en økende forpliktelse, det kan blant annet vises ved å prøve å i møte komme behovene til den andre parten (Ford, 1980).

Den langsiktige fasen som i Fords (1980) sin modell er den fjerde fasen i etableringen av relasjonen, blir det påpekt at det ikke er mulig å sette denne prosessen i en tidsramme. Det vil si at man kan ikke vite hvor lang tid det vil ta før relasjonen kommer til denne fasen det dette er noe som vil variere fra bedrift til bedrift. I denne fasen er det også vanlig at bedriftene har dannet spesifikke måter å jobbe sammen på, samt at denne tilpasningen er med å bygge

tillit (Ford, 1980). Neste ting som er vanlig for denne fasen er at individer som samarbeider har bygd slags personlige relasjoner, som gjør at det er lettere for dem å løse problemer når de oppstår. Forpliktelsen på dette stadiet er også mye større enn tidligere i relasjonen, det er derfor også viktig å finne en balanse på hvor mye av forpliktelsen man viser over for kunden for å ikke fremstå som avhengig av kunden.

Siste fasen etter Ford (1980) er avslutnings fasen, det er da den femte fasen. Til denne fasen kommer man i stabile markeder, men det tar langt tid for å komme der. Bedriftene som opererer i samme markedet må rette seg til de behovene som er etterspurt på markedet, og se på det som en arena der de kan bygge nye relasjoner. Eksiterende relasjoner som er bygd opp mellom eks. leverandør-kunde er i denne fasen tette og vanskelige for eksterne aktører til å bryte dem. Det er også mulighet for å foreta en markeds analyse og se om det er noe man kan bidra med, ulempen er at det er vanskelig å se fra utsiden hvor tett og sterk en relasjon er, det er også en faktor som gjør det vanskelig å bryte relasjoner for å skaffe nye kunder og få større markedsandeler (Ford, 1980).

1 Før-relasjons fase	2 Etableringsfasen	3 Utviklingsfase	4 Langsiktige fasen	5 Avslutnings fasen
Evaluering av ny potensiell leverandør	Forhandling om prøvelevering	Kontraktisering eller skal bygg opp av leveranser	Etter flere store kjøp	I lange etablerte/stabile markeder
Evaluering initiert av: <ul style="list-style-type: none"> - En spesiell episode i eksisterende relasjon - Generell evaluering av eksisterende leverandørytelse - Innsats fra ikke-leverandører - Andre informasjonskilder Evaluering betinget av: <ul style="list-style-type: none"> - Erfaring med tidligere leverandører - Usikkerhet om potensielle relasjoner - Avstand fra potensiell leverandør Forpliktelse: <ul style="list-style-type: none"> - Ingen 	Erfaring: <ul style="list-style-type: none"> - Lav Usikkerhet: <ul style="list-style-type: none"> - Høy Avstand: <ul style="list-style-type: none"> - Høy Forpliktelse: <ul style="list-style-type: none"> - Faktisk – lav - Oppfattet – lav Tilpasning: <ul style="list-style-type: none"> - Høy grad av ledelses styring. - Få kostnadsbesparelser 	Erfaring: <ul style="list-style-type: none"> - Økende Usikkerhet: <ul style="list-style-type: none"> - Redusert Avstand: <ul style="list-style-type: none"> - Redusert Forpliktelse: <ul style="list-style-type: none"> - Faktisk - økt - Oppfattet – demonstrert av uformelle tilpasninger Tilpasning: <ul style="list-style-type: none"> - Økende formelle og uformelle tilpasninger. - Økende kostnadsbesparelser 	Erfaring: <ul style="list-style-type: none"> - Høy Usikkerhet: <ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av institusjonalisering Avstand: <ul style="list-style-type: none"> - Minimal Forpliktelse: <ul style="list-style-type: none"> - Faktisk – maksimalt - Oppfattet: redusert Tilpasning: <ul style="list-style-type: none"> - Omfattede tilpasninger - Kostnadsbesparelser redusert grunnet av institusjonalisering 	Usikkerhet: <ul style="list-style-type: none"> - Omfattende institusjonalisering

Tabell 2 Oppsummering av Ford (1980). Egen oversettelse

2.3.1. Hvordan oppnår man en god kunderelasjon

Man kan som regel lett se en forskjell mellom gode og dårligere kunderelasjoner. Det er flere faktorer som er viktige når en forsøker å bygge en god relasjon som evnen bedriften har til

å tilpasse seg til kundenes behov, det er vesentlig om kunden opplever at leverandøren forsøker å møte behovene eller om de ikke gjør det. Troverdighet og problemløsning kan også være vesentlige dersom man forsøker å bygge gode relasjoner til kundene sine.

Tilpasning kan ha ulike former, det kan være en fysisk tilpasning at leverandøren iverksetter tiltak for et bedre samarbeid med kunden i form av systemer eller prosedyrer, eller i form av utvikling av den interne kompetansen som gjør det lettere å møte behovene til kunden. For å kunne identifisere de områder der man kan bistå med tilpasning kan det være nyttig å fordype seg inn i kundens verdikjede. Ved å gå mer inn i dybden kan en få et klart bilde av hva som er utfordringer til kundene våre og hvordan vi kan bidra til å gjøre det gunstigere (Selnes, 1993). Partene vil også øke sin forpliktelse over tid når de begynner å bygge tillit i relasjonen, gjennom spesifikasjoner og disse tilpasningene som de innfører overfor hverandre (Selnes, 1998). En tilpasning innebærer også en del av usikkerhet med tanke på kostnader som kan komme på grunn av investeringer man må ta for å gjøre en tilpasning (Ford, 1980). Tilpasningen som blir utført i den tidlige fasen av relasjonen kan være med å bygge tillit, samt senere i relasjonen vil det være med å gjøre relasjonen tettere. En slik gjensidig tilpasning fører også til at det er vanskeligere for konkurrenter å bryte relasjonen (Wilson, 1995).

Troverdighet i en relasjon kan bli påvirket på flere måter, det kan blant annet være at en er ærlig og punktlig på det man sier og lover overfor kundene (Selnes, 1993). Det at man er ærlig kan vises blant annet gjennom en god informasjonsflyt til kunden dersom det oppstår noen problemer, det vil da si at troverdighet blir også påvirket av kommunikasjonen vi har overfor kundene (Selnes, 1993). Kommunikasjonen vil være også påvirket i de ulike fasene av byggingen av relasjonen, i starten kan det være at man er hyppigere på å ta kontakt for å bygge tillit mellom partene som er involverte, når relasjonen er trygg og tett og det er god tillit, kan også kommunikasjonen bli påvirket (Wilson, 1995). Personer som fremstår som troverdige og som er med å bygge tillit, fremstår ofte som selvsikre personer som er veltalende og ikke minst trygge. De kan også gi inntrykk at det er lite overdrivende samt at det er ærlige i relasjonen (Spurkeland, 2020).

2.3.2. Ivaretaking av relasjoner

For å kunne ivareta de relasjonene bedriften har bygd opp med kundene sine, er det viktig at man husker på det som man gjorde for å bygge disse relasjoner, nemlig fordi det er de samme faktorene som er med gjennom hele relasjonen. Som Selnes (1993) skriver, etter at relasjoner

er utviklet, ser man klart hvilke forventninger som stilles til hverandre, samtidig som kunden blir mindre usikker på leverandøren da den har oppnådd en grad av erfaring i relasjonen. Det å bygge et nettverk med kundene gjennom en rekke samhandlinger i relasjonen, og komme med gode løsninger vil også føre til at kunden er mer villig til å bli varende i relasjonen (Kampani og Jhamb, 2020). Samtidig er det flere av de ulike faktorene som påvirker hverandre.

(En mer utledende tekst om tillit kommer i kapittel 2.4). Tillit er ikke bare viktig når man skal bygge relasjoner, men er også en viktig faktor for å ivareta relasjonene mellom samarbeids partene (Chowdhury, 2016). Dersom man har opparbeida tillit imellom de bedriftene som jobber sammen, vil det også være med å bygge lojaliteten som gjør relasjonen sterkere og mer sannsynlig til å fortsette. Samtidig påpeker Shaladi (2012) at en høy grad av tillit fører til en styrket grad av kundenes empati, som er med å gjør relasjonen sterkere. I denne sammenhengen definerer en empati som evnen til å forstå situasjonen fra den andres perspektiv, og kan herved også vise forståelse for sine samarbeidspartnere (Shaladi, 2012).

Det å holde kunden tilfredsstillt med de tjenestene man yter er også med å ivareta samt vedlikeholde relasjonene. Man kan her tenke på tilfredshet i form av i hvilken grad man oppfyller ønskene og forventningene til kunden vår (Shaladi, 2012). Denne tilfredsheten i relasjonen, har en direkte innflytelse på avgjørelsen om en samarbeidspartner vil bestemme seg for å fortsette relasjonen (Shaladi, 2012). Dersom kunde har negative opplevelser eller ikke får fullfylt sine ønsker og forventninger, er det klart at det kan føre relasjonen til ende (Shaladi, 2012; Murphy og Sashi, 2018).

Bedrifter som bryr seg om kundene sine, ignorerer ikke deres behov, det vil si at bedriften vil strekke seg for å komme fram til løsninger som kan dekke behovet til kunden (Chowdhury, 2016). Det vil si at tilpasningsevnen til bedriften er også med å ivareta relasjonen, i den grad at kunden ikke trenger å lete etter andre aktører som kan dekke behovene, men den går til samme leverandøren og forventer at den skal komme med løsninger. En slik faktor vil bidra med å gjør relasjonen sterkere, og ha en ivaretakende effekt (Wilson, 1995).

En utfordring som oppstår når en har etabler relasjonen med kunden, er at det kan være lett for bedriften å bare fokusere på leveransene, og ikke legge så mye vekt på dialog og kommunikasjon med kunden som en gjorde før i relasjonsbyggingen (Selnes, 1993). Samtidig er det viktig å huske at kunden og den posisjonen den er i nå, er ikke statisk, det

vil si at kunden kan inngå nye forretningsavtaler som kan være nødvendige for leverandøren å få med seg (Selnes, 1993). Kommunikasjon mellom leverandøren og kunden er vesentlig for å kunne vite om tjenestene en yter tilfredsstillende behovene og forventningene til kunden. God kommunikasjon og informasjonsdeling med kunden er også viktig for å gi kunden en tilfredsstillende erfaring (Kampani og Jhamb, 2020)

Som Ford (1980) påpeker, at et viktig aspekt med langsiktige relasjoner og ivaretaging av de relasjonene, er utfordringene med institusjonalisering. Det betyr at dersom en gjennom tidligere faser av relasjonen har innarbeidet noen faste og forutsigbare handlingsmåter og forventninger, kan det skape problemer i den grad at en ikke er så oppmerksom på endringene i behovene som kunder har over for leverandøren sin (Ford, 1980). Dette kan være en faktor som kan svekke relasjonen, og noe en må ta hensyn til.

2.4. Tillit

Tillit er en viktig faktor i relasjoner og samarbeid, og med det samme er den også viktig i kunderelasjoner. Man kan også si at tilliten er en av fundamentale faktorene når det kommer til relasjoner og samhandlinger. Wilson (1995) påpeker også at de fleste definisjoner av tillit innebærer at parten vil opptre i den beste interessen for samarbeidspartneren sin. For ledere av bedrifter er også tillit avgjørende for at de skal ha innflytelse og evnen til å påvirke den andre parten i relasjonen eller samarbeidet (Spurkeland, 2020). Det kommer også fram av Spurkeland (2020) at tillit ikke er en stabil faktor i relasjoner, men at den blir påvirket av opplevelser og erfaringer, både de positive og negative, som oppstår i relasjoner. Det vil med andre ord si at tilliten vil bevege seg med de erfaringene og situasjonene som oppstår i relasjonen, men det er også viktig å huske at den vil ikke stoppe i et midtpunkt eller i grensen til full tillit/mistillit i relasjonen.

Siden tilliten i relasjoner bygges gjennom erfaringer man har ved samhandling kan det ta tid før den er bygd opp. Som det kommer fram av Spurkeland (2020) fins det ikke en indikator på hvor lang tid det vil ta for enkelte å bygge tilliten, da det er en individuell sak, det vil si at personer som er åpne i relasjonen bruker mindre tid til å oppnå tilliten enn de som kommer inn i relasjonen med en del skepsis. Det er flere aspekter og handlinger som er med å bygge tillit i relasjoner, det vil blant annet si «... *handlinger som bekrefter pålitelighet, positiv forutsigbarhet og respekt*» (Spurkeland, 2020, s.54). I denne sammenhengen, når man sier positiv forutsigbarhet snakker vi om kjennskapen man har til hvilke verdier som har direkte innflytelse på atferden til den andre personen man samhandler med. Samt påpeker blant

annet Doney og Cannon (1997) at dersom en opptrer på en troverdig måte og klarer å levere på de premisser som er avtalt, vil dette være med å øke den generelle troverdigheten, samt at det bygger på tilliten i relasjonen. En slik handlingsmåte, gir også samarbeidspartneren en forutsigbarhet over hvordan de fremtidige samhandlingene i relasjonen kan foregå (Doney og Cannon, 1997). Det vil med andre ord si, at høy grad av åpenhet om hvilke normer og verdier man har er med å bygge tillit (Spurkeland, 2020).

Som nevnt er ikke tillit noe som er fast, den kan både styrkes og svekkes gjennom alle handlinger som skjer mellom partene i relasjonen. Alle samhandlingene som skjer mellom individene i relasjonen kan føre til for eksempel tillittssvekkelse, eller i verste fall tillitsbrudd (Berg, 2012). Svingninger som oppstår er som regel tett knyttet til atferden som involverte har overfor hverandre, samt de positive eller negative opplevelser man skaper i relasjonen (Berg, 2012). Relasjoner som er knyttet til arbeid, eller såkalte profesjonelle relasjoner, er det ikke uvanlig at man skaper høy faglig tillit mellom involverte parter, samt er det ikke nødvendigvis selvfølgelig at man oppnår høy tillit nivå til enkelte individer som er involvert i den relasjonen (Berg, 2012).

Berg (2012) påpeker også at tillit man har i relasjoner ikke bare hjelper med å unngå konflikter i relasjoner, men den kan også gjøre det mer synlig og transparent for de involverte partene hva som kunne ha ført til at uønskede konflikter kunne oppstått mellom dem. Det begrunnes med at relasjoner som er utarbeidet er terskelen for tilbakemelding eller tiltak høyere, det gir rom for å løse eventuelle problemer eller misfornøyer før det oppstår en stor konflikt i relasjonen (Berg, 2012). En evne til å løse problemer før det eskalerer til en stor konflikt, bygger også på det generelle nivået av tilfredshet blant de involverte (Doney og Cannon, 1997). Dersom det har vært handlinger som potensielt fører til tillitssvikt i relasjonen, vil det være til nytte for relasjonen at partene har en åpen og tydelig kommunikasjon overfor hverandre, noe som gir mulighet for å løse og komme til enighet om saker som ikke gikk som planlagt. Det er også en av grunnene for hvorfor gode rutiner for tilbakemelding samt en trygg arena for tilbakemeldinger og kommunikasjon finner sted i relasjoner (Berg, 2012).

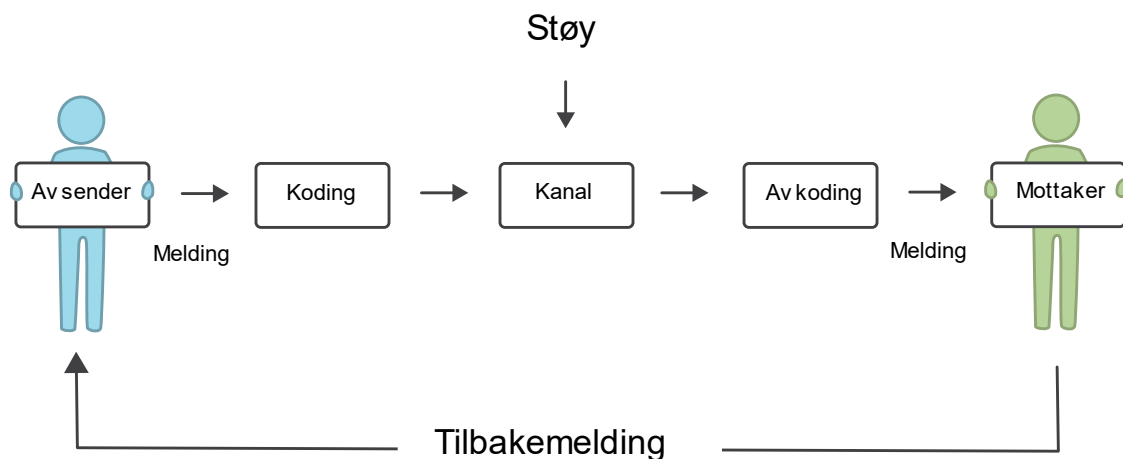
God rykte på markeder er også med å bygge tilliten til bedriften. Mennesker er sosiale vesener som utveksler erfaringer mellom hverandre, dersom en har gode erfaringer med en bedrift, vil den kunne formidle det videre til andre potensielle kunder på markedet (Doney og Cannon, 1997). En slik samhandling, og utveksling av erfaringer mellom eksisterende

kunder og potensielle nye kunder på markedet fører til at bedriften har en del tillit fra dem, til og med før nye relasjoner oppstår (Doney og Cannon, 1997). På en annen side, er dette med å påvirke måten hvordan bedriftene håndterer ulike saker og opptrer i nye relasjoner, dermed dersom de har godt rykte på markedet vil det være vanskeligere å ha en oppførsel som kan føre til en endring i det rykte som bedriften har opparbeida seg på markedet gjennom tidligere samarbeid (Doney og Cannon, 1997). Med andre ord kan en si at den kortsiktige gevinsten bedriften kan oppnå ved å ha en upålitelig oppførsel, er mindre enn den gevinsten bedriften har dersom den beholder god rykte.

2.5. Kommunikasjon

Når mennesker skal samhandle sammen, er det nødvendig at de legger opp for informasjonsdeling. Jacobsen og Thorvik (2019) påstår at en kan se på kommunikasjon som en prosess der enkelte personer eller grupper utveksler meldinger. Innholdet eller med andre ord budskapet som forveksles kan for eksempel være informasjon, og prosessen av informasjonsformidling blir sett på som kommunikasjon (Jacobsen og Thorvik, 2019). Kommunikasjon er nødvendig i ulike sammenhenger, den kreves blant annet for å koordinere, samarbeide, men også ikke minst for å ta beslutninger. Likevel er det viktig å huske at det hvordan vi oppfatter og tolker budskapet som formidles, blir påvirket av faktorer som assosiasjoner, holdninger og følelser (Jacobsen og Thorvik, 2019).

En definisjon på kommunikasjon som en kan komme fram er for eksempel definisjonen fra SNL (2019), definisjonen er som følge «*Kommunikasjon er det å formidle og dele ideer og informasjon*».



Figur 3 Prossesmodell for kommunikasjon (SVG), (Halvorsen, 2020)

Følgende figur illustrerer hvordan en kommunikasjonsprosess fungerer. I starten må avsenderen formulere meldingen, eller informasjonen den vil formidle slik at det gir uttrykk for det den ønsker å formidle. Når senderen formulerer meldingen sin, kan den velge verbale eller ikke verbale tegn, med andre ord språk eller tegn. Neste steget i figuren er valg av kanal en benytter for å formidle informasjonen, en kan benytte seg av skriftlige eller muntlige kanaler, som eksempel kan en nevne e-post for skriftlige kanaler mens på muntlige kan en nevne telefonsamtale. Videre må den meldingen eller informasjonen som senderen formidlet, bli tolket av mottakeren der mottaker danner seg en formening om hva senderen ville formidle. Etter mottakeren har tolket meldingen, gir han tilbakemelding som vil si at hele prosessen skjer på nytt, det er da en to-veis kommunikasjon dersom en utveksler meldinger begge veier.

2.5.1. Digital Kommunikasjon

Det finnes i dag mange kommunikasjonskanaler som en kan benytte seg av for å sende informasjon, det kan som sagt være både muntlige metoder, eller skriftlige en kan benytte seg av. Digital kommunikasjon baseres på informasjonsutveksling mellom flere partnere gjennom elektroniske verktøy, som kan også være med å imitere for eksempel et ansikt til ansikt møte via en videosamtale (Murphy og Sashi, 2018). Dagens digitale plattformer gir også rom for å bruke plattformen til flere ting. Det vil si at en kan benytte seg av en plattform for å sende e-poster, holde videosamtaler, sende meldinger, men også bruke samme plattformen for å dele ulike dokumenter eller filer mellom hverandre (Murphy og Sashi,

2018). Eksempel på slike plattformer kan være Microsoft Teams, men også Google som tilbyr tjenester som Google Disk, Google Meet og ikke minst Gmail løsningen til Google.

Kommunikasjon er også vesentlig både for å bygge relasjoner, og også for å ivareta de relasjonene (Murphy og Sashi, 2018). En annen faktor som er viktig å påpeke, er at kommunikasjon har en direkte tilknytning til tillits utvikling, samtidig som den har innflytelse på å bygge forpliktelse til bedriften (Chowdhury, 2016). Det at de ansatte har en god evne til å lytte, og ikke minst svare, har en direkte innflytning på det overordnet synet på selskapet (Murphy og Sashi, 2018). De siste årene har en stor del av både den interne og eksterne kommunikasjonen i bedrifter gått via digitale plattformer. Dersom en tar utgangspunkt i det, kan en også si at bedriftene er blitt mindre avhengige av fysisk ansikt til ansikt kommunikasjon, og gikk mer over til å bli avhengig av den digitale kommunikasjonen (Obal og Lancioni, 2013). Denne endringen, at en gikk litt bort fra ansikt til ansikt kommunikasjon til digital kommunikasjon, førte til en forandring i hvordan en leder skal opptre, samt hvordan det blir lagt til rette for utvikling av relasjoner med sine kunder (Murphy og Sashi, 2018).

I dag er det ikke uvanlig at bedrifter benytter seg av plattformer som microsoft teams, zoom eller andre liknende plattformer. Disse blir benyttet for å kommunisere både med sine medarbeidere internt, men også med eksisterende kunder og andre potensielle samarbeidspartnere (Lansmann, Schallenmuller og Rigby, 2019). Løsninger som ms teams gir store muligheter for god informasjonsflyt og kommunikasjon, en har mulighet til å dele dokumenter med andre, video samtaler eller møter samt vanlige samtaler, og ikke minst kan man bruke chat funksjonen for en hyppig kontakt dersom man trenger en rask tilbakemelding. Ved slike løsninger er det også mulighet å ha flere deltakere under for eksempel et videomøte, det kan være en god alternativ for personer som på grunn av ulike forhold, som for eksempel geografisk avstand, ikke har mulighet å møte personlig.

Bedrifter benytter også plattformer som Facebook for å kommunisere med sine samarbeidspartnere, men også for å nå ut til flere på markedet ved å legge opp til en interessant bedrifts side på plattformen (Murphy og Sashi, 2018). En fordel etter Murphy og Sashi (2018) er at gjennom kommunikasjon i kunde-leverandør relasjon som skjer via digitale plattformer er at en har mulighet å tilpasse svaret sitt litt mer enn ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Det begrunnes med at ved ansikt til ansikt kommunikasjon, er det naturlig å gi svar med en gang. Derimot, på digitale kommunikasjons plattformer, har en mulighet til

å lese meldingen og svare på den i etterkant som gir en mulighet til å gi et fullstendig gjennomtenkt svar (Murphy og Sashi, 2018).

En kan også se på digital kommunikasjon som en fordel dersom en skal forhandle seg fram til noe, da den gir mulighet for en hyppig tilbakemelding uansett hvor en befinner seg (Obal og Lancioni, 2013). Det vil si at en trenger ikke nødvendigvis vær på kontoret, eller i det hele tatt i arbeidstiden for å kunne komme med tilbakemelding. Denne muligheten for å kommunisere uansett hvor en befinner seg er også en mulighet for å eventuelt komme i kontakt for samarbeid med internasjonale bedrifter, der man ellers møter på geografiske utfordringer (Obal og Lancioni, 2013). Noe som kan bli sett på som en fordel, for eksempel på grunn av ulike tidssoner. Dette viser da at digitale plattformer, men også sosiale plattformer som for eksempel Facebook, kan potensielt gi mulighet for å nå ut til flere potensielle kunder eller samarbeidspartnere internasjonalt (Siamagka et al, 2015).

2.6. Covid-19

Covid-19 pandemien førte til at mange ble pålagt hjemmekontor, og endring av arbeidsmåtene sine. For noen ansatte i bedrifter som er aktive i kontakt og besøk av sine kunder resulterte det med at de måtte blant annet kansellere besøksreisene sine og bare forholde seg til den digitale samhandlingen (IBM, 2020). Mange bedrifter som hadde kanskje litt eldre måter å jobbe på, det vil si de ikke utførte alle arbeidsoppgaver digitalt, men for eksempel via fysisk papirarbeid, ble utsatt for en stor forandring av pandemien. Dette kunne føre til at bedriftene sleit med å utføre de oppgavene hjemmefra, og måtte da iverksette og finne løsninger på å gjør ting digitalt som er tidkrevende (IBM, 2020).

Kommunikasjonen under Covid-19 pandemien ble begrenset, og bedriftene/ansatte måtte kommunisere digitalt både med arbeidskollegaene sine, men også med kundene (Deutsch, 2020). Denne endringen til kun digital kommunikasjon kunne i noen tilfeller føre til en endring i relasjonen, samtidig som Deutsch (2020) skriver i sin artikkel, førte det også til at bedriftene følte de måtte ha en hyppigere kontakt med kundene sine for å vedlikeholde relasjonene de hadde. En slik endring, men mye som skjer rundt i verden, førte også til at forhandlingene kunne ta mer tid enn vanlig, samtidig som bedriftene kunne merke at partene involverte i forhandlingene var mer fleksible på grunn av omstendighetene man befant seg i (Deutsch, 2020). På en annen side, belyste denne pandemien til bedriftene at kommunikasjon og samhandling med kunder digitalt, er kostnadseffektiv for bedriften samtidig som det er mer effektivt (Deutsch, 2020).

Samtidig som digitale kommunikasjons plattformer er effektive, kan de skape negative konsekvenser for dem som er nødt til å benytte seg av disse som hoved plattformer for kommunikasjon på grunn av pandemien. Video samtaler eller møter viser seg å være mer krevende enn vanlige ansikt-til-ansikt kommunikasjon som en er kanskje vant med fra før (Williams, 2021). Slike møter setter større krav til konsentrasjonen av de involverte, man må også venne seg til at man som regel ser kun ansiktet til de man kommuniserer med og ikke hele personen som man hadde gjort under vanlig møte, samtidig at man da ofte må forholde seg til mange flere ansikter enn det man ellers måtte ha gjort (Williams, 2021). Utfordringer man kan møte på som kan påvirke kommunikasjonen og det hvordan man oppfatter budskapet under slike møter er blant annet at man ikke ser kroppsspråket til partene, samt at det kan være mer utfordrende å fange opp ironi i samtalen som kan direkte påvirke hvordan man oppfatter det som blir sagt (Williams, 2021). Andre faktorer som kan påvirke denne kommunikasjonen, kan være utfordringen, men den digitale tilkoblingen, under slike møter kan det oppstå utfordringer i form av lyd problemer, der man ikke hører hva som blir sagt, bilde kan være uklart eller fryst som kan føre at en blir stresset og konsentrasjonen går til problemene som oppstår, istedenfor å holde fokuset på budskapet som skal bli formidlet (Murphy, 2020).

Denne endringen alle ble pålagt til og usikkerheten kunne lett føre til økt stress og angst hos samarbeidspartnere, på grunn av en uoversiktlig situasjon. I en slik situasjon er det viktig at personene som er i kontakt med kundene har en adferd som hjelper med å roe ned den angsten som kan oppstå (Hartmann og Lussier, 2020). I situasjoner som Covid-19, kan det være vesentlig at våre ansatte har evnen til å takle disse negative følelser som kundene og samarbeidspartnerne våre kan sitte og kjenne på (Hartmann og Lussier, 2020). For å ivareta relasjonen i en slik krevende situasjon, er det viktig at man ser kundenes behov, og gir uttrykk for at den er viktig og føler seg sett (Hartmann og Lussier, 2020).

IBM (2020) påpeker i en av sine artikler at det er flere av ansatte i bedrifter føler seg mer ensom og isolert etter de måtte bytte til hjemmekontor, dette kan ha en innflytning på samhandling mellom individer i en relasjon da følelsen av isolasjon og ensomhet kan påvirke prestasjonen til enhver. I slike situasjoner som Covid-19 ble det spesielt viktig å være første valget, en man kan stole på og vett at er villige til å bistå med hjelp til kundene sine som kan søka etter den (IBM, 2020).

Covid-19 pandemien viste også hvor sårbar den globale forsyningskjeden er, og med det samme viste den hvor vanskelig det er å finne en ny leverandør som har gode kvalifikasjoner for å gjøre opp for manglende leveranser (Fonseca og Azevedo, 2020). Det vil med andre ord også si at bedrifter måtte finne nye løsninger som fungerte i pandemien. Manglende leveranser kan også skyldes fraktkrisen, og blant annet forsinkelser i containerfrakten (Eriksen, 2021; Merwe 2021). Ikke bare er ratene for containerfrakt mangedobla, men det oppstår også forsinkelser dersom skipene må vente i ukevis for å kunne komme til kai for å laste/losse (Eriksen, 2021). Nedstenging av grenser mellom land førte også til at det oppstod forsinkelser for leveranser som gikk med veitransport (IFC, 2021).

3. Metode

Dette kapittelet vil handle om metoder som ble brukt for å samle inn data, det vil også komme fram om ulike fordeler og ulemper ved disse metodene. Samt vil det også foreligge en forklaring for hvorfor man har valgt de metodene for å samle inn data (Larsen, 2017).

3.1. Valg av metode

For å gjennomføre et forskningsprosjekt trenger man verktøy for å kunne gå fram i prosessen. Metoden man velger for prosjektet sier oss hvordan vi skal innhente, organisere og tolke informasjonen vi samler (Larsen, 2017, s.17). Ved valg av metode må en tenke på hva det er man skal utforske, hvor man vil med undersøkelsen, og velge metode ut ifra det. For å kunne velge hvilken metode man skal benytte seg av i forskningsprosjektet må man tenke på faktorer som tilnærming, problemstilling, hvilket formål undersøkelsen har, egenskaper ved studieobjektene, forholdet til kildene og egne forutsetninger og ressurser (Larsen, 2017, s. 25-26).

En vurdering ble foretatt av både kvalitative og kvantitative metoder for denne oppgaven. I dette tilfelle ble kvantitative metoder valgt bort, det begrunnes med at den problemstillingen som er valgt for denne oppgaven, skal en undersøke meninger og erfaringer. Det vil si at samling av data som omhandler menneskes meninger og erfaringer ville vært utfordrende med for eksempel en spørreundersøkelse som krever veldig konkrete og avgrensa spørsmål som ikke gir rom for refleksjon. Kvalitative metoder i form av intervju, der en stiller åpne spørsmål og har mulighet for å be om utdypning egner bedre til innsamling av den type data og ble derfor valgt for å besvare denne oppgaven.

I denne oppgaven er jeg ute etter menneskers meninger, erfaringer og holdninger rundt kunderelasjoner under Covid-19 pandemi, for å samle inn den type data, påpeker Tjora (2021) at kvalitative intervjuer, eller dybdeintervjuer, egner seg mest til den type forskning. Eller med andre ord at en er ute etter «... *verden sett fra informantens perspektiv*» (Tjora, 2021, s.128). Dersom man benytter seg av kvalitative intervju, har man mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål under data innsamlingen. Dette gir rom til å rette opp i misforståelser, eller forsikre seg at en har forstått korrekt det som ble sagt av informanten. Kvalitative metoder gir også bedre muligheter for å sikre god validitet i oppgaven ved at en kan stille utdypende spørsmål dersom en ikke føler en fikk tilstrekkelig svar på det en lurte på.

Utdypende spørsmål i denne undersøkelsen førte til at jeg fikk mye mer dekkende svar på det jeg lurte på.

3.2. Forskningsdesign

Fremgangsmåten i denne oppgaven kan beskrives som en forskningsprosess som består av syv ulike faser. Fase inndelingen er oversiktlig og gjør arbeidet med oppgaven mer oversiktlig, nettopp fordi at det er et strukturert oppsett som beskriver enkelt og greit hva som skal bli gjort i de ulike fasene, samt som Larsen (2017) påpeker, er det også en ryddig måte å jobbe på.

	Fasene	Hva vi gjør
1	Valg av tema og problemstilling	Finne ut hva en vil undersøke
2	Bestemme utvalg av variabler/kandidater	Velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen, og hva en vil undersøke nærmere
3	Innsamling av data	Gjøre datainnsamlingen
4	Bearbeiding av data	Bearbeide dataene slik at de er klare til analyse
5	Analyse av data	Forenkle og sammenfatte dataene
6	Tolkning av data	Finne ut hva dataene foreller
7	Utarbeiding av rapport	Skrive rapporten

Tabell 4 Forskningsdesign (Larsen, 2017, s.18)

3.2.1. Ulemper ved kvalitative metoder

Uansett hvilken metode en velger for å løse oppgaven, vil hver metode ha egne ulemper og fordeler en må ta høyde for i hver enkelt fase av studiet for å kunne håndtere dem på en best mulig måte for å sikre nødvendig kvalitet for arbeidet.

Ulempene med kvalitative metoder en må ha i bakhode dersom en velger det er blant annet at en ikke kan generalisere statistikken fra slike undersøkelser (Larsen,2017). I denne oppgaven var ikke det en stor utfordring da jeg var bare ute etter meninger og erfaringer til et begrenset utvalg. Siden kvalitative metoder gir ikke resultater med klare svarkategorier som en får ved kvantitative undersøkelser, var det viktig under dette prosjektet å sette av god tid til å klassifisere funnene. For at en skulle kunne klare se sammenhenger mellom svarene,

var det viktig å korte ned data mengden og få den mer oversiktlig. Datamaterialet ble gjennomgått flere ganger for å plukke ut det som er relevant for oppgaven videre. Siden kvalitative undersøkelser som ble gjennomført, ikke er anonyme. En kan se på dette som en utfordring en bør ta hensyn til, at informantene kan svare med det som de tror en ønsker å høre og ikke det som er sant. Under gjennomføring av prosjektet var jeg bevisst og klar over hvilken ulemper og utfordringer jeg kan møte på.

3.2.2. Fordeler ved kvalitative metoder

Det er også viktig å vær klar over de positive faktorene en har dersom en velger kvalitative metoder for prosjektet. Møte ansikt til ansikt med informantene gir stor mulighet for å observere kroppsspråket se om informanten føler seg komfortable eller ikke. En annen fordel en har ved kvalitative metoder som var til nytte under dette prosjektet var muligheten å stille oppfølgingsspørsmål. Slike spørsmål gir mulighet for å rette opp i misforståelser, betrygge seg om en har forstått korrekt det informanten prøver å formidle, og ikke minst gir det mulighet for å få mer utdypende og mer dekkende svar.

3.3. Kvalitativ Intervju

3.3.1. Valg av intervjuobjekter

Denne delen kan en se på som fase nummer to i forskningsprosessen. I denne fasen skal en bestemme seg om hvem skal vær med i undersøkelsen samt hva man mer spesifikt vil samle inn data om. Som Tjora (2021) påpeker, i kvalitative intervjustudier bør en gå etter en regel der man velger intervjuobjekter som kan uttale seg, og reflektere rundt det spesifika temaet som er valgt for arbeidet. Det vil si at et slikt utvalg er strategisk eller teoretisk, med andre ord kan en si at informanter man velger for studiet er ikke tilfeldige (Tjora, 2021). Selv om kandidaten snakker som regel ut om sine egne erfaringer, men den kan også opptre som en representant for bedriften den er ansatt i og deres erfaringer (Tjora, 2021). I denne undersøkelsen har det blitt foretatt intervjuer av individer som representerer kundebedrifter, samt ansatte i KTM Shipping som er i kontakt med disse kundene for å kunne besvare oppgavens problemstilling på en mest mulig dekkende og sammenhengende måte.

For utvalg av eksterne kandidater blir utvelging ved selvseleksjon benyttet, det vil si «Enhetene avgjør i dette tilfellet selv om de vil være med i undersøkelsen» (Larsen, 2017, s.90). Ledelsen i bedriften bistod med å ta kontakt med kundene og spør om de er villige til delta i undersøkelsen. For å sørge for høyere grad av reliabilitet i besvarelsen, stilte jeg noen kriterier til ledelsen som skulle videre ta kontakt med kundene om de ville delta. Kriteriene

var blant annet at jeg skulle få kandidater fra kundebedrifter som er både fornøyde, og mindre fornøyde.

Informant	Intervjuform	Sted for intervju
Ekstern informant 1	Semistrukturert intervju, ansikt til ansikt	Møter rom hos kunden, 08.11.21
Ekstern informant 2	Semistrukturert intervju, ansikt til ansikt	Møter rom KTM Shipping, 08.11.21
Ekstern informant 3	Semistrukturert intervju, ansikt til ansikt	Møte rom hos kunden, 11.11.21
Ekstern informant 4	Semistrukturert intervju	Via telefon, 26.11.21

Tabell 5 Eksterne informanter i undersøkelsen

Valg av interne kandidater for undersøkelsen ble gjort ved skjønnsmessig utvalg, det vil si at jeg valgte selv de enhetene etter min vurdering (Larsen, 2017). Aspekter som kjønn, alder eller utdanning var ikke en del av denne vurderingen. I dette utvalget var det viktig å samle inn data fra ansatte som er kommunikasjonspar til eksterne informanter, dette ble gjennomført på den måten for å få et mer helhetlig bilde over temaet fra 2 synspunkter.

Informant	Intervjuform	Sted for intervju
Intern informant 1	Semistrukturert intervju, ansikt til ansikt	Kontoret til informant, KTM Shipping, 09.11.21
Intern informant 2	Semistrukturert intervju, ansikt til ansikt	Møte rom KTM Shipping, 15.11.21
Intern informant 3	Semistrukturert intervju	Microsoft Teams, 26.11.21

Tabell 6 Interne informanter i undersøkelsen

3.3.2. Intervjuguide

En intervjuguide skal hjelpe med å strukturere et intervju (Tjora, 2021).

Intervjuguiden som jeg brukte er delt i tre deler, oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Oppvarmingsspørsmål er spørsmål som ikke krever alt for mye refleksjon, men skal gjør kandidaten tryggere, samtidig som de skal gi en pekepinn på hvilken vei intervjuet skal gå videre. I intervjuguiden som ble utarbeidet for denne

undersøkelsen begynner oppvarmingsspørsmål nøytralt og går litt mer inn på tema som er hovedfokuset det mer en nærmer seg refleksjonsspørsmålene. Refleksjonsspørsmål er det som Tjora (2021) omtaler som kjernen av intervjuet, det er spørsmål som er viktige i undersøkelsen og det er her vi får svar på det man er ute etter. Dette var da de viktigste spørsmålene i guiden som skulle gi meg nødvendig data for å besvare problemstillingen som er valgt for denne oppgaven. Når en har fått svar på det en lurte på, ender man intervjuet med noen avrundings spørsmål som skal på en måte informere kandidaten at intervjuet er over. Denne delen var kortest i guiden som ble benyttet, det vil si at jeg hadde kun 2-3 spørsmål som skulle lede vekk fra refleksjonsspørsmålene. Det kan oppfattes som en brått avslutning på intervjuet, det vil si at der er potensiale til å ha få spørsmål, men formulere dem slik at det er mer avrunda ending enn de som ble benyttet. Dette er en observasjon som ble gjort i etterkant av intervjuene.

Intervjuguiden ble utarbeidet slik at den skulle dekke ulike temaer i undersøkelsen. Formuleringen på spørsmålene er litt forskjellig i guiden som ble benyttet til eksterne intervjuer, og den som ble brukt til interne intervjuer. Begge versjoner vil bli lagt som vedlegg til oppgaven. Temaene som kommer fram i intervjuguiden er som følgende:

- Oppvarmingsspørsmål
- Kommunikasjon
- Relasjon/ relasjonsbygging / ivaretaking av relasjoner
- Covid-19 påvirkning

Ved utarbeiding av spørsmål til guiden har jeg tatt utgangspunkt i teorien, på den måten kan jeg sikre seg at jeg får svar på det som er nødvendig for å besvare problemstillingen for oppgaven. Det ble også lagt vekt på å formulere åpne spørsmål slik at respondentene har mulighet til å reflektere og gi utdypende svar som dekker mest mulig av tema.

3.3.3. Intervjuform

Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer, det betyr ifølge Larsen (2017) at en har ferdig formulerte spørsmål i intervjuguiden, men at en ikke nødvendigvis stiller de i rekkefølgen, men heller tar hensyn til hvordan intervjuet, samt stiller oppfølgingsspørsmål der man føler for å få mer informasjon. Jeg hadde en liste med ferdig skrevne spørsmål, samt noen stikkord under hvert spørsmål som jeg ønsket å få dekket, og stilte oppfølgingsspørsmål ut ifra det dersom det var nødvendig. Samtidig kunne det oppstå situasjoner der svaret på

spørsmålet ikke var klart nok, og jeg måtte ut med spørsmål for å forsikre meg at jeg forstår korrekt det som informanten sier og mener. Dersom en får korte svar, kan det også lønne seg å ikke stille nye spørsmål eller oppfølgingsspørsmål med en gang, men som Tjora (2021) skriver å la det bli stille slik at informanten tar selv initiativ og utdyper svaret sitt. Dette ble brukt og førte til at svarene ble mer utdypende, uten at jeg måtte stille oppfølgingsspørsmål.

Når jeg skulle gjennomføre intervjuene var det viktig for meg å ha en avslappet stemning og en vanlig samtale til den grad det lar seg gjøre, semistrukturert form for intervju ga meg den muligheten samtidig som den ga meg tryggheten at jeg visste hva jeg skulle spør om for å få de svarene jeg trengte for å besvare problemstillingen. Det i hvilken grad det ble gjennomførbart å ha en avslappende stemning og naturlig samtale varierte fra informant til informant, det vil si at noen trengte litt flere oppfølgingsspørsmål enn andre og på en måte trengte den klare strukturen av intervjuet. Samtidig la jeg merke til at det var vanskeligere å oppnå en avslappet stemning og naturlig samtale når intervjuet foregikk på telefonen, enn det var ved ansikt til ansikt intervjuer.

3.3.4. Gjennomføring av Intervju

For å avtale tid og sted for intervjuet kontaktet jeg de utpekte personene for intervjuet. I noen tilfeller var det litt utfordrende å avtale tidspunkt, grunnet til sykdom eller mangel på tid. Intervjuene ble videre gjennomført på avtalt tidspunkt og sted, alt etter om det skulle skje på KTM lokaler eller på møterom i bedriften informanten er ansatt i. Etter samtykke fra kandidatene ble det tatt lydopptak av intervjuene, for å forsikre seg at jeg ikke går glipp av relevant og viktig informasjon, noe som kunne skje dersom en skulle bare benytte seg av notater som en ikke alltid har like god anledning til dersom en har en samtale. Lydopptaket forsikrer oss at all nødvendig informasjon er med. Dette er også en god måte for å kunne sette fokuset på selve intervjusituasjonen, samt kommunikasjon, og mulighet for å be om utdypning der det er nødvendig (Tjora, 2021). Tjora (2021) påpeker også at det er veldig viktig under slike intervjuer der man benytter seg av lydopptak, å informere kandidatene om hvorfor en benytter seg av det og når opptaket vil bli slettet. Dette ble gjort ved å innhente skriftlig samtykke for hvert intervju, samt informere muntlig før intervjuet når lydopptaket vil bli slettet.

Dataene som blir samlet inn under disse intervjuer baseres på individets erfaringer som gjør at de ikke er objektive, men blir fortsatt brukt for å representere et ståsted. «*Kvalitative data kan være intervjudata, observasjonsdata, dokumenter og lyd- og bildeopptak*» (Larsen,

2017, s.97), i dette tilfellet sitter vi igjen med kvalitative intervjudata i form av lydopptak av de gjennomførte intervjuene.

En av intervjuene måtte skje via telefonen. Som Tjora (2021) sier, i et slikt intervju som blir gjennomført via telefonen mister man muligheten til å for eksempel nikke underveis slik at informanten kan vite og se at jeg lytter etter. Dette var noe som jeg gjorde ubevist gjennom intervjuet og kom på det innimellom, det vil si at jeg nikket og ventet på mer svar og deretter kom jeg på at informanten ikke kan se dette. Derfor kom jeg med innspill som "mhm" og lignende for at informanten skulle vite at jeg hører og føller med på hva den har å si. Det at intervjuet foregikk på telefonen kunne gi informanten ifølge Tjora (2021) en større følelse av anonymitet i undersøkelsen, men samtidig gjør denne formen at en ikke helt vet hvem en snakker med. Det at jeg ikke så personen jeg snakket med førte også til at det var mer utfordrende å ha en naturlig samtale. Dette intervjuet, i motsetning til de andre som ble gjennomført ansikt til ansikt, eller via teams, var en del kortere. Varierende lengde på intervjuer som er gjennomført ansikt til ansikt og via telefonen er ikke uvanlig (Tjora, 2021). I dette tilfellet ble det også benyttet lydopptak for å sikre at jeg får med meg til videre arbeid alt som er vesentlig for oppgaven.

3.4. Bearbeiding av intervjudata

Som nevnt ble det tatt lydopptak under intervjuene for å sikre at jeg har fått med meg alt av informasjon som informanten har sagt. Når en sitter igjen med intervjudata i form av lydopptak, går bearbeiding på at alt som ble sagt under intervjuet skal transkriberes. Med andre ord at en skal skrive nøyaktig og helst ordrett det som ble sagt under intervjuet (Larsen, 2017). Dette er et omfattende arbeid som er også tidskrevende. Det begrunnes med at en skal helst skrive alt ordrett og ende ofte opp med å måtte spole tilbake i opptaket for å få med seg alt som blir sagt. I dette tilfelle valgte jeg å normalisere transkripsjonen, som vil si at man transkriberer på bokmål eller nynorsk og ikke skriver direkte i dialekten som informanten snakker (Tjora, 2021). I slike tilfeller er det viktig å ta høyde for spesielle dialektord som kan være av stor betydning for oppgaven på grunn av dens særegne betydning (Tjora, 2021). For denne fasen ble det satt av god tid for å sikre en høyere grad av validitet i arbeidet. Dersom det var mulig, startet jeg med transkripsjonen rett etter intervjuet ble gjennomført. På en annen side er det viktig å gjøre dette nøyaktig fordi det er disse funnene en får fra intervjuene som er vesentlige for å kunne besvare problemstillingen.

Intervjuopptakene var på inntil 20min, etter transkriberingsarbeidet var ferdig, ble lydopptakene slettet.

Selv om intervjuene var ganske korte, var intervjuguiden utarbeidet på en slik måte at den skulle dekke teorien som er valgt for oppgaven. Det er også viktig å si at i etterkant innså jeg at jeg kunne få mye rikere data som kunne gå enda mer inn i dybden på tema dersom intervjuene hadde vært lengre. Samtidig selv om intervjuene var korte, føler jeg at jeg fikk gode nok svar til å besvare problemstillingen i forhold til den teorien som er skrevet i kapittel 2.

3.5. Analyse og tolking av data

Som Larsen (2017) skriver, kan man si at denne fasen skal gå ut på at en skal finne sammenhenger i datamaterialet en har samlet inn. Man skal nå studere funnene for å finne både likheter og ulikheter, dette er også interessant nå å finne om det er sammenhenger mellom individene i kommunikasjonsparene. Oppgaver som er løst gjennom kvalitative metoder, er preget av store mengder tekst og samtidig redusere det til det som er relevant for oppgaven. En er nødt til å gå gjennom dataene en har samlet inn og utelukke det som ikke er relevant eller nødvendig for å besvare oppgavens problemstilling. Første steget i analysen av datamaterialet var koding og kategorisering for å finne det som er relevant, og kategorisere det i ulike temaer basert på innhold. Det er også viktig at en ser forskjell mellom analyse og tolkning av data funnene, analyse delen av arbeidet går ut på å finne frem til funn, går tolkningen på at en skal skape mening av det en finner (Larsen, 2017). Med andre ord i tolkningen skal gå ut på hvordan de funnene vi kom fram, skal forstås. Tolkningsarbeidet vil også bli påvirket av litteraturen en har jobbet seg gjennom om de ulike temaene i oppgaven (Larsen, 2017). Samtidig noe en må ta høyde for å oppgaven er at en trenger å balansere graden av egen tolkning av det som en har strukturert, og det informantene har formidlet (Larsen, 2017).

3.6. Metodekvalitet

3.6.1. Validitet

Når en snakker om validitet i forskning, snakker en om relevans og gyldighet (Larsen, 2017). Validitet i kvalitative studier går mer konkret ut på bekreftbarhet, troverdighet og overføringsverdi. Dersom en skal sikre validitet i en oppgave, er det viktig å tenke på om en har undersøkt det en skulle undersøke og om en har samlet inn data som er nødvendige for å besvare problemstillingen (Larsen, 2017). Dette har direkte innflytning på hvor valide

slutningene en trekker videre i oppgaven er (Larsen, 2017). Det er også viktig at forskeren viser til en begrunnelse for hvorfor eller hvordan en kommer til konklusjonene.

Under kvalitative intervjuer kan en sikre seg høyere grad av validitet, ved at en har mulighet for å korrigeringer underveis dersom det dukker opp noe som er viktig for problemstillingen. Derfor kan en si at det er en fordel å bruke semistrukturerte intervju, da holder man seg ikke fast til guiden og har mulighet å fange opp tråder som informanten kommer med selv.

3.6.2. Reliabilitet

Som Larsen (2017) skriver, viser reliabiliteten til nøyaktighet eller pålitelighet i arbeidet, det vil si at undersøkelsen en har gjennomført er gjort med høy grad nøyaktighet gjennom hele den prosessen. En må også være klar over at sikring av høy grad av reliabilitet i kvalitative studier er utfordrende. Det er også en tydelig kobling mellom reliabilitet og troverdighet i undersøkelsen, men troverdigheten er viktig både for reliabilitet og validitet. Empiriske funnene som presenteres i oppgaven skal baseres på data som omhandler faktiske forhold (Larsen, 2017). Derfor er det også viktig å legge vekt på relevante koblinger mellom datafunnene, analyse, men også teori for å styrke påliteligheten av arbeidet, men en må huske å redegjør for dem (Tjora, 2021). Dataene en presenterer vil ikke være troverdige dersom en ser et tydelig preg av forskerens perspektiv eller meninger. En annen måte for å sikre reliabilitet i arbeidet er å sikre en god transparens, det vil si en god beskrivelse av innsamlingsmetoder samt analysemetoder, slik at utenforstående kan forstå og vurdere selv hvor pålitelig funnene er (Larsen, 2017; Tjora 2021).

3.6.3. Overførbarhet

Som nevnt handler overførbarhet, eller ekstern gyldighet, om funnene fra arbeidet også kan si noe om andre sammenhenger eller studier en vår egen. Evnen eller muligheten til overføring av funnene som kommer fram i denne oppgaven vil være begrenset grunnen til at oppgaven er spesifikt rettet mot kunderelasjoner for KTM Shipping, samt at enhetene som er med i undersøkelsen ikke representerer en populasjon. Samtidig skal høy grad av validitet og reliabilitet bidra til en mulig overføringsverdi av funnene, ved at undersøkelsen er også godt forankret i relevant teori og forskning (Larsen, 2017). På en annen side er problemstillingen relevant for situasjonen i verden, og kan gi pekepinn til andre som ser på sammenheng mellom Covid-19 og kunderelasjoner.

3.7. Ethiske hensyn

Hvis en tenker etikk, tenker man ofte på prinsipper og regler for vurdering om handlingene en gjør er riktige eller ikke (Larsen, 2017). Samfunnsforskning er forskning som innebærer at en er i kontakt med andre mennesker, som for eksempel under et intervju. Samtidig som Tjora (2021) skriver, handler etikken i forskning om at deltakere i undersøkelsen, informanter, ikke skal komme til skade. I denne sammenhengen handler etikk om hvordan disse menneskene som er med i undersøkelsen blir møtt av oss, hvordan en legger fram informasjon om undersøkelsen som vedkommende skal delta i, og ikke minst hvordan du i videre arbeid vil behandle alle informasjonen og opplysninger du samler fra informanten (Larsen, 2017). I undersøkelser der personopplysninger kommer fram, det vil si opplysninger som kan gjøre informanten identifiserbar gjennom for eksempel navn eller andre opplysninger, er det viktig at en vet hvordan slike opplysninger skal håndteres og bearbeides, og ikke minst informere vedkommende om disse handlingene. Det er også krav som stilles dersom det er prosjekt der en samler inn slike opplysninger å melde prosjektet til NSD.

Under arbeidet med denne undersøkelsen ble det samlet inn personopplysninger, etter godkjenning av prosjektet fra NSD. Intervjuobjektene fikk tilsendt et informasjonsskriv før intervjuet der formålet med arbeidet var presentert, informasjon om bruk av lydopptak, samt en forklaring på hvordan opplysningene og data vil bli håndtert. Informantene fikk også samtidig et samtykkeskjema der de skulle krysse av og signere at de gir samtykke til å delta i intervjuet samt samtykke for bruk av lydopptak. Siden informasjonsskrivet og samtykkeskjema ble sendt ut i forkant av intervjuet, ble det også informert en gang til om rettigheter som hver informant har, samt en påminnelse om hvordan håndteringen av dataene vil foregå. Det vil med andre ord si at vedkommende ble informert at den kan trekke seg ut, at lydopptaket vil bli slettet når intervjumaterialet er transkribert og at den ikke vil deles med andre. Under anonymiseringsarbeidet blir alle personopplysninger fjernet, det vil si at personene som deltok i intervjuet blir omtalt som IN1 ... 2 ...3 også videre (Informant) eller ved eksterne informanter INE1 ... 2 ...3. Samtidig vil personopplysninger om for eksempel stilling i bedriften, eller utdanning, vil bli fjernet da de ikke er relevante for besvarelse av problemstillingen.

Både godkjenning fra NSD og informasjonsskriv er lagt som vedlegg til oppgaven.

4. Resultater

I denne delen vil oppgavens resultater presenteres. Dette er da resultater som kommer fra både interne og eksterne intervjuer. Direkte sitater fra intervjuer vil bli framstilt i kursiv.

4.1. Resultater fra intervju

4.1.1. Relasjonsbygging

Det er viktig å nevne at relasjonene som ble undersøkt er etablert for mange år siden, derfor var dette et spørsmål som var utfordrende for informantene å besvare hvordan KTM ble leverandøren/samarbeidspartneren deres. Som IN1 sier «*det begynte i det små ifra 2005*», dette viser da at relasjonen er lang og informanten ikke kan si nøyaktig hvordan denne relasjonen ble etablert. En annen faktor som fører til at det var utfordrende å besvare dette spørsmålet, var at informantene ble ansatt i bedriften etter relasjonen var etablert som INE3 sier «*det var før min tid*». Likevel kom det fram fra det intervjuet med ekstern informant 1 «*det var vel KTM som tok kontakt*». Selv om informantene ikke kunne direkte fortelle om hvordan relasjonene ble etablert, kom det likevel fram hvordan relasjoner bygges og utsagn som kan bli sett på sammen med teorien om etablering av relasjoner. Som noen av informanter sa, relasjonen blir bedre og sterkere over tid som de vokser seg sammen med hverandre. Det kommer også fram at relasjonen har utviklet seg fra at KTM har vært en enkel leverandør til kunden, til at de ha blitt en hovedleverandør. Som en del av teorien sier, gjensidig tilpasning er en del av relasjonsbygging, det kommer fra intervjuene at det blir gjort både tilpasninger i form av investeringer, men også i form av at tilpasning dersom en avtaler noe. Problemløsning faktoren i relasjonen er også viktig, som INE1 sier «*skulle komme med løsninger for oss*», men også som det kommer fram fra andre intervjuer løse utfordringer som en kan møte på. Troverdighet og det at en opptrer pålitelig er viktig, det er viktig at partene som bygger en relasjon kan stole på at det som blir sagt blir overholdt. Viktigheten av troverdighet kommer også fram i intervjuene.

4.1.2. Relasjonsivaretaking

Det kommer også fram fra intervjuer at tillit er ikke bare viktig for å bygge relasjoner, men også for å ivare ta dem. Denne tilliten øker også kundelojaliteten, som ene informanten nevner det at de er lojale mot KTM er viktig for å ivareta den relasjonen de har oppnådd. Fra andre intervjuer kommer det også fram at det er viktig å forstå situasjonen fra den andres sitt ståsted. Neste faktor som er viktig for å ivareta relasjoner som kommer fram er å møte og tilfredsstillte behovene og forventningene til kundene. Som IN1 sier, holder de

kundeoppfølgingsmøter, nå på grunn av pandemien digitalt, men med jevne mellomrom for å ha en dialog om hvor fornøyd en er med tjenestene. Evnen til KTM til å strekke seg utover sine kjerne områder for å dekke forventningene som stilles til dem, det er flere av informanter som nevner at de kan be KTM om noe som helst og de gjør det som må til for å dekke behovet. Kommunikasjon viser seg også fra intervjuer å være viktig for å ivareta relasjonene, som INE3 sier «*glidende kommunikasjon*» dersom det oppstår noen utfordringer eller endringer, men også en åpen dialog om hvilket tiltak som er innført i forhold til pandemien, og at den blir tatt alvorlig.

4.1.3. Tillit

Det viser seg fra intervju at noen av kunden gikk inn i relasjonen med et positivt nivå av tillit. Som noen av informantene nevner, tilliten har vært god fra starten av. Samt som INE4 nevner «*har jo vært med oss i alle år*» som viser hvordan tillitsnivået er gjennom en lang relasjon. Samtidig viser det at tilliten er blitt bedre og bedre det mer partene har jobbet sammen, som INE3 sier «*vi har tettere og tettere samarbeid*». Samtidig som informantene nevner at en må gjøre seg fortjent tilliten i relasjonen begge veier, da med å vise at partene er til å stole på og holder det som blir sagt. Med andre ord at de opptrer pålitelig. Som en av interne informanter sier, det hender også at kundene spør dem om råd angående ulike ting, som viser til høy grad av tillit. Informantene nevner også at en åpen kommunikasjon er også viktig for å bygge tillit i en relasjon. Informantene påpeker åpen kommunikasjon om alt fra kostander på investeringer, til kommunikasjon dersom noe kan bli hindret og ikke gjennomført som planlagt, og kommunikasjonen om hvilke tiltak angående pandemien som er innført.

4.1.4. Kommunikasjon

En av eksterne informantene nevnte under intervjuet at de følte seg mer dedikerte hos KTM da de fikk egen mail boks, og med det samme at kommunikasjonen har blitt bedre i relasjonen. Det som går igjen i intervjuene er at kommunikasjonen har egentlig ikke blitt påvirket av omstendighetene en måtte forholde seg til på grunn av pandemien. INE4 forteller i intervjuet at den personlige kontakten de har i relasjonen, som skjer via telefon er veldig viktig, dette da sett i sammen med at informanten sier de har faste ansatte som de forholder seg til hos KTM, at det er veldig viktig for informanten. Det kommer også fram at det er ulike plattformer som er benyttet innen relasjonene for å kommunisere og dele informasjon. Plattformer som blir nevnt er Google Disk som blir benyttet for å dele dokumenter med kundene, Microsoft Teams som blir brukt både på grunn av sin chat funksjon, men også

muligheten til både lyd og video samtaler, vanlig mail løsning, men også overraskende Messenger plattformen til Facebook. Sist nevnte er benyttet for å formidle hurtigbeskjeder, det er da en gruppe chatt der både ansatte fra KTM og kunde bedriften er en del av. Microsoft Teams blir da også brukt til å holde møter med kundene som informantene nevner, det vil si at både kundeoppfølgingsmøter blir holdt nå på Temas, men også vanlige møter.

4.1.5. Covid-19

Informantene ble spurt om hvordan arbeidssituasjonen deres har blitt påvirket av pandemien, det som kommer fram er da at noen av informantene måtte på hjemmekontor og fikk større arbeidsbelastning som INE3 nevnte i intervjuet, mens andre som var på hjemmekontor følte det var veldig greit. Derimot kom det også fram at noen av informantene kunne bli på arbeidsplassen sin, da for eksempel på grunn av at andre var sendt hjem og det var veldig få på kontor lokalene ellers så informanten kunne fint sitte der. Eller som det kom fram fra et annet intervju, informanten måtte ikke på hjemmekontor på grunn av at de har så pass god avstand mellom hverandre i lokalet at det ikke var nødvendig. Informantene nevner også at det var for det meste ikke redd for relasjonen i seg selv, men som blant annet IN1 sier «*var så følgelig redde for hva som kan skje hvis de hadde fått et covid utbrudd*». Denne frykten var flere informanter som hadde. Samtidig kommer det fram fra INE4 at relasjonen ble betydelig svekka på grunn av omstendighetene rundt covid-19 pandemien, og nærmere sagt på grunn av lange leveringstider på containerfrakt. Formidling av hvilke tiltak som er iverksatt for å minke smitte risikoen var også noe som ble av informantene sett på som viktig under denne pandemien, samt det at pandemien blir tatt alvorlig som INE3 nevnte.

5. Drøfting

I denne delen av oppgaven bli funnene fra undersøkelsen drøftet i sammenheng med teorien som er valgt for oppgaven. Sitater som blir brukt i drøftingen vil bli skrevet i kursiv for å gjøre dem mer synlig i teksten.

5.1. Relasjonsbygging

Disse relasjoner som ble undersøkt i denne oppgaven er langsiktige relasjoner mellom KTM og deres kunder eller samarbeidspartnere. Det er kjent at relasjoner utvikler seg over tid og, som Wilson (1995) sier at partene involverte kan utvikle både tillit og en form for profesjonelt vennskap i en slik relasjon. I denne sammenhengen kan en vise til uttalelsen fra IN1 som sier følgende «*vi har vært å bare gå ut å ta en middag og bygge relasjonen enda tettere da*», dette kan tolkes som at det er den profesjonelle relasjonen som ble bygd. Samtidig er det også sannsynlig at man bygger en form for vennskap med de involverte samtidig under slike sammenkomster som ikke skjer på en arbeidsplass, men heller på et mer offentlig sted.

Tilfredshet av forventninger og behov til kundene er en viktig faktor i relasjonsbygging. Graden av tilfredshet av de forventningene kunden har over sin leverandør kan sjekkes med kundeoppfølgingsmøter som blir gjennomført med jevnlig mellomrom. En annen måte en kan benytte seg av for å se nærmere kundetilfredsheten er spørreskjemaer som blir sendt ut til kundene der de kan krysse av i hvilken grad de er fornøye eller ikke med tjenestene fra KTM.

Utsagnet til IN1 «*vokst oss sammen med kunden mer og mer, fra å være en enkel leverandør som leverte små ting til de, til å vokse oss sammen og nå en hoved leverandør*», kan drøftes i sammenheng med etableringsfasen til Ford (1980). Ford (1980) skriver at i denne fasen er graden av forpliktelse lav, som IN1 sier, har de bygd videre relasjonen fra å være en enkel leverandør som leverte små ting, som kan bli sett på som at de to involverte partene var ikke veldig forpliktet til hverandre. Det at KTM per i dag er blitt hovedleverandør viser at denne relasjonen er blitt godt etablert og begge partene er forpliktet til hverandre. Samtidig kan en se på en annen situasjon som INE1 forteller om «*det var vel KTM som tok kontakt, vi kjente jo de litt ifra før, men i forbindelse med den avtalen som vi har nå, der KTM tar alt, så er det jo KTM som tok kontakt med oss og kom med forslag*», dette kan også bli sett på som etableringsfasen fra leverandøren tar kontakt med kunden for å tilby sine tjenester. I

begynnelsen er de ikke forpliktet til hverandre, men som informanten sier har de nå en avtale som gjør at det er høy grad av forpliktelse inni bildet. På en annen side kan en tenke at som informanten sier, «*vi kjente jo de litt ifra før*», at denne kunden kunne ha litt forutsigbarhet og trygghet, samt litt kjennskap til hvilke normer og verdier KTM har.

Tredjefasen i etableringen av relasjoner av Ford (1980) går blant annet på at kostnadene som er nødvendige til å dekke behovene til kunden blir synlige. Dette kan også drøftes sammen med tilpasningsevnen som er nødvendig for å tilfredsstillere behovene som kunden har. I to intervjuer kom det fram at betydelige investeringer måtte bli gjort for å kunne dekke behovene til kunden. For å gjøre det mer synlig er det viktig med kommunikasjon om hva ting koster, og hva en skal sitte igjen med. Som IN1 sier i intervjuet «*investere i utstyr som kreves for å kunne levere til de, så det gjør vi egentlig hele veien og det er sånn løpende dialog ... mye sånn åpen bok løsning om hva det koster og hva vi skal sitte igjen med*», her kan en også vise til IN3 «*vi har gjort betydelige investeringer fordi vi har dem som kunde*». Slike investeringer er bevis på en fysisk tilpasning i relasjonen, som blir gjort for å i møte komme behov. Samtidig kunne man finne ut ifra intervjuer at det blir tatt gjensidige tilpasninger, det vil si tilpasning i form at investering i spesialutstyr, men også fra kundens sin side en tilpasning som går for eksempel på avtaler angående leveranser slik at det passer for begge parter. En slik gjensidig tilpasning som kommer fram i intervjuene, kan også føre til at relasjonen blir mye tettere og gjør det vanskeligere for konkurrenter å bryte den.

Problemløsning er også en faktor som er viktig i relasjoner, det er også noe som informantene nevner i intervjuene. Som INE1 sier «*skulle komme med løsninger for oss på en måte, løse utfordringene som vi eventuelt fikk med transport*» dette er da også noe som INE3 nevner «*de utfører egentlig det, de har jo sin kjerne område med vi kan be dem om noe helt annet og de strekker seg der og*». Disse to utsagn fra intervjuene med eksterne informanter kan bekrefte at KTM har en evne til å komme med løsninger til eventuelle problemer som kunne oppstå, og gjør det som må til for å dekke de behovene som kundene kan ha selv om det ikke alltid er innafor det vanlige.

En annen faktor som er viktig for gode relasjoner er troverdighet. Dette kom også tydelig fram av informantene at det var noe som var veldig viktig. Som for eksempel det kommer fram i intervjuet med INE1 «*å levere det de har lovt*» eller som INE3 sier «*først og fremst at de er pålitelige*». Dette er noe som bekrefter at troverdighet og det at en holder seg til sine løfter, er viktig i en relasjon. En åpen dialog og informasjonsflyt mellom de involverte parter

er også med å skape troverdighet i relasjonen, som INE3 sier «*vi er åpne tilbake de får vite, hva vi planlegger videre, hvorfor vi gjør det vi gjør, det er litt viktig det og, med hvorfor vi gjør*», dette er noe som viser at en gjensidig åpen dialog som går begge veier er viktig for involverte parter, en kan se på det både i sammenheng om troverdighet, men også tillitsbygging samtidig. En kan også drøfte troverdigheten i sammenheng med uttalelsen til IN1 som sier følgende «*har de en utfordring så ordner KTM, det skal på en måte være deres 911 nummer*». Dette viser at troverdigheten i relasjonen må være høy for å sikre at kunden stoler så pass mye på leverandøren sin at de vett at uansett hva de trenger hjelp med, så bistår KTM. For at kunden skal ha den tanken og følelsen er det da viktig å være pålitelig og levere på det som er avtalt, og som INE3 sier «*de møter behovene våre så si alltid*» som kan bekrefte at behovene blir dekket.

5.2. Relasjonsivaretaking

Relasjonsivaretakingen kan skje på ulike måter, det vil si at det er ulike faktorer som spiller inn på det. Tillit er en veldig viktig faktor i relasjoner, den bidrar til å bygge en lojalitet hos kundene slik at de foretrekker å forholde seg i størst mulig grad til en leverandør. Her vil det være naturlig å vise til uttalelsen til IN2 «*vi forventer å bli logistikk avdelingen deres på en måte*», en slik situasjon i relasjonen må basere seg på en høy grad av tillit. Dette viser også at det finnes muligheter for å få relasjonen sterkere og at der er potensielle måter å utvikle den relasjonen enda mer. Som Shaladi (2012) sier, høy grad av tillit fører til sterkere empati, eller med andre ord evnen til å forstå situasjon fra andres perspektiv. Selv om informantene ikke bruker direkte ordet *empati* i sine utsagn, kan en tolke flere av svarene at informantene har en grad av empati over for hverandre. Som INE4 nevner «*det var ikke KTM sin feil det var jo båter, fraktselskaper så liksom skapte utfordringer*», denne uttalelsen kan tolkes som at denne informanten har forståelse for situasjonen, og ikke legger skylden på leverandøren/samarbeidspartneren sin. (nevne i hvilken kontekst dette skjer)

Det å holde kunden tilfredsstilt er viktig for å kunne oppnå en langsiktig relasjon, en kan si at for å vite om kunden er tilfredsstilt er det viktig å ha en åpen dialog om hva som er bra eller ikke. Som IN1 sier «*vi har jevnlig møter, asså kundeoppfølgingsmåter*», det er noe som er viktig for å få vite om kunden er fornøyd med tjenestene til leverandøren sin. Under slike møter får man et direkte innblikk i om forventningene til kunden er ivaretatt, samtidig som man kan komme med forbedringstiltak. Forbedringstiltakene som kan bli implementert vil variere fra situasjon til situasjon, det vil med andre ord si at det hvilket tiltak en kommer

fram til vil variere, alt etter hva det gjelder. I relasjoner er det likevel viktig at begge partene føler seg ivaretatt og sett, slike møter kan bli sett på som en arena for å gi tilbakemeldinger.

Som Chowdhury (2016) påpeker, dersom bedriften bryr seg om kunden blir ikke deres behov ignorert. Under intervjuet med INE3 kommer dette aspektet fram «*de har jo sitt kjerneområde, men vi kan be dem om noe helt annet og de strekker seg der og*», samtidig som INE1 sier «*de har jo snudd' seg rundt og gjort alt de kan for oss*». Dette er noe som bekrefter at KTM bryr seg om kundene sine, og strekker seg så langt de kan for å få dekt behovene til kundene sine, slik at de ikke trenger å finne andre aktører som kan komme med løsninger. Neste faktor en kan trekke inn fra INE1 er «*de er ikke bare det at de har gitt oss, tatt seg av transport asså eksport import, men de har og gitt oss lager område*», det viser at lager var et behov som kunden hadde, men som ble ivaretatt av KTM som sier at behovet ikke ble ignorert, men ivaretatt og dekket.

Dersom en har et bredt spekter av kunder med ulike behov og forventninger, er det nødvendig med tilpasning i relasjonen. Tilpasninger kan forekomme på ulike måter, det kan være investeringer, å øke kompetanse hos ansatte dersom det er nødvendig eller bare tilpasse seg til hverandre slik at det passer for alle involverte i størst mulig grad. Derfor kan en på den ene siden trekke inn uttalelsen til IN1 angående investeringer for å tilpasse seg for å møte behovene til kunden, «*ja, det gjør vi egentlig hele veien ... med tanke på, ja de varene de har og trenger så krever det en del spesial utstyr*» samt uttalelsen til IN3 som også bekrefter denne teorien om «*vi har gjort betydelige investeringer fordi vi har dem som kunde*». Disse to uttalelsene bekrefter at det er viktig med tilpasninger i dette tilfelle i form av investeringer for å kunne beholde den kunden. Samtidig nevner ekstern informant 2 en annen type tilpasning i relasjonen «*tilpasse oss litt vist vi kan gi litt på et område så gjør vi det for å tilpasse oss de og*» dette er da også noe som bekrefter teorien om en gjensidig tilpasning i relasjonen som har en ivaretakende effekt.

En annen faktor som kom fram i intervjuene, var at kommunikasjon er en viktig aspekt av relasjoner for informantene. Som nevnt av Selnes (1993) er ikke posisjonen til kunden statisk som gjør at en god informasjonsflyt mellom kunde og leverandør er viktig for å tilfredsstille behovene til kunden. Uttalelsen til IN1 «*det er den generelle økningen i markedet, at de har hatt en veldig satsing og levert et godt produkt som gjør at de har flere kunder*» bekrefter påstanden til Selnes (1993). Dette viser også at den tette relasjonen og kommunikasjonen med sin kunde er viktig for at, som IN1 sier «*unngår de for eksempel stock-outs at de kan*

produsere heile veien». Samtidig er det ikke uvanlig at det oppstår utfordringer i relasjoner, her er det også viktig med en åpen dialog om disse utfordringene, og som INE3 sier «*hvis det er noe som kan hindra ting så er, så får jeg beskjed og samme tilbake da, vi har den gode kommunikasjonen hele veien så vi vett hva vi har*», samt som INE1 uttaler seg «*det som er viktig at vi har god kommunikasjon at vi vet hvor varene er og hvis det oppstår problemer med transportene at vi får informasjon*». Disse uttalelsene påpeker at en transparen kommunikasjon om utfordringer er viktig, samt at KTM har den evnen til å ha en slik åpen dialog med kundene sine. Selv om INE4 bekrefter at behovene de hadde under covid-19 pandemien ikke ble dekket, påpeker informanten også at det ikke var på grunn av liten innsats fra KTM sin side, men heller «*båtene klarer ikke å levere til rett tid, ikke KTM sin feil det var jo båter, fraktselskaper som skapte utfordringer*».

5.3. Tillit

Selv om tilliten er noe som bygges gjennom tiden i en relasjon, kom det fram i intervjuene at en kan gå inn i nye relasjoner med tillit til den andre parten. Som INE1 sier «*den har vel vært god hele veien holdte på å si, den har vært god fra starten av, og det har ikke endra seg*», det vil si at den gikk inn i relasjonen med en grad av tillit, samtidig kan en også tolke dette som at denne informanten trengte ikke lang tid for å bygge tilliten til samarbeidspartneren fordi den hadde en åpen og positiv holdning, og ikke kom inn i relasjonen med skepsis, som etter Spurkeland (2020) kunne påvirket tiden som er nødvendig for å bygge tilliten. Det er også viktig å huske at relasjoner kan være lengre enn den tiden informanter har vært ansatt i bedriften, det vil si at tilliten ble bygd av de tidligere ansatte, og som INE4 sier «*har jo vært med oss i alle år de sånt sett, når jeg overtok så var det naturlig å fortsette med dem*», dette er noe som en kan se på både som at den informanten gikk inn i den relasjonen med tillit grunnet av de tidligere ansatte som har bygd relasjonen med KTM, eller at informanten viste fra sine tidligere kollegaer at KTM hadde god rykte, at de leverer på det de skal og derfor ble denne relasjonen kontinuert. Begge tilfeller kan vise til at den kunden har tillit til KTM.

Kommunikasjon er også knyttet til tillit, det vil si at dersom involverte partene har en åpen kommunikasjon og dialog mellom hverandre vil det være lettere å komme til enigheter samt at det blir mer synlig hva som kan skape konflikter. Uttalelsen fra INE3 «*så har vi en veldig åpen kommunikasjon mellom hverandre og det er ganske mye tillit kan du si*» bekrefter at åpen og transparent kommunikasjon mellom partene i en relasjon påvirker også tilliten

positivt. Samhandlingen mellom enkelte individer i bedrifter kan føre til at det er lett å bygge tillit mellom disse individer, som INE4 sier «*vi har faste folk vi forholder oss til der borte det er viktig*». Med andre ord kan en se på dette som at i den relasjonen forholder en seg kun til noen enkelte individer og kanskje aldri kommer i kontakt med andre i bedriften.

Samtidig er det viktig å huske at tillit er ikke fast, og at den blir påvirket av alle handlinger som skjer i en relasjon (Spurkeland, 2020). IN1 sier «*filosofi er at vi skal si ja til kunden*» dette er noe som kan sees på som at det er en positiv sammenheng mellom forventinger og tilfredsstilhet av disse, men også en sammenheng mellom at handlinger i relasjonen påvirker tilliten. Videre kan en vise til «*vi løse problemene om det er at vi må ut en natt eller en helg eller stå overtid for å løse problemene deres*» fra IN1, som bekrefter at denne atferden skal bidra til positive erfaringer i relasjonen, samt videre til IN1 «*det skal på en måte være deres 911 nummer hvis det er noe de må få utført og det har vi levert på og dermed så har tilliten styrka*». En kan se på det som at KTM sørger for at samarbeidspartneren skal kunne stole på dem, og dermed viser at de er pålitelige som fører til at tilliten i relasjoner blir sterk. Sammenhengen mellom disse positive handlinger som blir utført, ved å bruke den tiden som er nødvendig for å dekke behovene til sine kunder/samarbeidspartnere, viser at det er positive erfaringer som blir levert og dermed blir tilliten styrket, samt at det ikke oppstår tillitssvekkelse. På en annen side som Doney og Cannon (1997) sier, dersom en opptrer på en troverdig måte vil det bygge troverdigheten og tilliten i relasjonen, noe som en kan si er bekreftet av IN1 «*jeg føler vi er en troverdig leverandør som de faktisk, de spør oss om råd på mange ting og i mye større grad enn før får vi har vist oss den tilliten varige da*».

Det er også viktig å huske at tillit i en relasjon må komme fra begge sider for at relasjonen skal lykkes, som IN3 sier «*vi stoler på de og det er nok for at de har vist at de er til å stole på, at de har fortjent den tilliten på samme måte som vi må gjøre oss fortjent tilliten andre veien*», dette kan en da tolke som at begge partene har klart å levere på de premisser som var avtalt og med det samme blir de sett på som troverdige i relasjonen.

5.4. Kommunikasjon

En god kommunikasjon og informasjonsflyt er viktig for relasjoner, kommunikasjonen påvirker og bygger både på tillit, men også på forpliktelse til hverandre. I en slik kommunikasjonsprosess er det også viktig at enhver har god evne til å lytte slik at budskapet blir oppfattet som det skulle. Som INE1 sier «*vi er jo blitt mer dedikerte hos de, vi har egen mail boks som er dedikert oss også ja*» dette er noe som kan vise til at KTM har den evnen

til å lytte til kundene sine og tar dem på alvor, samt viser det at digitale plattformer som e-post er vesentlig i kommunikasjonen. Samtidig er en høy grad av transparens i kommunikasjonen viktig for informasjonsflyten som øker tilliten, som INE3 sier *«hvis det er noe som kan hindre ting så er, så får jeg beskjed og samme tilbake da, vi har den gode kommunikasjonen hele veien så vi vett hva vi har»*.

Digitale plattformer som gir mulighet for å dele dokumenter med andre, som for eksempel Google disk, er også viktige i kommunikasjonen. Den kommunikasjonen som foregår mellom KTM og kunden kan skje via flere plattformer. Plattformene som kommer fram i intervjuet med IN1 er Google Disk, mail, Microsoft Teams og Facebook. Facebook blir også benyttet selv om en ikke forbinder den plattformen med profesjonelle relasjoner og kommunikasjon. Som IN1 sier *«mye endringer som skjer, og det skjer, det kan skje mye på teams faktisk endringene, men og en del på mail spesielt hvis det er flere som må få beskjeden samtidig»* dette viser da at plattformer som teams blir benyttet i bedrifter for å kommunisere både med interne, men også eksterne partnere som behøver å få informasjon. Samtidig påpeker også IN1 *«har messenger grupper på Facebook som våre ansatte er i så vi kan gi hurtigbeskjeder, men det vi og har involvert at den kunden er en del av så de og kan både gi info og se info»*, dette verktøyet kan en tenke blir benyttet til hurtigbeskjeder siden det er vanlig at alle har tilgang til, og sjekker Messenger regelmessig gjennom dagen. Videre kan en tenke at dersom det er noe som må bli gjort på kvelden, en helg eller lignende, er det mye mer sannsynlig at de ulike involverte for med seg beskjeden dersom den går via Messenger, enn andre plattformer som en ikke bruker utenom arbeid. Bruk av chat funksjonen på Teams gjør det mulig å se om personen har lest meldingen og dermed sikre seg at informasjonen har nådd mottakeren.

Muligheten Microsoft Teams gir til video kommunikasjon, er også en viktig del i tilfeller der det kan være vanskelig å få til et møte fysisk. Dette er noe IN3 nevner, *«det er tilgjengeligheten som er utfordringen»* med tanke på å forsøke å avtale fysiske møter for å kunne snakke om eventuelle tiltak som kunne bli gjort for å gjøre samarbeidet enda bedre, samtidig sier samme informant *«vi har hatt teams møter med de»*, noe som viser at en slik løsning gjør det lettere å gjennomføre møter dersom en ikke trenger å flytte seg fra egen arbeidsplass. Obal og Lancioni (2013) nevner også at digitale plattformer for kommunikasjon kan være hjelpelige når en skal forhandle seg til noe, her kan en dra inn uttalelsen til INE3 *«tilpasse oss litt vist, altså vist vi kan gi litt på et område så gjør vi det*

for å tilpasse oss de og», dette kan bli trukket inn i denne sammenhengen da dette omtaler også noe som en kan kalle for diskusjon eller forhandling om når ting skal skje som INE3 sier videre «så ikke bare ordrebasert, å si at vi, at det passer meg den dagen liksom, vist at, hvis vi kan lage puslespillet sammen så gjør vi det». På den måten kan en se på dette som en form for forhandling om når ting skal skje, der innspill kommer fra begge parter for å oppnå en størst mulig gevinst for alle involverte. Samt siden at kommunikasjonen i stor grad foregår digitalt og ikke ansikt til ansikt, kan en se på dette som en bekreftelse av utsagnet fra Obal og Lancioni (2013) som sier at digitale plattformer er en fordel til å bruke når en skal forhandle seg til noe. Ved slike faktorer som blir diskutert, er også valg av plattformen en benytter viktig. Det vil si at det er lurt å benytte den plattformen som en har høyest sikkerhet at alle får med seg informasjon og avgjørelser. Den sikkerheten får en dersom en kan se om beskjeden er lest eller ikke av enhver som er involvert.

5.5. Covid-19

Et av spørsmålene som ble stilt til informantene under intervjuer var «Hvordan ble arbeidssituasjonen din påvirket av covid-19?», svarene som kom fra dette spørsmålet var varierende. Det som var viktig for alle var å unngå eller redusere muligheten for smitte utbrudd. Som INE1 sier «*vi skulle beskytte produksjonen vår så ble jo alle sent hjem som ikke trengte å vær her*», det vil si at det er tiltak som er blitt gjort for å redusere faren samt vedlikeholde produksjon. Direkte arbeidssituasjonen til denne informanten ble ikke preget av hjemmekontor «*det var mulighet for noen å være på kontoret da på grunn av at det var så lite folk her, så jeg var blant en av de så jeg har vært på kontoret hele veien*», dette er noe som kan vise at selv om informanten måtte forholde seg annerledes til dem den samarbeidet med, så ble det ikke nødvendig med hjemmekontor på grunn av pandemien. Med å si at informanten måtte forholde seg annerledes til de den samarbeidet med kan en tenke på at den måtte ta hensyn til avstand, eller for eksempel unngå alt fysisk kontakt. Dersom en ser på saken fra en annen vinkling så sier INE4 «*vi har så pass god plass at vi har god avstand til hverandre så det var ikke noe problem*», dette er da noe som viser at dens arbeidssituasjon i forhold til hvor en var og jobbet, om det var hjemmekontor eller på arbeidslokalet har ikke endret seg, men heller andre faktorer i arbeidssituasjonen som en måtte forholde seg til. Denne situasjonen var litt annerledes for de andre informantene som var med i undersøkelsen, det vil si at de måtte på hjemmekontor. Noen av svarene som kom til dette spørsmålet er som følge: «*satt en del på hjemmekontor de som kunne det, og splitta risikoen for smitte*», «*det ble jo hjemmekontor, jobben det var veldig mye å gjør på jobb*», «*jeg har*

vært mye på hjemmekontor de siste to, halvannet året». Alle disse svarene viser at arbeidssituasjonen ble direkte påvirket av covid-19 pandemien. En kan også se nærmere på hjemmekontor situasjonen til INE3 og IN3, selv om begge de to informanter ble nødt til å jobbe på hjemmekontor. INE3 sier «*det har hatt stor påvirkning, med at det var utrolig vanskelig rett og slett*», grunnen til at INE3 sier det var vanskelig er «*fikk jo ekstremt mye arbeidsbelastning*» dette kan da tolkes som at det individet hadde et økt stress nivå på grunn av covid-19 og de omstendighetene en måtte forholde seg til. I motsetning til INE3, sier IN3 «*for min del og min jobb isolert sett så har det fungert voldsomt bra så jeg er, jeg føler ikke, jeg er voldsomt komfortabel med hjemmekontor*», i dette tilfelle kan en tolke dette svaret som at denne endringen til hjemmekontor ikke førte til at informanten følte seg mer utsatt for ulike faktorer som kan påvirke ens helse som økt stress eller angst. Dette kan også vise til at det hvordan en opplever hjemmekontor, kan ha en sammenheng med hvilke arbeidsoppgaver en har til vanlig. Dette kan vise at noen arbeidsoppgaver kan skape mer angst og større arbeidsbelastning under hjemmekontor, enn andre.

Kommunikasjon og samhandling mellom samarbeidspartnere nå måtte foregå kun digitalt og ikke fysisk. Kundeoppfølgingsmøter er også noe som ble påvirket i dette tilfelle, som IN1 sier «*prøver å ha det ja, ca annenhver måned, annenhver tredje hver måned, de var jo tidligere alltid fysisk, men nå har jo pandemien så har det vært på teams*». Slike møter kan bli sett på som en arena der en kan se hvor fornøyd kunden er med de tjenestene en yter, men samtidig kan en få et innblikk i hvordan det går med de enkelte involverte i relasjonen. Dette kan også være en mulighet for å gi kunden /samarbeidspartneren en følelse at en ser kunden og deres behov. Det at all kontakt mellom de involverte i relasjonen måtte skje digitalt ble bekreftet av flere informanter, som INE3 sier «*det endte alle fysiske møter, asså med å gå, for det var ofte sånt før at vi, hvis det var problemer så møter vi opp og ser på de fysiske problemene og utfordringene*», dette er da også noe som ikke kunne skje lengre, og alle utfordringer en kunne møte på, måtte bli løst via digital kommunikasjon.

Pandemien kunne skape mye uro og negative følelser hos alle involverte i relasjoner, objektene som var med i undersøkelse fikk spørsmål «*Hvordan tenkte du at pandemien kan påvirke dere og relasjonen deres til KTM/kunden?*», svarene var varierende fra informant til informant. INE1 svarte følgende «*frykten var at covid rett og slett kunne gjøre at vi ikke fikk tak i varer, at folk i produksjonen ble syke, at vi ikke kan ta imot varer og ikke kan produsere og at rett og slett ting stopper opp*», dette kan tolkes som at informanten kunne føle på en

del uro under pandemien som er grunnet det ukjente og uvisshet. I relasjoner som har vært lenge og er godt ivaretatt var det ikke så mye bekymring for selve relasjonen, men heller mer fokus på, som IN1 sier «*var så følgelig redde for hva som kan skje hvis de hadde fått et covid utbrudd*». Her kan en se at objektet ikke er bekymret for relasjonen siden den er så pass sterkt, men heller for konsekvenser som kan følge av dersom det oppstår smitte. Med andre ord dersom det oppstår smitte kan dette føre til produksjonsstopp som kan både ha negative konsekvenser for kunden, men også for KTM. Negative konsekvenser for kunden vil klart være selve produksjonstoppet eller større utfordringer i produksjonen. En slik situasjon for KTM kunne bety at de ikke kan fortsette å levere varer, som igjen kan påvirke lager. Det vil si dersom varen som blir levert av KTM blir også oppbevar av dem, kan en slik stop i leveranser føre til at lageret blir fullt som kan skape utfordringer dersom det er bestilt mer varer som skal komme inn. Et tiltak som har vært innført, som kan bli sett på som at den skal ha beroligende atferd i det ukjente kan være en åpen kommunikasjon om hvilke tiltak som er satt i gang for å redusere faren og risikoen for smitte. Det kom fram i flere av intervjuer, det vil si den formidling av hvilke tiltak som er innført for å redusere fare for smitte. Dette er noe som virka viktig for flere av informanter under intervjuene. Som IN3 sier «*vi var tidlig ute på de med våre rutinger i forhold til hygiene og avstand og hva tiltak vi gjorde*», dette kan da vise til en åpen dialog og kommunisering som kan være med å betrygge den andre parten i relasjonen.

Som det kom fram under intervjuer, de globale forsinkelser i frakten kunne også påvirke relasjoner. Som INE4 sier «*det er jo kun der vi har brukt dem, på containerfrakt*» dersom dette er den eneste koblingen mellom kunden og KTM er det lett for at den kan bli veldig påvirket under omstendigheter med covid-19 som førte til store forsinkelser. Har kunden korte leveringsfrister, er det lite gunstig å sende varene med container dersom båten ender opp liggende utenfor havna. Dette er da også noe som kan skape frustrasjon, som IN2 sier «*du kan hive det på sjøen og det kommer fortere fram*», dette kan vise hvor store forsinkelser en kan møte på. Slike forsinkelser skapte også en større arbeidsbelastning for INE3, som nevnt i intervjuet var det viktig for bedriften å få inn varene som er viktige for produksjonen, men forsinkelsene som oppstod i frakten førte til at ikke alle varene kom inn slik som planlagt. Dette kunne da skape kaos og usikkerhet. Derfor påvirker dette relasjonen negativt, som INE4 sier «*det rakna jo fullstendig det faktisk på grunn av at når kina stengte ned så var det jo mangel på containere og siste halve året så måtte vi slutte å bruke de*». Dette viser

at faktorer som forsinkelser i globale frakten ikke kan bli påvirket av bedriften, kan det påvirke relasjonene på en negativ måte.

6. Konklusjon

For å kunne besvare problemstillingen som er valgt for oppgaven «*Hvordan har kunderelasjoner hos KTM Shipping blitt påvirket av covid-19 pandemien?*» ble det gjennomført en gjennomgang av relevant litteratur, samt en kvalitativ undersøkelse for å samle inn empiri som er nødvendig til å besvare denne problemstillingen med bakgrunn i teori.

Ut ifra undersøkelsen som ble gjennomført kan en finne ut at de relasjonene som ble undersøkt, ble etablert for mange år siden og har blitt tettere opp gjennom årene. Det kommer også fram at disse relasjonene ble godt ivaretatt, slik at de kunne fortsette som langsiktige relasjoner og ikke tok slutt. Men det er viktig å trekke fram en av de undersøkte relasjoner som ble betydelig svekka, og per i dag er det ikke noe samhandling mellom den kunden og KTM Shipping. Dette er da et resultat av omstendighetene en møter på i logistikken på grunn av covid-19 pandemien som resulterte i at kunden ble nødt til å endre transport måten, og med det ikke kunne benytte seg av tjenestene til KTM lengre.

De andre relasjoner som ble undersøkt opplevde ikke noe større påvirkning av pandemien, enn at alle fysiske møter måtte ta slutt og bli holdt digitalt. Selv om relasjonene ikke ble påvirket, kom det tydelig fram at det var en potensiell fare for påvirkning av relasjonen dersom det oppstod smitteutbrudd hos de involverte i relasjonen. Med andre ord, et slikt utbrudd kan ha konsekvenser for begge bedrifter som er involvert i relasjonen. Utenom påvirkningen på møtene, opplevde ikke disse relasjonene noe påvirkning som kan begrunnes med covid-19 pandemien.

6.1. Forslag til videre forskning

Forslag til videre forskning er å undersøke flere relasjoner, samt bruke også kvantitative metoder for å gå enda dypere inn i tema. Det vil si samle empiri fra flere informanter og deretter utarbeide et kvantitativt spørreskjema som kan bli sendt til enda større utvalg. En slik framgang i prosessen kan gi utdypende svar, og gå litt mer inn i detaljer. Samt høyere grad av anonymitet fra respondenter kan føre til at en kommer fram til funn som en ellers ikke hadde gjort ved kun bruk av kvalitative undersøkelser.

Undersøke om en kan foreta kundekommunikasjon på en plattform, eller benytte plattformer som gir mer sikkerhet enn blant annet Messenger som er nevnt i oppgaven.

Se på hvordan operasjonelle utfordringer på grunn av covid-19 kan påvirke relasjoner. Det vil si utfordringer som kan oppstå på grunn av blant annet smitte utbrudd.

7. Referanseliste

Berg, P.A. (2012). *Kunsten å selge etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. Oslo] Cappelen Damm Akademisk.

Chowdhury, P. (2016). KEY DRIVERS FOR THE DEVELOPMENT AND MAINTENANCE OF BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B) RELATIONSHIP: A REVIEW. *Khulna University Studies*, 13(1). Tilgjengelig fra: <https://ku.ac.bd/uploads/kustudies/Vol%2013/N1/79-96.pdf>.

Deutsch, W. (2020). *COVID-19 is changing key business relationships*. Chicago Booth Review. Tilgjengelig fra: <https://review.chicagobooth.edu/entrepreneurship/2020/article/covid-19-changing-key-business-relationships> (Hentet: 18 Okt. 2021).

Doney, P.M. og Cannon, J.P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), p.35.

Eriksen, N. (2021). *Slår alarm om global krise: - Ute av kontroll*. borsen.no. Tilgjengelig fra: <https://borsen.dagbladet.no/nyheter/ute-av-kontroll/74147260> (Hentet: 9 Des.2021).

Fonseca, L.M. og Azevedo, A.L. (2020). COVID- 19: outcomes for Global Supply Chains. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), pp.424–438.

Ford, D. (1980). *The Development of Buyer-Supplier Relationships In Industrial Markets*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/235249953_The_Development_of_Buyer-Supplier_Relationships_In_Industrial_Markets (Hentet: 7 Okt. 2021).

Halvorsen, S. (2020). *Prosessmodell for kommunikasjon (SVG)*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/en/subject:1:1f1865fc-e4cc-48a0-918f-3530485ec424/topic:1:ae0e6304-d30e-4d3f-8e94-306d1a884e10/topic:1:b4a83480-e593-4b51-ae4c-9dee708c1616/resource:4a8c58f3-9bd6-4c19-92c6-c7f970cc7c07> (Hentet: 13 Des. 2021).

Hartmann, N.N. og Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, pp.101–111.

Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120302972>
(Hentet: 29 Okt. 2021).

IBM. (2020). *Deepen B2B relationships during COVID-19 and beyond*. Tilgjengelig fra: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/b2b-relationships-covid-19#> (Hentet: 18 Okt. 2021).

IFC. (2021). *The Impact of COVID-19 on Logistics*. Tilgjengelig fra: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/infrastructure/resources/the+impact+of+covid-19+on+logistics (Hentet: 10 Des. 2021).

Jacobsen, D.I. and Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kampani, N. and Jhamb, D. (2020). ANALYZING THE ROLE OF E-CRM IN MANAGING CUSTOMER RELATIONS: A CRITICAL REVIEW OF THE LITERATURE. *Journal of critical reviews*, 7(04).

KTM shipping as. (n.d.). *About*. Tilgjengelig fra: <https://www.ktm.no/about> (Hentet: 15 Des. 2021).

Lansmann, S., Schallenmüller, S. and Rigby, M. (2019). *Teams Everywhere - Investigating the Impact of Microsoft Teams on Knowledge Worker*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/338038787_Teams_Everywhere_-_Investigating_the_Impact_of_Microsoft_Teams_on_Knowledge_Worker.

Larsen, A.K. (2017). *En enklere metode veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen Fagbokforl.

Merwe, B. van der (2021). *Weekly data: How Covid-19 disrupted global shipping*. Investment Monitor. Tilgjengelig fra: <https://www.investmentmonitor.ai/analysis/covid-global-shipping-container-shortage> (Hentet: 9 Des. 2021).

Murphy, K. (2020). *Why Zoom Is Terrible*. Tilgjengelig fra: <https://hsc.unm.edu/school-of-medicine/education/assets/doc/wellness/murphy-why-zoom-is-terrible-nyt.pdf?fbclid=iwar0zat8vfmygrycddr-iyvzc33uj8arnt5p9z70izb1gemncuu7le6fjxu>
(Hentet: 4 Nov. 2021)

Murphy, M. and Sashi, C.M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, pp.1–12. Tilgjengelig fra: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0019850117306582?token=B0DEA12463F3968B5E112C84614F671331092609F337E5D46ADFE6ABD502B6C0914F767C7F49AEAB700FBC9F1CF2872E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211023124556> (Hentet: 23 Okt. 2021).

NHI.no (2020). *COVID-19, coronavirus*. NHI.no. Tilgjengelig fra: <https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/virusinfeksjoner/covid-19-nytt-coronavirus/?page=all> (Hentet: 13 Des. 2021).

Obal, M. og Lancioni, R.A. (2013). Maximizing buyer–supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42(6), pp.851–854. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011300120X> (Hentet: 24 Okt. 2021).

Sander, K. (2019). *Kunderelasjon*. eStudie.no. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/kunderelasjon/> (Hentet: 15 Des. 2021).

Sander, K. (2020). *Relasjonsbygging*. eStudie.no. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/relasjonsbygging/> (Hentet: 15 Des. 2021).

Selnes, F. (1993). *Relasjonsmarkedsføring*. Oslo Bedriftsøkonomens Forl.

Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), pp.305–322.

Shaladi, B. (2012). Business Relationship development and the Influence of psychic Distance. *Innovative Marketing*, Volume 8(Issue 3). Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/291191568_Business_relationship_development_and_the_influence_of_psychic_distance (Hentet: 28 Okt. 2021).

Siamagka, N.-T., Christodoulides, G., Michaelidou, N. and Valvi, A. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, pp.89–99.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget.

Store norske leksikon. (2019). *kommunikasjon* – *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kommunikasjon> (Hentet: 13 Okt. 2021).

Tjora, A. (2018). *norm* – *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/norm> (Hentet: 17 Des. 2021).

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal: Oslo.

Williams, N. (2021). Working through COVID-19: “Zoom” gloom and “Zoom” fatigue. *Occupational Medicine*, 71(3).

Wilson, D.T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp.335–345.

8. Figur og tabell liste

Figur 1 Husøy 2001 (Hentet: KTM Shipping as Facebook, 09.12.2021)	3
Tabell 2 Oppsummering av Ford (1980). Egen oversettelse.....	8
Figur 3 Prosesmodell for kommunikasjon (SVG), (Halvorsen, 2020).....	14
Tabell 4 Forskningsdesign (Larsen, 2017, s.18)	20
Tabell 5 Eksterne informanter i undersøkelsen.....	22
Tabell 6 Interne informanter i undersøkelsen	22

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide ekstern

Oppvarmingsspørsmål:

1. Hvem er du?
 - Navn, introduksjon
2. Hvilken rolle har du i bedriften din?
 - Hvor lenge har du vært i kontakt/samarbeid med KTM?
3. Hvilken bakgrunn har du?
 - Utdanning, tidligere jobb erfaring.
4. Hvordan ble arbeidssituasjonen din påvirket av covid-19?
 - Forskjell mellom før pandemien og når den slo i?
5. Hvilket syn har du på pandemien, hvordan har den påvirket deg?

Refleksjonsspørsmål:

6. Hvordan ble KTM leverandøren/samarbeidspartneren deres?
 - Kjente til KTM før? Fikk høre fra andre om de? Tok KTM kontakt selv?
7. Hvordan foregikk kommunikasjonen med KTM før covid-19?
 - Kommunikasjon på andre måter enn nå?
8. Hvilke utfordringer kjente dere på i kommunikasjon med KTM?
 - Noen i det hele tatt eller ikke?
 - Utfordringer før pandemien, når den slo i og nå?
9. Hvordan ivaretok KTM disse behovene/forventningene dere hadde?
 - Følte dere at det fortsatt var en leverandør dere kunne stole på?
 - Dersom ja: hva gjorde at dere hadde følelsen at dere kunne stole på de?
 - Dersom nei: hva gjorde at dere følte dere ikke kunne stole på KTM?
10. Kan du beskrive hva KTM har gjort for å bygge relasjonen med dere?
 - Opplevd tvil i relasjonen?
 - Hva har dere gjort for å bygge relasjonen?
11. Hvordan vil du si at tilliten deres til KTM har utviklet seg?
 - Hva har de gjort for å oppnå tilliten?
 - Hva har dere gjort for å bygge tilliten til dere?
 - Dersom ikke tillit, hvorfor?

- Tilpasning? Problemløsning? Troverdighet?

12. Hvordan vil du beskrive tilpasningsevnen i relasjonen?

- Tilpasning som leveringspresisjon, utvikle kompetanse for å møte behov?

13. Hva har KTM gjort for å ivareta relasjonen deres i første perioden (krisefasen) når covid-19 kom?

- Er beroligende atferd?

14. Hvordan tenkte du at covid-19 kan påvirke dere og relasjonen deres?

- Hva har dere gjort fra deres side for å ivareta relasjonen?

Avrundings spørsmål:

15. Har du noe å tilføye?

- Er det noen spørsmål du ville ha stilt istedenfor?

16. Hvordan følte du at det gikk?

Vedlegg 2: Intervjuguide intern

Oppvarmingsspørsmål:

1. Hvem er du?
 - Navn, introduksjon
2. Hvilken rolle har du i bedriften din?
 - Hvor lenge har du vært i kontakt/samarbeid med KTM?
3. Hvilken bakgrunn har du?
 - Utdanning, tidligere jobb erfaring.
4. Hvordan ble arbeidssituasjonen din påvirket av covid-19?
 - Forskjell mellom før pandemien og når den slo i?
5. Hvilket syn har du på pandemien, hvordan har den påvirket deg?

Refleksjonsspørsmål:

6. Hvordan ble dere leverandøren/samarbeidspartneren til X/Y?
 - Tok dere kontakt selv? Tok bedriften kontakt?
7. Hvordan foregikk kommunikasjonen med X/Y før covid-19?
 - Kommuniserte dere på andre måter enn nå?
8. Hvilke utfordringer kjente dere på i kommunikasjon med X/Y?
 - Noen i det hele tatt eller ikke?
 - Utfordringer i kommunikasjon før pandemien, når den slo i og nå?
9. Hvilke forventinger eller behov hadde dere overfor den andre parten?
 - Hvordan ivaretok X/Y disse behovene/forventingene dere hadde?
 - Var det fortsatt en kunde dere kunne stole på?
 - Dersom ja: hvorfor
 - Dersom nei: hvorfor ikke
10. Kan du beskrive hva X/Y har gjort for å bygge relasjonen med dere?
 - Opplevd tvil i relasjonen?
11. Hva har dere gjort for å bygge den relasjonen?
12. Hvordan vil du si at tilliten deres til X/Y har utviklet seg?
 - Hva har X/Y gjort for å oppnå tilliten?
13. Hva har dere gjort for å bygge tilliten til dere?
 - Dersom ikke tillit, hvorfor?

- Tilpasning? Troverdige?
14. Hva har X/Y gjort for å ivareta relasjonen deres i første perioden (krisefasen) når covid-19 kom?
- Beroligende atferd?
15. Hvordan tenkte du at covid-19 kan påvirke dere og relasjonen deres?
- Hva har dere gjort fra deres side for å ivareta relasjonen?

Avrundings spørsmål:

16. Har du noe å tilføye?
- Er det noen spørsmål du ville ha stilt istedenfor?
17. Hvordan følte du at det gikk?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan ble kunderelasjoner påvirket av Covid-19 ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forsøke å finne ut hvordan kunderelasjoner har blitt påvirket under Covid-19 pandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å se nærmere på hvilken påvirkning Covid-19 pandemien hadde på kunderelasjoner til KTM Shipping AS. Derfor er problemstillingen følgende «Hvordan ble kunderelasjoner påvirket av Covid-19». Prosjektet er en bacheloroppgave utarbeidet under praksis perioden ved KTM Shipping.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Ålesund.

Fakultet for ingeniørvitenskap / Fakultet for havromsoperasjoner og byggteknikk

Natalia Anna Paziewska, Bachelorstudent i Shipping Management ved NTNU i Ålesund

Antoni Vike Danielsen, veileder for oppgaven fra NTNU i Ålesund

Knut Ove Nytræ, veileder fra KTM Shipping AS.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne se nærmere på, og få et bedre bilde av det hvordan kunderelasjoner ser ut og hvordan de har blitt påvirket under corona pandemien, får man bedre innsikt i tema ved å være i kontakt og motta informasjon fra relevante kunder som kan si noe om temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at det vil bli gjennomført et intervju som vil bli registrert ved hjelp av lydopptak. All informasjon som kan føre til gjenkjenning av deg i videre oppgave vil bli anonymisert slik at man vil ikke kunne kjenne deg igjen. Det innebærer da blant annet at opplysninger som navn, bedrift du er ansatt og/eller andre opplysninger vil bli anonymisert. Samt at selve opptaket vil bli slettet i det intervjuet blir skrevet om til tekst.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Du kan lett trekke samtykket ved å ta kontakt.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Jeg er den eneste som vil ha tilgang til lydopptaket av intervjuet, lydopptaket slettes så fort som mulig. På videre stadiet der dataene er bearbeidet og anonymisert, vil også veileder fra NTNU kunne ha tilgang til dem, det vil først skje etter opplysninger er anonymisert. Opplysninger som navn vil bli endret til en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dataene bli lagret i en skylagring som har adgangskontroll, det vil si den krever både passord og godkjenning for innlogging som gjør det trygt for lagring av dette materialet. Du som deltaker, vil ikke kunne bli gjenkjent i den ferdige oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 18. desember 2021. Lydopptakene vil bli slettet fortløpende da det lar seg gjøre, andre datamateriale vil bli lagret uten personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Student: *Natalia Anna Paziewska*, student ved NTNU i Ålesund, kontakt på e-post:

natalap@stud.ntnu.no

Eller veileder frå NTNU: *Antoni Vike Danielsen*, kontakt på e-post:

antoni.v.danielsen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Antoni Vike Danielsen
(Forsker/veileder)

Natalia Anna Paziewska
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan ble kunderelasjoner påvirket av Covid-19*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet blir tatt på lydopptak

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD



Vurdering

Referansenummer

529669

Prosjekttittel

Påvirkning av Covid-19 på kunderelasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Antoni Vike Danielsen, antoni.v.danielsen@ntnu.no, tlf: 99121836

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Natalia Anna Paziewska, natalap@stud.ntnu.no, tlf: 99862090

Prosjektperiode

15.08.2021 - 22.12.2021

Vurdering (1)

21.10.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 20.10.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 22.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra foresatte til behandlingen av personopplysninger om barna. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved

at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte/foresatte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være foresattes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER <https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/614db5c1-2b9a-4aaa-bc38-a73ac49bbc17>

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-imeldeskjema>. Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

