

Even Høyesen og Halvard Huuse

Servitiserings og tillit i B2B-relasjoner

En kvalitativ analyse av hvordan tillit og kundeforhold påvirkes av en servitiseringsstransformasjon.

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Tina Bjørnevik Aune

Mai 2023

Even Høyesen og Halvard Huuse

Servitisering og tillit i B2B-relasjoner

En kvalitativ analyse av hvordan tillit og kundeforhold påvirkes av en servitiseringstransformasjon.

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Tina Bjørnevik Aune
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

FORORD OG ANERKJENNELSER

Dette er masteroppgaven til Even Høyesen og Halvard Huuse, masterstudenter innenfor ledelse av teknologi (MLT). Oppgaven er skrevet for fakultetet for økonomi og administrasjon (ØK) i Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og utgjør 30 studiepoeng for vårsemesteret 2023. Forfatterne av masteroppgaven har begge en teknologisk studiebakgrunn.

Oppgaveprosessen har vært krevende, men også veldig lærerikt. Vi har mange vi gjerne vil takke for deres bidrag til å gjøre prosessen så friksjonsfri som mulig. Først og fremst vil vi gjerne takke vår veileder Tina Bjørnevik Aune, førsteamanuensis og studieprogramleder i MLT for å ha tilrettelagt et ryddig og oversiktlig rammeverk for oppgaveskriving. Hennes tilbakemeldinger i møtene vi har hatt gjennom semesteret har vært både konstruktive og informative og har vært en svært viktig faktor for at vi kom frem til et resultat vi kan si oss stolt av.

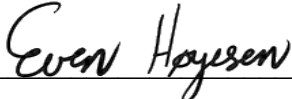
Vi vil også gjerne takke bedriften vi samarbeidet med, Atea AS. Atea har hjulpet oss med å utvikle en spennende oppgave og problemstilling, gitt oss et bredt nettverk med relevante og interessante bedrifter, samt gitt en solid oppgaveoppfølging gjennom hele oppgave-løpet, noe vi har satt svært stor pris på. Videre vil vi også gjerne utpeke vår kontaktperson innad i denne bedriften, Mari Sivertsen (Strategisk rådgiver) som har blant annet invitert oss på lunsj hos Atea, holdt fysiske og digitale møter med oss, samt gitt oss et nettverk med relevante informanter for denne masteroppgaven. Vi takker for hennes bidrag.

Våre grupperomkollegaer, Lars Isachsen Vassbø og Johannes Loe Holand fortjener også en takk, som har skrevet en masteroppgave med samme tematikk som oss. Dette samarbeidet har ikke bare tjent oss faglig, men også til godt humør, motivasjon og til den generelle dynamikken innad i grupperommet.

Helt til slutt vil vi takke hverandre for et fremragende samarbeid. Gjennom masteroppgaven har vi vært fremoverlente, konstruktive og støttende fra start til slutt. Ikke bare har vi lært mye, men vi har også hatt det moro på veien. Dette ledet til et resultat og en oppgave vi kan si oss stolte av, samtidig som det har bygget en relasjon som vi setter stor pris på. Tusen takk!

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Signaturer

Even Høyesen _____ 

Halvard Huuse _____ 

Trondheim, 25.05.2023

SAMMENDRAG

B2B-markedet er et område som stadig er i endring. En av disse endringene er hvordan noen bedrifter har gått over fra en forretningsmodell med hovedfokus på å selge et produkt, til en forretningsmodell som legger mer vekt på å tilby sine kunder en mer helhetlig tjeneste. Dette er en transformasjon som kalles for *servitisering*, og vil være utgangspunktet i denne masteroppgaven. Tilnærmingen vil være basert på hvordan en transformasjon til en servitisert forretningsmodell påvirker B2B-relasjoners kundeforhold, samt tilliten innad i dette forholdet, som gir grunnlag for oppgavens problemstilling:

«Hvordan kan bedrifters overgang til en servitisert forretningsmodell påvirke tilliten i B2B-relasjoner?»

For å utrede et svar på problemstillingen vil studien utforske følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hva er viktige suksessfaktorer for å gjennomføre en servitiseringstransformasjon?*
2. *Hva er sentrale tillitsaspekter i en servitiseringstransformasjon i B2B-relasjoner?*
3. *Hvordan kan kundeforhold endres ved servitisering?*

Studien tar utgangspunkt i fem informanter fra tre ulike bransjer for å skape en allsidig tilnærming på oppgaven. Oppgaven baseres videre på et kvalitativt forskningsdesign med primær- og sekundær-data i form av henholdsvis dybdeintervjuer og offentlig tilgjengelig faglitteratur. Studiens funn tyder på at en vellykket servitiseringstransformasjon vil være med på å direkte påvirke tilliten i en B2B-relasjon. En ny kundesentrisk tilnærmet forretningsmodell med fokus på tilstedeværelse, et servitisert kompetansegrunnlag hos både de ansatte og kunder, samt optimaliserte mellombedriftslige kommunikasjonskanaler er alle faktorer som er med på å skape en trygg og tillitsbasert overgang fra produktorientert forretningsmodell til en tjenestebasert forretningsmodell. Sammen med en økende konsentrasjon på å tilfredsstille kundens ulike behov og verdier, stilles det også større krav til bedrifter å dokumentere resultater og suksesshistorier rundt tidligere servitisererte prosjekter og kompetansegrunnlag, da servitisering har resultert til en helt ny vurdering av ansvar- og risiko-flyt i B2B-relasjoner. Bedrifter må bevise til sine kunder at de er troverdige, organisatorisk beredt og forpliktet til å påta seg ansvarsområder rundt kundenes daglige driftsprosess. Studien gir et teoretisk bidrag til servitiseringslitteraturen, hvor det er lite informasjon rundt hvordan prosessen omformer kundeforhold og tillitsaspekter. Vårt fokus på transformasjonens effekt på disse elementene åpner dermed dørene for videre forskning rundt hvordan servitisering påvirker relasjonsaspektet i B2B-markedet.

ABSTRACT

The B2B market is an area that is constantly changing. One of these changes is how some businesses have transitioned from a business model that primarily focuses on selling a product to a business model that places greater emphasis on offering their customers a more holistic service. This transformation is known as servitization and will be the basis of this master's thesis. The approach will be based on how the transformation to a servitized business model impacts B2B customer relationships as well as the trust within these relationships, forming the basis of the research problem:

"How can a company's transition to a service-oriented business model impact trust in B2B relationships?"

To address this research question, the study will explore the following three research questions:

4. *What are the key success factors for implementing a servitization transformation?*
5. *What are the key trust aspects in a servitization transformation in B2B relationships?*
6. *How can customer relationships be altered through servitization?*

The study will involve five informants from three different industries to provide a diverse approach to the research task. The thesis will be based on a qualitative research design using primary and secondary data, consisting of in-depth interviews and publicly available literature, respectively.

The findings of the study suggest that a successful servitization transformation directly influences trust in a B2B relationship. A new customer-centric business model with a focus on presence, a servitized knowledge base among both employees and customers, and optimized interfirm communication channels are all factors that contribute to creating a secure and trust-based transition from a product-oriented business model to a service-based business model. Alongside an increasing focus on satisfying the customer's various needs and values, there is also a greater demand for businesses to document results and success stories related to previous servitized projects and knowledge base. Servitization has resulted in a completely new assessment of responsibility and risk flow within B2B relationships. Companies must prove to their customers that they are credible, organizationally prepared, and committed to assuming their daily operating processes. The study provides a theoretical contribution to the literature on servitization, where there is little information on how the process reshapes customer relationships and aspects of trust. Our focus on the transformation's effect on these elements thus opens the doors for further research on how servitization impacts the relational aspect in the B2B market.

INNHALDSREGISTER

1	INNLEDNING	1
1.1	PROBLEMSTILLING, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AKTUALISERING	1
1.2	OPPBYGGING OG AVGRENSNING AV OPPGAVEN	3
2	TEORI	4
2.1	SERVITISERING	5
2.1.1	<i>Digitalisering av B2B-markedet</i>	6
2.1.2	<i>Digital servitisering</i>	7
2.1.3	<i>Servitiseringsnivåer</i>	8
2.1.4	<i>Servitisering som forretningsmodell</i>	10
2.1.5	<i>Bedrifters transformasjon til servitisering</i>	13
2.1.6	<i>Utfordringer ved servitisering</i>	18
2.1.7	<i>Fordeler ved servitisering</i>	19
2.2	TILLIT I B2B-MARKEDET	20
2.2.1	<i>Hva består tillit av</i>	21
2.2.2	<i>Hvordan man bygger tillit</i>	23
2.2.3	<i>Effekten av tillit på B2B-relasjoner</i>	25
3	METODE	28
3.1	VITENSKAPELIG TILNÆRMING	28
3.1.1	<i>Forskningsdesign</i>	29
3.2	INNSAMLING AV DATA	30
3.2.1	<i>Informantutvalg</i>	30
3.2.2	<i>Infomøte og introduksjon</i>	32
3.2.3	<i>Spørreundersøkelse</i>	33
3.2.4	<i>Intervju</i>	34
3.3	ANALYSE AV DATA	36
3.4	METODISK KVALITET	38
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	38
3.4.2	<i>Validitet</i>	39
3.4.3	<i>Overførbarhet</i>	41
3.4.4	<i>Etiske vurderinger</i>	42
4	EMPIRISKE FUNN	43
4.1	HVA ER VIKTIGE SUKSESSFÅKTORER FOR Å GJENNOMFØRE EN SERVITISERINGSTRANSFORMASJON?	44
4.1.1	<i>Driverne for å servitisere forretningsmodellen</i>	44
4.1.2	<i>Hvordan forretningsmodellen har utformet seg</i>	46
4.2	HVA ER SENTRALE TILLITSASPEKTER I EN SERVITISERINGSTRANSFORMASJON I B2B-RELASJONER?	48
4.2.1	<i>Resultater, ressurser og kapasitet</i>	48
4.2.2	<i>Kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse</i>	49
4.2.3	<i>Mål, ambisjoner og forpliktelse</i>	50
4.3	HVORDAN KUNDEFORHOLDENE HAR ENDRET SEG GRUNNET SERVITISERING	52
4.3.1	<i>Innovasjon, forretning og teknologi</i>	52
4.3.2	<i>Ansvar, risiko og verdier</i>	53
4.3.3	<i>Kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse</i>	55
4.3.4	<i>Verdi i data</i>	57
4.4	OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN	58

5	DISKUSJON	60
5.1	HVA UTGJØR EN VELLYKKET SERVITISERING?	61
5.1.1	<i>Viktige faktorer for en vellykket servitisert forretningsmodell</i>	61
5.1.2	<i>Ønskede effekter av servitisering</i>	65
5.2	HVORDAN HAR SERVITISERINGEN PÅVIRKET B2B-RELASJONER?	70
5.2.1	<i>Tillitsfaktorer og servitisering</i>	70
5.2.2	<i>Kundeforhold og servitisering</i>	73
5.3	KONSEPTUELL MODELL FOR SERVITISERTE KUNDEFORHOLD	75
6	KONKLUSJON	77
6.1	FØRSTE FORSKNINGSPØRSMÅL	77
6.2	ANDRE FORSKNINGSPØRSMÅL	79
6.3	TREDJE FORSKNINGSPØRSMÅL	80
6.4	PROBLEMTILLINGENS KONKLUSJON	81
6.5	STUDIENS BEGRENSNINGER	82
6.6	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	83
6.7	TEORETISKE IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	84
7	REFERANSELISTE	86
8	VEDLEGG	I
	VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE	I
	VEDLEGG B: SPØRREUNDERSØKELSE	III
	VEDLEGG C: NVIVO KATEGORISERING OG KODING	VI
	VEDLEGG D: NSD-SKJEMA	VIII

ILLUSTRASJONER

Figurer

Figur 1: Masteroppgavens struktur	3
Figur 2: Teoriens struktur	4
Figur 3: Servitisering som konsept	6
Figur 4: Baines og Lightfoots servitisering-nivåer	8
Figur 5: Klassifisering av servitiserings-forretningsmodeller.....	10
Figur 6: Modell for servitiserings-transformasjon	13
Figur 7: Kundelojalitetsmodell	26
Figur 8: Visualisering av hvordan vi kom i kontakt med kundeforumet.....	31
Figur 9: Prosess for datainnsamling	32
Figur 10: Oppsett av empiriske funn.....	43
Figur 11: Oppsummering av empiriske funn	59
Figur 12: Diskusjonens struktur	60
Figur 13: Suksessfaktorer for en servitisert forretningsmodell.....	65
Figur 14: Hvor empiri og teori forenes rundt de ønskede effektene ved servitisering	69
Figur 15: Konseptuell modell for servitiserde kundeforhold	75
Figur 16: Svar på problemstillingen	81

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over intervjuinformantene	36
---	----

Diagrammer

Diagram 1: Manglende faktorer i mislykkede engasjement-faser	17
---	----

FORKORTELSER

B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
IoT	Internet of Things
BCT	Blockchain teknologi
FS	Forskningsspørsmål
PS	Problemstilling
R#	Replikk-nummer
IOS	Interorganisatoriske systemer
NSD	Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste
PSS	Product-Service System
FoU	Forskning og utvikling

1 INNLEDNING

B2B-markedet er et område som stadig er under utvikling. Går man 100 år tilbake vil man se at dette markedet besto fundamentalt av produktbaserte forretningsmodeller, som for eksempel produksjon og salg av maskiner og utstyr for fabrikker, eller av transportmidler for hverdagsmennesket. I dag har dette i stor skala endret seg til det vi kaller tjenestebaserte forretningsmodeller, også kalt for *servitisering*. Dette innebærer produkter med tillagte tjenester, som for eksempel maskin og utstyr med vedlikeholdstjeneste og teknisk support, eller transportmidler med utleie, vedlikehold og reparasjoner. Servitisering har med andre ord vært med på å gi kundene muligheten for å få mer verdi ut av produktene de kjøper og gir bedriftene muligheten til å skape bedre og mer langsiktige relasjoner med kundene deres, samtidig som det gir dem en større avkastning (Janssen, et al. 2020).

1.1 Problemstilling, forskningsspørsmål og aktualisering

For aktører i B2B-markedet er servitisering en stor og komplisert transformasjon som kan lede til endring på tvers av flere nivåer innad hos bedriftene, som blant annet forretningsmodell, ansvarsfordeling, risikovurdering, samt deres mål og ambisjoner. En annen viktig endring som servitisering medfører er relasjonene bedriftene har til sine kunder, og kanskje mest av alt: kundenes tillit til bedriftenes nye tjenester. McKinsey & Company forteller at det globalt er 1300 bedriftsledere og 3000 kunder som mener at det å etablere og forbedre tillit i en stadig mer digitalisert B2B-marked ikke bare bidrar til økt kundelojalitet, men kan også bidra til forretningsvekst (Boehm, et al. 2022).

I denne masteroppgaven undersøkes det hvordan bedrifiers overgang til en servitisert forretningsmodell (servitiseringstransformasjon) er med på å påvirke tilliten i deres B2B-relasjoner. Problemstillingen er derfor som følgende:

«Hvordan kan bedrifiers overgang til en servitisert forretningsmodell påvirke tilliten i B2B-relasjoner?»

Her er det flere elementer som skal vektlegges, og vi har derfor utformet følgende 3 forskningsspørsmål for å bygge opp under problemstillingen:

1. *Hva er viktige suksessfaktorer for å gjennomføre en servitiseringstransformasjon?*
2. *Hva er sentrale tillitsaspekter i en servitiseringstransformasjon i B2B-relasjoner?*
3. *Hvordan kan kundeforhold endres ved servitisering?*

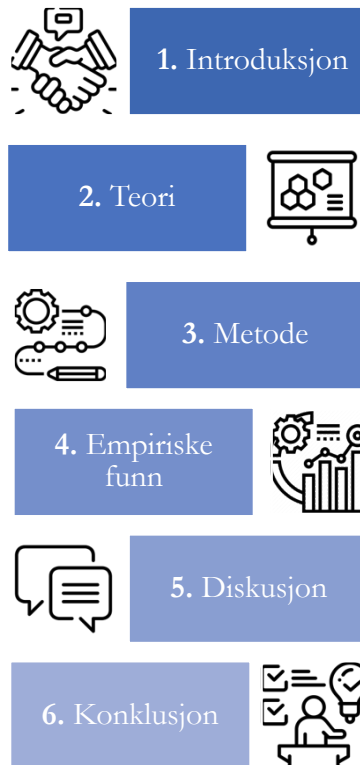
Det første forskningsspørsmålet retter fokus mot hvilke faktorer som fører til en suksessfull servitiserings transformasjon. Det neste forskningsspørsmål retter fokus mot kundeforhold-elementet tillit. Tillit er et komplekst fenomen, og består av mange faktorer. Vår oppgave vil være å identifisere disse faktorene, og samtidig undersøke hvordan servitisering endrer og påvirker dem. Det siste forskningsspørsmålet retter fokus mot hvilke elementer i et kundeforhold som har blitt sterkere, redusert, eller hvor det har oppstått helt nye elementer på grunn av servitisering.

Problemstillingen er aktuell i dag fordi servitisering er under eksponentiell utvikling. Bevisstheten rundt servitisererte forretningsmodeller, kundeforhold, samt det å ha tillit til denne servitisering-prosessen har blitt mer relevant enn noen gang. Med grunnlag i at Norge er verdens mest tillitsbaserte land, gjør en innfallsvinkel rundt temaene tillit og servitisering til et spennende konsept å bygge en oppgave på (Thorbjørnsrud 2020). Dette er også et område som det per dags dato ikke er veldig mye litteratur på, som øker vår motivasjon til å bidra til å forbedre kunnskapsbasen rundt tematikken. Vi fikk også indikasjoner fra samarbeidsbedriftene at tillit var et utfordrende element når bedriftene gikk gjennom en servitiseringstransformasjon, noe som viste oss at dette ikke kun var et teoretisk fenomen, men også en dagsaktuell problemstilling.

1.2 Oppbygging og avgrensning av oppgaven

Måten vi tilnærmer oss oppgaven er ved å innhente og behandle primærdata og sekundærdata rundt disse fagfeltene. Oppgaven vil ikke gå i dybden i hvordan servitisering er bygd opp, men heller dekke bruken, teorien og håndteringen av konseptet, samt hvordan dette påvirker tillit i B2B-relasjonene. Primærdataen vil bli basert på dybdeintervjuer, hvor vi anvender et kundeforum bestående av 3 samarbeidsbedrifter som er i en servitiseringsprosess som datautvalg. Det er ved bruk av denne primærdataen kapitlet «empiriske funn» (kap. 4) vil bli etablert ut ifra.

Generelt vil oppgavens overordnede struktur være basert på 6 kapitler. Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket for studien, kapittel 3 tar for seg hvordan vi metodisk har gått fram for å gjennomføre studien, kapittel 4 presenterer våre empiriske funn, kapittel 5 drøfter funnen opp mot teorien mens kapittel 6 konkluderer våre drøftninger samt gir implikasjoner for teoretiske og praktiske bidrag. Informasjonen og dataen vi får herfra vil etterpå bli diskutert og konkludert i henhold til oppgavens problemstilling i kapittel 5 og 6. Figur 1 illustrerer masteroppgavens struktur:



Figur 1: Masteroppgavens struktur

2 TEORI

I dette kapittelet formidles informasjon og litteratur relatert til servitisering og tillit i B2B-relasjoner. Teorien vil sammen med de empiriske funnene bli grunnlaget for diskusjonen.

I starten av teorien skal servitisering gjennomgås på en generell basis. Etterpå settes det søkelys på den digitale transformasjonen av B2B-markedet og hvordan dette var med på å videreutvikle servitisering til det vi i dag kaller digital servitisering. Etterfølgende vil ulike servitiserings-nivåer bli fremvist, sammen med en grundigere forklaring om hvordan servitiserede forretningsmodeller ser ut. Et annet sentralt område som skal rettes oppmerksomhet mot er hvordan bedrifter transformerer seg selv til å bli en servitisert bedrift. I lys av dette vil en tidligere case-studie av ulike bedrifter som har gjennomført transformasjonen fremvises og analyseres. Case-studien skal hjelpe til å undersøke hvorfor noen bedrifter ikke klarte å servitisere seg på en vellykket måte. Avsluttende i servitiserings-kapittelet redegjøres for utfordringer og fordeler med konseptet før vi gjør en overgang til tillit i B2B-relasjoner.

For å gi en oversiktlig utredning over hva tillit er og hvorfor dette er en sentral faktor i B2B-relasjoner skal flere områder settes søkelys på. Først og fremst skal tillit som et relasjonsbasert fenomen presenteres og redegjøres. Etterpå rettes oppmerksomheten over på hvordan man bygger tilliten man danner i B2B-relasjoner. Avslutningsvis vil dette kapittelet vise effekten av tilliten på disse relasjonene, før vi gjør overgang til det metodiske kapittelet. Figur 2 gir en oversikt over teorikapittelets struktur:



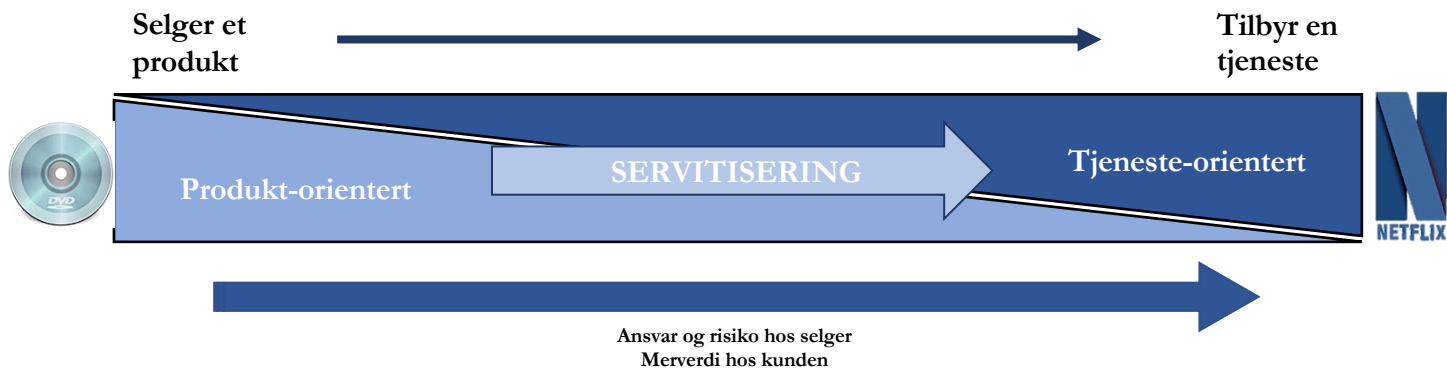
Figur 2: Teoriens struktur

2.1 Servitisering

Servitisering er et organisatorisk begrep rundt endringsprosessen til forretningsmodeller og hvordan dette skaper nye inntektskilder gjennom levering av tjenester ved bruk av en bedrifts tradisjonelle goder. Bedriftene er i økende grad på utkikk etter verdien av å integrere deres produkter og tjenester, hvor denne integreringen kan potensielt lede til forbedringer av fortjenestemarginer, innovere i høyere grad, samt styrke kunderelasjoner. Servitisering skaper også et bærekraftig konkurransefortrinn, da det frigjør bedrifter fra å konkurrere på kostnader alene, som videre tillater dem å differensiere og øke kundes behov (Bustinza, et al. 2015). Tidligere hadde ikke servitisering en viktig rolle i bedrifters forretningsstrategier, men nylig har stadig flere og flere bedrifter innsett verdien av å implementere dette (Lay 2017).

En av nøkkelfunksjonene til servitisering er et større kundesentrisk fokus, hvor kunder får en mer tilpasset helhetlig løsning istedenfor et standardisert produkt. Denne kundeorienteringen består av to elementer (Olivia and Kallenberg 2003). Det første elementet er et endret fokus fra produkt-orienterte tjenester til et fokus på de prosessene som er viktige for kunden. Dette innebærer å flytte seg bort fra å sikre korrekt produktfunksjon og bruk, og i stedet fokusere på hvordan man kan effektivisere kundens prosesser relatert til produktet. Det andre elementet er en endring i kundeinteraksjoner, hvor man går fra et transaksjonelt forhold til et relasjonsbasert. Dermed blir fokuset å bygge og vedlikeholde forholdet bedriften har med kunden i stedet for å selge produkter til den. Gjennom å tilby kunden mer enn «kun» et produkt, vil det skape merverdi og dermed mersalg samt åpne døren for andre inntektsmuligheter som abonnementsløsninger (T. S. Baines, et al. 2008).

Et eksempel på en servitiseringsløsning er gjennomført av bedriften Swiss Fresh Water, som i 2011 implementerte «water as-a-service» i Senegal, hvor de leverte rent drikkevann gjennom en maskin som var drevet på solenergi samt tilhørende wifi-basert service av maskinen (Swiss Fresh Water 2023). Et annet eksempel er filmbransjen. Før var filmutleie et konsept hvor du møtte opp i en butikk, som Blockbuster, og leide en fysisk dvd. Nå i nyere tid har filmutleie utviklet seg til strømmetjenester, som f.eks. Netflix, hvor du kan gjennom en rimelig abonnementsløsning få tilgang til flere tusen filmer, samt få anbefaling av filmer gjennom digitale algoritmer. Figur 3 fremviser dette eksemplet og hvordan graden av tjenestebasert forretningsmodell definerer hvor servitisert bedriften din er. Figuren viser også hvordan kunden får gradvis mer verdi ut fra et økende tjenestebasert tilbud, samt hvordan bedriften som tilbyr tjenesten får mer ansvar og risiko fra kunden ved å påta seg mer arbeid fra kundenes prosesser.



Figur 3: Servitisering som konsept

2.1.1 Digitalisering av B2B-markedet

Det sies at vi lever i en alder av digital endring og digital transformasjon. Dette betyr at digitale teknologier spiller en økende rolle i å forme våre forretnings- og personlige liv. Mange spørsmål reiser seg om hva dette betyr og hvor det vil føre oss. «Digitalisering» er prosessen med å konvertere analog informasjon og data til digitalt format, samt måtene digitale teknologier påvirker og endrer måten vi driver forretninger og lever våre liv. Det er likevel viktig å merke seg at verden ikke kommer til å bli fullstendig digital, men at vår fremtid vil bli mer innovativt enn noen gang tidligere i menneskets historie (Dornberger 2018).

Digitalisering påvirker mange aspekter hos bedrifter, og dette gjelder særlig B2B-markedet (business-to-business). B2B-bedrifter, som selger sine produkter eller tjenester til andre bedrifter har sett en stor endring i måten de opererer på grunn av digitaliseringen. Digitalisering har gjort det lettere for B2B-bedriftene å tilpasse produktene og tjenestene sine til kundenes unike behov. Ved hjelp av teknologi som dataanalyse, kan B2B-bedriftene samle inn og analysere data om kundene sine for å forstå deres preferanser og behov. Dette gjør det lettere for bedriftene å tilpasse produktene og tjenestene sine og øke kundetilfredshet historie (Dornberger 2018).

Digitalisering har også ført til at B2B-bedriftene har fått nye krav til hva kundene forventer av dem. For eksempel er det viktigere enn noen gang å være i stand til å håndtere store mengder data og å tilpasse seg raskt endrende teknologier. bedriftene må også være i stand til å beskytte kundedata og sikre at deres digitale plattformer er sikre mot cyberangrep (Ritter og Pedersen 2020).

Generelt har digitaliseringen ført til mange endringer i B2B-markedet, og det er viktig for bedriftene å tilpasse seg disse endringene for å forbli konkurransedyktige og fortsette å vokse (Ritter og Pedersen 2020).

De digitale teknologiene har åpnet et stort mulighetsrom for bedrifter å gjennomføre mer effektive, digitale transformasjoner for å forbedre effektivitet og produktivitet på arbeidsplassen. Det er mange former for digitale transformasjoner, hvor noen av kjerneområdene er (Spacey 2020):

- **Prosesser:** Bruke IT for å forbedre produktiviteten og prosess-effektiviteten. F.eks. ved bruk av prosess integrasjoner og produktivitets-programmer.
- **Data:** Oppkjøpet, integreringen og bruken av data. F.eks. Rapportering og analyser.
- **Internet of Things (IoT):** En sammenkobling av internett-tilkoblinger og databehandlinger som omfatter en rekke objekter, enheter, sensorer og hverdagslige gjenstander.
- **Servitiserte forretningsmodeller:** Åpner muligheten for bedrifter å gå fra produkt til tjenestebaserte forretningsmodeller. Med andre ord utvide verdiene av produktet til noe mer tilpasset for kundene deres. F.eks. fysiske filmutleie-bransjer som har transformert til strømmetjenester.

Gjennom oppgaven skal vi sette søkelys på den sistnevnte digitale transformasjonen blant bedrifter, hvor det mer utbredte navnet for digital tjenesteutvikling av forretningsmodeller heter «*Servitisering*».

2.1.2 Digital servitisering

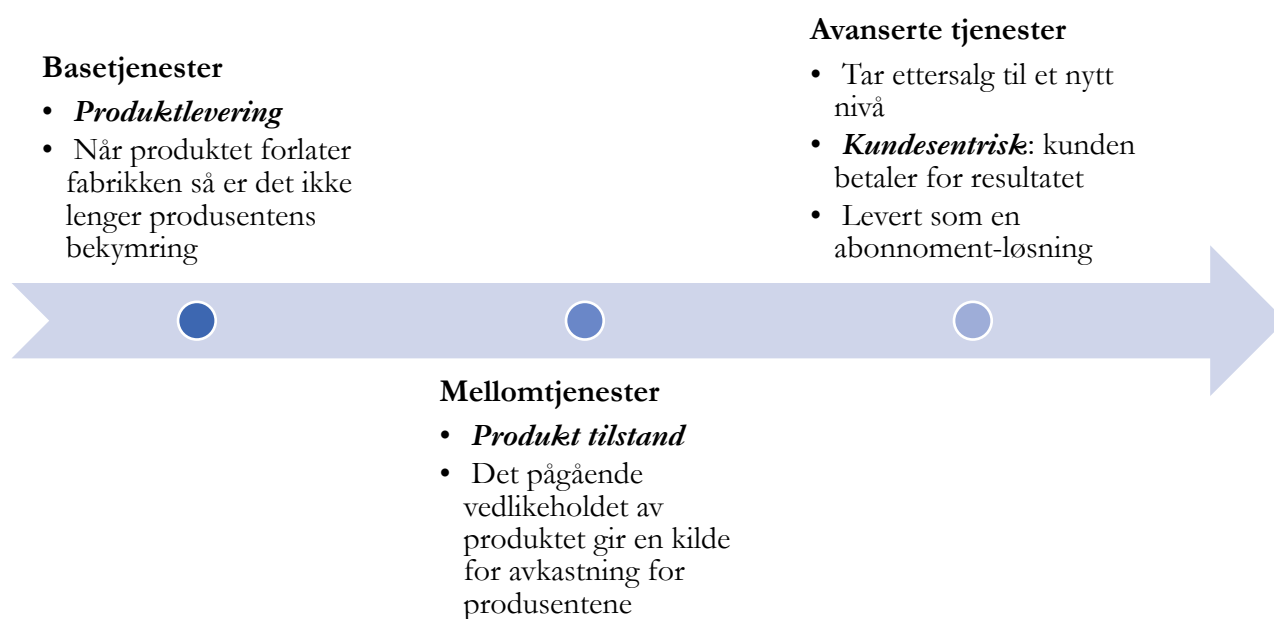
Når man beveger seg fra en produktbasert til en tjenestebasert forretningsmodell er det korrelasjonen mellom to konsepter i produksjons- og teknologibedrifter som blir satt i fokus: digitalisering og servitisering. Digitalisering anses å ha en dyp påvirkning på bedrifters opp- og nedstrøms operasjoner, nettverk og økosystemer. Bedrifter som f.eks. Rolls-Royce, Kone og Caterpillar har blant annet beveget seg mot digitale forretningsmodeller, data-baserte verdikjeder, mer fleksible organisatoriske former, samt mer smidige operasjoner. Dette har vært med på å gjøre dem mer konkurransedyktige i markedet, samt vært med på å fremme produktivitet og effektivitet rundt deres måter å drive bedriften. Denne overgangen mot digitalisering har også vært med på å endre hva kunder krever av ulike evnebehov hos produksjonsbedrifter som angivelig sliter med denne overgangen. Dette blir ofte kalt for *digital servitisering* (Kohtamäki, Parida og Patel, et al. 2020).

I tillegg til å endre krav til evnebehov, kan digitalisering også frembringe store endringer i mellomfirmatransaksjoner (f.eks. Block Chain), maktforhold mellom bedrifter (f.eks. Uber og bilbedrifter) og strategiske identiteter (f.eks. produksjonsbedrifter som blir stadig mer som programvarebedrifter). Produksjonsbedrifter investerer også kontinuerlig blant annet i andre digitaliserte

løsninger, som fjerndiagnostikk, datalager, analyse og ulike metoder for datavisualisering for å forbedre beslutningstaking, forretningsintelligens og forretningsutvikling. Selv om disse evnene relatert til digitalisering har en stor positiv påvirkning på produksjonsbedrifter, så er fortsatt den totale effekten uklar. Av den grunn har det oppstått alvorlige bekymringer for produktiviteten til slike IT-investeringer og videre forskning er nødvendig for å forstå potensielle modererende faktorer. Mens digitalisering alene kanskje ikke er nok til å generere positive økonomiske resultateffekter i produksjonsbedrifter, må de kombinere digitalisering med servitiserende tjenester for å skape verdi hos kundene deres, samt for å oppnå positive ytelseeffekter. Kombinasjonen av disse, er med på å hjelpe bedrifter å oppnå nettopp dette (Kohtamäki, Parida og Patel, et al. 2020).

2.1.3 Servitiseringsnivåer

Gjennom årene har det blitt definert mange forskjellige nivåer av servitisering som skal gi et bilde av hvilken type servitisering bedrifter tilbyr i form av forretningsmodell, hvor avanserte de er, samt fokusområde. Baines og Lightfoot kategoriserer produktrelaterte tjenester på måten vist i figur 4 og er fordelingen vi legger ekstra vekt på under denne masteroppgaven (T. S. Baines, et al. 2008):



Figur 4: Baines og Lightfoots servitiseringsnivåer (Elkins 2019) (The Advanced Services Group 2020)

Denne modellen hjelper bedrifter å forstå og vurdere nivået og posisjonen til deres tjenester: fra grunnleggende tjenester, mellomtjenester og til avanserte tjenester, levert som en del av en fullskala servitisert forretningsmodell. Avanserte tjenester befinner seg derfor typisk som det øverste nivået på denne modellen (T. S. Baines, et al. 2008).

Det første nivået i figuren starter med **basetjenester**. Med andre ord: salg av produkter og reservedeler. For prosessprodusenter er grunnleggende nivå ikke et egnet sted å starte (The Advanced Services Group 2020).

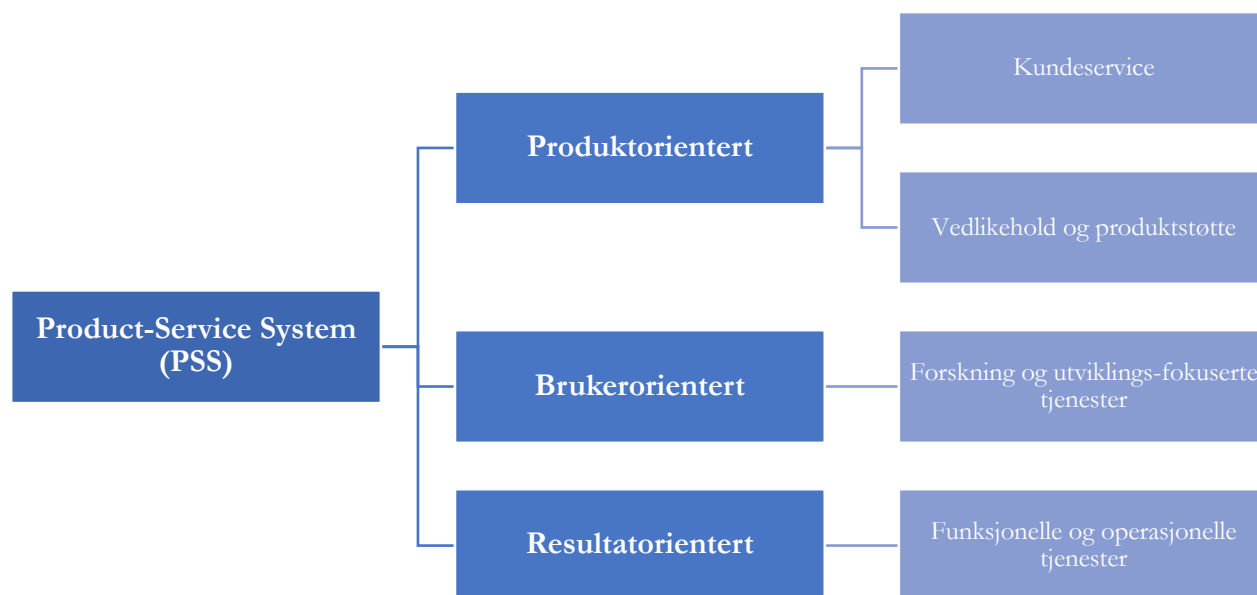
Mellomtjenester er heller ikke et egnet nivå for å oppnå servitisering i prosessproduksjon, siden det igjen ikke er enkelt å yte service eller overvåke tilstanden til det du produserer. Likevel er det fremdeles muligheter på dette mellomliggende nivået til å selge tjenester i form av hjelp, konsulentvirksomhet eller velferdstjenester (The Advanced Services Group 2020).

Å innføre en servitiseringsmodell på nivået **avanserte tjenester** er enklere for prosessprodusenter, da mange allerede har gjort dette med synlige fordeler som delt risiko, redusert avfall, bedre kvalitet, lavere kostnad, kundelojalitet og forutsigbare inntekter. For å starte servitiseringsreisen innad i bedrifter, er det nødvendig med en endring i tankegangen. Her burde de begynne å spørre seg selv hva produkter gjør, og deretter vurdere om det er mulig å tilby dette som en tjeneste (The Advanced Services Group 2020).

Ved å kartlegge hvor bedriftene står posisjonert i forhold til hva slags produkter og/eller tjenester de tilbyr sine kunder, vil inngangen for servitisering bli langt enklere enn uten denne informasjonen. Ved å optimalisere mulighetene for servitisering vil man også videre legge til rette for muligheten å skape ekstra avkastning i en ny og forbedret forretningsmodell, som leder oss til neste kapittel (T. S. Baines, et al. 2008).

2.1.4 Servitisering som forretningsmodell

Hvis en bedrift har valgt å implementere servitisering som en strategi for å skape ekstra avkastning er det viktig å finne en forretningsmodell som passer. Parida videreutviklet Tukkens Product-Service System (PSS) inn i tre separate forretningsmodeller, vist i figur 5 (Parida, et al. 2014):



Figur 5: Klassifisering av servitiserings-forretningsmodeller (Parida, et al. 2014)

Disse tre forretningsmodellene er måter bedrifter kan kombinere produkter og tjenester som skaper kundenytte og verdi. De tre modellene er orientert rundt **produkt, bruker, og resultat**, hvor disse videre er delt inn i subkategorier som beskriver hvilke servitiserede deler av modellen bedriften får avkastning fra, som f.eks. kundeservice, vedlikehold og produktstøtte, forskning og utviklings-fokuserte tjenester, funksjonelle og operasjonelle tjenester (Mughal 2022) (Mahut, et al. 2016).

Implementering av servitiserede forretningsmodeller gir mange fordeler. En av de første og viktigste er at det gir bedriftene rom for **fleksibilitet**. Tjenestekontrakter tilpasser de stadig nye behovene som dukker opp hos kundene, samt kan endres over tid til forskjellige bruksinnstillinger. Dette skaper dog nye utfordringer for kunden ettersom det blir vanskeligere for kundene å skille verditilbudene som hver leverandør tilbyr (Mughal 2022).

Servitiserte forretningsmodeller åpner også mulighetsrommet for en **ny inntektskilde**, som f.eks. betal-per-bruk (f.eks. skrivere/kopimaskiner som tar betaling for antall sider som skrives ut) eller betaling for null nedetid (f.eks. levering av prediktivt vedlikehold innenfor tidskritiske produksjonslinjer). Selv om det åpner nye muligheter for bedrifter å skape nye inntektskilder, så kan dette være et veldig ukjent territorium og dermed vanskelig å finne rett inntektskilde (Mughal 2022).

Dataanalyse er også et mulighetsrom som åpner seg ved servitiserte forretningsmodeller. Ved bruk av avanserte datasystemer blir det langt mer optimalisert for å overvåke den faktiske tjenesteytelsen som bedriftene tilbyr sine kunder. Analysen er også viktig for å forstå hvor forretningsmodellen feiler, samt hvor det er mulig å redusere ineffektivitet. Likevel kan for mye avhengighet av analysen bidra til mer skade enn fordel for kundene, da noen tjenesteleverandører kan ha incentiver i å overvåke og levere akkurat det de skal levere, med forsøk om å ikke overskride minimumskravet til kundene (Mahut, et al. 2016) (Langley 2022).

Det medfølger også en endring i **risikostrukturen**, som alltid er integrert i enhver forretningsmodell. En av de største endringene er forbundet med hvor risikoen endrer seg. Kundene overlater deler av sine driftsprosesser fra deres bedrift over til tjenesteleverandøren, som medfører at tjenesteleverandøren sitter igjen med mer ansvar. Dette resulterer til et større krav av tillit, da kundene blir å i økende grad mer avhengig av tjenesteleverandøren (Langley 2022).

Endring av relasjoner oppstår også når forretningsmodellen blir servitisert. Forretningsutviklerne hos leverandøren får en viktig jobb med å videreformidle og overbevise kundene av **verdiene** de vil dra nytte av, som f.eks. minimering av ineffektivitet, lavere kostnader og/eller mindre risiko. Det viktige er å inkludere kundene under den servitiserte reisen, siden det å fremvise kun den nye tekniske løsningen er ikke godt nok fundament til å få dette til å bli en bærekraftig forretningsmodell og retning for bedriften. Relasjonen endrer seg faktisk såpass radikalt at tjenesteleverandørene blir en del av kundenes strategiske prosesser. Likevel er kunder ofte varsomme med å tildele tjenesteleverandørene for mye ansvar, spesielt rundt deres kritiske prosesser, da outsourcing av disse områdene kan bli en for stor risiko for dem å gi bort (Langley 2022).

Den servitiserende forretningsmodellen bidrar også til **sterkere kundeforhold** da partene forsøker kontinuerlig å tilfredsstille hverandres verdier. Dette er med andre ord motsetningen av et nullsumspill der begge parter derimot forsøker å redusere hverandres marginer. Det styrkede kundeforholdet resulterer derav til en forsterket kundelojalitet, spesielt når partenes insentiver er spisset inn mot effektivitet. Relasjonsverdi-ledelse har av den grunn blitt stadig mer prioritert (Rozenfeld og Cencic 2019).

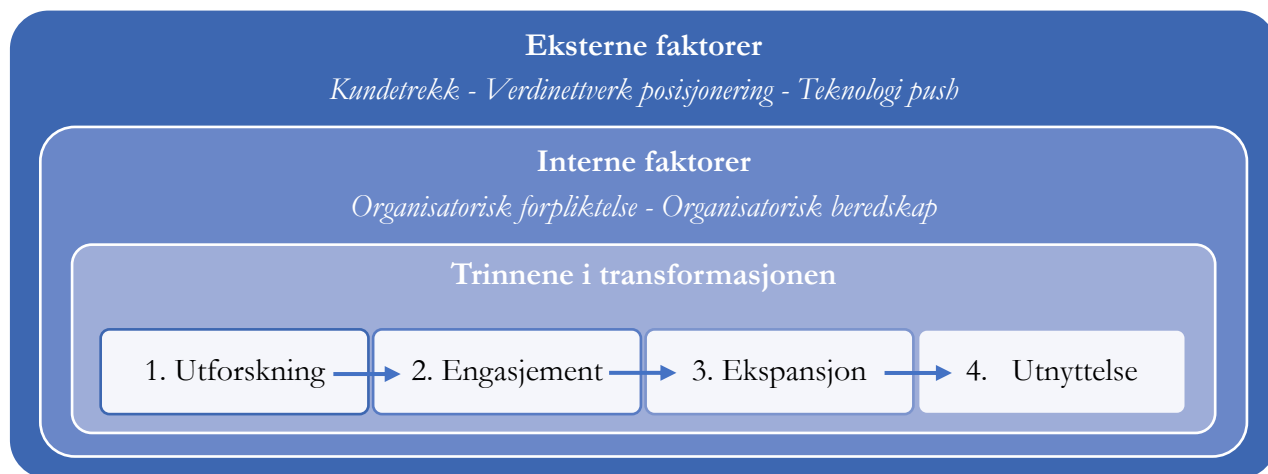
De servitiserende forretningsmodellene, og da spesielt PSS-varianten, er også med på å skape flere muligheter for bedrifter, som jobbmuligheter, reduksjon av ressurs-forbruk, samtidig som det er med på å skape en sirkulær økonomi for dem som benytter seg av modellen (ressurser forblir i økonomien lengst mulig). PSS tillater også bedrifter å tilegne informasjon på en mer gunstig måte, forbedre pålitelighet, samt optimalisere vedlikeholds-operasjoner, hvor dette helhetlig er med på å gi bedrifter et konkurransefortrinn (Rozenfeld og Cencic 2019) (Mahut, et al. 2016).

Likevel er det også barrierer ved å implementere en servitiserende forretningsmodell som PSS. En stor hindring når bedrifter servitiserer produktene sine er mangelen på eierskap kundene har til det de kjøper. Det oppstår også problemer relatert til B2B-relasjoner ved bruk av PSS, som lite støtte fra lover og reguleringer, mangel på bevissthet rundt modellen, samt belastningsøkning av vedlikeholdstjenestesystemer (Rozenfeld og Cencic 2019).

2.1.5 Bedrifiers transformasjon til servitisering

Det å gå fra en produktbasert forretningsmodell til en servitisert forretningsmodell er en stor og komplisert transformasjon for mange bedrifter som krever betydelige omstillinger for bedriftens prosesser, evner, og plattformer. Selv om det finnes suksessfulle eksempler på servitiserende transformasjoner som Goodyear og Volvo, som begge har gått over til å tilby både produkt og tjenester i sin forretningsmodell, er servitisering enda et stort hodebry for mange bedrifter å gjennomføre. Av den grunn vil dette delkapittelet forklare og karakterisere hvilke trinn bedrifter kan ta for å utvikle seg fra en tradisjonell produsent til en fullt modent servitisert bedrift (Baines, Bigdeli, et al. 2020) (Boehm, et al. 2022).

For å få bedrifter til å gå fra tradisjonell produsent til en fullt modent servitisert bedrift, så er det viktig å forstå de interne og eksterne faktorene som spiller inn, samt trinnene som stegvis gjennomfører overgangen, hvor definisjonen av disse vil nå defineres (figur 6) (Baines, Bigdeli, et al. 2020) (T. S. Baines, et al. 2008):



Figur 6: Modell for servitiserings-transformasjon (Baines, Bigdeli, et al. 2020) (T. S. Baines, et al. 2008).

Eksterne påvirkningsfaktorer

Kundetrek er den første eksterne faktoren og beskriver miljøet i markedet de opererer i, som kundenes etterspørsel av tjenestene, samt hvor sterke relasjonene deres er. Verdinettverk posisjonering beskriver forholdet, tilgjengeligheten, samt ekspansjonsmulighetene til distributører, forhandlere og leverandører. Teknologi push handler om tilgjengeligheten av og tilgangen til digitale tjenester og annen teknologi som er med på å åpne mulighetsrom for servitisering (Dmitrijeva, et al. 2019) (T. S. Baines, et al. 2008).

Interne påvirkningsfaktorer

Organisatorisk beredskap er hvor pålitelige produktene deres er, samt robustheten til deres prosesser, etc. Dette er et av hovedpremissene for at transformasjonen kan iverksettes, og har innvirkning på de to første stegene. Organisatorisk forpliktelse er en av de mest vesentlige faktorene som spiller inn i transformasjonen. Faktoren baserer seg på hvor forpliktet bedriften er til å gjennomføre servitiseringsen og hvor mye tillit det er til prosessen. Dette kan være ledelsesoppkjøp, ressurstilgjengelighet, bevissthet om konkurrenter, etc (T. S. Baines, et al. 2008).

Den interne og de eksterne kreftene er sammen med på å bestemme hvor betydelig fremgangen i transformasjonen blir for bedrifter. Videre nedover vil det mest elementære delen av transformasjonen bli forklart, som baserer seg på 4 trinn som bedriftene må gjennomføre for å få servitisert bedriften (Dmitrijeva, et al. 2019).

Transformasjonens trinn

Trinnene nedenfor vil beskrive kjernen av servitiserings-transformasjonen, samt trinnenes sammenheng med de interne og eksterne faktorene illustrert på figur 6 (Baines, Bigdeli, et al. 2020) (T. S. Baines, et al. 2008):

- 1) Utforskning (Exploration):** I det første trinnet må bedriftene innhente mer informasjon om konseptet og implikasjonene av å konkurrere gjennom avanserte tjenester, til de er sikre på at muligheten finnes. Hvis de ser at den *organisatoriske beredskapen* er klar for en slik utvidelse og den økonomiske gevinsten ved å utnytte denne muligheten er stor nok, vil de søke samtykke fra bedriftens lederskap og gjøre overgang til neste trinn: «Engasjement»-trinnet.
- 2) Engasjement (Engagement):** I dette trinnet blir de avanserte tjenestene undersøkt og fremvist til det har skapt engasjement og aksept tvers gjennom hele bedriften. Dette gjøres ved å blant annet kartlegge kundenes behov (*kundetrekke*), samt undersøke og teste teknologiens potensiale (*teknologi push*). Når bedriften godtar at mulighetene og verdiene er store innenfor de sistnevnte feltene, så vil de avanserte tjenestene eksperimenteres med for å sjekke om de resulterer vellykket. Om dette er tilfellet, vil dette tillate dem til å gjøre overgang til neste steg: «Ekspansjon». Fallgruver i dette steget kan være problematikk med å engasjere kunder som jobber gjennom forhandlere og distributører (*verdinettverket*).
- 3) Ekspansjon (Expansion):** Dette trinnet handler om å øke omfanget og hastigheten som avanserte tjenester innoveres og implementeres med, inntil betydelig verdi er demonstrert i bedriften, samt styrke de interne kulturelle endringene. Eksperimentene blir til kommersielle tilbud og det skjer en økning av innovasjon og implementering av de avanserte tjenestene i både skala og hastighet innad i bedriften. Om dette blir vellykket, så gjør bedriften overgang til neste fase, som er «Utnyttelse».
- 4) Utnyttelse (Exploitation):** Her vektlegges det å optimalisere innovasjon og levering av en avansert tjenesteportefølje med mindre virksomheten blir negativt forstyrret, samt designe produkter som samsvarer for utviklingen av avansert tjenestelevering. I dette trinnet blir det også investert i forbedring av effektivitet og pålitelighet av leveransene slik at bedriften muliggjør leveranser i stor skala.

For en vellykket gjennomføring av servitiserings er det viktig å forstå betydningen av tjenester og hvordan disse er med på å skape verdier for kunden. Overgangen fra et transaksjonsbasert til et relasjonsbasert kundeforhold er en stor overgang for kundene, hvor relasjonen blir satt på prøve. Det er derfor viktig å fokusere på å styrke kundeforholdene under transformasjonen. Et viktig steg for å oppnå dette er å fullt ut forstå seg på deres verdier og prosesser. Feil tjenestelevering har nemlig stor innvirkning på kundetilfredshet sammenliknet med feil i kjerneproduktet (Mughal 2022).

Transformasjonens fallgruver

Det er også viktig å poengtere at transformasjonen ikke viser hvor lang tid de ulike fasene normalt sett krever, så av den grunn satt Tim Baines opp en case-studie som fremviste i praksis hvor lang tid bedrifter i ulike bransjer brukte på servitiserings-transformasjonen, samt de bedriftene som ikke klarte å fullføre transformasjonen. Case-studien til Baines viste transformasjonsprosessen til en rekke ulike bedrifter, hvor alle hadde sin kjernevirksomhet innenfor produksjon. Målet var å undersøke og forstå bedrifters progresjon i transformasjonen, analysere gjennomføringsevne, samt kartlegge hvor lang tid bedriftene brukte i hvert trinn. Vi kommer til å benytte case-studien for å fremstille typiske fallgruver under servitiseringstransformasjon og hvilke faktorer som ikke var til stede når de feilet med servitiserings. Antall bedrifter som ble undersøkt i case-studien var 14 bedrifter, hvor alle bedriftene skilte seg ut fra hverandre i forhold til hvor langt de allerede hadde implementert servitiserings i bedriften, eller om de hadde i det hele tatt fullført (T. S. Baines, et al. 2008) (Baines, Bigdeli, et al. 2020).

Case-studien viste flere bemerkelsesverdige hendelser. En av hendelsene viste at flere av bedriftene satte seg fast i engasjement-trinnet, trinnet for å skape engasjement for potensiell gevinst og verdiskapning hos ledelse, ansatte og kunde. De klarte ikke å bygge en sterk nok sak ut av verdiskapningen servitiserings ville skape. Det ble også vist at ekspansjon-trinnet også er et utfordrende trinn, et trinn hvor de nye avanserte tjenestene blir ekspandert. En av bedriftene mistet støtte fra en seniorstyremedlem som ledet til at de ikke fikk videreutviklet servitiserings (Boehm, et al. 2022) (Baines, Bigdeli, et al. 2020).

Som nevnt i tidligere i dette kapitlet er det mange faktorer som spiller inn når bedrifter servitiserer. Kundetrek, teknologi push, posisjonering innad i verdinettverket, samt organisatorisk beredskap og forpliktelse er alle sentrale faktorer som burde være på plass om transformasjonen skal bli vellykket. Sammen med disse faktorene skal vi undersøke sammenhengen mellom de mislykkede

transformasjonene nevnt i forrige avsnitt og hvordan omstendighetene var som resulterte til at dette ikke gikk som planlagt (Baines, Bigdeli, et al. 2020).

Diagram 1 illustrerer manglende faktorer i de mislykkede engasjement-trinnene. Et fellestrekk blant bedriftene som satt seg fast i engasjement-trinnet var at teknologien tilgjengelig ikke var kommet tilstrekkelig langt nok til å overbevise bedriften og deres kunder til at det ville gi merverdi. Noe av det viktigste for servitiseringstransformasjonen er å skape nok verdi sammen med et solid tillitsgrunnlag til partene som foreslår servitiseringsen. Andre faktorer som også manglet er kundetrekk og organisatorisk beredskap, som gir en indikasjon for at kundene ikke ble overbevist av tjenestene, samt at bedriften ikke hadde tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre som planlagt. En av bedriftene i case-studien feilet med engasjement-trinnet fordi distributøren hindret kundeinteraksjon. Dette viser viktigheten av kommunikasjon og hvorfor dette må være på plass for å bygge relasjon og tillit med kundebasen.

Som figur 6 også viser, så er det en ekstern og en intern faktor som står som utfordringer i utvidelesfasen av transformasjonen, og det er henholdsvis verdinettverk posisjonering og organisatorisk forpliktelse. Dette beskriver omstendigheter hvor nettverket deres har hindret dem fra å utvide sitt leveranse-spektrum, samt at resten av bedriften ikke er helt overbevist om at dette er et område de har lyst til å utvide og/eller satse på. Kombinasjonen av disse to utfordringene gjør det svært vanskelig å gjøre overgang til siste trinn i transformasjonen.

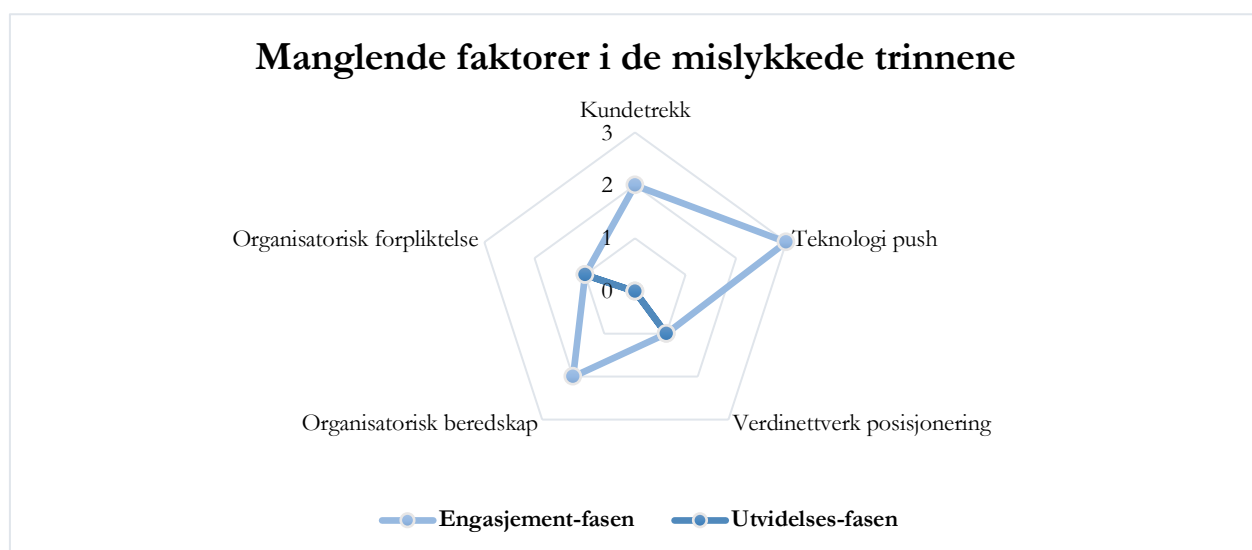


Diagram 1: Manglende faktorer i mislykkede fasene (T. S. Baines, et al. 2008)

I neste delkapittel skal det undersøkes nærmere på hva som er de typiske utfordringene ved å gjennomføre servitisering, slik at en kan få en dypere forståelse for andre fallgruver som bedrifter kan møte på under deres servitiseringstransformasjoner.

2.1.6 Utfordringer ved servitisering

Det å transformere bedrifter mot servitisering er en stor og komplisert oppgave. Faktisk er det en såpass utfordrende oppgave at bare 20% av bedrifter som starter en servitiseringstransformasjon klarer å fullføre transformasjonen fullstendig. I forrige kapittel ble det satt i søkelys at engasjement- og ekspansjonstrinnet er utfordrende trinn in servitiserings-transformasjonen, hvor flere utfordringer oppstår. I dette kapitlet skal vi se nærmere på andre typiske utfordringer.

Først og fremst er markedsføring av tjenester svært mye vanskeligere sammenlignet med markedsføring av produkter. Tjeneste-markedsføring innebærer å fremme immaterielle tilbud, i motsetning til produkt-markedsføring som involverer materielle varer. Av den grunn må kommunikasjonen for de nye servitisererte tjenestene tilpasses og optimaliseres for å resonnerer med kundene på best mulig måte, da de må bli overbevist av fordelene som medfølger av tjenestene (Ulaga og Reinartz 2011).

Kundenes villighet til å overlate deler av sin driftsprosess til en annen aktør kan også oppstå som en utfordring, da dette vil kreve at dem overlater både ansvar og risiko fra sine egne prosesser over til aktøren. Ved en slik overlatelse vil kundene da sitte igjen med ny-vurdert risikovurdering, som gjør at aktørene må fremvise at de er kapable til å drifte og håndtere kundenes driftsprosesser (Ulaga og Reinartz 2011).

Mange bedrifter opplever også en intern pushback som et resultat av jobbkultur-endringer. For at en tjenestemarkedsføringsstrategi skal lykkes krever det et høyt nivå av samarbeid og samordning på tvers gjennom alle de ulike avdelingene, samt tydelig kommunikasjon og effektivt lederskap for at dette ikke skal oppstå som et hinder (Antioco 2008) (Rajala 2019).

Mangel på rett kompetanse er en annen utfordring som bedrifter møter på. Når bedrifter setter i gang sin servitiserings-reise, så opplever de at de ikke vet helt i hvilken retning de skal gå. Dette kan gjøre at de får mangel på progresjon, utvikler tjenestene feil, eller faller ut av reisen. Kompetanse hos kunder er et annet element, hvor kundene ikke vet helt hva de kjøper eller hvordan det lønner seg for dem (Antioco 2008) (Parida, et al. 2014).

Forståelse på hva kundenes verdier er og kan bli i fremtiden er også utfordrende når bedrifter servitiserer. Nærhet, tilstedeværelse og kommunikasjonen med kundene er her viktige elementer for om en bedrift er innerforstått med hva kundenes verdier er, og er med på å avgjøre om tjenester appellerer til dem eller ikke. Utfordringene baserer seg nemlig ikke bare på hvordan produktene/tjenestene som bedriftene utvikler blir, lønnsomheten det gir, samt kompetansen det krever, men kanskje mest av alt forståelsen på hvordan alt dette påvirker deres kunder. Av den grunn er kommunikasjon, forståelse og andre relasjonsbyggende tiltak nødvendig for å håndtere disse utfordringene (Rajala 2019). (Parida, et al. 2014)

2.1.7 Fordeler ved servitisering

Naturligvis medfølger det i de aller fleste tilfeller flere fordeler enn ulemper ved å servitisere en bedrift om den servitiserende transformeringen er utført på riktig vis. Noen av dem er nevnt i teksten allerede, som konkurransefortrinn og økonomiske gevinster, men det er også en rekke andre fordelmessige aspekter ved servitisering. I Olivia og Kallenbergs fagrapport «Managing the Transition from Products to Services» delte de de i tre følgende hovedkategorier (Olivia og Kallenberg 2003):

- 1) Motivasjon for å etablere konkurransefortrinn
- 2) Eterspørsel-basert motivasjon
- 3) Økonomisk motivasjon

Sett bort ifra hovedkategoriene er det også andre fordeler ved å servitisere, som f.eks. at bedriftene får muligheten til å differensiere seg fra markedet ved å tilby flere verdier enn tidligere. En annen stor fordel er relatert til økonomi, som kostreduksjon hos kunden, nye og mer stabiliserte inntektsstrømmer, samt en større lønnsomhet knyttet til service-bransjen. Det er med andre ord mange fordeler ved å servitisere og alle er ikke nødvendigvis koblet opp mot motivasjonene. En som utpeker seg, er risiko-reduksjons fordelene. Denne fordelene er interessant, siden en av utfordringene med servitisering er at det blir potensielt større risiko hos kunden, men mindre hos bedriften som servitiserer. Det å etablere en verdikjede med en grundig risikobeskrivelse er av den grunn fordelmessig å etablere, slik at fordelene kan styrkes og utfordringene kan håndteres (Raddats 2016).

2.2 Tillit i B2B-markedet

Et B2B-marked blir definert som et marked der kunden er en bedrift istedenfor en individuell forbruker. Uttrykket brukes både i situasjoner hvor bedrifter kjøper spesifiserte tjenester, slik som konsulent-tjenester, og hvor bedrifter kjøper eller leier generelle varer og tjenester, som smarttelefoner og vaskehjelp (Brennan, Canning and McDowell 2020). Tillit er særdeles viktig i B2B-markeder, ettersom det er få kjøpere per selger, få kjøpere per markedssegment, samt kjøpskontrakter som gjelder over lengre tidsperioder. Dette betyr at kunderelasjoner i disse markedene er viktige elementer for å sørge for salg og mersalg, hvor tilliten innad i relasjonene er bærebjelken som opprettholder dem. B2B-transaksjoner er også betydelig mer komplekse og består av flere lag enn B2C-transaksjoner (bedrift til konsumer), som vil si det er en høyere risiko i disse transaksjonene enn i B2C-markedet (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021).

Man kan dele en B2B-relasjon inn i fem faser: *bevissthet*, *utforskning*, *utvidelse*, *vedlikehold* og *avslutning* (Dwyer, Schurr and Oh 1987). I bevissthetsfasen blir aktørene kjent med mulighetene som finnes i den aktuelle B2B-utvekslingen. I utforskningsfasen bestemmer partene om motparten er i stand til å levere positive utfall og om det derfor er verdt å etablere en forretningsrelasjon. Utvidelsesfasen innebærer å utvide den etablerte relasjonen samtidig som avhengigheter utvikles mellom partene som følge av oppfyllelsen av løfter og tilfredstillelse med den andre partens ytelse. Om begge partene er fornøyde med resultatene av samarbeidet under dette stadiet, kan de bevege seg inn i en vedlikeholdsfasen om tillitsnivået er høyt nok. Denne fasen dreier seg om å opprettholde og videreutvikle den nåværende relasjonen. Den siste fasen, avslutningsfasen, markerer avslutningen av forretningsrelasjonen og forholdet mellom de to partene. Å dele en B2B-relasjon inn i flere faser kan være gunstig ettersom forskjellige elementer vil ha mindre eller mer påvirkning på tilliten i de forskjellige relasjonsfasene (Akrouit and Diallo 2017). For å kunne forstå hvordan tillit påvirker relasjoner i B2B-markedet er det ikke nok å kun vite hva tillit er. Derfor vil de kommende delkapitlene presentere hva tillit består av, hvordan man forebygger tillit og hvilken effekt tillit har på B2B-relasjonen.

2.2.1 Hva består tillit av

For å etablere en grunnleggende forståelse rundt tillit i B2B-relasjoner er det viktig å forstå hva tillit er og hva det bygges opp av. Det finnes flere definisjoner på tillit i B2B-relasjoner. Lilien et al (2012) definerer tillit som *troen på at motparten kommer til å oppfylle sine fremtidige forpliktelser og oppfører seg på en måte som vil tjene firmaets behov og langsiktige interesser*. Tillit er en kompleks idé som kan vurderes fra forskjellige perspektiver og evalueres ved hjelp av ulike metoder, noe som vi ser nøyere på i dette delkapittelet.

Tillitsdimensjoner

En måte å tolke tillit på er å se på tillit som et flerdimensjonalt konsept. Her består tillit av fem ulike dimensjoner som bygger opp fenomenet (Saunders, et al. 2004):

- 1) **Velvilje:** Defineres som graden en tillitsmann innad i den ene parten antas å ønske å gjøre godt mot tillitsmannen i den andre parten, uten å sikte seg mot et egosentrisk profittmotiv. Det antyder at tillitsmannen har en spesifikk tilknytning til den andre tillitsmannen. Et viktig element innenfor velvilje er forebygging av opportunistisk adferd som ser på tillit som en måte å begrense risikoen for opportunistisk atferd og den (potensielle) kostnaden knyttet til denne risikoen. Et annet element er affektiv tilknytning som er den ene partens villighet til å handle i den andre partens beste interesse.
- 2) **Integritet:** Er grad av oppfatning den ene partens tillitsmann har for at motpartens tillitsmann følger et sett med prinsipper som førstnevnte tillitsmann finner akseptable. Et viktig element innenfor denne dimensjonen er partenes oppfatning om å prestere i tråd med integritet, ansvar og pålitelighet. Et annet viktig element er etisk oppførsel, som baserer seg på bevisstheten rundt etiske og moralske normer og regler.
- 3) **Kompetanse:** Baserer på grad av forventning om teknisk kompetent rolleutførelse. I interorganisatoriske forhold er det knyttet til en parts evne til å prestere i henhold til den spesifiserte avtalen eller kontrakten.
- 4) **Forutsigbarhet:** Baserer seg på den andre parts oppførsel og om denne oppførselen er forutsigbar eller handler i samsvar med forventningene. Viktig element her er styringsmekanismer som fungerer som uformelle kontrollmåter for å holde oversikt over partenes forventninger eller avtaler for å redusere usikkerhet. Et annet viktig element er substitutter for kontraktsvilkår, som er uformelle, uskrevne og psykologiske forventninger eller avtaler om å prestere på en viss måte.

5) **Åpenhet:** Er den andre parts villighet til å dele informasjon om bedriften deres. Her er det også flere viktige elementer, for den første baserer seg på informasjonsdeling. Her er tillit og informasjonsdeling svært relatert og er med på å forbedre hverandre. Denne prosessen har blitt forsterket av bruken av IT-teknologi. Elementet «tilvenning» er også viktig innenfor tillitsdimensjonen åpenhet, da dette baserer seg på de repeterende interaksjonene som etter hvert blir institusjonelle vaner og atferder. Lærings- og informasjonsbehandlingsevner spiller også en viktig rolle, da dette er en bedrifts evne til å prosessere informasjon og påvirke tilliten.

De fem elementene nevnt ovenfor er svært sentrale dimensjoner når man skal måle og evaluere tillit i B2B-relasjoner, men det er også andre elementer som spiller inn i helheten, som f.eks. eventuelle dydige og onde sykluser rundt aspektene tillit, ytelse og andre aktiviteter som informasjonsdeling, hvor utfallet av disse syklusene enten er tilretteleggende eller skadelige (Saunders, et al. 2004).

Tillitsformer

Man kan også se på tillit som et flerformet fenomen, hvor forskjellige tillitsformer vil ha varierende påvirkningskraft på en B2B-relasjon. Her ser man på tillit som en dynamisk prosess, hvor den endres ettersom hvordan man interagerer med motparten over tid (Akrouit and Diallo 2017). Denne måten å se på tillit setter tillitsformene inn i et rammeverk for å forsøke å se i hvilke relasjonsfaser de forskjellige formene har mest påvirkningskraft.

Den første tillitsformen er **kalkulativ tillit**. Denne formen innebærer at tilliten stammer fra kalkulasjoner og har rotfeste i analytisk data og motpartens rykte. Dette betyr at tillitsformen baseres kun på regnskap, resultater, samt hvor godt bedriften driftes. Disse faktorene vil dermed påvirke hvor mye tillit bedriftene har til hverandre i relasjonen (Lewincki and Bunker 1995). Denne formen vektlegges mest i utforskningsfasen av en B2B-relasjon, ettersom partene ikke har hatt mange utvekslinger og dermed ikke har interagert mye med hverandre.

Den andre tillitsformen kalles for **kognitiv tillit** og oppstår under ekspansjonsfasen, hvor informasjonsutveksling og kommunikasjon hindrer at det oppstår opportuniste og behovet for overvåking. Den største forskjellen mellom kalkulativ og kognitiv tillit er at kalkulativ tillit benytter avskrekkende kontroll («jeg stoler på selgeren fordi jeg kan kontrollere hva jeg ønsker at de skal gjøre og redusere risikoen for uforutsigbarhet») mens kognitiv tillit benytter informasjon som kontroll («jeg stoler

på selgeren fordi jeg vet nok om dem uten å måtte overvåke dem») (Lewincki and Bunker 1995). Ettersom informasjonsutvekslingen øker vil den kognitive tilliten baseres på sympati, konfliktløsning og kommunikasjon. Videre vil eksterne og interne former for informasjon (slik som den tidligere etablerte kalkulative tilliten), som foregår på det mellommenneskelige nivået mellom partene, ha innspill på den kognitive tilliten.

Den tredje formen omtales som **affektiv tillit**, som oppstår i de senere fasene av en relasjon. Tilliten bygger på positive følelser og interaksjoner i tidligere møter som skaper gjensidige, personlige forbindelser mellom partene. Denne formen vil over tid føre til utvikling av interpersonelle, følelsesmessige forbindelser ettersom den påvirker dypere nivåer av tillit gjennom følelser knyttet til støtte, noe som sammenfaller med sårbarheten som er knyttet til tillit i langsiktige forhold (H. Akrou, M. Diallo, et al. 2016). Affektiv tillit er viktig i vedlikeholdsfasen, hvor individet står i fokus, og delte verdier er en viktig bidragsyter for utviklingen av denne typen tillit (Akrou and Diallo 2017). Når begge partene har oppfatningen at de deler verdier, vil dette indikere like mål og meninger, noe som styrker relasjonen. Videre vil kognitive vurderinger føre til atferdsendringer, som resulterer i utviklingen av tillit og uformelle psykologiske avtaler under vedlikeholdsfasen. Disse styrkes av gjensidig tankegang og de følelsesmessige forbindelsene som har blitt dyrket, noe som gjør at de psykologiske avtalene erstatter formelle.

2.2.2 Hvordan man bygger tillit

Utfra delkapittelet over kan man se flere faktorer som påvirker og bygger opp fenomenet tillit, noe man dermed kan bruke for å kunne se hvordan man skaper og opprettholder tillit i en B2B-relasjon. Rykte er en av de mest kritiske tillitsforebyggende variablene, som både påvirker tillit i seg selv, men også kundelojalitet (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021) (Wang 2008). Hvis man ser på Akrou & Diallos (2017) tillitsformer, har rykte en direkte positiv effekt på kjøperens kalkulative tillit (Akrou and Diallo 2017). Dermed vil en bedrifts renommé påvirke B2B-relasjoner gjennom hele forholdets levetid, gjennom faktorer som *word-of-mouth* og mer kalkulative variabler som resultat og hvor godt bedriften presterer. Dette gjør at rykte også har en forebyggende effekt ved at et positivt rykte reduserer usikkerheten i relasjoner og transaksjoner (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021).

Kvaliteten på bedriftens leveranser er en annen faktor som har en sterk effekt på hvordan tillit formes. Tjeneste- og produktkvalitet har en stor positiv påvirkning på tillit, og en høyere kvalitet av disse to har

en betydelig risikoreducerende effekt på B2B-relasjoner (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021) (Rauyruen and Miller 2005) (Bunduchi 2008). Gjennom å produsere og levere tjenester og produkter av høy kvalitet, vil man sørge for at kundetilfredsstillelsen og verdien for kunde er høy. Dette har også en markant positiv påvirkning på rykte, som styrker tilliten betraktelig (Wang 2008). Hvor fleksible en bedrift er har også effekt ovenfor tilliten, hvor en høyere grad av fleksibilitet korreler med en positiv influens på tilliten (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021). Dette innebærer bedriftens mulighet og vilje til å pakketere tjenester (slå sammen flere tjenester i samme leveranse), endre tjenester og møte kundens behov på best mulig måte. Videre indikerer dette at en endrings- og adapteringsvilje vil ha gunstige effekter på B2B-relasjoner.

Kommunikasjon og samhandlingsfunksjonaliteter er særdeles viktig for ikke bare å bygge tillit, men å opprettholde eksisterende tillit. Innen faglitteraturen nevnes fysisk tilstedeværelse i form av face-to-face møter samt åpenhet rundt informasjonsutveksling og tilbakemeldinger som samhandlingsfunksjoner med en tydelig positiv effekt på tillit i B2B-relasjoner. Disse funksjonene blir mer og mer viktig for opprettholdelsen og bygging av tillit desto nærmere og mer avhengig bedriftene i forholdet blir av hverandre (Bunduchi 2008). Fraværet av slike samhandlingsfunksjoner viser å ha en negativ effekt på tilliten i B2B-relasjoner. Kommunikasjon, konfliktløsning og sympati har også positive effekter på den kognitive tilliten til begge parter ifølge Akrouit & Diallo's tillitsform-rammeverk (Akrouit and Diallo 2017). Dette betyr at kommunikasjon er en særdeles viktig faktor i å pleie og videreutvikle en B2B-relasjon til et nærmere samarbeid.

Lengden på B2B-relasjonen har en mindre, men fortsatt signifikant effekt på tillit. Dette kobles sammen med at de forskjellige tillitsformene presentert i tillitsform-rammeverket har en positiv effekt på hverandre, hvor en høyere grad av kalkulativ tillit påvirker den kognitive tilliten positivt, og en høyere grad av kognitiv tillit påvirker den affektive tilliten positivt (Akrouit and Diallo 2017). Dette kan også være et faktum grunnet hvordan forpliktelse i en B2B-relasjon har en tydelig positiv innflytelse på tillit, samt hvordan lite forpliktelse vil føre til mer mistillit (Rauyruen and Miller 2005). Videre vil delte verdier, meninger, mål og ambisjoner også ha en positiv effekt på tillit (Bunduchi 2008), spesifikt på det som kalles affektiv tillit (Akrouit and Diallo 2017).

Forskning viser at graden tillit en kunde har til en spesifikk selger vil ha en tydelig effekt på kundens tillit til leverandøren (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021). Elementer som selgerens kompetanse og

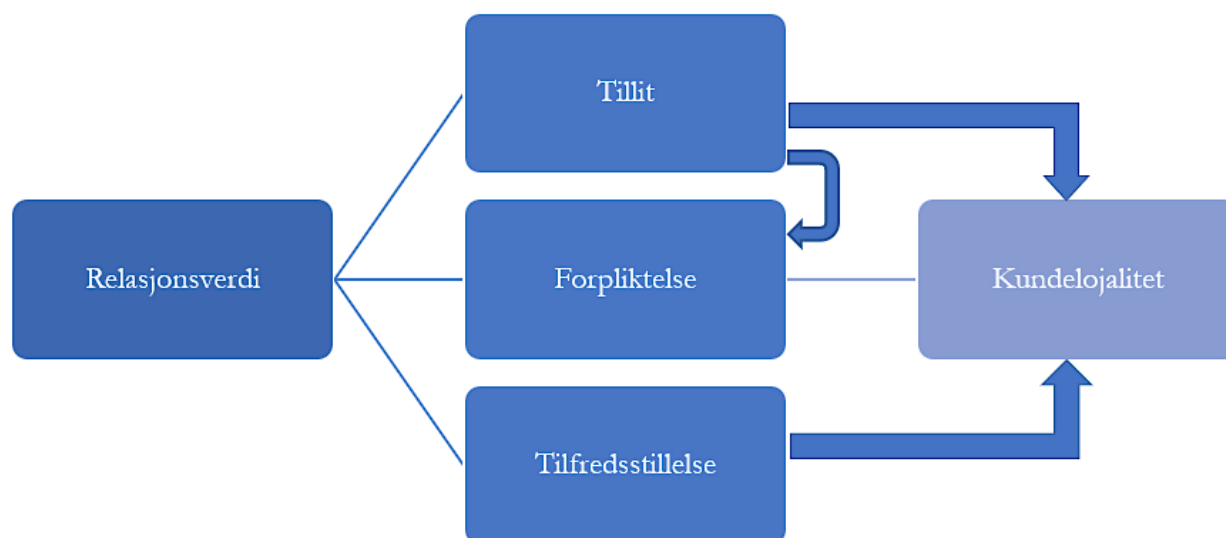
ekspertise rundt det hen selger har en klar påvirkningskraft på tilliten kunden har ovenfor hen, og dermed leverandøren i sin helhet, hvor en høyere grad av kompetanse vil ha positiv påvirkning på tilliten. Videre vil også selgerens maktposisjon innad i leverandøren, sosiale- og kommunikasjonsferdigheter og lengden på relasjonen mellom kunden og selgeren påvirke tilliten i en positiv retning. Hvor salgsorientert selgeren er, hvor fokusert selgeren er på å selge ovenfor alt annet, har derimot en negativ effekt på tilliten. Forskningen viser dermed at kunder foretrekker selgere som prøver å skape verdi for dem over selgere som fokuserer på å selge mer (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021).

2.2.3 Effekten av tillit på B2B-relasjoner

På tross av at det er flere forskjellige definisjoner på hva tillit er og hva den består av, er det en enighet innen forskning at tillit har en klar påvirkning på B2B-relasjoner (Akrouit and Diallo 2017) (Lewincki and Bunker 1995) (Saunders, et al. 2004). Tillit er grunnmuren i langvarige relasjoner i B2B-markeder og en av de største bidragsyterne for suksess.

Ifølge Akrouit of Diallo vil tillit, i tillegg til kontrollfaktorer som bransje, størrelse på bedrift, konkurranseposisjon og forholdsvarighet, påvirke handlinger og atferd mellom bedriftene. Forskerne mener at den affektive tilliten, tillitsformen som påvirkes av de to andre og oppstår senere i lengre relasjoner, er den formen som påvirker atferden mest (Akrouit and Diallo 2017). Her er det faktorer som deling av konfidensiell kommunikasjon og investeringer i relasjonen som har en tydelig sterk positiv innflytelse på hvordan bedriftene oppfører seg ovenfor hverandre. Dette stemmer overens med andre studiers oppfatning av hvordan kommunikasjon og informasjonsdeling påvirker tillitsbasert atferd (Bunduchi 2008) (Wang 2008) (Gil-Saura, Frasquet-Deltoro and Cervera-Taul 2009).

Tillit har også stor påvirkning på kundelojalitet og kundens forpliktelse til leverandøren (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021) (Rauyrueen and Miller 2005). Tillit er en av 3 relasjonsverdiene som har en direkte effekt på kundelojaliteten ifølge Irene Gil-Sauras (2009), som vist i figur 7:



Figur 7: Kundelojalitetsmodell (Gil-Saura, Frasquet-Deltoro og Cervera-Taul 2009) (Gil-Saura, Frasquet-Deltoro and Cervera-Taul 2009)

Dermed vil en høyere grad av tillit, både til bedriften i seg selv og til enkelte selgere, føre til lengre relasjoner grunnet partenes lojalitet og forpliktelse overfor hverandre (Gil-Saura, Frasquet-Deltoro and Cervera-Taul 2009). Kundelojalitet er et klart konkurransefortrinn i de aller fleste bransjer, og ettersom tillit er en av flere faktorer som linkes tett opp til kundelojalitet, øker dette viktigheten av å bygge og opprettholde tilliten i B2B-relasjoner. Videre viser forskning at mangelen på noen av disse faktorene har en klar effekt på kundelojaliteten, noe som indikerer at en lavere tillitsnivå vil ha negative konsekvenser ovenfor lojaliteten i B2B-relasjonen. Den samme forskningen sier også at tilstedeværelsen av faktorene kundetilfredshet, kunde verdi og returhåndtering kan hjelpe med å beholde kundeforhold (Russo, Confente, Gligor, & Autry, 2016).

Ettersom kundetilfredsstillelse og tjeneste- og produktkvalitet er viktige tillitsfaktorer (Saunders, et al. 2004) (Lewincki and Bunker 1995), skaper dette en sammenheng mellom en høyere grad av tillit og en sterkere B2B-relasjon (Rauyrueen and Miller 2005). Videre vil leveranser av høykvalitet i kombinasjon

med pakketeringstjenester, det å legge til flere tjenester/produkter i samme leveranse, øke den positive påvirkning kvaliteten har på B2B-relasjonen, tillit og rykte (Rauyruen and Miller 2005).

Tillit kan også ha en direkte positiv innflytelse på ytelse hos partene i en relasjon. Forskning har vist en tydelig korrelasjon mellom tillitsnivået og ytelse, hvor høyere tillit tilsvarer høyere ytelse og vis versa (Ha 2020). Dette medfører at forholdet mellom tillit og ytelse kontrolleres av industritype og partnerskapets varighet. Tillitsbaserte bedriftspartnerskap vil dermed være fordelaktig for begge parter, men slike forhold må bevares og utvikles over tid for at ytelseeffekten skal vedvare ettersom effekten tillit har er ustabil og reduseres over tid (Ha 2020).

3 METODE

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for de metodiske tilnærmingene vi har anvendt, samt hvilke former for datainnsamling vi har benyttet. Videre vil vi begrunne valgene for undersøkelsesmetoder og gjøre en vurdering av kvaliteten på dataen vi har innsamlet.

3.1 Vitenskapelig tilnærming

Forskningsmetodikk omhandler hvordan mennesker oppfatter virkeligheten samt hvordan man beskriver den. Ettersom det eksisterer en betydelig uenighet om hva sannhet egentlig er kan valget av metode både stamme fra forskerens virkelighetsoppfatning, men også bestemme hvordan hen oppfatter virkeligheten (Jacobsen 2015). Gjennom forskningsmetodikk ønsker forskeren å tilegne seg kunnskap om virkeligheten ved hjelp av ulike tilnærminger til ontologi, «slik ting faktisk er», og epistemologi, «læren om kunnskap».

I den positivistiske tilnærmingen menes det at det finnes en objektiv verden regulert av naturlover (Jacobsen 2015). Positivismen likestilles ofte med kvantitativ metode og forbindes med en deduktiv fremgangsmåte, hvor man går fra teori til empiri. Resultatene av dette kommer frem i form av numeriske bevis og målbar statistikk og gir strukturerte, dog generelle, konklusjoner (Thargaard 2013). Den fortolkningsbaserte tilnærmingen mener at virkeligheten er iterativ og stadig endres, at det finnes flere ulike forståelser av den sosiale virkeligheten og at forståelsen av den kun kan kartlegges gjennom å sette seg inn i hvordan mennesker fortolker og gir mening til sosiale fenomener (Jacobsen 2015). Fortolkningsbasert tilnærming likestilles ofte med kvalitativ metode og forbindes med en induktiv fremgangsmåte, hvor man går fra empiri til teori og dermed ønsker å få kunnskap om områder hvor det eksisterer lite forhåndskunnskap. Tilnærmingen mener at forskerne må sette søkelys på hvordan mennesker handler og opptrer i ulike sammenhenger og empirien må dermed kontekstualiseres i naturlige omgivelser (Jacobsen 2015). Videre sier metoden at forskerne alltid vil ha en påvirkning på resultatet og at nærhet er essensiell for å gi forskeren mulighet til å gå dypere inn i objektets forståelse og fortolkning. Resultatene av dette kommer frem i form av ord og unik og særegen kunnskap, noe som gjør det vanskelig å gjennomføre ved større datasett (Thargaard 2013).

3.1.1 Forskningsdesign

Når man skal velge et forskningsdesign, bør designet være egnet til å kunne belyse problemstillingen og de fenomenene man ønsker å studere (Jacobsen 2015). I denne studiens problemstilling ønskes det å avdekke hvordan fenomenet tillit påvirker en servitiseringsprosess i B2B-relasjoner. Vi ønsker å forstå, gjennom individers subjektive tanker og følelser, hvordan fenomenet innspiller på en spesifikk transformasjon, mer enn å kunne forklare den. Det ble dermed hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ tilnærming for å gjennomføre forskningen, siden vi ønsker å se hvordan fenomenet har hatt innspill i en spesifikk kontekst. Dette innebærer at forskeren(e) er subjektive og vil derfor preges av tidligere bakgrunnskunnskap, egne meninger og verdier (Olsson and Sørensen 2003). Slik type forskning er ofte fleksibel, hvor fenomenet blir forklart og teorien oppdaget ettersom forskerne går trinnvis dypere og dypere inn i problemstillingen (Thargaard 2013). Ettersom forskningsprosessen er iterativ og dermed kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen, oppnår man en dypere innsikt i dataene hvor man kan anvende de erfaringene man tilnærmer seg gjennom prosessen (Nilssen 2012). Forskningens utfall er basert på et mindre datagrunnlag med færre individer, noe som fører til spesifikke resultater. Ettersom temaet som settes søkelys på i denne oppgaven er nytt, vil det være en begrenset mengde forskningslitteratur rundt det. Den kvalitative tilnærmingen hjelper til her siden den gir forskerne muligheter til å undersøke spørsmål de ikke hadde forestilt seg på forhånd ved å la forskningsdeltakernes egne perspektiver styre utviklingen av kunnskap (Stigum and Sæther 2021).

På tross av at en kvalitativ tilnærming forbindes med en induktiv fremgangsmåte, innså vi tidlig i oppgavens forløp at vi ikke hadde nok bakgrunnskunnskap rundt tematikken til å kunne utarbeide en god intervjuguide før datainnsamlingen. Vi endte dermed opp med å gjennomføre en litteraturstudie før innsamlingen, noe som vil tilsvare en deduktiv fremgangsmåte. Likevel ble det tydelig gjennom intervjuene at vi hadde behov for å øke kunnskapsbasen rundt tematikken etter endt datainnsamling, noe som gjorde at studien har fått en abduktiv fremgangsmåte. Her kombinerer man fordelene ved induksjon og deduksjon ved å bevege seg fra spekulasjoner, til teori, til antakelser, til empiri og tilbake igjen (Jacobsen 2015). Dermed kan forskere følge opp interessante spor som dukker opp underveis, samt oppdage mønstre, temaer og kategorier i datamaterialet (Nilssen 2012).

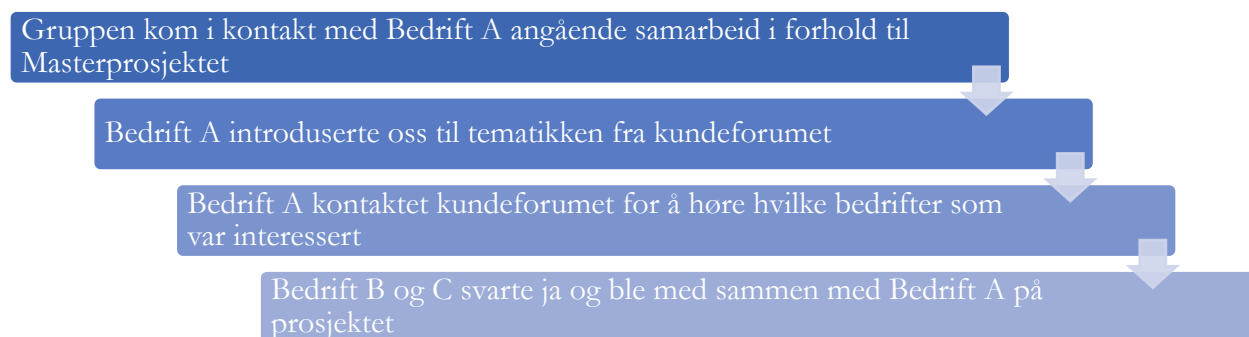
3.2 Innsamling av data

Det ble i utgangspunktet foreslått kun dybdeintervjuer som metode for datainnsamling av primærdata, mye grunnet forskernes tidligere erfaring med metoden og den typen informasjon som metoden ville produsere, noe som passet en kvalitativ tilnærming godt. Det ble derimot bestemt at vi i forkant av intervjuene skulle sende ut en forhåndslaget spørreundersøkelse kalt «Readiness tool» til intervjukandidatene, slik at vi kunne diskutere resultatene av undersøkelsen på intervjuene. Videre vil undersøkelsen presentere tematikken til intervjukandidatene, noe som er gunstig i dette tilfellet ettersom temaet er såpass nytt og det ikke er en enighet rundt ordbruken (servitisering kontra tjenestefisering). Vi har dermed benyttet oss av en kvantitativ innsamlingsmetode i form av spørreundersøkelsen og en kvalitativ innsamlingsmetode i form av dybdeintervjuene. En kan dermed argumentere for at studien har anvendt metodetriangulering istedenfor en ren kvalitativ tilnærming, ettersom problemstillingen blir belyst ved hjelp av forskjellige metoder på tvers av kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Dette mener vi har gagnet oppgaven, siden vi har kunnet tatt fordel av begge datainnsamlingsmetodene.

3.2.1 Informantutvalg

Ved starten av prosjektforløpet ble en av samarbeidsbedriftene kontaktet i forbindelse med muligheten til å bruke de som en del av datautvalget for masteroppgaven. Gjennom denne bedriften ble vi introdusert til et kundeforum de var del av, hvor flere bedrifter diskuterte teknologiske nyheter og temaer samt delte informasjon med hverandre. Det er gjennom diskusjoner med dette kundeforumet at oppgavens tematikk ble fastsatt og problemstillingen utviklet, som vist i figur 8. Informantutvalget til dette prosjektet kommer derfor fra totalt 3 av bedriftene som tilhørte dette forumet, hvorav informant 1,2 og 3 kom fra bedrift A, informant 4 kom fra bedrift B og informant 5 kom fra bedrift C. Bedrift A driver hovedsakelig med salg av produkter og konsulenttjenester innen IT-bransjen, Bedrift B produserer og leverer IT- og OT-systemer innenfor den maritime bransjen og Bedrift C leverer, drifter og vedlikeholder OT-systemer

innen bygg-bransjen. For å opprettholde anonymitet har beskrivelsene av hva bedriftene gjør blitt holdt vage.



Figur 8: Visualisering av hvordan vi kom i kontakt med kundeforumet

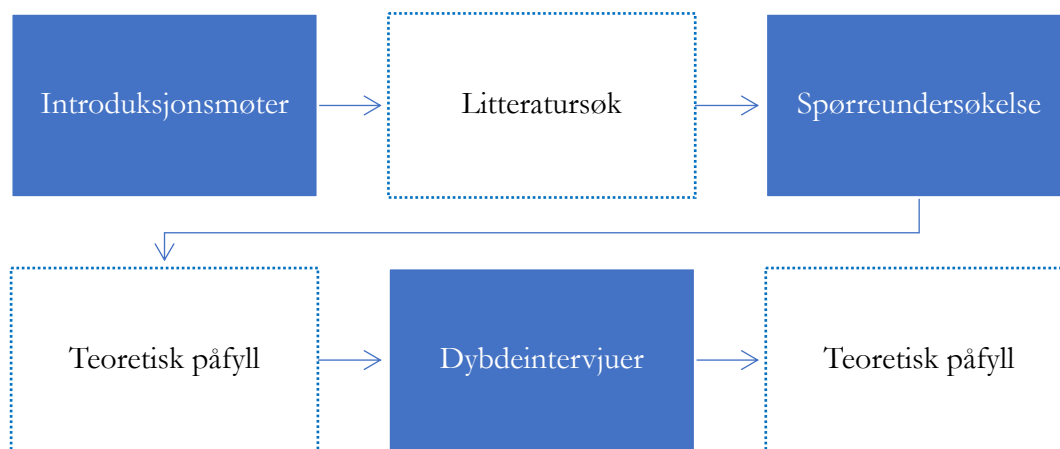
Vi endte opp med 5 intervjuer, noe som kan argumenteres er et relativt lite datasett, men grunnet hvordan disse informantene ble rekruttert og tidsfristen på prosjektet, valgte vi å avslutte datainnsamlingen etter disse intervjuene. Johannessen et al (2011) forklarer at forskere bør gjennomføre intervjuer helt til de ikke lenger oppnår noen ny informasjon (Johannessen, Christoffersen and Tufta 2011). Dette omtales som et metningspunkt, men det er ingen teoretisk antall intervjuer som når dette punktet. Gitt de resultatene vi har fått og hva vi har opplevd gjennom de 5 intervjuene, mener vi at vi i det minste klarte å oppnå metningspunkt på deler av tematikken vi studerte, men erkjenner at et større datagrunnlag kunne kommet med funn vi ikke hadde muligheten til å finne.

Rekrutteringen skjedde gjennom vår kontaktperson i bedrift A, som presenterte prosjektet ovenfor kundeforumet, og fungerte dermed som mellomledd i kontakten mellom forskerne og informantene. Dette medførte at kontaktpersonen satt opp innledende infomøter med de 3 bedriftene og de respektive informantene, før prosjektgruppene tok over videre kontakt med informantene. Dermed gikk det en del tid mellom kontaktperson fikk avtalt et infomøte, til det ble gjennomført og vi fikk avtalt intervju med informanten, til vi fikk gjennomført de. Informantene hadde forskjellige lederstillinger (ledere for større og mindre avdelinger i deres respektive bedrifter) og var interessert og hadde nærhet til studiens tematikk (servitiserings). I metodisk forskning nevnes det at man må ta stilling til hvilken tilgang man har på informanter og om informantene innehar informasjonen man ønsker å samle inn (Tjora 2017). På tross av lite tilgjengelig tilgang på informanter, mener vi at de informantene vi har var såpass nære tematikken og problemstillingen at de hadde den informasjonen vi var ute etter.

Ettersom vi samarbeidet med kundeforumet for å utvikle overordnet tematikk og problemstilling samt få tilgang på informanter, ble det gunstig å gå inn i et samarbeid med en annen prosjektgruppe som også hadde gjort det samme. Denne gruppen skriver en masteroppgave om samme tema, men har sin egen vinkling og problemstilling. Dette gjorde at vi valgte, i enighet med veileder(e) og samarbeidsbedriftene, å dele på datasettet samt gjennomføre datainnsamlingen sammen. Dermed gjennomførte vi dybdeintervjuene i samarbeid med prosjektgruppen og utarbeidet intervjuguiden sammen. Dette gavnet også informantene, ettersom de slapp å delta på to relativt like intervjuer.

3.2.2 Infomøte og introduksjon

Før noen form for primærdata, data man selv genererer (Thargaard 2013), ble innsamlet, gjennomførte vi 3 introduksjonsmøter med hver bedrift og de tilhørende informantene, som vist i figur 9. Dette ble gjort for å kunne presentere oss og den andre prosjektgruppen samt forklare litt om hva prosjektene omhandlet. Vi informerte om den typen informasjon vi var interessert i og tematikk vi kom til å stille spørsmål om, samt hvordan datamaterialet kom til å bli dokumentert, behandlet og presentert i oppgaven. Under dette møtet tok vi opp samtykkeerklæringen og fikk samtykke fra deltakerne i prosjektet. Videre forklarte vi at vi kom til å sende ut spørreundersøkelsen i forkant av intervjuene, slik at informantene hadde tid til å svare på denne før intervjuet. Dermed kunne vi diskutere svarene fra undersøkelsen med informant på intervjuet, noe vi så på som gunstig for resultatene av prosjektet.



Figur 9: Prosess for datainnsamling

3.2.3 Spørreundersøkelse

«Readiness tool» er en 48-spørsmålsundersøkelse basert rundt tre bedriftsfaktorer knyttet til servitisering, hvor hvert spørsmål svares på en skala fra 1 – 7 over hvor enig de er i påstanden (Coreynen, Matthyssens and Gebauer 2018). Faktorene omhandler bedriftens evner for tjenestetestutvikling, evner for tjenstedistribusjon og hvor tjenesteorientert bedriftskulturen er. Denne undersøkelsen har som utgangspunkt å kunne tilsi om en bedrift er beredt (eller ei) for å kunne gjennomføre en servitiseringsprosess, samt setter lys på visse egenskaper (kalt kapabiliteter i undersøkelsen) som bedriften er gode og dårlige på. Dermed vil «Readiness tool» også skape et situasjonsbilde over den spesifikke bedriften, noe som er svært gunstig for å utarbeide en intervjuguide. Resultatene av undersøkelsen gav et godt innblikk inn i bedriftene til informantene, samt hva de selv mente de var gode og dårlige på i forhold til denne transformasjonen.

Dataen man samler inn basert på spørreundersøkelser kan enten være deskriptive eller analytiske (Aarø 2007). Ved deskriptiv bruk av data ønsker man å fortelle om hva som karakteriserer en hel eller deler av en populasjon, for eksempel hva som karakteriserer en spesifikk bedrift. Når det kommer til analytisk bruk ønsker man å undersøke sammenhengen mellom variabler, samt predikere og korrelere variabler mot hverandre. Her er det også vanlig å anvende spesifikk teori og begrepsmodeller for å støtte opp under datainnsamlingen (Aarø 2007). Selv om de omtales som to egne bruksformer for data, er ikke grensene så klare som de synes og man ender ofte opp med en kombinasjon av de to formene. Gitt problemstillingen er det relevant for oss å anvende begge metodene, ettersom vi ønsker å se hva som karakteriserer datautvalget i sin helhet og hvilke variabler som spiller inn.

På tross av at undersøkelsen inneholder 48 spørsmål så tar den rundt 10 minutter å gjennomføre, blant annet grunnet svarskalaen. Vi brukte nettskjema.no for å utvikle og gjennomføre spørreundersøkelsen, ettersom dette er en norsk løsning som brukes av både offentlige og private bedrifter. Tjenesten er særdeles sikker og anvender ID-porten og Feide-portalen for innlogging, i tillegg til at den er brukervennlig og enkel å distribuere (Universitetet i Oslo 2023).

3.2.4 Intervju

Etter spørreundersøkelsen valgte vi å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette innebærer at forskerne benytter seg av en overordnet intervjuguide, men kan bevege seg fram og tilbake i den (Johannessen, Christoffersen and Tuft 2011). Fordelen med denne typen intervju er at man opprettholder en viss grad av standardisering, noe som gjør det enklere å systematisere og sammenligne svarene mellom informantene, men likevel gir forskeren mulighet til å stille spontane oppfølgingsspørsmål for å utdype nye fenomen som dukker opp under intervjuet. Den semistrukturerte formen gir mer fleksibilitet enn et strukturert intervju, men opprettholder den uformelle atmosfæren som ustrukturerte intervju gir, noe som kan gjøre det lettere for informanten å gi fra seg informasjon og skape åpenhet i samtalen (Johannessen, Christoffersen and Tuft 2011). Videre hadde vi tidligere erfaring med gjennomføring av semistrukturerte dybdeintervjuer, slik at vi følte det naturlig og behagelig å benytte denne formen.

Ved utformingen av intervjuguiden, benyttet vi oss av Johannessen et al (2011) guide til utforming av intervjuguide som en pekepinn. I guiden deles spørsmål opp i 6 kategorier basert på hva som er formålet med dem; faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, kompliserte og sensitive spørsmål og avslutning. Vi fulgte denne listen løst slik at intervjuene hadde en fin flyt fra start til slutt og vi opplevde at informantene kom til og fikk svart utdypende på intervjuet. Den ferdige intervjuguiden består av 22 spørsmål fordelt på 5 kategorier basert på tematikken i studien; bakgrunns spørsmål, spørsmål om bedriftens servitiserings, spørsmål basert på svarene i «Readiness Tool», spørsmål om deres innovasjonsevne og spørsmål om deres tillit og relasjoner med andre bedrifter. Ettersom vi delte på informanter og datasett med et annet prosjekt, inneholdt intervjuguiden noen spørsmål som ikke var relevant for denne masteroppgaven, men for den andre prosjektgruppens. Likevel fant vi etter innsamling at mye av informasjonen som vi fikk ut av spørsmålene rettet mot det andre prosjektet også var relevant og brukbart å ha med i vår studie. Johannessen et al (2011) har også lagd en liste med informasjon som bør formidles av forskeren før selve intervjuet:

1. Presentasjon av forskere.
2. Informasjon om prosjektet samt hva man stiller spørsmål om.
3. Betydningen av å stille til intervju, tilbakemelding og resultat.
4. Forklare hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet etter endt prosjekt.
5. Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å anvende dataene om informanten skal kunne identifiseres.
6. Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet til enhver tid.
7. Antyde hvor lenge intervjuet vil vare.

Punkt 1, 2, 3, 4 og 7 ble allerede dekt under infomøtene med informantbedriftene, og ble dermed droppet fra selve intervjuet for å unngå unødvendig dobbeltinformasjon og tidsbruk under de faktiske dybdeintervjuene. Hvert intervju startet dermed med punkt 5, 6 og en gjentakelse og bekreftelse på samtykke for deltakelse på intervju og bruk av dataen. Dette gav også informanten mulighet til å stille egne spørsmål rundt datainnsamlingen før vi begynte det faktiske intervjuet.

Ved gjennomføring av intervjuene ble det bestemt å anvende videokonferanseverktøyet Microsoft Teams. Dette valget ble tatt grunnet informantenes geografiske distribusjon og deres og forskernes kjennskap til programvaren. Teams har også innebygde funksjoner for lydopptak, noe forskerne anvendte til transkriberingen senere. Flere forskere argumenterer for at å gjennomføre digitale intervjuer kan være en mindre effektiv metode enn ansikt-til-ansikt intervju ettersom de mener metoden gir et dårligere grunnlag for informasjonsutveksling (Thompson and Nadler 2002). Digitale intervjuer medfører også muligheten for tekniske problemer og andre uforutsette hendelser. Likevel er det også en del fordeler som metoden medfører, slik som at informantene selv kan velge hvor de vil gjennomføre intervjuet. Dermed kan en informant velge et område hen føler seg komfortabel, slik som sitt kontor eller hjem, noe som kan føre til en høyere grad av åpenhet fra informanten (Thunberg and Arnell 2022). Informanten kan også mute mikrofon, slå av lyden eller forlate intervjuet lettere ved digitale intervju, noe som kan gi en ekstra avstand mellom forskerne og informanten som vil være med på å skape en betryggende atmosfære. Vi opplevde svært få tekniske problemer under de 5 dybdeintervjuene vi gjennomførte, og ingen problemer som hadde noen påvirkning på kvaliteten på datainnsamlingen.

Ettersom vi gjennomførte alle intervju i samarbeid med den andre prosjektgruppen, endte vi opp med å fordele ordstyrerrollen basert på de forskjellige tematiske kategoriene i intervjuguiden. Dette gjorde at de 3 andre forskerne fikk muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål ettersom de dukket opp. Man kan se for seg at å bytte mellom 4 forskjellige ordstyrere i løpet av et intervju virker kaotisk, men vår oppfatning etter fullført datainnsamling er det motsatte. Vi sørget for gode overganger mellom de forskjellige temaene slik at informanten kunne skifte fokus til det kommende temaet og den nye ordstyreren. Tabellen under viser en oversikt over informantene og hvilken bedrift de kom fra, hvor lenge intervjuet varte samt en vag beskrivelse av deres posisjon i bedriften:

Bedrift	Informantnr	Stilling	Varighet
A	1	Leder på nasjonalt nivå	50 minutter
	2	Leder på nasjonalt nivå	70 minutter
	3	Leder på nasjonalt nivå	90 minutter
B	4	Avdelingsleder	90 minutter
C	5	Avdelingsleder	80 minutter

Tabell 1: Oversikt over intervjuinformantene

3.3 Analyse av data

Når det kommer til hvordan man tilnærmer seg dataanalyse så finnes det mange forskjellige metoder for å tolke kvalitativ data på (Johannessen, Christoffersen and Tuft 2011) (Tjora 2017). Vi valgte å benytte Tjoras (2017) stegvis-deduktiv induktiv metode (forkortet SDI), som er en trinnvis strategisk metode for å utvikle teorier og redusere datamaterialets kompleksitet og som benytter tekniske hjelpemidler aktivt for å oppnå dette, og ren deduktiv koding, hvor man aktivt bruker teoretiske antakelser i kategoriseringen og tematiseringen, som pekepinner på dataanalysen vår (Tjora 2017) (Johannessen, Christoffersen and Tuft 2011). SDI forsøker å utvikle en tiltro til empirien, unngå premature konklusjoner og opprettholde en god systematikk gjennomgående ved å ta steg for steg. (Tjora 2017). Ettersom temaet i oppgaven var såpass nytt, så vi det nødvendig å «bryte» med denne metoden når det kom til utvikling av intervjuguide, hvor vi da brukte teori og de antakelsene vi hadde gjort oss for å produsere spørsmålene.

Ved dybdeintervjuene brukte vi den innebygde lydopptaksfunksjonen i Microsoft Teams, hvor lydfilene ble lagt på en kryptert mappe i programmet som kun vi hadde tilgang til. Lydfilene ble deretter brukt til transkripsjonen kort tid etter intervjuene for å ha intervjuene friskt i minnet. Vi transkriberte intervjuene i sin fullhet for å opprettholde informasjonen i sin kontekst og dermed redusere sjansen for å overse vital data. Tjora (2017) nevner flere fallgruver som kan dukke opp ved transkribering, slik som at man transkriberer dialekt og at den visuelle ledetråden fra intervjuet forsvinner gjennom den skriftlige transkripsjonen (Tjora 2017). For å unngå disse valgte vi å transkribere alle 5 intervjuene på bokmål, og ettersom begge forskerne deltok på alle intervjuene og transkriberte kort tid etter intervjuene gikk ikke noen visuell informasjon tapt.

Vi anvendte programvaren NVivo til kodingen etter å ha fått dette anbefalt av veileder, blant annet grunnet dets effektive måte å kunne kode, kategorisere og tematisere datamateriale på. SDI-modellen opererer med et nivå av koder og bruker en ren induktiv strategi, som innebærer at man ikke tar med seg de teoretiske antakelsene inn i kodingen så godt det lar seg gjøre (Tjora 2017). Denne typen koding kalles også for åpen koding, hvor kodingens mål er å ivareta det helt spesifikke i materialet man jobber med (Johannessen, Christoffersen and Tufta 2011). Vi anvendte en kombinasjon av dette og deduktiv koding ved å starte den første kodingen så induktivt som mulig, hvor vi kodet så nært til datamaterialet som mulig og forsøkte å unngå å lene oss på teoretiske antakelser. Vi endte opp med totalt 308 råkoder, som vi dermed begynte å tematisere opp mot problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorien. Dermed har vi hatt en abduktiv tilnærming til analysen av datamaterialet ettersom vi har anvendt empiri og teori ved analysen. Videre gjennomførte vi aksial koding, hvor man oppretter nye kategorier med utgangspunkt i teori og lager hovedkategorier som består av flere underkategorier (Jacobsen 2015). Etter flere runder med dette hadde vi 33 underkategorier fordelt på 5 hovedkategorier, *strategi, tillit, servitisering, generell informasjon* og *annet*, som betyr vi hadde totalt 3 nivåer med koding. Det ble vurdert at det ikke ville være nødvendig å fortsette tematisering ettersom flere nivåer ikke ville være hensiktsmessig og ville gjort det vanskelig å finne tilbake til informasjon.

3.4 Metodisk kvalitet

Det er tre kriterier som ofte brukes for å vurdere en studies kvalitet; reliabilitet, validitet og overførbarhet (Tjora 2017). I dette kapitlet vil vi vurdere den metodiske kvaliteten av forskningen gjennom å se på disse tre kriteriene og hvordan materialet holder opp mot de.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, omhandler hvorvidt studien kan gjenskapes ved å følge de samme stegene som den tidligere forskeren tok og få de samme resultatene og konklusjonen (Yin 2014). Målet med dette er dermed å minske antall feil og partiskhet i studien, slik at resultatet blir så korrekt og upartisk som mulig. Man oppnår dette gjennom å nøye dokumentere studiens fremgangsmåte, gjennom teknikker som transkribering av intervju, benytte seg av intervjuguider og at man begrunner de valg man tar i løpet av studien (Yin 2014).

Ettersom denne forskningen er ledet av en kvalitativ tilnærming med abduktiv fremgangsmåte, vil det være begrenset hvor identisk en ny gjennomføring av studien ville blitt. Den kvalitative metoden fører til at forskerne blir påvirket av studiens kontekst og tidligere teoretisk erfaring med temaet, samt foretrekker en mer ustrukturert datainnsamlings måte (Thargaard 2013). Videre inneholder oppgaven noe tematikk som vi studentene har forkunnskap til, derav B2B relasjoner, som vil si at forskningen har fått refleksivt aspekt; resultatene er påvirket av forforståelse og forskningsfokus (Yin 2014). Nilssen (2012) nevner to effekter som kan oppstå når forskning for et refleksivt aspekt; undersøkereffekten og konteksteffekten (Nilssen 2012).

Undersøkereffekten forklarer hvordan samtaler formes av de partene som deltar i den (Jacobsen 2015). Hvordan intervjueren ser ut, snakker og oppfører seg vil ha en bevisst eller ubevisst påvirkning på intervjuobjektet. Det kan derfor, i enkelte tilfeller, argumenteres for at resultatene heller reflekterer hvordan intervjuerens atferd har vært enn forskningsfenomenet som ønskes måles (Jacobsen 2015). Siden vi gjennomfører intervjuer med skiftende ordstyrer, vil vi kunne havne i en situasjon hvor resultatene vil påvirkes av effekten. Likevel tror vi at valget av semistrukturerte dybdeintervjuer med en intervjuguide, hvor målet er å holde en samtale med intervjuobjektet, førte til lite påvirkede resultater.

Konteksteffekten omhandler hvilken sammenheng og dimensjoner informasjon blir hentet inn i, med andre ord; hva ved konteksten som kan påvirke resultatene (Jacobsen 2015). En av dimensjonene er om

konteksten er naturlig eller kunstig. Dette kan være om et intervju foregår på undersøkerens kontor, som vil være kunstig ettersom intervjuobjektet befinner på en (mest sannsynlig) unaturlig plass, eller på intervjuobjektets arbeidsplass, som vil være en mer naturlig sammenheng for objektet. Ved kunstige omgivelser kan forskerne kontrollere at objektet ikke blir utsatt for forstyrrelseselementer, noe som er en faktor under naturlige omgivelser (Jacobsen 2015). Når det kommer til de naturlige omgivelsene som jobb og hjem, vil dette føre til at objektet vil ha en mer naturlig atferd (noe som gagnar forskningen), men det kan være vanskelig å få innpass i omgivelsene; det er for eksempel forutsatt at objektet kan ta fri i arbeidsdagen for et intervju (Jacobsen 2015). Ettersom vi benyttet oss av digitale intervjuer fikk informantene selv bestemme i hvilke omgivelser de befant seg ved intervjuet, noe som gjorde det betydelig enklere å fasilitere for intervju-tidspunkt. Informantene befant seg dermed på naturlige omgivelser på tidspunkt hvor de ikke ble forstyrret, noe som vi mener hadde en positiv effekt på forskningen vår gjennom mer åpenhet fra informantene.

Vi har tatt bevisste grep for å opprettholde påliteligheten gjennom å gi en klar beskrivelse av problemstillingen og hvordan den ble utviklet, hvordan informantene ble rekruttert og valgt, nøye dokumentere hvordan datainnsamlingen har foregått, opprettet en intervjuguide for å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer basert på teorigrunnlaget og spørreundersøkelsen og redegjort vår forforståelse. Alle disse grepene vil være med på å styrke resultatenes reliabilitet

3.4.2 Validitet

Validitet, også kalt intern gyldighet, omhandler om fenomenet som er undersøkt er beskrevet på riktig måte (Jacobsen 2015). Den interne gyldigheten er spesielt viktig i studier hvor man undersøker fenomener som ikke er direkte observerbar, slik som denne studiens undersøkelse av tillit. Man stiller dermed spørsmål ved hvorvidt virkeligheten og forskerens beskrivelse av den samsvarer, også kalt begrepsvaliditet. For å sørge for at begrepsvaliditeten opprettholdes, sier Jacobsen (2015) at man må se på tre spørsmål rundt validiteten. Det første setter søkelys på hvorvidt informanten faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen 2015). Ettersom utvalget vårt består av informanter i lederposisjoner, med kompetanse rundt tematikken og som ligger nære problemstillingen (de har alle vært med på servitiserings transformasjonen i stor kapasitet) mener vi at dette er gode kilder som har forklart en riktig beskrivelse av virkeligheten. Informantene innehar god kunnskap om bedriftene og dere relasjoner samt hvordan prosessen har godt, som er nøyaktig den kunnskapen vi trengte fra datakildene.

Det neste steget blir å foreta en kritisk drøfting av om de kildene man har fått tak i har gitt fra seg den riktige informasjonen (Jacobsen 2015). Desto nærmere kildene er til fenomenet som undersøkes, desto høyere sannsynlighet er det for at informasjonen stemmer overens med virkeligheten. Videre vil informantens kunnskap rundt fenomenet og vilje til å gi riktig informasjon også innspille på om informasjonen er riktig. Vi opplevde at alle informantene var svært villige til å delta på prosjektet, og var interessert i tematikken. Informantenes vilje til å delta kom blant annet av et ønske om å forstå hvorfor deres servitiseringsprosesser hadde fungert som de gjorde, og hvordan dette kunne påvirkes av andre faktorer (slik som tillit).

Siden det er såpass mange faktorer som må vurderes rundt datainnsamlingen, kan man forholde seg til den gyldne regelen som Jacobsen (2015) omtaler; «*Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet*». Med andre ord er det summen av informasjonen fra ulike intervjuobjekter som er den mest riktige beskrivelsen av virkeligheten, uansett om den går mot en uenighet mellom informantene (divergens) eller en enighet (konvergens). Dette prosjektet endte opp med et relativt lite datagrunnlag bestående av 5 dybdeintervjuer. På tross av dette så vi at mange av svarene informantene gav stemte overens med hverandre, og det var klare likheter i situasjonen blant de 3 bedriftene. Siden informantene også kom fra 3 forskjellige bedrifter mener vi dette er med på å styrke dataens validitet, siden informantene står relativt uavhengig av hverandre.

Under dataanalyser har forskeren en tendens til å kutte ut detaljer, forenkle informasjon og tilføre noe mer enn hva som faktisk ligger der (Johannessen, Christoffersen and Tufte 2011). For å unngå dette kan forskeren gjennomføre informantvalidering, hvor hen konfronterer intervjuobjektene med de funnene forskeren har kommet fram til. På denne måten finner man ut om informantene kjenner seg igjen i funnene og om det er relevant for dem. Dette er med på å skape autentisitet rundt funnene (eller ikke) og gir større troverdighet til forskningen (Jacobsen 2015). Dette gjennomførte vi via spørreundersøkelsen, ved å sende denne ut før dybdeintervjuene og diskutere disse med informanten i intervjuene fikk vi validert at vår tolkning av resultatene var autentiske.

Et annet tiltak for å validere datainnsamlingen, er å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene, først ved å se på kategorier og hendelsene, for så å kritisk drøfte sammenhengene i funnene. Man kan også la en annen forsker foreta en uavhengig analyse av dataen. Hvis denne uavhengige analyse komme fram til like resultater kan man sikkert si at analysen har større gyldighet (Jacobsen 2015). Etersom

intervjuguiden er bygd på en anerkjent spørreundersøkelse nært relatert til tematikken i studien, «Readiness tool», mener vi at svarene fra intervjuene får større gyldighet. Dette har også redusert sjansen for at vi har forenklet og eller kuttet viktige deler av resultatet i innsamlingen, ettersom «Readiness tool» har delvis veiledet retningen. Den abduktive tilnærmingen, hvor vi konstant går mellom empiri og teori, har også vært med på å sørge for at vi ikke har oversett relevant informasjon fra datagrunnlaget. Gjennom hele prosjektløpet har vi hatt to veiledere, en fra utdanningsinstitusjonen og en fra samarbeidsbedriften, som vi har diskutert og fått tilbakemeldinger fra. Ergo har vi fått en form for uavhengig analyse av dataen underveis, noe som kan ha øket datainnsamlingens troverdighet, men det er en sjanse for at vi overvurderer disse uavhengige analysene. Det er også en mulighet for at vi har hatt former for kognitiv skjevhet igjennom prosjektløpet, spesifikt tendensen til å søke og tolke ny informasjon slik at den har støttet eget synspunkt og etablerte meninger (Johannessen, Christoffersen and Tufte 2011). Den abduktive tilnærmingen kan hatt både negative og positive effekter på denne, basert på hvor påvirket vi har vært av kognitiv skjevhet. Ettersom tematikken også er såpass ny, spesielt kunnskap rundt servitisering, vil det alltid være en risiko for at kognitiv skjevhet har påvirket resultatene av studien, men vi håper at vi har unngått dette så mye som mulig gjennom de metodiske valgene vi har tatt.

3.4.3 Overførbarhet

Den eksterne gyldigheten, også kalt overførbarhet, omhandler i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres og overføres til andre enn dem man har undersøkt (Jacobsen 2015). Ved kvalitative metoder vil man kunne se en teoretisk generalisering, hvor man avdekker fenomener og spesielle forutsetninger samt etablere kausaliteter. Hvor kvalitative metoder stiller svakt er når man skal prøve å generalisere fra utvalg til populasjon, ettersom kvalitative studier har et betydelig mindre antall enheter enn kvantitative. Likevel kan man kunne til en viss grad generalisere, både til andre enheter i samme utvalg, men også til andre utvalg ved kvalitative metoder, men da er man avhengig av antall enheter og hvordan disse ble valgt ut (Jacobsen 2015).

Replikasjon, det å gjenta en undersøkelse i ulike rom til ulike tid, kan kontrollere at disse funnene faktisk gjelder i andre kontekster (Jacobsen 2015). Ettersom intervjuinformantene var svært nær fenomenet som ble studert kan vi anta at de var mest sannsynlig de riktige enhetene, noe som betyr vi kan ha unngått klassifiseringsskjevhet (Johannessen, Christoffersen and Tufte 2011). På den andre siden var det et lavt antall enheter, kun 5 informanter, som fører til en lavere grad av generaliserbarhet. Det kan også være at

studien har en utvalgsskjevhet siden 3 av de fem informantene var fra bedrift A, mens bedrift B og C kun hadde en informant hver. Det var derimot ingen frafall, som betyr vi har unngått frafallsskjevhet.

3.4.4 Ethiske vurderinger

Gjennom masteroppgaven er det flere etiske og juridiske hensyn som vi må forholde oss til når vi henter informasjon og data fra våre informanter i de forskjellige bedriftene. Det som vi skal ta hensyn til er (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011):

- 1) Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- 2) Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- 3) Forskerens ansvar for å unngå skade

Det første punktet, informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, handler om å la informantene bestemme over sin egen deltakelse. Informantene skal gi uttrykk for at de har lyst til å delta, samt få full frihet til å trekke seg når de ønsker det, uten å få tilbake noen form for negative tilbakemeldinger. Det andre punktet, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, handler om informantenes rett til å bestemme hvilken informasjon om dem selv som de er villig til å gi til forskerne. De skal ha full rett til å nekte forskerne adgang til personlig informasjon. Det tredje og siste punktet, forskerens ansvar for å unngå skade, handler om å gjøre minst mulig skade mot informantene, som gjør at sårbare og følsomme områder må unngås.

Det ble også søkt om tillatelse til å innhente og behandle personopplysninger fra informanter gjennom et skjema fra Norsk Vitenskapelig Datatjeneste (NSD). Denne ligger vedlagt i vedlegg D og er et formelt krav for alle masterstudenter på NTNU Handelshøyskole. En annen viktig etisk vurdering var å gi informantene en introduserende presentasjon av oss masterforfattere, hva vi skriver om, hva slags informasjon vi ville innhente fra dem, hva slags rettigheter de har, og at informantene og deres tilhørende bedrift får fullstendig anonymitet. Dette innebærer både deres personlige navn, samt bedriftens navn. Av den grunn vil de derfor bli henvendt som informant 1, 2, 3, 4 og 5 og som bedrift A, B og C, henholdsvis. Masteroppgaven vil heller ikke publiseres på noen offentlige arenaer, og det ble etablert en muntlig og skriftlig godkjenning fra begge parter om et samarbeid. Tillatelse for taleopptak av intervjuene ble gitt av samtlige informanter, både under introduksjonsmøtene og før hvert intervju.

4 EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet skal studiets funn presenteres og være med på å gi svar til oppgavens problemstilling:

«Hvordan kan bedrifters overgang til en servitisert forretningsmodell påvirke tilliten i B2B-relasjoner?»

For å lettere svare på spørsmålet, er problemstillingen fordelt i følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hva er viktige suksessfaktorer for å gjennomføre en servitiseringstransformasjon?*
2. *Hva er sentrale tillitsaspekter i en servitiseringstransformasjon i B2B-relasjoner?*
3. *Hvordan kan kundeforhold endres ved servitisering?*

Videre i kapittelet vil informantenes perspektiver rundt forskningsspørsmålene bli presentert, sammen med kommentarer og forklaringer rundt disse perspektivene. Dette vil bli presentert i kronologisk rekkefølge og vil i neste kapittel bli satt i kontekst med tilgjengelig teori. Figur 10 viser kapitelets oppsett. For en grundigere innsikt på spørsmålene som ble stilt i intervjuene, sjekk intervjuguiden i vedlegg A.

Forskningsspørsmål 1	Forskningsspørsmål 2	Forskningsspørsmål 3	Oppsummering
<ul style="list-style-type: none">•Driverne for å servitisere forretningsmodellen•Hvordan forretningsmodellen har utformet seg	<ul style="list-style-type: none">•Resultater, ressurser og kapasitet•Kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse•Mål ambisjoner og forpliktelse	<ul style="list-style-type: none">•Innovasjon, forretning og teknologi•Ansvar, risiko og verdier•Kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse•Verdi i data	<ul style="list-style-type: none">•Fremviser forsknings-spørsmålenes viktigste funn

Figur 10: Oppsett av empiriske funn

4.1 Hva er viktige suksessfaktorer for å gjennomføre en servitiseringstransformasjon?

I dette delkapittelet ser vi nærmere på det første forskningsspørsmålet: «Hva er viktige suksessfaktorer for å gjennomføre en servitiseringstransformasjon». Her vil to innfallsvinkler bli presentert, som blant annet hva som var driverne for å endre den opprinnelige forretningsmodellen, samt hvordan deres nye forretningsmodell har utformet seg.

4.1.1 Driverne for å servitisere forretningsmodellen

De empiriske funnene viste at det var stor motivasjon hos de ulike bedriftene å servitisere forretningsmodellene for å skape større konkurransefortrinn, omsetning og inntektsmuligheter, samt skape en større tilknytning til deres kunder ved å utvikle gode og langsiktige strategier. For å gjøre dette måtte bedriftene etablere en ny strategi for å blant annet standardisere, skalere og skape gjentagende salg for bedriften. Denne nye strategien ville da bidra til å posisjonere dem bedre i markedet og få de nye tjenestene deres til å virke, som informant 5 fra bedrift C forteller; skreddersøm for kunden (R1):

«Når du har standardisert de ulike komponentene av tjenestetilbudet ditt, så kan du sette det sammen sånn at det oppleves som en skreddersøm for kunden. Det er ikke skreddersøm, det er bare legoklosser satt sammen etter et spesifikt ønske, selv om det fremdeles er de samme legoklossene. Kunden tror de har fått 1:1 (skreddersøm), men det du egentlig har fått er noe som er sammensatt av standardkomponenter som virker som 1:1» - Informant 5

Informantene forklarte at servitisering utbedret deres konkurransefortrinn, omsetning og inntektsmuligheter, og hvordan dette har knyttet dem tettere til deres kunder. Hvis vi starter med å sette den ene driveren «konkurransefortrinn» i søkelyset, fortalte informant 1 fra bedrift A at mye var basert på blant annet margin (R2):

«Vi må også se på hvordan vi kan få mer margin ut fra den samme jobben som vi gjør. Så det å få det over som en tjeneste der vi kan differensiere oss fra konkurrentene, der vi kan legge på ytterligere verdiøkende tjenester, der vi kan få økt margin, og kan få lov til å knytte kunden tettere til oss og forbedre kundeforholdet slik at kunden ikke handler dette hos noen andre i neste omgang er viktig. Det er typisk at f.eks. en server selges med en 3 års support avtale, for å så kjøpe en ny en 3 år etter. Mens nå går vi over til at vi må ha kontinuerlig møter med kunden, oppfølging, drift og forvaltning av utstyret de har kjøpt, og da kommer det en faktura hver eneste måned og den skal løpe videre (resultatet av tjenester)» - Informant 1

I flere tilfeller var det ikke bare for å skape fortrinn fremfor konkurrentene at de valgte å servitisere, men rett og slett også for å holde følge med dem og markedet generelt. Informant 5 forteller sin erfaring om hvorfor de måtte servitisere (R3):

«Denne utviklinga gjør at den tradisjonelle forretningsmodellen til bedrift C trues. Så samtidig som at det ligger positive IT-muligheter her, så ligger det også en trussel at om hvis vi ikke flytter oss og begynner å bruke domene-kunnskapen og erfaringen våres til å utføre verdiskapning på vegne av kundene våres på et annet nivå, så kommer bedrift C til å bli gradvis spist opp av nisjeaktører som skaffe seg en til 1-1-avtaler, f.eks. på skifte luftfilter» - Informant 5

En annen driver som fikk bedriftene til å sette oppmerksomheten sin mot servitiserings var det å kunne få større omsetning ved å skape en ny inntektskilde. Informant 3 fra bedrift A forklarer hvordan det er viktig å få mer ut av kundenes informasjon og data til å utvikle nye rom for mulige forretningsområder (R4):

«Vi har ikke vært flinke nok til å utnytte den kraften i de dataene som ligger i tjenestene. Hvis du ser på f.eks. IT-sikkerhet, som er et stort forretningsområde i bedrift A som bruker veldig mye data for å prediktere og forhindre angrep, så bruker de dataene operasjonelt for å stoppe hacker-angrep eller andre typer sikkerhetsbrudd, men de bruker det ikke som et styringsverktøy. I hvert fall ikke i så stor grad som jeg kunne se for meg i min verden at man skulle gjøre. Så det handler om å bruke kreftene i dataene for å gjøre forretningsmessige grep⁴⁵ som er positive» - Informant 3

En av de mer sentrale områdene som driver informantenes bedrifter mot servitisering er å få større tilknytning til kundene deres. Informant 3 fra bedrift A mener kundene deres har vært med på å styre dem i retningen mot servitisering (R5):

«Kundene ønsker jo at bedrift A tar et kjempestort ansvar i forhold til mange av forretningsområdene som de har, altså at vi skal drifte, at vi skal sørge for at de har de pc-ene og telefonene de trenger, at vi skal sørge for at det er oppe å gå. Alt som ikke er kjernevirksomhet vil de hovedsakelig at bedrift A skal håndtere. Så vi merker jo at det er flere og flere store og små kunder som pusher oss i den retningen (mot servitisering), men jeg tror nok det er det som er hoved-driveren. Hadde det ikke vært for kunder som pusher oss i den retningen, så hadde vi nok ikke vært like gode på servitisering. Da hadde ikke vi gått så tydelig i den retningen heller» - Informant 3

Informasjonen fra de ulike informantene indikerte også innovasjon, nye lover og regler, samt ny og/eller tilgjengelig teknologi var med på å drive dem mot servitisering. Det å kunne tilgjengeliggjøre flere verdier for deres kunder er også av stor interesse for dem som gjennomfører en servitiseringstransformasjon.

4.1.2 Hvordan forretningsmodellen har utformet seg

Sett bort ifra hva som har drevet informantene mot servitisering, er det interessant å erfare hvordan de har fått realisert servitiseringsen ift. ønsket effekt. En stor del av det å utforme en ny servitisert forretningsmodell er å påta seg mer ansvar og risiko fra kundens daglige drift. Videre nedover skal vi se nærmere på hvordan informantene har utarbeidet sin nye forretningsmodell. Et stort fokus hos informantene var at de ikke skulle gi slipp på hva de var gode på fra før, ikke legge for mye vekt på å bli fullstendig tjenestebaserte. Informant 4 fra bedrift B forklarte at stål (produktet) skal enda være deres hovedfokus (R6):

*«Vi må ikke glemme at det er sensorer og hardware vi skal leve av. Det er det vi skal holde på med. Vi kan ikke drive det her (servitiseringsen) på topp, selv om noen kunder vil ha det. Det er ikke det som er butikken vår. Vi skal levere stål (hardware)»
- Informant 4*

Informant 4 forteller videre (R7):

«Sånn som det er nå så er det jo den gamle butikken og stålet vi leverer som pusher de digitale servitiserings-løsningene, men på sikt vil det være omvendt, det er jo det vi ønsker å oppnå» - Informant 4

Bedrift B forteller at forretningsmodellen deres er enda i stor grad produkt-basert, men at fremtiden mest sannsynlig vil bli mer tjeneste-styrt, og at disse tjenestene vil være med på å avgjøre hva slags produkter de kommer til å utvikle. Informant 1 forteller at bedrift A også deler denne oppfatningen, da de allerede har investert stort i en produkt-basert forretningsmodell (jern). Informant 1 sier at det å justere på en omsetning på 11,7 milliarder kan være farlig, men fullt mulig å videreutvikle. Informant 1 forteller videre at det hele handler om en balansegang (R8):

«Et klassisk eksempel på dette her er jo det som går på cloud, altså sky. Alle sier jo at alt skal opp i skyen, mens vi sitter da med en milliardomsetning på kunder som har servere og jern i kjelleren sin. Hvor skal vi legge kraften vår? Hva skal vi beskytte? Hvor mye innovasjon skal vi drive kontra det å være litt tradisjonelle også? Og det er en vektskål, det er en balansegang som vi må behandle hele tiden. Hva hvis vi hopper på den der banen for tidlig og går "All in"? Om salget skal bort fra jern og over til sky, så raser en milliardomsetning» - Informant 1

Mye peker altså på at de fleste bedrifter prøver å finne en balanse mellom produkt- og tjeneste-baserte forretningsmodeller. Likevel gir intervjuene indikasjoner om at servitisering er fremtiden, men det å justere på en omsetning dominert på produktbaserte forretningsmodeller må gjøre med omhu.

4.2 Hva er sentrale tillitsaspekter i en servitiseringstransformasjon i B2B-relasjoner?

Forrige delkapittel satte søkelys på suksessfaktorer for å gjennomføre en servitiseringstransformasjon. I dette delkapitlet skal vi se nærmere på hvilke faktorer informantene mente tillit besto av, med hensikt å undersøke om faktorene har blitt påvirket av servitiseringstransformasjonene.

4.2.1 Resultater, ressurser og kapasitet

En viktig faktor for tillit mente informantene var det å kunne henvende seg til resultater og/eller suksesshistorier når de kommuniserer med kundene sine. Informant 5 utdypet videre med at disse resultatene burde ha en form for dokumentasjon, slik at tillitsaspektet blir ivaretatt hele veien, og viste til sin erfaring med KPI-er (R9):

*«Altså må vi legge frem de KPI-ene, og så må vi gjøre det så mange ganger at vi kan stå der med rak rygg og si at «denne måneden fikk vi ikke til den KPI-en fordi at ...»
- Også retter vi det opp neste gang. Det er den veien man bygger tillit over tid»
- Informant 5*

Det å kunne legge håndfast bevis for resultater eller kurs er gode kriterier for å etablere tillit mellom to parter i B2B-markedet, mente informantene. Et annet tillitsforebyggende kriterium som ble påpekt var å ha på plass nok ressurser og kapasitet til å få gjennomført tjenestene de avtaler sammen med kundene sine. Informant 4 mente dette var et av hovedelementene (R10):

*«Det er jo et ressurs spørsmål. Når alt kommer til alt. Det koster tid å jobbe med det, og så fort du tar den der partnerrollen med kunder, så må du faktisk levere på det»
- Informant 4*

Informant 4 mener dette har en stor sammenheng med evnen til å få resultater. Dette blir også støttet av informant 2 (R11):

«Det med kapasitet er viktig. Det at man har tilstrekkelig med kapasitet og at man faktisk klarer å levere» - Informant 2

4.2.2 Kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse

Kommunikasjon var det enighet om, blant alle informantene, uavhengig av hverandre, at var en veldig viktig faktor for at tillit skulle forekomme i et B2B-relasjon. Informant 4 fortalte at det å være åpen og ærlig med sine kunder er kvaliteter som burde være til stede for å skape et godt rammeverk (R12):

«Vi må være åpne. En må også kanskje være litt mer åpen og ærlig enn man faktisk har lyst til for å bli kjent med hverandre og hverandres utfordringer, og være ærlig på det. Man mister for tilliten hvis man fremstår som noe annet enn det man faktisk er»

- Informant 4

Det å kunne fremvise at man har riktig kompetanse til å levere tjenestene kundene forventer er også sentralt for å etablere et solid tillitsforhold. Informant 2 forteller her (denne gangen i en kompetanse-sammenheng) at dokumentasjon igjen er viktig for å vise at bedriftene kan levere etter forventningene (R13):

«Det går litt med det å dokumentere at man faktisk «kan», og det kan en gjøre ved bruk av sertifiseringer gjennom partnerne, som er dokumentasjon om at en kan det en holder på med, men at en må også bevise det ved å kunne gode kunde-eksempler og piloter» - Informant 2

Det var også en enighet blant informantene om at det å være med kunden og bruke tid sammen er viktig for tillit. Informantene fortalte at ved riktig organisering av bedriften, samtidig som man bygger digitale arenaer og infrastruktur, så vil det til sammen skape en større tilknytning til kundene. Som informant 1 sier (R14):

«Tillit handler om kompetanse og tilstedeværelse. Nærhet og daglig jobb med kundene, tydelig segmentering, hvordan en skal jobbe med dem, salgsmetodikk, hvem en skal snakke med og hva en skal snakke med kunden om (er svært viktig for tillit)»

- Informant 1

Informantene forklarte også hvordan bedriftenes selgere, de som er ute og kommuniserer med kunden, ikke er like begeistret for servitiserings og endring generelt. De utypet videre hvordan flere av salgsressursene sine kom fra mange års erfaring med transaksjonelt salg, og syntes derfor endringen til å jobbe med og selge tjenester var utfordrende og krevende (R15).

«(Reaksjonen var) mange-delt kan man si. Det var ikke noe ensbetydende hipp-hurra fordi dette presser salgsorganisasjonen til å tenke nytt. En selger vil alltid hoppe over der gjerdet er lavest, siden han alltid har gjort det og vil fortsette å gjøre det.»

- Informant 3

Det kom også fram at motviljen fra salgsressursene også stammet fra en mangel på kompetanse rundt de nye tjenestebaserte løsningene. Selgerne manglet rett og slett kunnskap rund hvordan de skulle selge tjenester, men dette var noe som bedrift A jobbet med å endre ifølge informantene (R16).

«(...) vi føler at ansatte ikke har den kompetansen eller viljen (rundt servitising). Så vi har noen utfordringer på den biten. (...) daglig jobb med kundene, hvordan vi skal jobbe med dem, hva vi skal snakke med dem om. Rett og slett en tydelig salgsmetodikk som vi lærer opp alle selgerne med.» - Informant 2

4.2.3 Mål, ambisjoner og forpliktelse

Informantene fortalte også om viktigheten av å sette seg ned med kundene for å prate om mål, ambisjoner, samt forpliktelsen til å komme seg dit, og hvordan disse til sammen er viktige kriterier for å skape tillit i et B2B-relasjon. Informant 5 innleder med å fortelle om hvordan en B2B-relasjon burde sikte etter samspill og felles mål for å skape gjensidig tillit (R17):

«For å klare å flytte seg fra en hverdag der man sitter og bruker kontrakten til å påføre hverandre kortsiktige nederlag til å komme seg over til et samspill der man har åpen bok og jobber mot et felles mål er en utrolig viktig faktor for å skape gjensidig tillit»

- Informant 5

Hvis partene også er på lik linje ift. ambisjonsnivået, blir det ifølge informant 4 langt mye enklere å kunne forplikte seg til arbeidet, samtidig som mulige mistenksomme insentiver blir redusert (R18):

«Det viktigste er jo ambisjonsnivået ... Gjennom ambisjonene forteller vi hvordan vi kan bidra, slik at en eventuell mistenksomhet til hvorfor man gjør ting ikke finner sted.»

- Informant 4

Informant 3 forteller videre at når forpliktelsen er godt forankret i kulturen, blir det ikke bare enklere å levere over tid, men tilliten blir styrket på grunn av det. Han legger til videre at tilliten kan også reduseres like fort (R19):

«Grunnen til at vi har tillit er fordi vi vet hva vi driver med og kan det vi driver med; vi leverer. Og vi har levert over tid. Hvis du ikke leverer godt nok mister du tilliten ganske fort» - Informant 3

Han la også til i dette sitatet igjen hvordan kompetanse og resultater også er viktige faktorer, sammen med forpliktelse. Informantene ga tydelig indikasjoner om hvordan flere av disse faktorene burde være på plass for å få gjennom et godt rammeverk for tillit når bedriftene servitiserer, men også som et generelt grunnlag for enhver bedrift.

4.3 Hvordan kundeforholdene har endret seg grunnet servitisering

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på det tredje og siste forskningsspørsmålet: «*Hvordan kan kundeforhold endre seg ved servitisering*». En sentral del av problemstillingens forskningsspørsmål er hvordan kundeforholdene har endret seg når bedrifter har gjennomført en servitiseringstransformasjon, med ekstra oppmerksomhet rettet mot tillitsdelen av forholdene. Her ble det nevnt en rekke forskjellige faktorer som har hatt ulike former for endring under servitiseringstransformasjonene, som blant annet innovasjon, forretning, verdier, teknologi, ansvar, risiko, verdier, kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse. Alle disse faktorene ble gjennom intervjuene vist som sentrale faktorer.

4.3.1 Innovasjon, forretning og teknologi

En felles faktor hos alle informantene er at kundene deres er en svært sentral del når innovasjon skjer i bedriften deres. Servitisering har vært med på å skape en langt større kultur for å inkludere kundene i forretningene når de lager tjenestene, siden kundene er der for å uttrykke sine behov. Informant 5 fra bedrift C fortalte f.eks. om et kundemøte som de kalte for «Advisory Board», hvor de sitter sammen med kunden og driver med kundedreven utvikling rundt tjenestene (R20):

«Det som er kult med å jobbe med Advisory board er at når man kommer til pilotering så ser det veldig annerledes ut enn når man sitter i Powerpoint eller Miro og tegner. Det er ikke nødvendigvis de KPI-ene man trodde man skulle ta med som ble med, og andre ting ble mye viktigere. Særlig tilstedeværelsen på bygg, hvor høy verdi kunden setter på at det faktisk går noen med bedrift C drakt og passer på. Det undervurderte vi i planleggingsfasen, men det er det som er kult med Advisory Board. Slagsiden av det er at kundedrevet utvikling drar deg litt bort fra det strategiske målet ditt eller målbildet ditt. Det må man bare tåle» - Informant 5

Her har kunden fått være med på å utvikle tjenesten, samt formidlet sine verdier til GK. Bedrift A har også vist mye større interesse av å la kunden bli en større del av innovasjon, forretning og teknologien til tjenesten. Informant 2 sier (R21):

«Brukerne blir mer og mer sentral i dialogen, og der opplever vi at kundene våre blir mer opptatt av det er faktisk de som skal benytte utstyret som skal oppleve verdien» - Informant 2

4.3.2 Ansvar, risiko og verdier

En annen viktig endring som kommer når bedrifter servitiserer dreier seg om ansvar, risiko og verdier. Når en bedrift servitiserer og tilbyr kundene sine verdibaserte tjenester, så medfører dette også at man tar mer ansvar fra dem, og med mer ansvar medfører det også større risiko. Dette er risiko som kunden overlater til den servitisererte bedriften. Informant 5 fra bedrift C sier (R22):

«Tillit har blitt noe vi faktisk er opptatt av. Før var vi opptatt av hvor lite ansvar vi kunne ta, altså hvor mye kan vi klare å lure deg til å betale for så lite ansvar som mulig. Dette var innstillingen før. Nå har tillit plutselig blitt noe vi er villig til å påta oss ansvar og risiko for og som du betaler for etter hvert» - Informant 5

Og kundenes villighet til å overlate mer ansvar og risiko til bedriftene har det heller ikke vært mangel på. Hos alle bedriftene har kundene deres vært svært villig til å overlate dem mer ansvar, og derav tillate seg selv til å endre sin egen kontantstrøm fra investeringsbudsjett og over til driftsbudsjett. For bedrift C sin del har kundene faktisk stått i kø for å gi mer ansvar over til dem, som informant 5 forteller (R23):

«Der er det faktisk kø. Hvis du er villig til å påta deg ansvar, så kjøper de hos deg. Hvis jeg som drifter av bygget, eller av en bygg-portefølje, kan sitte og følge med, ha tillit til KPI-ene, få ut de verdiene jeg forespurte om, og samtidig slippe å forholde meg til GK, da trenger jeg ikke bruke tid på dem! Og det er strålende! Det bare virker. Det er det jeg vil betale for!» - Informant 5

Informantene forklarte også at grad av ansvar og risiko som man overlater til en annen bedrift baserte seg svært mye på tillit, som informant 5 indikerte. Store investeringer medfører også større ansvar og risiko, så da var det bedriftene med tillit som ofte vant de store avtalene. Informant 1 forteller om en erfaring rundt nettopp dette (R24):

«Vi hadde en stor kunde i Sverige vi ikke svarte på anbud. Kunden gikk til produsenten av hardwaren og sa «kan vi ikke høre om bedrift A kan gjøre dette her?». Da kommer produsenten til oss og hører «kan dere gjøre det?». Vi svarte: «Ja, vi kan!». Og det var en deal på titalls millioner USD, for da blir det så stort at kunden måtte ha tillit til den han kjøper av» - Informant 1

Og denne tilliten må en vedlikeholde. Informant 5 fortalte hvordan systematisk ansvarsfraskrivelse har ledet til at tilliten faktisk har havnet i et verre sted enn tidligere, da den generelle tendensen i bedrift C sin bransje var å ta så lite ansvar for så mye penger som mulig (R25):

«Nå er det litt sånn at vi ikke har den tilliten i alle deler i markedet og hos alle kundene vi ønsker vi skulle hatt. Det har ikke bare med bedrift C å gjøre, men med hele bransjen, særlig service-delen. Der har det vært mer «hvor lite ansvar kan vi påta oss for mest mulig penger?». Alle har drevet med systematisk ansvarsfraskrivelse, det å skyve regningen videre eller late som den ikke finnes, har vært måten man kan skaffe seg de få prosentene på bunnlønnen historisk sett. Så ingen har egentlig tillit til hverandre.
- Informant 5

Det ble også tydelig beskrevet fra flere informanter at dokumentasjon og resultater er viktige indikatorer som kundene må ha for å gi tillit til bedriftene, slik at systematisk ansvarsfraskrivelse kan reduseres.

4.3.3 Kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse

Gjennom intervjuene ble det også kartlagt tre svært viktige verdier hos kunden som ble endret i stor grad gjennom servitisering: kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse. Servitisering har resultert i at den mellombedriftslige kommunikasjonen har endret seg. Før pratet bedriften direkte til en operasjonell ansatt hos kunden. Nå derimot blir det pratet direkte til en med fagkompetanse innenfor det servitisererte feltet, som informant forteller (R26):

«Den største endringen er endringen i hvem som er kunden. Vi snakker jo ikke med vaktmesteren lenger. Vaktmesteren skjønner jo ingen ting av for eksempel den smart digital driftstøtte, for den gjør jo ingenting for vaktmesteren i hverdagen»

- Informant 5

Dette forteller informantene er svært viktig for å avdekke kundenes behov, siden man møter folk som forstår hvordan og hvorfor de kan få verdi ut fra tjenestene bedriftene tilbyr. Informant 2 fortalte også at dette skaper et mer tillitsforebyggende kundeforhold, siden ledere prater mer med hverandre på omtrent alle nivåer (R27):

«Også jobber vi veldig med å måtte lære om hvordan man skal prate med forretningsseiere, og den tilliten vi må ha der. Atea Det som har vært en konsekvens er at ledere har begynt å prate mer med ledere hos kundene slik at vi da har flere kontaktpunkter, så da er vi innom tilliten som man trenger på flere nivåer for å se at «ok, bedrift A kjenner oss og de bruker tid på flere nivåer hos oss» som gjør det lettere å få det tillitsforholdet man trenger» - Informant 2

Rette folk med riktig kompetanse er altså viktige faktorer ifølge informantene. Informant 2 fortsetter å fortelle at ved å ha dagsaktuell kompetanse, så gir det mye bedre grunnlag til å innovere, samt innfri kundenes forventninger (R28):

«Én ting er at man har kunnskapen, men har man nok til å levere på forventningene som kunden sitter på da? Så det tenker jeg er et element for å skape trygghet, og en annen ting er om det som er aktuelt i dag er aktuelt i morgen? Altså hvordan er kompetanse-utviklingsløpet våres? Og i den innovasjonstakten som er nå, så er dette helt avgjørende, ellers blir du utdatert med engang. Så det tenker jeg er et viktig element i tillit da, at man har de siste sertifiseringene som man kan vise til, på en måte de siste høy-aktuelle prosess og styringsverktøyene» - Informant 2

Så det å opprettholde et konkurransedyktig kompetanse-nivå har stadig blitt av større viktighet. Det ble også satt oppmerksomhet på viktigheten av å være der for kunden, med andre ord: tilstedeværelse. Informant 1 sier at bedrift A har hatt stort fokus på både kompetanse og tilstedeværelse for å skape gode kundeforhold (R29):

«Det er ikke uten grunn at vi har 22 kontorer i Norge og er en 1800 ansatte i Norge og over 88 kontorer i Norden. Vi kunne drevet denne virksomheten med et kontor i Trondheim, Bergen, Stavanger og Oslo, men da blir det veldig avstand til kundene, som er noe vi mener ikke skaper mye tillit» - Informant 1

Samlet sett er dette viktige faktorer som informantene sa hadde en merkverdig endring under og etter servitiseringstransformasjonene. Den siste delen av dette delkapittelet vektlegger informantene en av de største endringene som servitisering og digitalisering har bidratt til, og det er å skape verdi og innovasjon ut ifra kundenes informasjon og data.

4.3.4 Verdi i data

Informant 5 fortalte at verdien i data har gjort at de vet mye mer om kunden og hva de vil ha, samtidig som dette gjør det mulig for bedriftene å flytte inntektskilden inn mot sirkulær-økonomien (R30):

«Noen av de største driverne for den omstillingen som bedrift C og alle andre må gjennom er jo det at nå vet vi bedre. Vi har bedre data, vi har mer innsikt, og vi vet hva som skal til for at vi kan f.eks. flytte næringen våres mer inn i sirkulær-økonomien»

- Informant 5

Det blir likevel nevnt fra informant 4 at tilliten og kundeforholdene blir satt på prøve her, siden det blir da delt mer data på tvers av partene. Informanten forteller videre at kundene må ha tillit til informasjonen de får blant annet via Trusted Data (R31):

«Nå har vi en business case på det å skulle levere Trusted Data, som går på tillit, for at kundene skal ha tillit til den informasjonen de får. Så det blir jo sterkere (tillit) sånn sett, siden vi jobber mer bevisst med det her» - Informant 4

4.4 Oppsummering av empiriske funn

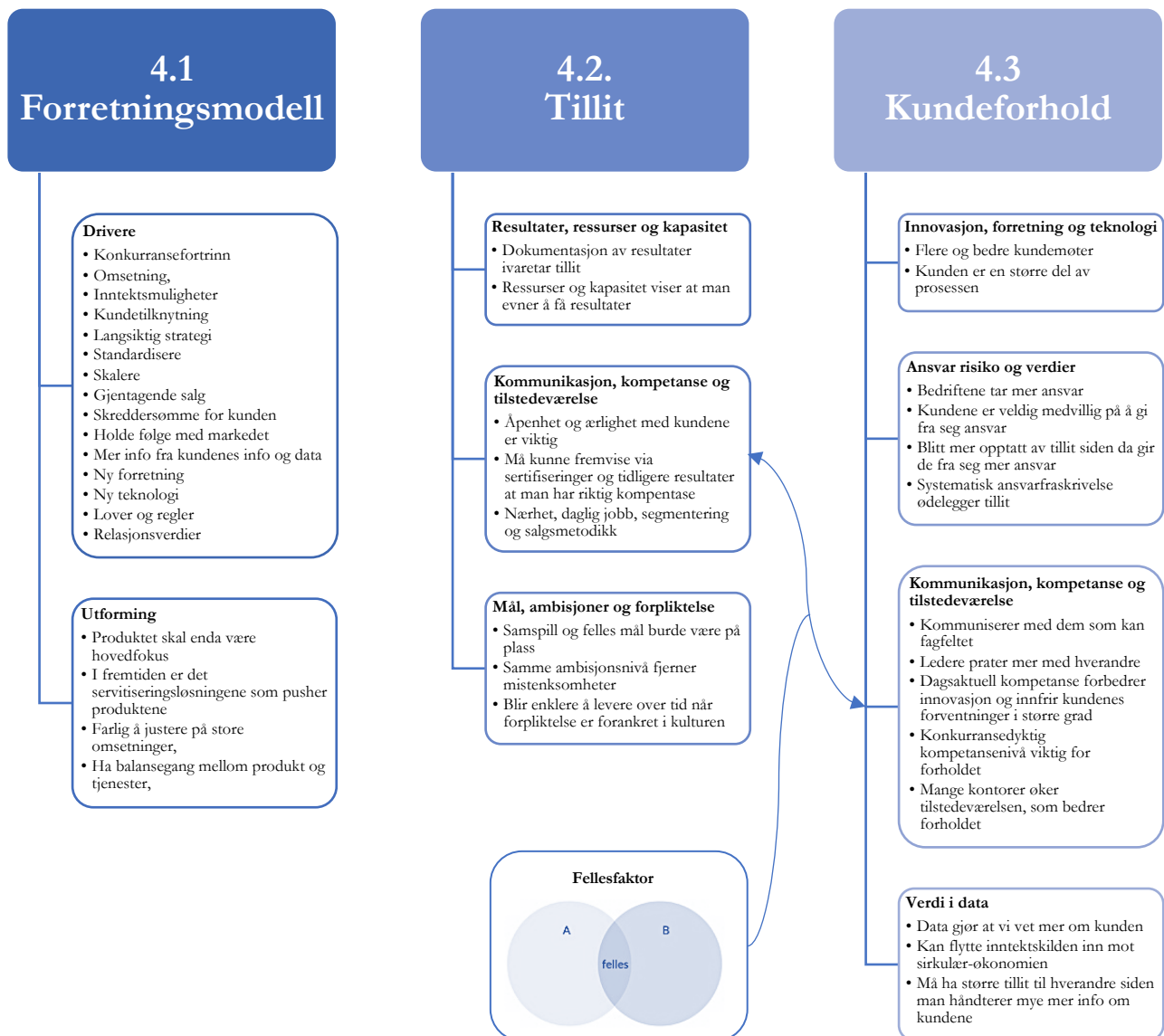
Hensikten med delkapittelet er å oppsummere hva vi fikk erfart fra samarbeidsbedriftenes informanter. Figur 11 gir en illustrasjon som oppsummerer de empiriske funnene og de viktigste punktene som ble besvart rundt forskningsspørsmålene til oppgaven.

Det første som ble avdekket rundt forskningsspørsmål 1 var hvordan samarbeidsbedriftene hadde servitisert. Her viser de hvordan *utformingen* til forretningsmodellene resulterte, sammen med *driverne* for å iverksette transformasjonen. Det har stor betydning for at en får innsikt i hvilke faktorer som avgjorde fremgangsmåten deres, og om det faktisk nådde opp. Et perspektiv på forretningsmodellen gir et godt innblikk i hvilken måte samarbeidsbedriftene imøtekommer kundene sine, slik at en kan undersøke hvordan det berører kundeforholdene deres.

Forskningsspørsmål 2 fremviser hva informantene mente begrepet «*tillit*» besto av, med hensikt å finne ut om tillit er en av de faktorene innenfor kundeforholdet som har blitt påvirket av servitisingen. Det blir her undersøkt hvordan informantene definerer tillit, noe de mener består av «*resultater, ressurser og kapasitet*», «*kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse*», «*mål, ambisjoner og forpliktelse*».

Forskningsspørsmål 3 tar for seg hva som endret seg i kundeforholdet under servitising. Her belyser informantene elementer og faktorer som de mener har blitt endret. Dette baserer seg på «*innovasjon, forretning og teknologi*», «*ansvar, risiko og verdier*», «*kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse*», «*verdi i data*». Mange av disse temaene har blitt sammenflettet pga. deres sammenheng.

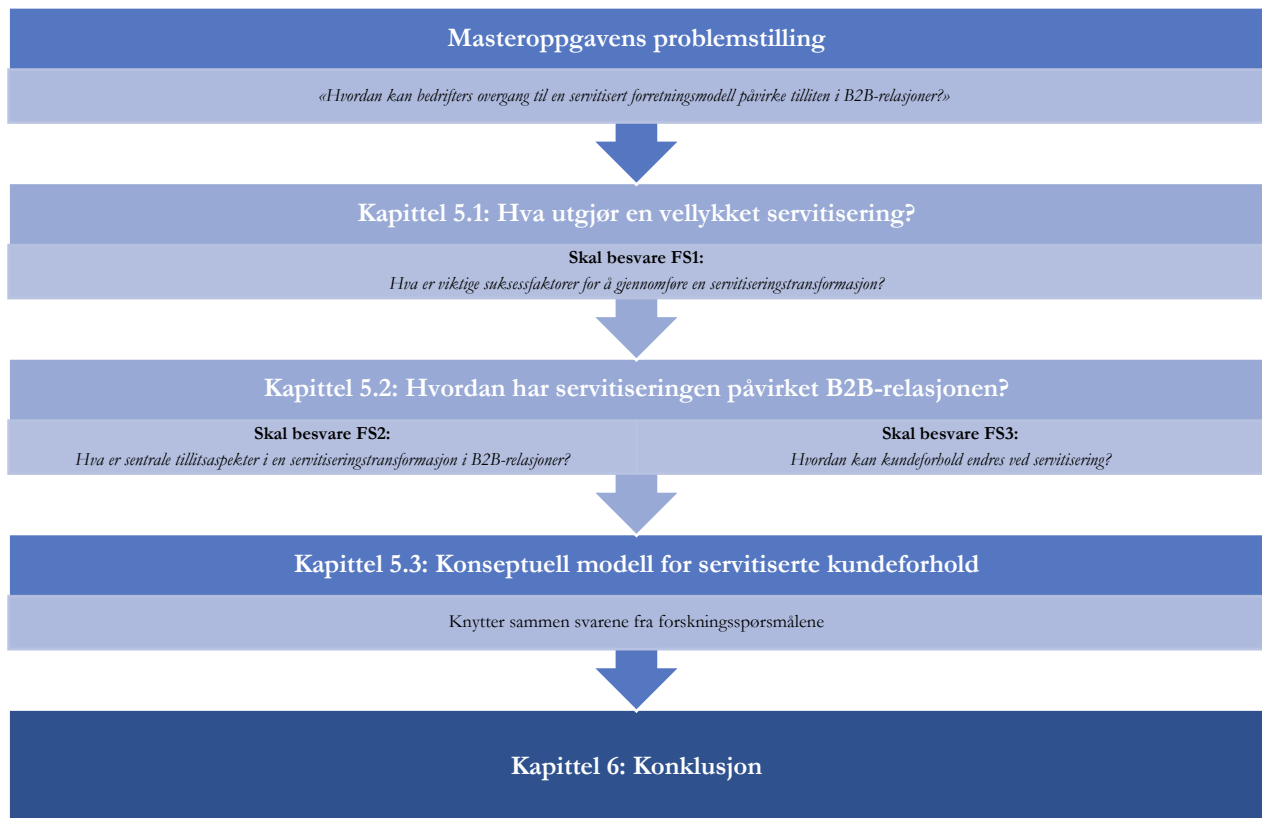
Figur 11 fremviser også hvordan forskningsspørsmål 2 og 3 korrelerer. Her ble det vist at kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse ble endrede faktorer innad i kundeforhold som konsekvens av servitising, og som hadde direkte påvirkning på tilliten mellom bedriftene og deres kunder. Neste kapittel skal drøfte hvorfor dette er tilfellet, samt undersøke andre innfallsvinkler rundt de resterende forskningsspørsmålene.



Figur 11: Oppsummering av empiriske funn

5 DISKUSJON

I dette kapittelet blir fokuset å drøfte det vi har erfart fra vårt empiriske funn sammen med det teoretiske rammeverket. Strukturen til diskusjonen, som vises i figur 12, vil på lik linje som forrige kapittel bli delt inn etter forskningsspørsmålene, hvor hvert spørsmål vil bli diskutert og besvart, og skal til sammen lage et grunnlag for en konklusjon for problemstillingen til masteroppgaven. Forskningsspørsmålene vil bli presentert kronologisk, etterfulgt av en konseptuell modell som forsøker å illustrere korrelasjonen mellom servitisering, kundeforhold og tillit.



Figur 12: Diskusjonens struktur

5.1 Hva utgjør en vellykket servitisering?

Det første forskningsspørsmålet retter søkelyset mot ulike suksessfaktorer som definerer en vellykket servitiseringstransformasjon. Av den grunn forsøker vi i neste delkapittel å undersøke hva som er de viktigste faktorene for en vellykket servitisering, slik at vi videre kan undersøke hvordan servitisering under ideelle rammebetingelser ville påvirket kundeforholdene. Dette vil bli belyst i de senere diskusjonskapitlene. Gjennom kapittelet vil det også fremvises hva som er de ønskede effektene av servitisering, og om disse effektene har noen påvirkningskraft rundt vår problemstilling.

5.1.1 Viktige faktorer for en vellykket servitisert forretningsmodell

Gjennom analysen av empiri og det teoretiske datagrunnlaget ble det gjort flere interessante funn rundt hva vi mener er viktige faktorer for å gjennomføre en vellykket servitiseringstransformasjon. Det kom blant annet tydelig frem fra samarbeidsbedriftene at det er vanskelig å få engasjert bedriften og ledelsen til å være med på å transformere deres opprinnelige produktbaserte forretningsmodeller, spesielt når produktene har en høy avkastning. Dette bekreftes gjennom kap. 2.1.5 i teorien som forteller at dette er en typisk fallgrube i en servitiseringstransformasjon (Baines, Bigdeli, et al. 2020). Informantene indikerte videre at det tar såpass lang tid å få solide økonomiske resultater fra servitisering at verdiene tjenestene bidrar med ikke er tilstrekkelig nok til at alle i bedriften blir like engasjert i servitisingen. Ledelsens kortsiktige økonomiske insentiver gjør veien til en servitisert forretningsmodell utfordrende, da de legger sitt hovedfokus på sine opprinnelige produkter som gir raskere gevinster. Det kan da være en mulighet for at kundene ikke forplikter seg til bedriftene i samme grad når kontraktene mellom bedriften og deres kunder baserer seg på å levere et viss kvanta produkter. Da blir hensikten med forholdet kun å forplikte seg til å levere det kontrakten krever i en avgrenset tidsperiode. Ved servitisering av forretningsmodellen kan de blant annet utvikle abonnementstjenester, som kan få kunden til å forplikte seg til bedriftene i en langt større grad (Mughal 2022). Dette er det vi kaller gjentagende salg, og er med på å skape langsiktige relasjoner pga. forpliktelsen salget krever. Likevel er abonnementsløsninger noe som ikke synes veldig godt i bedriftenes budsjetter, siden det må være en stor margin på salget om det skal bli merkbart. Servitisering er også relativt nytt, så det blir vanskelig å oppnå denne marginen når kompetansen for servitisering i en bedrift ofte er et manglende element.

Det ble også vist gjennom empirien at flere bedrifter opplevde at mange ansatte hadde sine egne insentiver på arbeidetsstedet, og søkte ofte etter kortsiktige gevinster som kunne gi dem en form for

personlig bonus istedenfor å søke etter hva som lønner seg for bedriften på lang sikt. Dette gjør en servitiseringstransformasjon utfordrende, siden engasjementet for servitisering ikke etableres blant bedriftens ansatte. De ansatte blir rett og slett ikke personlig investert i prosjektet. Tim Baines viste at dette var et typisk fenomen gjennom sin case-studie (ref. 2.1.5), og at flere bedrifter ikke klarer å formidle fordelene og verdiene ved å gå over til en servitisert forretningsmodell (Baines, Bigdeli, et al. 2020). En sentral og viktig intern faktor her er organisatorisk forpliktelse. Organisatorisk forpliktelse forteller oss om de ansatte har tillit til servitiseringsprosessen eller ikke, men denne faktoren virker ikke som å være det største problemet i engasjement-trinnet gjennom Tim Baines sin case-studie (diagram 1), selv om informantene forteller oss noe annet (Boehm, et al. 2022). Informantene mente nemlig at dette faktisk er et av de mest utfordrerne faktorene ved servitisering. Våre empiriske funn samsvarer derfor ikke med teorien, noe vi spekulerer i kan være at de ansatte har mer innflytelse til å påvirke prosesser i Norge enn det de har i USA (hvor case-studien er gjennomført) som gjør at de ansatte har større frihet til å gjøre motstand mot endring. Den servitisererte forretningsmodellen må derfor overbevises internt på en helt ny måte. Mange bedrifter jobber mye med å hvordan de skal overtale og selge de servitisererte løsningene til sine kunder, når de kanskje i stedet burde rette søkelyset mot sin egen bedrift først. Flere informanter var likevel enig i at det handler om å utvikle en forretningsmodell som består både av produkt og tjeneste, og at dette er et sentralt element for å oppnå suksess. Dette kan også være et element for å få med seg de ansatte, ved å fortelle dem at det blir endring, men ikke en radikal endring.

Selv om hovedfokuset hos informantene enda befinner seg rundt en produktbasert forretningsmodell, så ga de også indikasjoner om at fremtiden ligger i at servitiseringsteknologi kommer til å styre hvordan produktene utfolder seg, og ikke motsatt som det gjør i dag. Markedet, kundene og det som skjer rundt bedriftene er ofte det som styrer dem i riktig retning, og her menes det at servitisingen er riktig vei å gå. Diagram 1 viser også hvordan manglende teknologi push var den største faktoren for at bedriftene i Tim Baines sin case-studie feilet å servitisere (Baines, Bigdeli, et al. 2020). Av den grunn kan det se ut som samarbeidsbedriftene har en riktig innstilling når de tilnærmer seg teknologi-aspektet ved servitisering, noe som kan gjøre at de viker unna en av de største faktorbaserte fallgruvene i servitiseringstransformasjonen (T. S. Baines, et al. 2008). Deres fokus på teknologi ser ut til å være riktig, og er en sentral faktor som alle bedrifter burde følge for å ikke falle ut av markedet.

Som nevnt i avsnittet over, ser det ut som kundenes intensjoner er å styre samarbeidsbedriftene mot servitisering. Analysen av empirien får det til å fremstå som at kundene er ivrige på å sette driftsansvar

over til en ekstern aktør, slik at de kan rette sin oppmerksomhet til deres kjernevirksomhet. Det er av den grunn vi mener at bedriftene legger tilsynelatende mer vekt på knytte seg tettere til sine kunder med jevnligere kundemøter og oppfølging, slik at de blant annet kan avdekke flere områder i driften deres som bedriftene kan ta over. Ikke bare bidrar dette til mer langsiktige kundeforhold, men det gir en helt annen form for forpliktelse, siden denne forretningsmodellen består av en helt ny risikovurdering enn tidligere (Langley 2022). Kundene blir mer avhengig av bedriftene! Forretningsmodellene, som enda består hovedsakelig av produkter, beveger seg stadig mer mot tjenester fordi de vil finne flere muligheter for å ta over mer ansvar fra kundene, som det virker som kundene også er med på å styre dem mot. Dette mener vi beskriver et viktig element i servitiseringstransformasjoner, nemlig kundetrek (Baines, Bigdeli, et al. 2020). Siden kundene omtrentlig oppfordrer bedriftene til å servitisere, så mener vi dette er tilstrekkelig på plass for at en transformasjon til en servitisert forretningsmodell skal kunne gjennomføres relativt friksjonsfritt. Det vil også bli av langt større viktighet å avdekke kundenes behov ved å ha større kundenærhet, vise tilstedeværelse, forpliktelse, samt prate med riktig kontaktpersoner som skjønner hva servitisering handler om og hva det kan gi av verdi for dem (kunden). Et tett samarbeid med kunden er et av de viktigste suksessfaktorene for å klare å gjennomføre en servitiseringstransformasjon (T. S. Baines, et al. 2008).

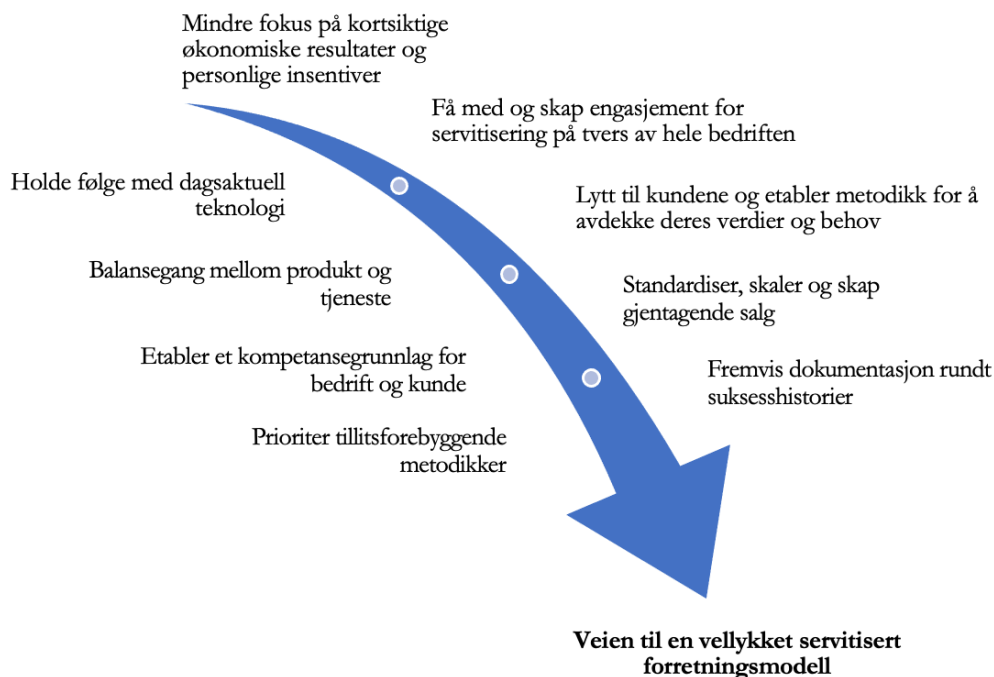
En annen suksessfaktor som ble fremvist var det å kunne vise til suksesshistorier. Servitisering kan for mange kunder være et fremmed og usikkert område, hvor kundene ofte må ha noen form for bevis eller garantier for at dette kan bli et vellykket prosjekt, da de gir fra seg mye ansvar og risiko ved å bli med på servitiseringsen (Antioco 2008). Det er her vi mener dette knytter seg sammen med tillit og kompetanse, siden det må fremvises dokumentasjon om at bedriftene kan det dem driver med og kan ta over kundenes ansvarsområder uten at det skal bli av stor risiko for kunden. Det er likevel mange andre former for tillit som de kan bygge videre på om dokumentasjonen ikke er på plass, og skal utdypes ytterligere i siste delkapittel i diskusjonen (kap. 5.2).

Det ble også erfart at standardisering og skalering av tjenester er viktig for å gjøre det økonomisk bærekraftig for bedriftene. Disse faktorene ser vi er knyttet til ekspansjons-stadiet av modellen for servitiseringstransformasjoner (figur 6) og handler om å øke omfanget av tjenestene, gjøre servitisering til en del av kulturen i bedriften, og etablere gjentagende salg i bedriftens budsjett (T. S. Baines, et al. 2008). Bedrift C opplever stort rom for mulig ekspansjon av sine tjenestetilbud og klarer å få sine tilbud til å fremstå skreddersøm for kundene deres. Det er likevel mange bedrifter (inkludert bedrift C) som

ikke får nok støtte av ledelsen til å utnytte dette rommet, som vi antar også er grunnen til at engasjementsteget befinner seg som steget før ekspansjon-steget. Bedriften må først overbevises, som gjorde at bedrift C faktisk måtte holde igjen på salget.

Et annet interessant perspektiv rundt veien mot en servitisert forretningsmodell er hvilke måter bedriftene har servitisert, med hensyn til nivå av servitisering og Product-Service System (PSS) (2.1.3 og 2.1.4 henholdsvis) (Mughal 2022). Bedriftene ga tydelig indikasjon om at de befinner seg på et servitiserings-nivå mellom mellomtjenester og avanserte tjenester, hvor flere sikter etter å skape gjentakende salg gjennom abonnementsløsninger, men enda holder sitt hovedfokus på produktet, samt vedlikehold og støtte rundt dette. Det er likevel antydninger om at flere bedrifter stadig begynner å bli mer kundesentrisk og etablerer kundemøter som er med på å muliggjøre innovasjon sammen med dem som faktisk skal utnytte effekten av produktene/tjenestene. Dette servitiseringsnivået er sterkt korrelert etter hva vi mener beskriver deres forretningsmodell fra PSS sin standard, og det er en kombinasjon mellom produkt- og resultat-orientert forretningsmodell. Fokuset til bedriftene ligger hovedsakelig på å skape verdiøkende tjenester som kan bidra til kundenes funksjonelle og operasjonelle arbeidsoppgaver, som f.eks. daglig drift. Bedrift A forsøker blant annet å skape digital infrastruktur til ulike arbeidsplasser i Norge, bedrift B leverer IT- og OT-løsninger som skal gjøre arbeidsoppgaver langt mer effektivt, og bedrift C vektlegger omtrentlig det samme som bedrift B, bare i en annen bransje. Dette støttes opp av et kundesentrisk vedlikehold og produktstøtte, med stort fokus på å levere solid kundeservice (Mughal 2022).

Figur 13 nedenfor fremviser en kort oppsummering av argumentene vi mener er viktige faktorer som burde være på plass for at en servitiseringstransformasjon av en forretningsmodell skal bli gjennomført på en vellykket måte. Rekkefølgen av faktorene er ikke relevant.



Figur 13: Suksessfaktorer for en servitisert forretningsmodell

5.1.2 Ønskede effekter av servitisering

Videre er det interessant å se om samarbeidsbedriftenes drivere for å servitisere gjenspeiler hva teorien mener er de største gevinstene ved servitisering. Det vi ser av likhetstrekk mellom hva vi har erfart fra informantene og hva som er innhentet i teori-delen, blant annet er det å etablere konkurransefortrinn (Olivia og Kallenberg 2003). Vi ser tydelig hos informantene at det er viktig å holde følge med de andre store aktørene i markedet, samt være årvåken på å ikke bli utkonkurrert av nisje-aktører som tar over små områder av forretningsmodellen deres. Av den grunn må de konkurrere ved å innhente ny teknologi og innovere. Servitisering kan her spille en viktig rolle, siden servitisering kan være med på å utvide deres forretningsmodell og kundeportefølje, samt bidra til å gi bedriftene en sterkere posisjon i markedet. Resultatet av et sterkere konkurransefortrinn er at du får muligheten til å også bedre din økonomi (Olivia og Kallenberg 2003), som leder oss til det neste punktet: forbedring av økonomi.

Teorien ga oss mye informasjon relatert til hvordan servitisering kan forbedre en bedrifts økonomi, som å redusere kostnader, at det gir en ny og mer stabil inntektskilde, samt at det etablerer en større lønnsomhet og omsetning for bedriftene. Det vi så samarbeidsbedriftene la mest vekt på var å finne en måte å skape gjentagende salg. Når man opprinnelig har forhandlet kun med produkter, så er det ikke en selvfølge at kontraktene de signerer med kundene sine er bindende. En servitisert løsning baserer seg ofte på at man tar over en del av prosessen til kundene, som gjør at kundene må forplikte seg mer til et langvarig B2B-relasjon. Dette kan være i form av f.eks. en abonnementsløsning. Det kan være med på å gi forholdet en form for forpliktelse, noe begge parter ønsker.

Som i de to sistnevnte servitiserings effektene, forenes empiri og teori ved at servitisering er med på å styrke kundeforholdene. Empirien indikerer at bedrifter vil gjøre mye for å finne måter å knytte kundene deres nærmere dem, ved blant annet jevnligere kundemøter, samt at de tar over mer ansvar og risiko fra dem. Teorien forklarte også at ved å finne måter å tilfredsstille hverandres verdier, kan servitisering bidra til at partene når et nullsumspill der hverandres marginer reduseres (Rozenfeld og Cencic 2019). Samlet sett ser det ut som servitisering muliggjør i høyere grad rom for bedre samspill mellom begge parter, hvor kollektive verdier, samt en redelig fordeling av ansvar og risiko er mye av essensen. Dette er også med på å innlede neste avsnitt, som handler om nettopp ansvar og risiko.

Vi ser også at empiri og teori nok engang forenes når det gjelder risikostruktur (Langley 2022). Gjennom informantene fant vi ut at kundene stadig er på let etter noen som kan ta over driftsansvaret deres slik at kjernevirksomhet blir kundenes hovedfokus. Informasjonen vi fikk fra informantene antyder faktisk at kundene står i kø for dette, samtidig som bedriftene finner ut hvordan de kan skape en optimal forretningsmodell for å ta imot dette ansvaret. Kundene er også med på å styre bedriftene i retning servitisering, noe som vi ser på en indikasjon fra kundene at de åpner opp for med ansvarsfraskrivelse. Likevel er det slik at noen bedrifter utnytter denne posisjonen, hvor systematisk ansvarsfraskrivelse oppstår. Bedriftene forsøker her å ta maksimalt betalt for så lite ansvar som mulig fra kunden. For at servitiserings effekten skal være fordelsmessig for begge parter anbefaler vi en grundig ansvars- og risiko-beskrivelse, så ikke eventuelle uvelkommende hendelser skulle oppstå (Raddats 2016).

En annen effekt som vi har sett informantene håpet på å få ut av en servitisert forretningsmodell er å avdekke og tilfredsstille en større del av kundenes verdiportefølje. Dette går på mye av essensen i hva som skaper kundelojalitet, nemlig relasjonsverdiene mellom partene. Teorien forteller at det inngår flere

faktorer i kundelojalitet, som forholdets tillit, forpliktelse, samt tilfredsstillelse av de ulike verdiene (se figur 7) (Gil-Saura, Frasset-Deltoro og Cervera-Taul 2009). Dette er faktorer som samarbeidsbedriftene er ivrige på å vedlikeholde, som vi blant annet ser når bedrift C gjennomfører hva de kaller Advisory Board (kundemøte), hvor de jobber kontinuerlig med å forebygge tillit med kundene deres ved å diskutere hvordan de skal forplikte seg til arbeidet dem planlegger å gjøre, reflektere over ulike innovative idéer for hvordan de skal løse kundenes forespørsler, samt hvordan disse forespørselene skal tilfredsstilles på best mulig måte. Servitisering åpner også for at det blir flere forespørsler fra kundene, siden de får nye og mer varierte verdier enn tidligere. Bedrift A var veldig fiksert på å trene sine selgere på å være med kundene å kartlegge disse nye verdiene, siden kundene ikke visste hvilke muligheter servitisering kunne åpne for dem. Dette kan være verdier som minimering av ineffektivitet, lavere kostnader og minimering av risiko (Langley 2022).

Teorien viste også hvordan servitisering kan åpne muligheten for å få bedre oversikt over data og informasjon rundt kunder og den faktiske ytelsen av ulike tjenester gjennom det vi kaller dataanalyse (Mahut, et al. 2016). Bedrift A var enig i at kraften i data var noe som ikke ble benyttet godt nok, og at det burde siktes etter å bruke dette til noe positivt for både bedriftene og kunden. Vi fikk også indikasjoner på at mengden informasjonsflyt som den nye digitaliserte hverdagen bidrar med, skaper sårbarhet hos kundene om informasjonen skulle havne på avveie. Bedrift B forklarte at de har stort fokus på å beskytte kundenes data ved bruk av Trusted Data, som fungerer som en digital sikkerhetsbarriere for kundens informasjon som bare de har tilgang til å åpne. Men selv om noen bedrifter stort sett har fokus på å beskytte sine kunder mot digitale angrep, så er det også noen bedrifter som benytter den digitale arenaen for å overvåke ytelsen i tjenestene deres, og at denne ytelsen ikke overskrider minimumskravet i kontrakten, som baserer seg på økonomiske hensikter (Mahut, et al. 2016). Gjennom denne effekten av servitisering ser vi derfor at det stilles helt nye krav for tillit mellom partene.

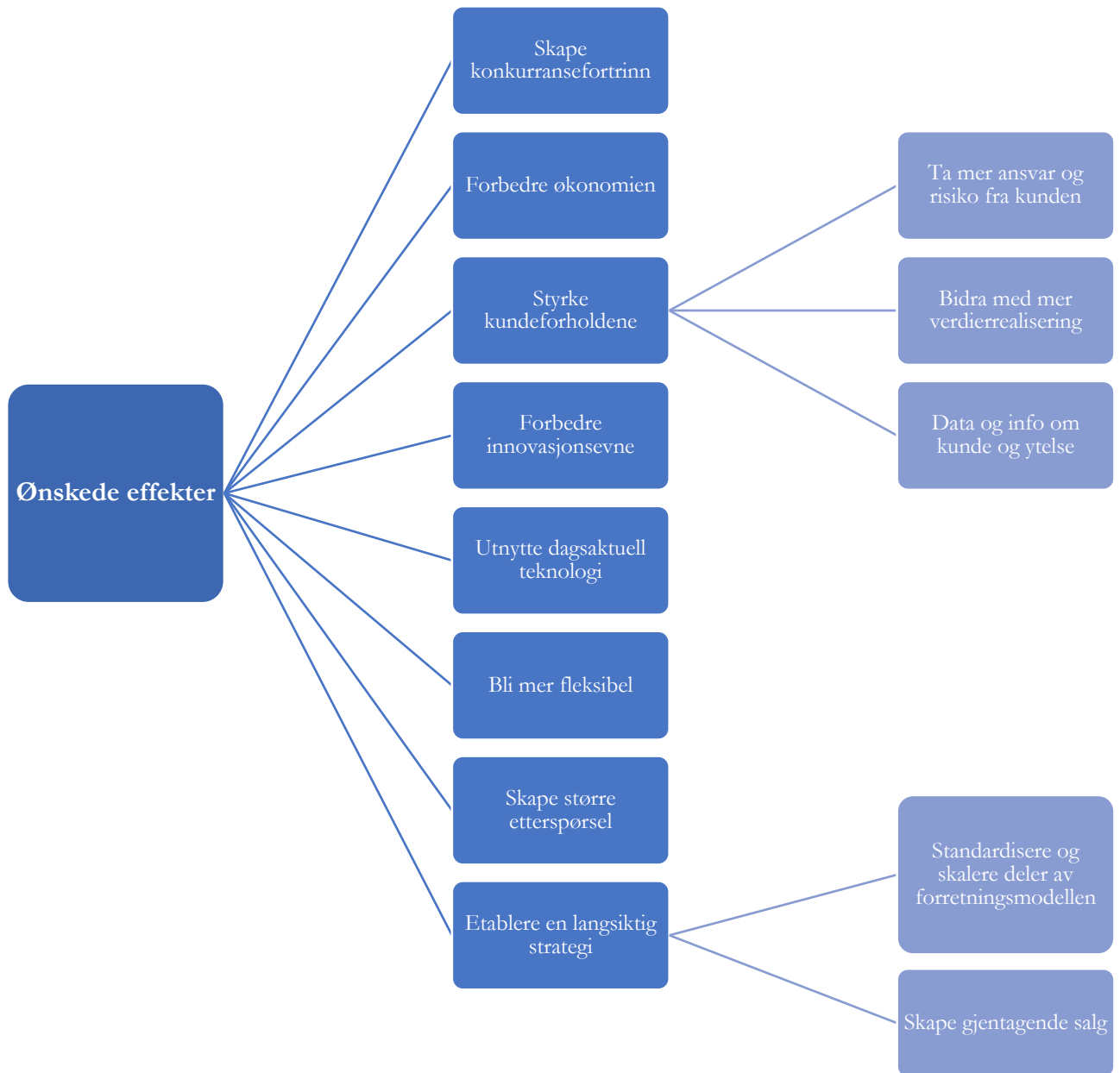
Det teoretiske grunnlaget til masteroppgaven viste også hvordan servitisering kan bidra til større rom for fleksibilitet, som blir støttet fra bedrift C som forklarte hvordan muligheten for å få en tjeneste til å virke skreddersydd kunden er mye enklere enn tidligere. Tjenester som kan lene seg til digitale løsninger, kan tilpasses mye enklere enn fysiske produkter, hvor produksjonen må benytte ressurser for å justere på ulike prosesser. Samarbeidsbedriftene mente også at en sentral motivasjon for servitisering var å øke deres generelle etterspørsel. Dette ser vi stemmer overens med det teoretiske grunnlaget i oppgaven, som forteller at en etterspørsel-basert motivasjon er én av de tre hovedmotivasjonene bedrifter har for å

servitisere (Olivia og Kallenberg 2003). Bedrift C viste at dette faktisk var tilfellet siden kunder i deres bransje omtrentlig står i kø for å gi fra seg ansvar når det kommer til driftsprosessen deres.

Evnen til å innovere dagsaktuell teknologi viste empirien å være viktige drivfaktorer og effekter som servitisering kan være med på å realisere. Kunder er engasjert i å holde følge med dagsaktuell teknologi, slik at de videre kan fortelle sine kunder at de også tilbyr det nyeste på markedet. Servitiseringsmodellen i kap. 2.1.5 forteller hvordan ekstern teknologi-push er det som er med på å skape engasjement innad og utenfor bedriften (T. S. Baines, et al. 2008), og presenterer også hvordan markedet påvirker bedriftene til å innovere og skape nye idéer og retninger når de driver nyskapning.

Samarbeidsbedriftene og informantene belyste oss også om hvordan servitisering skulle hjelpe dem å etablere helt nye langsiktige strategier. Viktige elementer for dette er gjentakende salg (f.eks. abonnementsløsninger), standardisering, samt skalering, hvor helhetseffekten vil gjøre servitisering synlig på bedriftenes budsjetter. Et spørsmål som da blir stilt er om denne strategien også kan gjennomføres på en produktbasert forretningsmodell. Vi mener at dette er mulig, men forpliktelsen blir sterkere når en bedrift overtar et driftsområde fra kunden, enn om bedriften leverer dem et visst kvanta produkter. Teorien forteller hvordan denne langsiktige strategien er fordelsmessig når bedrifter beveger seg over til ekspansjons-trinnet i servitiseringstransformasjonen, hvor omfanget av de servitiserede tjenestene skal skaleres (T. S. Baines, et al. 2008). Ergo er en langsiktig strategi både en effekt av servitisering men også en suksesskriterie for å gjennomføre transformasjonen.

Avslutningsvis for dette delkapittelet vil figur 14 oppsummere hvert avsnitt hvor empirien og teorien forenes.



Figur 14: Hvor empiri og teori forenes rundt de ønskede effektene ved servitisering

5.2 Hvordan har servitisingen påvirket B2B-relasjoner?

I dette kapitlet ønsker vi å se hvordan servitisingstranformasjonen har påvirket selve B2B-relasjonen. For å gjøre dette vil vi ta for oss forskningsspørsmål 2 og 3; «*Hvilke faktorer består tillit av i B2B-relasjoner*» og «*Hvordan kan kundeforhold endres ved servitising*». Her vil det rettes fokus mot tillitsfaktorene for å se hvordan disse har endret seg, blitt forsterket eller redusert etter servitisingen, samt hvordan resultatene avviker fra teorigrunnet. Videre vil vi se hvordan viktige elementer som definerer et kundeforhold har blitt påvirket av transformasjonen og hvordan tillit og kundeforhold henger sammen i servitisingen.

5.2.1 Tillitsfaktorer og servitising

Den første tillitsfaktoren som dukket opp i intervjuene var det å kunne henvende seg til tidligere resultater og suksesshistorier når de skulle implementere en servitisert tjeneste hos kunden. Dette støttes av Akrouit og Diallos tolkning av viktigheten kalkulativ tillit spiller tidlig i B2B-relasjoner, hvor kunden ikke har hatt mange interaksjoner med bedriften og må dermed lene seg på håndfaste beviser som resultater og prestasjoner (Akrouit and Diallo 2017). Resultatene avviker derimot fra teorien når det kommer frem at dette også gjelder for kunder de har hatt lengre relasjoner med. Faglitteraturen sier at den kalkulative tilliten har mindre påvirkningskraft desto lengre forholdet har vart (Akrouit and Diallo 2017), mens informantene forklarer hvor viktig de håndfaste bevisene er for å kunne få gjennomført en såpass stor endring som servitising. Dette indikerer at kundene er skeptiske til å skulle iverksette store endringer kun basert på tilliten de har til bedriften når det ikke eksisterer noen suksesshistorier. Ettersom alle informantene nevnte tidligere resultater og eksisterende suksesshistorier som en faktor, viser dette til at den kalkulative tilliten er viktig selv i relasjoner hvor partene har opparbeidet mye kognitiv og affektiv tillit over lengre tid. Videre ser man at forutsigbarhet er en av de fem dimensjonene som bygger opp tillit (Saunders, et al. 2004), som betyr at en servitiseringsprosess kan oppfattes som uforutsigbar oppførsel fra kundenes side og kan ha påvirket kundenes skepsis ovenfor gjennomførelse av prosessen. Dermed kan man argumentere for at de elementene som kalkulativ tillit består av er betydelig viktigere, særlig ved endringsprosesser, enn tidligere antatt.

Et annet punkt som ble nevnt som en tillitsfaktor var ressurser og kapasitet ved endringer. Servitising er en ressurstung endringsprosess som krever stor kapasitet- og tidsinvestering fra bedriften sin side (Baines, Bigdeli, et al. 2020). Dette bekreftes av informantene, hvor flere mener mangelen på allokerte midler er grunnen til at de ikke har kommet lengre på servitisingen. Fra tillitslitteraturen ser man også forpliktelse som en viktig faktor innen tillit og B2B-relasjoner (Gil-Saura, Frasset-Deltoro and Cervera-

Taul 2009), hvor faktoren baseres på hvor forpliktet bedriften er og hvor mye tillit de har til servitiseringsen (Baines, Bigdeli, et al. 2020). Om kundene skulle få denne informasjonen, hvor flere av bedriftenes transformasjon har blitt begrenset grunnet mangelen på allokerte ressurser, vil dette kunne ha en svært negativ effekt på tilliten kunden har til bedriften. Det kommer an på om kundene ser på dette som at bedriften ikke ønsker å investere mer i relasjonen, som nevnes av Akrouit og Diallo å ha en svært positiv innflytelse på hvordan bedriftene oppfører seg ovenfor hverandre (Akrouit and Diallo 2017), eller om de ser på det som at de er avventende ettersom de er usikre på om servitiseringsen er hensiktsmessig for kunden eller ikke. Uten å ha data fra kunder vil det være vanskelig å skulle trekke sammenhenger mellom mangelen på ressurser og en negativ effekt på tillit i B2B-relasjonen, men man kan argumentere for at ressursmangelen ikke har noen positiv effekt på servitiseringstransformasjonen, som vil bety at den ikke har noen positiv effekt på tilliten. Dermed vil den i beste fall ikke ha noen effekt på tilliten i relasjonen, mens den mest sannsynlig kun har en negativ effekt på den.

Fra teorien dukker kommunikasjon opp som et element som har stor innflytelse på tillit i en B2B-relasjon, gjennom åpenhet (Saunders, et al. 2004) og kognitiv tillit (Akrouit and Diallo 2017). Informasjonsutveksling og det å holde kunden informert har en sterk positiv effekt på tillit ettersom det gir partene en følelse av kontroll (Lewincki and Bunker 1995). Dette gjenspeiles i resultatene, hvor åpenhet og ærlighet med kunden tas frem som særdeles viktige kvaliteter for å forebygge og opprettholde tillit. Datainnsamlingen bekrefter dermed den teoretiske antakelsen om kommunikasjons effekt på tillit, hvor en høyere grad av åpenhet vil ha en positiv effekt på relasjonen. God kommunikasjon med kunden vil også føre til en bedre oppfatning av integritet og en høyere grad av forutsigbarhet, så lenge det man kommuniserer til kunden stemmer overens med ens atferd (Saunders, et al. 2004). Videre snakker flere av informantene om at de har kommet nærmere kunden grunnet servitiseringsen, noe som kan indikere at servitiseringsen har ført til mer informasjonsutveksling, særlig når det kommer til konfidensiell og sensitiv informasjon. Informantene nevner også at de har endret hvem de kommuniserer mest med hos kunden og mellombedriftslige relasjoner har blitt mer utbredt, særlig blant ledere på alle nivåer. Denne observasjonen stemmer overens med hva faglitteraturen sier om når B2B-relasjoner utvikles, særlig når det kommer til utviklingen av affektiv tillit (Akrouit and Diallo 2017) og viktigheten av kommunikasjon (Bunduchi 2008). Basert på dette mener vi at effekten kommunikasjon har på B2B-relasjoner som en tillitsfaktor øker ved en servitiseringstransformasjon. Resultatene våre peker mot en korrelasjon mellom viktigheten av kommunikasjon og hvor avhengig bedriftene blir av hverandre, spesielt i en

servitiseringstransformasjon hvor leverandøren kan ende opp med å ta over større deler av kundens hoveddrift (T. S. Baines, et al. 2008).

To andre elementer tett tilknyttet kommunikasjon som dukket opp under dybdeintervjuene, var kompetanse og tilstedeværelse. Kompetanse ble nevnt som en viktig tillitsfaktor ettersom kompetanse ofte er synonymt med leveranser av høy kvalitet, noe som støttes av faglitteraturen (Rauyruen and Miller 2005) (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021). Ettersom servitisering medfører en større ansvarsfraskrivelse fra kundens side (Langley 2022) (Ulaga and Reinartz 2011), er det viktig for kunden å vite at leverandøren har den tekniske kompetansen som trengs til å kunne overta og transformere deler av kundens drift (Parida, et al. 2014). Med tanke på at servitisering er såpass nytt, i kombinasjon med mangelen på eksisterende suksesshistorier, vil et stort og robust kompetansegrunnlag kunne virke betryggende og dermed ha en positiv effekt på tilliten. Dette bekreftes av informantene, hvor informant 2 nevner sertifiseringer som en måte å overbevise kunden om at bedriften innehar kompetanse nødvendig for å kunne begi seg på en servitiseringstransformasjon. Vi mener dermed at faglitteraturen stemmer overens med virkeligheten når det kommer til nødvendigheten av å ha teknisk kompetanse for å kunne overbevise kunden om å servitisere, samt kompetanses effekt på tillit i en B2B-relasjon. En god relasjon uten kompetanse er derfor ikke nok, man må kunne dokumentere at man innehar kunnskapen i kombinasjon med en sterk relasjon til kunden.

Selgerens kompetanse og kommunikasjonsferdigheter viser seg også å være en viktig tillitsfaktor. Faglitteraturen nevner hvordan elementer som selgerens kunnskap, sosiale ferdigheter og lengde på relasjonen kunden har med selgeren påvirker tilliten kunden har til leverandøren positivt, mens en høyere grad av salgsorientering påvirker tilliten negativt (Gansser, Bobow-Thies and Krol 2021). Fra empirien ser vi at flere av bedriftene har hatt vansker med å få med sine salgsressurser på servitiseringstransformasjonen, mye grunnet et kompetansegap rundt servitiseringsmatikken. Bedrift A har gjort tiltak for å øke kunnskapsbasen blant sine ansatte generelt, noe som har gitt gunstige effekter på B2B-relasjonene de har. Vi kan dermed argumentere for at man må lære opp hele bedriften, inkludert salgssjapparatet rundt servitisering for å øke tilliten kunden har til leverandøren. Videre er det viktig at selgerne følger fokusskifte som kommer med servitisingen, slik at de heller fokuserer på merverdi for kundens istedenfor hvor mye leverandøren kan selge den spesifikke kunden. Dette vil ha klare positive effekter på tilliten i relasjonen, noe som i seg selv vil føre til økt ytelse for begge partene (Ha 2020) som kan medføre mersalg.

Tilstedeværelse viser seg også som en viktig tillitsfaktor, gjennom faglitteraturen og vår datainnsamling. Alle informantene har nevnt tilstedeværelse som et viktig element i opparbeiding av tillit samt som en metode for å avdekke kundebehov og forventning. Dette samsvarer med teorien, hvor tilstedeværelse nevnes som et viktig element for å forstå kundenes verdier og finne måter å møte deres behov på (Parida, et al. 2014). Resultatene indikerer derimot at tilstedeværelse har en større indirekte effekt enn teorien tar for seg, gjennom elementets tette kobling til kommunikasjon. Videre nevnes det at servitiseringsprosessen har ført til at bedriftene er betydelig nærmere kundene sine, noe som støttes opp av faglitteraturen, hvor servitisering fører til et kundesentrisk fokus (Olivia and Kallenberg 2003). Tilstedeværelsen har også vært med på å endre hvem bedriftene kommuniserer med hos kunden, som nevnes tidligere i dette delkapittelet. Dette vil samlet indikere at en servitiseringstransformasjon vil føre partene nærmere hverandre i en B2B-relasjon.

Fra empirien er det klart at tilliten mellom partene i en B2B-relasjon har blitt viktigere, og har tilsynelatende økt etter at bedriftene har startet med servitisering. Hvor mye tilliten har økt varierer fra bedrift til bedrift, hvor informantene fra bedrift A indikerer at den har økt en del mens informanten fra bedrift C viser til at de ikke hadde tenkt på tillit før de begynte å servitisere. Dette viser til muligheten for at servitiseringstransformasjonen øker tilliten partene har til hverandre gjennom effektene transformasjonen har på viktige tillitsfaktorer som kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse. Basert på teorigrunnet og empirien kan vi også argumentere for at tillit er en vesentlig faktor innen kundeforhold, hvor en økning innen tillit korrelerer med et sterkere og nærmere kundeforhold. Dette har mye med at tillitsfaktorer som kommunikasjon, forpliktelse og forutsigbarhet har en direkte påvirkning på kundeforholdene i seg selv, noe som viser at tillit og kundeforhold er særdeles nært koblet til hverandre.

5.2.2 Kundeforhold og servitisering

Når det kommer til kundeforholdet så har servitiseringsprosessen ført med seg store endringer. Innovasjonskulturen i bedriftene har blitt tydelig påvirket, hvor de nå inkluderer kundene mye mer enn de gjorde tidligere når de skulle innovere. Den kundedrevne utviklingen drar leverandørene mot kundenes verdier og behov, noe som stemmer overens med servitiseringsprosens kundesentriske fokus (Olivia and Kallenberg 2003). Dette fokusskifte fra transaksjonelt til relasjonsbasert forhold vil ifølge faglitteraturen føre til et sterkere kundeforhold (Rozenfeld and Cencic 2019) som skaper merverdi og åpner dørene for andre inntektsmuligheter for leverandøren (T. S. Baines, et al. 2008). Informantene

forteller at de selv har opplevd dette som sant. De har fått bedre omsetning og nye inntektsmuligheter på bakgrunn av servitiseringstransformasjonen, som dermed bekrefter den teoretiske påstanden. Basert på informasjonen informantene har gitt oss og den teoretiske kunnskapen vi har bygd oppgaven på, vil vi argumentere for at en servitiseringstransformasjon fører til en betydelig endring når det kommer til innovasjonskulturen hos bedriftene i en B2B-relasjon.

Ifølge teorien vil servitiseringstransformasjonen kreve mye tillit av kunden ettersom de overlater store deler av sin drift til leverandøren, noe som innebærer mye risiko for begge parter (Ulaga and Reinartz 2011). Det er dermed viktig at leverandøren ikke bare innehar nok av den riktige kompetansen, men også forstår kundens ambisjoner og mål slik at servitiseringsen blir så suksessfull som mulig (Langley 2022). En av informantene forteller om at kundene heller sto i kø for å kunne overlate ansvar til leverandøren, noe som gikk tvert imot våre forventninger. Dette kan ha noe med egenskapene hos bransjen som bedrift C opererer i, byggebransjen, hvor det tidligere har vært en systematisk ansvarsfraskrivelse, som informanten nevner. En kan dermed se at en servitiseringstransformasjon vil føre til en ansvarsovertakelse fra leverandørens side, noe som betyr et nærmere kundeforhold mellom partene. Hvorvidt kundene er villige til å overgi dette ansvaret, virker som baseres på tilliten i relasjonen, leverandørens kompetanse og bransjeegenskaper. Informant 5 forteller også hvordan verdien i data har økt og hvordan dette påvirker tilliten og kundeforholdet. Hvis kunden har tillit til disse dataene kan de fungere som tillitsbyggende og risikoreduserende i relasjonen. Dette er også med på å styrke kundeforholdet, ettersom partene nå har bevis på at tilliten de har ikke er feilplassert.

Basert på det teoretiske grunnlaget og den innsamlede empirien fra resultatene er det en klar indikasjon på at tillit i en B2B-relasjon har en sterk korrelasjon med kundeforholdet i relasjonen. Tillit er en av elementene som direkte påvirker både forpliktelse og kundelojalitet (Gil-Saura, Frasquet-Deltoro and Cervera-Taul 2009), i tillegg til å direkte påvirke kundeforholdet. Informantene forteller om hvordan kundeforholdene har endret seg basert på tillitsfaktorer som tilstedeværelse, kommunikasjon og kompetanse, som videre støtter opp under teoriens påstand om at tillit er en integrert del av kunderelasjoner i B2B-markedet. Man kan dermed ikke ignorere eller overse tillit, men må dyrke og pleie den for å bygge (og opprettholde) et langsiktig og fruktbart partnerskap.

5.3 Konseptuell modell for servitiserende kundeforhold

Avslutningsvis i diskusjonskapittelet forsøker vi å illustrere en konseptuell modell for servitiserende kundeforhold, vist under i figur 15, basert på hvordan de ulike forskningsspørsmålene henger sammen. Modellen vil være med på å skape et bedre grunnlag for å kunne besvare problemstillingen i konklusjonen ved å rette søkelyset mot hvilke suksessfaktorer og servitiserings effekter fra kap. 5.1 som har en sammenheng med de ulike tillitsfaktorene i et kundeforhold fra kap. 5.2. Den konseptuelle modellen vil med dette forklare hvordan det helhetlige kundeforholdet i en B2B-relasjon har blitt påvirket av en servitiserings transformasjon. Alle punktene i de ulike spaltene er hentet fra sine respektive delkapitler. Spalten for forretningsmodell har kun punkter relatert til kundeforhold blitt lagt til.

Påvirkning på kundeforhold		
Tillitsfaktorer	Samsvarende faktorer	Forretningsmodell
<ul style="list-style-type: none"> • Henvende seg til tidligere resultater og suksesshistorier • Allokere nok ressurser og midler for å gjennomføre en endring • Skape god kommunikasjon med kunden og være åpen og ærlig • Øke kompetansen til selgere og ansatte rundt servitisering • Øke tilstedeværelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Må kunne vise til dokumenterte resultater og suksesshistorier • Øke kompetansegrunnlaget innad i bedriften, hos salgsapparatet og hos kunden rundt servitisering • Komme nærmere kunden gjennom å øke tilstedeværelsen slik at man avdekker kundens behov og verdier • Forbedre mellombedriftlig kommunikasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodikk for å avdekke kundenes verdier og behov • Dokumentasjon rundt suksesshistorier • Etablere et kompetansegrunnlag om servitisering for bedriften og kunden • Etablere tillitsforebyggende metodikker • Overta gradvis mer ansvar og risiko fra kunden på en ansvarsfull måte • Finne måter for å øke kundenes grad av verdirealisering • Finne en trygg måte å utnytte kraften av tilgjengelig data og informasjon om kunde og tjenestens ytelse

Figur 15: Konseptuell modell for servitiserende kundeforhold

For å forklare modellen vil punktene fra «samsvarende faktorer» presenteres. Dette er punktene som har fellesfaktorer med hva som betegnes som viktige tillitsfaktorer og hva som defineres som en vellykket servitiserende forretningsmodell. Det første som modellen viser, er at bedrifter må være i stand til å dokumentere og fremvise resultater og suksesshistorier for å etablere gjensidig tillit i relasjonen. Ved å fremvise dokumentasjonen vil de også vise at de har erfaring og kompetanse til å gjennomføre slike

prosjekter. Mange kunder krever ofte en form for garanti for at bedriftene faktisk klarer å levere etter avtale, spesielt når det er en ny og delvis ukjent retning som servitiserings. Det kan med andre ord forekomme usikkerhet hos kunden, og denne usikkerheten burde imøtekommes med solid bevis for at dette er en trygg investering.

Det andre punktet baserer seg på å øke kompetansen innad og utad i bedriften. Ved å lære ansatte og bedriftens salgsapparat om hvordan den nye servitiserende forretningsmodellen fungerer, vil ikke dette bare gjøre dem mer forpliktet til den nye modellen, men det vil også gjøre dem mer rustet til å imøtekomme kundene mer forberedt og kompetent. Dette vil videre gjøre et inntrykk på kundene ved at de fremstår mer troverdige, som vi anser som en svært viktig tillitsforebyggende faktor.

Det tredje punktet baserer seg på å øke tilstedeværelsen, slik at bedrifter evner å komme nærmere kunden. På denne måten blir det enklere for bedriftene å avdekke kundenes behov og verdier. Bedrift A fortalte at de er best når hele bedriften er ute med kunden og la fokus på å ha kontorer nær dem. Vi mener det å utarbeide en strategi basert på en kundesentrisk tilnærming, der du prater med og holder deg nær kunden er svært fordelmessig når du skal utvikle et kundeforhold med gjensidig tillit, og er en svært viktig suksessfaktor for å utvikle forretningsmodellen.

Det siste punktet hvor tillitsfaktorer og forretningsmodell imøtekommer hverandre baserer seg på kommunikasjon, samt viktigheten av å bruke ressurser på å utarbeide og forbedre dette kontinuerlig. Hvis en bedrift klarer å inkludere kunden i deres ulike prosesser med jevnlig kundemøter, åpner dette for at de kan innovere, imøtekomme deres verdier, og etablere tillit. Dette ble det erfart at bedrift C fikk store gevinster av via deres Advisory Board, og forklarte videre hvordan det var med på å videreutvikle deres opprinnelige mål på en måte som var mer tilpasset kunden.

Alle disse samsvarende faktorene er viktige faktorer for å både utvikle en vellykket servitiserende forretningsmodell og for å forbedre tillit i B2B-relasjonene. Disse går ikke på bekostning av hverandre, men er derimot med på å forbedre hverandre. Ved å oppfylle tillitsfaktorene vil det optimalisere mulighetene for å utvikle en vellykket servitiserende forretningsmodell. Et annet samsvarende element i den konseptuelle modellen er at alle spaltene har en direkte innvirkning på hvordan kundeforholdet mellom partene blir, som er illustrert øverst på figur 15.

6 KONKLUSJON

Gjennom denne studien har det blitt rettet søkelys mot hvordan bedrifters overgang til en servitisert forretningsmodell har påvirket tilliten i B2B-relasjoner. Dette kapitlet retter oppmerksomheten mot hovedfunnene som er gjort fra diskusjonen med hensikt å gi en besvarelse på oppgavens problemstilling:

«Hvordan kan bedrifters overgang til en servitisert forretningsmodell påvirke tilliten i B2B-relasjoner?»

Opgaven avslutter med å fremvise studiens ulike begrensninger, implikasjoner relatert til praktisk og teoretisk gjennomførelse av oppgaveprosessen, samt forslag til videre forskning.

6.1 Første forskningsspørsmål

Hva er viktige suksessfaktorer for å gjennomføre en servitiseringstransformasjon?

For å kunne svare på problemstillingen er det viktig å ta grunnlag i hva som blir definert som en vellykket servitisert forretningsmodell, samt finne ut hvilke effekter en slik modell gir. Det vi har sett er at det først og fremst er en stor intern utfordring i en bedrift å gjennomføre en servitiseringstransformasjon. Jobbkultur, endringsmotstand og fremmedfrykt er alle elementer som skaper friksjon for en vellykket transformasjon. Det ble derfor sett som en viktig suksessfaktor å skape engasjement for servitisering på tvers av alle avdelinger hos bedriftene, samtidig som det også burde vektlegges et kompetansegrunnlag for servitisering hos både ansatte og kunder. Et kompetansegrunnlag kan være med på å skape et bedre perspektiv på servitiserings nytte og verdirealisering. Vi fant også ut at ledere og ansatte i flere tilfeller har hatt egne personlige mål og incentiver, som var med på å styrke motstanden mot servitisering. Ved en endring av blant annet ansattes incentivmodeller, kultur og kompetansegrunnlag, kan bedrifter unngå det vi anser som en av de største fallgruvene i servitisering: transformasjonens engasjement-fase.

Videre så vi på viktigheten av å dyrke en kundesentrisk kultur hos bedriftene. Det å øke graden av kundens involvering i bedriftenes ulike prosesser, samt utvikle tillitsforebyggende metodikker, ble også sett som svært sentralt for å utvikle en vellykket servitisert forretningsmodell. Samtidig må bedriftene også holde følge med dagsaktuell teknologi som gjør dem relevante for potensielle nye kunder, samt

fremvise disse kundene dokumentasjon og sertifiseringer at de har riktig kompetanse til å levere tjenestene.

Selve forretningsmodellen må også ikke ta en radikal endring fra produkt til tjeneste, da både økonomi og bedriftens forpliktelse kan settes på spill. Her fant vi ut at en balansegang mellom produkt og tjeneste er en fordelmessig tilnærming, samt finne en måte å standardisere og skalere tjenestene, og deretter utvikle en måte for å skape gjentagende salg. Dette mener vi er en viktig brikke for å ikke bare få en vellykket servitisert forretningsmodell, men for å skape langvarige kundeforhold.

Det var også av stor viktighet å se hva effektene ble av en suksessfull servitisering, slik at vi kunne på et analytisk nivå undersøke hvilke ringvirkninger en slik transformasjon ga. Her fikk vi bekreftet at det å etablere konkurransefortrinn og økonomiske resultater er særdeles viktige effekter, og karakteriseres som de mest sentrale effektene. Samtidig så vi at evnen til å innovere øker betraktelig, da det også ble vist en tendens at dagsaktuell teknologi ble langt mer benyttet. Servitisering fant vi også ut ga informantene mer rom for fleksibilitet, siden deres produktbaserte forretningsmodell enkelt kan bli ytterligere utvidet med digitale løsninger. Dette resulterte også i større etterspørsel, siden kundene får den følelsen at de får mer verdi ut fra tilbudene til bedriftene. En annen effekt som vi fikk kartlagt var servitiseringens evne til å styrke kundeforholdene med større tilgang til data og informasjon om tjenestene og selve kunden, samt en tettere kontakt i forhold til gjensidig verdirealisering. Fordelingen av ansvar og risiko har også vært under endring grunnet servitisering, hvor bedriftene har blitt en langt større del av kundenes driftsprosesser. Overgangen fra produkt til tjeneste har også gitt bedre muligheter for å utarbeide langsiktige strategier gjennom gjentagende slag av abonnementstjenester, samt mulighetene for å finne nye forretninger å standardisere og skalere.

6.2 Andre forskningsspørsmål

Hva er sentrale tillitsaspekter i en servitiseringstransformasjon i B2B-relasjoner?

Etter å ha sett på suksessfaktorer for å gjennomføre en vellykket servitiseringstransformasjon, kan man rette fokuset mot tillitsaspektet og hvilke faktorer dette består av i B2B-relasjoner. Det viser seg at «håndfaste bevis» som tidligere resultater, suksesshistorier fra markedet og data, blir sett på som viktige tillitsforebyggende faktorer som betydelig reduserer usikkerheten rundt en servitiseringstransformasjon. Ved å vise kunder eksempler på hvordan en slik endring har ført til gevinster for andre, vil man styrke tilliten de har til deg, og til servitiseringsen selv. En slik transformasjon er særdeles ressurstung, og man må derfor sørge for å øremerke nok midler og ressurser for å kunne sikre seg at servitiseringsen gjennomføres suksessfullt. Dette styrker forpliktelsen leverandøren har til kunden, og vil derfor være med på å redusere usikkerheten fra kundens side.

Å kunne kommunisere åpent og ærlig med de riktige personene viste seg å være en særdeles viktig faktor innen tillit som endret seg gjennom servitiseringsen. Etersom transformasjonen fører partene nærmere hverandre, øker dette nødvendigheten av å kunne dele informasjon, samt nå ut til de riktige kontaktpersonene innad hos kunden. Kommunikasjon fungerer dermed både som tillitsforebyggende og risikoreduserende og har effekt både på bedriftsnivå, men også på personnivå gjennom selgere. Kompetanse er også en viktig faktor innen tillit, hvor man må sørge for å lever produkter og tjenester av høy kvalitet. Denne faktorer støtter opp under den første, hvor en sterk kunnskapsbase kan veie opp for manglende suksesshistorier. Man må også sørge for at bedriftens ansatte innehar kompetanse rundt det som selges i en servitisert bedrift, ettersom man må kunne finne kundebehov som kan dekkes av de(n) nye tjenesten(e). En bedrift som leverer leveranser av høy kvalitet med ansatte som har god kompetanse rundt det, vil derfor øke tilliten betraktelig i B2B-relasjoner. Tilstedeværelse bygger tillit både direkte gjennom forpliktelse, men også indirekte gjennom andre faktorer som kommunikasjon. Ved å komme nærmere kunden vil man avdekke behov og verdier samt bedre informasjonsutvekslingen i relasjonen, noe som gjør tilstedeværelse til en viktig tillitsfaktor.

Ut fra denne studien argumenteres det for at tillit består av mange faktorer som både direkte og indirekte påvirker tilliten i B2B-relasjoner. Dette gir en indikasjon på at tillit er et komplekst fenomen, med flere måter å dele det inn på, men med klare punkter og elementer som er med på å øke eller redusere den.

6.3 Tredje forskningsspørsmål

Hvordan kan kundeforhold endres ved servitisering?

Grunnet nærheten som en servitiseringstransformasjon bringer, vil innovasjonskulturen til leverandøren påvirkes av kunden. Ettersom servitisering fører til et større kundesentrisk fokus, vil leverandøren fokusere sin innovasjon mot de behovene kunden har, slik at man kan bygge videre på (eller skape nye) tjenester. Dette gir merverdi for kunden og nye inntektsmuligheter for leverandøren i tillegg til å styrke kundeforholdet. Leverandøren vil dermed møte nye kundebehov som dukker opp gjennom å videreutvikle den servitiserde tjenesten og legge til andre tjenester inn i leveransen.

Servitisingen fører også til en betydelig ansvarsovertakelse, hvor leverandøren tar over store deler av kundens drift. Overtakelsen krever tillit, og vil føre partene enda nærmere hverandre, hvorpå de blir mer og mer avhengig av hverandre. Elementer som tillit til data og andre tillitsfaktorer som kommunikasjon, kompetanse og tilstedeværelse vil påvirke hvorvidt kunden er villig til å gi fra seg dette ansvaret. Dette medfører også en betydelig risiko for både kunden og leverandøren, hvor tillit er bærebjelken som reduserer usikkerhet og bygger opp under kundeforholdet i en servitiseringstransformasjon.

Kundeforhold viser seg å påvirkes av tillit i stor grad, hvor flere av elementene som blir sett på som tillitsfaktorer også påvirker kundeforholdet i B2B-relasjoner. Dette betyr at hvis noe påvirker tilliten i en relasjon, vil det også påvirke kundeforholdet. Videre indikere denne studien at tilliten vil påvirkes kraftig av en servitiseringstransformasjon, noe som vil bety at kundeforholdet også vil påvirkes. Vi vil dermed argumente for at det eksisterer en klar korrelasjon mellom tillit og kundeforhold, hvor en høyere grad av tillit vil føre til et sterkere kundeforhold, og en lavere grad av tillit vil føre til et svakere kundeforhold. Hvor suksessfullt servitiseringstransformasjonen går og andre aspekter som hvorvidt kunden vil gi fra seg ansvaret til leverandøren påvirkes direkte av tillitsnivået og hvor godt kundeforhold partene har. På lik linje vil kundeforholdet påvirkes av hvor bra servitisingen går, hvor en mer suksessfull transformasjon vil styrke relasjonen.

6.4 Problemstillingens konklusjon

Forskningsspørsmålene har vært med på å forme det som blir masteroppgavens konklusjon for problemstillingen: «*Hvordan kan bedrifters overgang til en servitisert forretningsmodell påvirke tilliten i B2B-relasjoner?*». Figur 16 illustrerer hvordan vi benytter den konseptuelle modellen for servitiserede kundeforhold for å koble sammen forskningsspørsmålene og hvordan vi bruker dette som en tilnærming for å kunne besvare på problemstillingen. Den konseptuelle modellen viser at ved en vellykket servitiseringstransformasjon som har benyttet suksessfaktorene nevnt i første forskningsspørsmål, vil være med på å direkte påvirke hvordan de ulike tillitsfaktorene virker på kundeforholdene til bedriftene.

På grunnlag av dette konkluderer vi med at bedriftene vil oppleve et kundeforhold med et langt større krav for å etablere et kompetansegrunnlag, både i eget salgsapparat, men også sammen med kundene deres. Bedriftene vil også merke at de må tilnærme seg kunden med en nærmere tilstedeværelse enn tidligere, samt optimalisere deres mellombedriftslige kommunikasjonskanaler. Dette er med på å avdekke kundenes behov og verdier, som er av stor viktighet under servitisering. Bedriftene vil også måtte dokumentere resultater og suksesshistorier, da kundene vil kunne kreve en garanti for å overlate ansvar og risiko over til en annen bedrift. Alle disse faktorene vil være med å påvirke tilliten innad i B2B-relasjonene, og er illustrert på figur 16. Disse faktorene er et resultat av en vellykket servitisering.



Figur 16: Svar på problemstillingen

6.5 Studiens begrensninger

Masteroppgaven er bygd opp som en kvalitativ oppgave som har tatt utgangspunkt i primærdata fra fem informanter fra tre forskjellige bransjer. Siden masterprosessens omfang var basert på ett semester, begrenset det vår ambisjon om å skaffe en enda større gruppe med informanter fra ytterligere bransjer. Kontakten med informantene ble også gjort gjennom bedriften vi først kontaktet angående et samarbeid rundt datautvalget, som gjorde kommunikasjonen delvis begrenset, da vi måtte kommunisere med informantene gjennom dem. Ettersom servitiserings er en såpass ny tematikk er det ikke mange bedrifter som har gjennomført eller holder på med en servitiseringstransformasjon, noe som begrenset vårt datautvalg. Videre var det kun de 3 bedriftene vi endte opp å bruke som ønsket å bidra til studien av kundeforumet, hvor de resterende bedriftene enten takket nei eller ikke svarte. Dette gjorde at vi ikke fikk et så bredt perspektiv rundt empirien som vi hadde opprinnelig håpet på, men det ble likevel gjort forsøk på å skaffe mye informasjon om de elementene vi mente var sentrale for å kunne svare på problemstillingen. Det ble også gjort forsøk på å øke antallet informanter fra de 3 samarbeidsbedriftene som bidro, men disse forsøkene var dessverre mislykkede i å øke informantutvalget. Likevel legger vi ikke skjul på at et studiegrunnlag med flere bedrifter og bransjer kunne styrket, svekket eller gitt en annen konklusjon.

En annen begrensning baserte seg på innhenting av sekundærdata, hvor vi opplevde at det ikke var mye tilgjengelig informasjon om servitiserings, da dette er et relativt nytt fagbegrep. Dette opplevde vi også gjennom intervjurundene, hvor servitiserings måtte forklares for informantene før intervjuet startet, samt etter spørreskjemaet ble sendt. Dette kan potensielt ha påvirket svarresultatene vi fikk i både intervjurundene og spørreundersøkelsen.

Samspeillet med informantene kunne også blitt tilrettelagt på en bedre måte. I tillegg å skape gunstigere kommunikasjonskanal, kunne vi også fokusert på å forplikte samarbeidsbedriftene i større grad ved å be dem hente inn flere fagpersoner fra bedriften deres, samt fastsette intervjudatoer helt fra starten av. Det oppsto mange datoendringer og reduisering av intervjuobjekter under intervjuprosessen, som ledet til at vi måtte justere oss og tilrettelegge underveis.

6.6 Praktiske implikasjoner

Denne masteroppgaven vil ha størst nytte og praktiske implikasjoner for samarbeidsbedriftenes kundeforum, samt andre bedrifter som vil eventuelt vil utvikle seg mot en tjenestebasert forretningsmodell. Grunnen til dette er fordi studien retter søkelyset mot hvordan bedrifter kan tilnærme seg deres kunder og ivareta den gjensidige tilliten i relasjonene deres når dem gjennomfører en endring av forretningsmodellmodell. Ved grundige tillitsforebyggende metodikker ser vi at bedrifter kan gjennomføre en rekke endringer rundt deres forretningsmodeller, uten at det gir noen drastiske konsekvenser for forholdene deres. Vi fant også ut at det å rette ekstra fokus mot jevnlig kommunikasjon med riktige kontaktpersoner, kombinert med det å etablere og fremvise et solid kompetansegrunnlag rundt det som blir endret i forretningsmodellen er svært viktig for å vise bedriftenes kunder at de er til å stole på, samt at de også øker bedriftens tilstedeværelse for å avdekke kundenes behov i større grad. Det kan av den grunn være svært fordelaktig for bedrifter å lage en strukturert plan for hvilken måte de skal ta høyde for disse metodikkene, og på en ryddig måte legge det frem for kundene slik at dem er en del av prosessen hele veien. Det at kundene er og blir stadig mer med på prosessen er en annen svært viktig del av slike transformasjoner, så det å inkludere dem så tidlig som mulig er anbefalt.

En annen viktig del som bedriftene må ta hensyn til er hvordan omstendighetene innad i bedriften påvirkes når store endringer forekommer. Vi så gjennom det teoretiske grunnlaget og empirien at det oppstår stor motstand mot endring når f.eks. en servitiseringsreform skal gjennomføres. Det vil da være av stor viktighet for bedrifter å finne måter å skape engasjement i bedriften før man retter fokus på å skape engasjement hos kunden. Med andre ord, start alltid innad før man beveger seg utad. Dette kan gjøres ved å endre gevinstene/bonus til de ansatte når de utretter en innsats. Da ser vi på de ansattes insentivmodell, som må endres fra å få gevinst fra volum solgt, til gevinst for hva det resulterer for bedriftens lønnsomhet. Denne endringen er rettet mot selgere i bedrifter som ofte velger det som lønner seg for dem personlig, fremfor bedriftens beste. På denne måten kan bedrifter unngå en av de største fallgruvene i tjenestebaserte transformasjoner.

6.7 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Det er mange interessante innfallsvinkler som kan forskers videre på rundt tematikkene servitisering, kundeforhold og tillit. En av dem er på hvilken måte bedrifter kan sikre data og informasjon som dem får fra sine kunder, da servitisering er med på tilgjengeliggjøre dette for bedriftene i en langt større grad. Da kan en rette oppmerksomheten rundt datainfrastruktur og sikkerhetsprogrammer som Trusted Data og Blockchain, og se nærmere på hvordan disse er med på å forebygge tilliten til kundene. På denne måten kan en undersøke prosessen til bedriftene om hvordan de sikrer kundenes data, og hvorfor de har prioritert på måten de har gjort. Dette er viktige elementer som må tas hensyn til når man beveger seg over til en stadig mer digitalisert hverdag, og påvirker tilliten i B2B-relasjoner i stor grad.

Tidligere forskning legger mye vekt på servitisering som transformasjonsprosess og tillit i B2B-relasjoner, som har vært mye av grunnen til at vi hadde lyst til å undersøke skjæringspunktet mellom disse to tematikkene. Likevel mener vi at det også kunne vært interessant å gjøre en case-studie basert på hvordan tilliten innad i en bedrift endres under servitisering, istedenfor utad (eksterne forhold) som vi har gjort. Vi så at bedriftene opplevde svært mye motstand innad i bedriften fremfor utad og måtte gjøre mange endringer for å skape organisatorisk forpliktelse. Av den grunn mener vi at det gir grunnlag for å sette søkelyset mot endringsledelse sammen med servitisering, slik at man kan undersøke hva som blir definert som en organisatorisk beredt og forpliktet bedrift før bedriften iverksetter en servitiseringstransformasjon. Motstanden vi erfarte gjennom vår empiri aktualiserer denne tematikken, ettersom vi la fokus på tillit til kundene.

Masteroppgaven bidrar også med å øke kompetansegrunnet om hvordan servitisering blir gjennomført i praksis hos norske bedrifter. Av faglitteraturen tilgjengelig om servitisering, så er majoriteten av faglitteraturen basert på servitisering fra et teoretisk grunnlag. Servitisering i praksis er ikke like utbredt, og mye av stoffet var basert på utenlandske bedrifter, som f.eks. Tim Baines sin case-studie (amerikansk case-studie). Av den grunn så vi det som viktig å belyse hvordan et relativt nytt fenomen som servitisering blir gjennomført i et tillitsbasert land som Norge.

Oppgaveprosessen har også gitt oss erfaring rundt servitiserings og B2B-relasjoners kompleksitet, som har fremvist betydningen av å sette fagbegrepene i lys av flere teoretiske områder. Teori om servitisering har vært sentralisert rundt transformasjoner og drivere for å sette i gang med servitisering, mens for B2B-

relasjoner har det blitt mer fokus på hvordan relasjonen stegvis endrer seg fra startfasen i et forhold til dem har avsluttet et forhold. Tillitsdimensjoner har vist seg å være en av måtene våre samarbeidsbedrifter måler endring i deres B2B-relasjoner, som har vært en viktig årsak til at tilnærmingen i oppgaven har vært basert på nettopp denne vinklingen. På denne måten kunne samarbeidsbedriftene på en enkel måte veie opp dimensjonene, og om disse dimensjonene har blitt forsterket eller redusert under transformasjonene. Dette åpnet opp for at vi fikk undersøkt hvordan og på hvilken måte disse dimensjonene påvirker en servitiseringstransformasjon, som videre fikk oss til å se at det enda er rom for videre forskning rundt interne tillitsdimensjoner, og undersøke om det er interne eller eksterne tillitsdimensjoner som har mest effekt på transformasjonsprogresjon.

Denne masteroppgaven er med på å belyse hvordan servitisering påvirker og endrer B2B-relasjoner, med ekstra oppmerksomhet rettet mot tillitsfaktoren i relasjonene. Vi fikk erfart gjennom masterprosessen at det er stort behov for å forstå både interne og eksterne tillitsdimensjoner, samtidig som det også er rom for å undersøke datainfrastruktur og sikkerhetsprogrammer knyttet til kunders data og informasjon. Dette kan gi bedre innsikt rundt hvordan tillit påvirker progresjon i servitisering, samtidig som det også vil gi et teknologisk perspektiv på hvordan digitalisering kan være med på å forebygge gjensidig tillit mellom bedrifter.

7 REFERANSELISTE

- Aarø, Leif. E. *Fra spørreskjemakonstruksjon til multivariat analyse av data: En innføring i survey-metoden*. Bergen: Universitetet i Bergen, 2007.
- Akrout, H, M.F Diallo, W Akrou, og J.L Chandon. «Affective trust in buyer-seller relationships: A two-dimensional scale.» *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2016: 260-273.
- Akrout, H, og M. F Diallo. «Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships.» *Industrial Marketing Management*, 2017: 159-171.
- Antico, M., Moenaert, R. K., Lindgreen, A., & Wetzels, M. G. «Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies.» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12 Mars 2008: 337-358.
- Atea AS. *Om Atea*. 24 Februar 2023. <https://www.atea.no/om-atea/>.
- Baines, T S, H W Lightfoot, O Benedettini, og J M Kay. «The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges.» *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2008: 547-567.
- Baines, Tim, Ali Z Bigdeli, Rui Sousa, og Andreas Schroeder. «Framing the Servitization Transformation Process: A Model to Understand and Facilitate the Servitization Journey.» *International Journal of Production Economics*, 17 Mars 2020: 1-16.
- Baines, Tim, og Howard W Lightfoot. «Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services.» I *International Journal of Operations & Production Management*. Birmingham: Aston University, 2014.
- Boehm, Jim, Liz Grennan, Alex Singla, og Kate Smaje. *McKinsey*. 12 September 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/why-digital-trust-truly-matters>.
- Brennan, R, L Canning, og R McDowell. *Business-to-Business Marketing*. London: SAGE Publications Ltd, 2020.
- Brønseth, Isak Egge. *Tillit er en av våre viktigste verdier i salgsprosessen*, 11 Januar 2022.
- Bunduchi, Raluca. «Trust, power and transaction costs in B2B exchanges - A socio-economic approach.» *Industrial Marketing Management*, 2008: 610-622.
- Bustinza, Oscar F, Ali Z Bigdeli, Tim Baines, og Cindy Elliot. «Servitization and Competitive Advantage.» *The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position*, 23 Desember 2015: 8.

- Coreynen, Wim, Paul Matthyssens, og Heiko Gebauer. «Are You Ready for Servitization? A Tool to Measure Servitization Capacity.» I *Practices and Tools for Servitization*, av M Kohtamäki og et al, 25-57. Springer International Publishing AG, 2018.
- Dmitrijeva, Jekaterina, Andreas Schroeder, Ali Z Bigdeliand, og Tim Baines. «Production Planning & Control.» I *Context matters: how internal and external factors impact servitization*, av Andreas Schroeder, Ali Ziaee Bigdeliand Tim Baines Jekaterina Dmitrijeva. Taylor and Francis Group, 2019.
- Dornberger, R., Inglese, T., Korkut, S., Zhong, V.J. «Digitalization: Yesterday, Today and Tomorrow.» I *Business Information Systems and Technology 4.0. Studies in Systems, Decision and Control, vol 141*, 1-15. Dornberger: Springer, Cham, 2018.
- Dr. Christian Homburg, Martin Fassnacht & Christof Guenther. «The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies.» I *Journal of Business to Business Marketing*. Tyskland: The Haworth Press, 2003.
- Dwyer, F.R, P.H Schurr, og S Oh. «Developing buyer-seller relationships.» *Journal of Marketing*, 1987: 11-27.
- Elkins, Colin. *IFS*. 12 November 2019. <https://blog.ifs.com/2019/11/the-best-way-to-approach-servitization-for-process-manufacturers/>.
- Gansser, Oliver A, Silvia Bobow-Thies, og Bianca Krol. «Creating trust and commitment in B2B services.» *Industrial Marketing Management*, 2021: 274-285.
- Gil-Saura, Irene, Marta Frasset-Deltoro, og Amparo Cervera-Taul. «The value of B2B relationships.» *Industrial Management & Data Systems*, 22 Mai 2009: 1-17.
- Ha, H-Y. *Exploring the Effects of Trust and Its Outcomes in B2B Relationship Stages: A Longitudinal Study*. Department of International Trade, Dongguk University, Seoul: MDPI, 2020.
- IBM. *IBM*. u.d. <https://www.ibm.com/za-en/topics/what-is-blockchain>.
- Jacobsen, D. I. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2015.
- Janssen, Marijn, Paul Brous, Elsa Estevez, Luis S Barbosa, og Tomasz Janowski. «Science Direct.» *Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence*. Juli 2020. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0740624X20302719?token=F2BB3B89E590B3E6EC59E813CC0B84502833DE84AEBFEB6EE2104819838CE11621B4D990419F3B300DDC69DE6E400EB5&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230130095111>.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per A Tufte. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, 2011.

- Kohtamäki, Marko, Vinit Parida, Pankaj C Patel, og Heiko Gebauer. «The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization.» *Technological Forecasting and Social Change*, Februar 2020.
- Kohtamäki, Marko, Vinit Parida, Pejvak Oghazi, Heiko Gebauer, og Tim S Baines. «Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm.» I *Journal of Business Research*. Finland: University of Vaasa, 2019.
- Langley, David J. «Digital Product-Service Systems: The Role of Data in the Transition to Servitization Business Models.» *MDPI - Sustainability*, 24 Januar 2022: 17.
- Lay, Gunter. «Servitization in industry.» I *Industrial Marketing Management*, 4-10. Sveits: Springer, 2017.
- Lewincki, R.J, og B.B Bunker. «Trust in relationships: A model of development and decline.» *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*, 1995: 133-173.
- Lilien, Gary, Rajdeep Grewal, og Lisa K Scheer. *Handbook of business-to-business marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012.
- Mahut, Fabien, Joanna Daaboul, Matthieu Bricogne, og Benoit Eynard. «International Journal of Production Research.» *Product-Service Systems for Servitization of the Automotive Industry: A Literature Review*. 12 October 2016. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00207543.2016.1252864?needAccess=true&role=button>.
- Mughal, Muhammad Haseeb. «Servitization in Finnish Manufacturing Industry.» *A Framework for Transforming Businesses*. 2022. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/164165/Master_Thesis_0593659_Haseeb.pdf?sequence=1.
- Nilssen, V. *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget AS, 2012.
- Olivia, R, og R Kallenberg. «Managing the transition from products to services.» *International Journal of Service Industry Management* 14, nr. 2 (2003): 160-172.
- Olivia, Rogelio, og Robert Kallenberg. «Managing the transition from products to services.» *International Journal of Service Industry Management*, 1 Mai 2003: 160-172.
- Olsson, H, og S Sörensen. *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Gjøvik: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2003.
- Parida, Vinit, David R Sjödin, Joakim Wincent, og Marko Kohtamäki. «Mastering the Transition to Product-Service Provision: Insights into Business Models, Learning Activities, and Capabilities.» I *Research-Technology Management*. Luleå University of Technology, 2014.
- Power, Ross. *Cheqd*. 2016. <https://cheqd.io/blog/trusted-data-and-the-rise-of-the-trusted-data-economy>.

- Raddats, C., Baines, T., Burton, J., Story, V. M., & Zolkiewski, J. «Motivations for servitization: the impact of product complexity.» *International Journal of Operations & Production Management*, 3 Mai 2016: 572-591.
- Rajala, R., Brax, S. A., Virtanen, A., & Salonen, A. «The next phase in servitization: transforming integrated solutions into modular solutions.» *International Journal of Operations & Production Management*, 19 August 2019.
- Rauyrue, Papassapa, og Kenneth E Miller. «Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty.» *Journal of Business Research*, 2005: 21-31.
- Ritter, Thomas, og Carsten L Pedersen. «Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future.» I *Industrial Marketing Management*, 180-190. Frederiksberg, Danmark: Copenhagen Business School, 2020.
- Rozenfeld, Henrique, og Maiara R Cencic. «Servitization methodology: PSS design, change management or business model innovation?» *Proceedings of the 23rd International Seminar on High Technology*. Piracicaba, Brasil, 2019.
- Russo, Ivan, Ilenia Confente, David M Gligor, og Chad W Autry. «To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context?» *Journal of Business Research*, 2016: 888-896.
- Saunders, Carol, Yu A Wu, Yuzhu Li, og Shawn Weisfeld. «Interorganizational trust in B2B relationships.» *Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce*, 25 Mars 2004: 272-279.
- Spacey, John. *Simplicable*. 27 Mai 2020. <https://simplicable.com/en/digitalization>.
- Stigum, Marielle G, og Elin Sæther. *Forskningsmetode for lærerstudenter: Å utvikle ny kunnskap i forskning og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2021.
- Subramaniam, Mohan. *How Smart Products Create Connected Customers*. Boston: MITsloan Management Review, 2022.
- Swiss Fresh Water. *Hompaga*. 12 January 2023. <https://www.swissfreshwater.com/en/>.
- Thargaard, T. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Oslo: Vigmostad & Bjørke AS, 2013.
- The Advanced Services Group. *The Advanced Services Group*. 17 April 2020. <https://www.advancedservicesgroup.co.uk/servitization-101-what-actually-is-servitization-and-how-can-it-help-your-business/>.
- Thompson, L, og J Nadler. «Negotiating via information technology: Theory and application.» *Journal of Social Issues*, 2002: 109-124.

- Thorbjørnsrud, Kjersti. *Aftenposten*. 20 Februar 2020.
<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/jdJrBe/nordmenn-er-verdens-mest-tillitsfulle-unntaket-er-tilliten-til-pressen-kjersti-thorbjoernsrud>.
- Thunberg, S, og L Arnell. «Pioneering the use of technologies in qualitative research – A research review of the use of digital interviews.» *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL RESEARCH METHODOLOGY*, 2022: 757-768.
- Tjora, A. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2017.
- Ulaga, Wolfgang, og Werner J Reinartz. «Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully.» *Journal of Marketing*, November 2011: 1-20.
- Universitetet i Oslo. *Nettskjema*. 27 February 2023. <https://nettskjema.no/>.
- Vadermerwe, S., og J. Rada. «Servitization of Business: Adding Value by Adding Services.» *European Management Journal*, 1988: 314-324.
- Wang, Shan. «Building Trust in Business-to-Business Electronic Marketplaces.» *IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*, 2008.
- Yin, Robert. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2014.

8 VEDLEGG

Vedlegg A: Intervjuguide

Nr	Spørsmål	Stikkord	FS	Formål med spm
Generelle spørsmål				
1	Kan du fortelle litt om hva du jobber som?	- Lengde i selskapet - Stillingstittel		
2	Hva gjør bedriften	-Antall ansatte - Hva de leverer - Hvor lenge de har holdt på - Hvordan er markedet/bransjen - Hvem er deres kunder		
3	Hvordan er markedet dere operer i?	- Etterspørsel - Innovasjon - Iptimalt for endring - Digitalisering - Konkurransen		
Servitisering				
4	Hvorfor begynte dere å servitisere?	- Hvor lenge - Eksistert en plan? Hvordan var reaksjonene internt blant ansatte og ledere? - Endring i leveranser - Hvem startet prosessen? - Hvordan har det gått? - Ressurser - Hvor ligger dere nå på servitiserings transformasjonen?		Avdekke faktoren "Organisatorisk beredskap" Avdekke faktoren "Organisatorisk forpliktelse" Avdekke faktoren "Teknologi-push"
Spørreskjema				
5	Hva er det første du tenker på når du ser resultatene fra undersøkelsen?	Hva er det du ser på som bedriftens største styrker og svakheter når det kommer til servitisering?		
6	Om vi går igjennom det som peker seg ut som deres styrke først, har du kunne sakt noe om hva som har bidratt til deres høye score innen (VERDI X) og (VERDI Z)	Er det noen spesifikke tiltak eller initiativer som har bidratt til at dere gjør det godt i disse områdene?		
7	Så over til deres identifiserte svakheter, har du kunne fortalt litt om hvorfor du tror dere scorer så lavt på (VERDI A) og (VERDI B)?	Har det vært noen utfordringer eller hindringer som har gjort det vanskelig å utvikle seg i disse		
8	Om du ser framover, er det noen steg dere har planlagt for å forbedre de områdene dere identifisere som deres svakheter?	Er det noen nye initiativer eller program planlagt for å videre utvikle deres servitizationstartegi?		
9	Hvordan ser du bedriftens serviceevne utvikle seg over tid?	Har dere noen langtidsmål med tanke på servitiseringsen av deres bedrift, og hvilke steg inkluderer disse?		
Innovasjon				
10	Har du noen eksempler på produkter eller tjenester som dere har utviklet i det siste?	- Hvordan gikk dere frem i utviklingen? - hvilke faktorer trur du bidro til at det ble en suksess?		
11	Hvordan tror du at bedriftens servitiseringsprosess har påvirket bedriftens innovasjonsevne?	-Har dere sett noen positive eller negative effekter når det kommer til innovasjon som følge av det å bli -Opplever du at bedriftens tilnærming til innovasjon har endret seg som følge av denne prosessen?		Avdekke relasjon
12	Opplever du at deres tilnærming til å identifisere nye innovasjons-muligheter har endret seg som følger av servitiseringsen?	Er det noen spesifikke verktøy eller fremgangsmåter dere benytter for å identifisere nye innovasjonsmuligheter? Hvor effektive har disse vært?		LDSS11, Avdekke relasjon i prosessene, økt som et følge av serv.
13	Har du opplevd en endring i typen innovasjon dere forsøker å gjennomføre som følge av servitization prosessene?	Fokuserer dere for eksempel mer på inkrementelle innovasjoner eller radikale innovasjoner, og har dette endret seg?		
14	Har dere på plass noen metoder for å måle suksessen av deres innovasjonsprosjekter?	Har dere noen spesifikke målinger eller KPI'er som måler progresjonen, og i så fall har disse endret seg som følger..		Avdekke måling

15	Har dere opplevd noen spesifikke utfordringer eller barrierer knyttet til innovasjon som følger av å ha servitisert?	-Hva er disse utfordringene? -Hvordan har dere håndtert disse utfordringene? -Hvilke tiltak gjør dere for å sikre at innovasjon og nyskaping fortsetter å være en prioritet for bedriften?	Avdekke om det er relasjoner
16	Når du nå ser fremover igjen, hva ser du på som de største mulighetene for innovasjon i deres forretningsområde?	Hvordan posisjonerer dere bedriften for kunne utnytte de her mulighetene og hvilke steg tar dere for å holde dere foran konkurrentene? Hvilke kapabiliteter (De ti evnene fra spørreskjemaet) mener du trengs størst fokus for å oppnå dette konkurransefortrinnet	
17	Til slutt, hvordan jobber deres bedrift med å fostre en innovasjonskultur?	- Finnes det spesifikke programmer eller initiativer for å oppmuntre ansatte til å tenke kreativt og ta risikoer? - Har disse hatt noen effekt i å drive opp innovasjonsgraden i bedriften?	####
Tillit og relasjon			
18	Hvordan har deres forholdet til kunden(e) vært?	- Kommunikasjon - mellombedriftslige forhold/vennskap - informasjonsdeling - konflikter - lengde på forhold - delte mål og verdier? - har dere tillit til hverandre? - hva er tilliten basert på? - hvor mye verdsetter dere forholdet?	Avdekke faktoren "kundetrekk"
19	Har forholdet endret seg etter dere startet med servitisering?	- litt samme punkt som over	
20	Hvordan kommuniserte dere denne prosessen med kunden(e)?	- Var kunden kjent med servitisering? - Kundens reaksjon? Mtp ansvars påtagelse osv - eventuelt Hvordan dere overbeviste dem/overbeviser dem?	
21	Har deres forholdet hjulpet eller hindret servitiserings prosessen?	- hvorfor?	
22	Hvordan var omstendighetene i forhold til leverandør-nettverket?	- Tilpasset deres opprinnelige leverandørnettverk seg? - Ble det etablert et helt nytt nettverk og/eller nytt nettverk?	Avdekke faktoren "Verdnettverk posisjonering"

Vedlegg B: Spørreundersøkelse

Are You Ready for Servitization? A Tool to Measure... 31

Table 2.1 Servitization capacity measurement tool

Service development capabilities	
Sensing service opportunities and threats	
<i>We focus on identifying service opportunities to differentiate our total offering</i>	17
<i>We observe customer needs</i>	17
<i>We observe competitors' service offerings and behavior</i>	17
<i>We react quickly to competitors' service activities</i>	17
Average score	17
Seizing service opportunities	
<i>We can make quick and timely decisions to create a new dominant design of the total offering</i>	17
<i>We articulate intended strategies early and clearly to direct information-gathering and filtering mechanisms and focus management attention</i>	17
<i>We have the capacity to satisfy customers' expressed needs</i>	17
<i>We can make tactical choices on bundling and charging for goods and services (or charging for them separately)</i>	17
<i>We have the capacity to commercialize new offerings and communicate changes to the customer</i>	17
Average score	17
Reconfiguring assets and processes	
<i>We are able to turn service activities into a professional business</i>	17
<i>We are able to turn service activities into a profitable business (whereby services are either embedded in product prices or charged separately)</i>	17
<i>We have procedures and routines to minimize costs related to new service activities</i>	17
<i>We can overcome internal resistance and conflicts</i>	17
Average score	17
Service deployment capabilities	
Digitization	
<i>Our IT system allows us integrated access to the following:</i>	
<i>all customer-related data (e.g. service contracts, feedback)</i>	17
<i>all order-related data (e.g. order status, handling requirements)</i>	17
<i>all production-related data (e.g. resource availability, quality)</i>	17
<i>all market-related data (e.g. promotion details, future forecasts)</i>	17
Average score	17
Mass service customization	
<i>We are highly capable of large-scale product-service customization</i>	17
<i>We can easily add significant product-service variety without increasing costs</i>	17
<i>We can customize product-services while maintaining high volume</i>	17
<i>We can add product-service variety without sacrificing quality</i>	17

(continued)

Table 2.1 (continued)

<i>We can adjust our process design according to customer demand without significantly increasing costs</i>	17
<i>We can adjust our product-service design according to customer demand without significantly increasing costs</i>	17
Average score	17
Network management	
<i>We analyze what we would like to achieve with each partner</i>	17
<i>We remain informed about the goals, potential and strategies of our partners</i>	17
<i>We determine in advance possible partners with whom to discuss the building of relationships</i>	17
<i>We appoint coordinators who are responsible for the relationships with our partners</i>	17
<i>We regularly discuss with our partners how we can support one another in our success</i>	17
Average score	17
Service orientation	
Service orientation of management values	
<i>Our management ...</i>	
<i>recognizes services as a lasting differentiation strategy</i>	17
<i>considers the combination of products and services as a potential way to improve profitability</i>	17
<i>uses services to reduce comparability of different suppliers' offerings</i>	17
<i>aims to exploit the financial potential of services</i>	17
<i>sees services to compensate fluctuating product sales</i>	17
<i>considers services as highly profitable</i>	17
Average score	17
Service orientation of management behavior	
<i>Our management ...</i>	
<i>empowers employees to respond to a broad range of customer problems</i>	17
<i>coaches employees to behave in a service-oriented way</i>	17
<i>sets rewards for service-oriented employee behavior</i>	17
<i>supports employees for solving customer problems</i>	17
Average score	17
Service orientation of employee values	
<i>Our employees ...</i>	
<i>recognize the financial potential of services</i>	17
<i>try to compensate fluctuating product with service sales</i>	17
<i>consider services as highly profitable</i>	17
<i>use services to augment the product offering</i>	17
<i>use services to improve the customer relationship</i>	17
<i>use services for selling more products</i>	17

(continued)

Table 2.1 (continued)

Average score	/7
Service orientation of employee behavior	
<i>Our employees ...</i>	
<i>serve customers as a reliable troubleshooter</i>	<i>/7</i>
<i>serve customers as a performance enabler</i>	<i>/7</i>
<i>serve customers as a trusted adviser</i>	<i>/7</i>
<i>fulfill the role of problem solvers</i>	<i>/7</i>
Average score	/7

7-point scale: 1, Entirely disagree; 2, Mostly disagree; 3, Somewhat disagree; 4, Neither agree nor disagree; 5, Somewhat agree; 6, Mostly agree; 7, Entirely agree

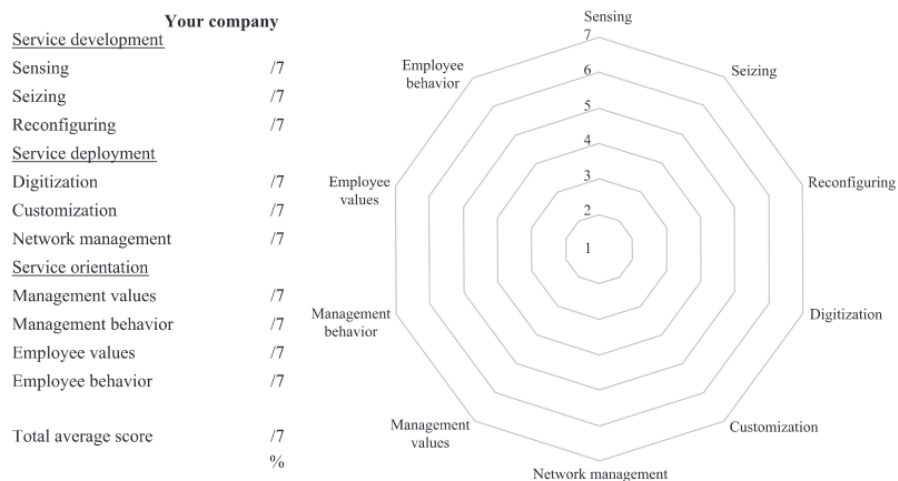
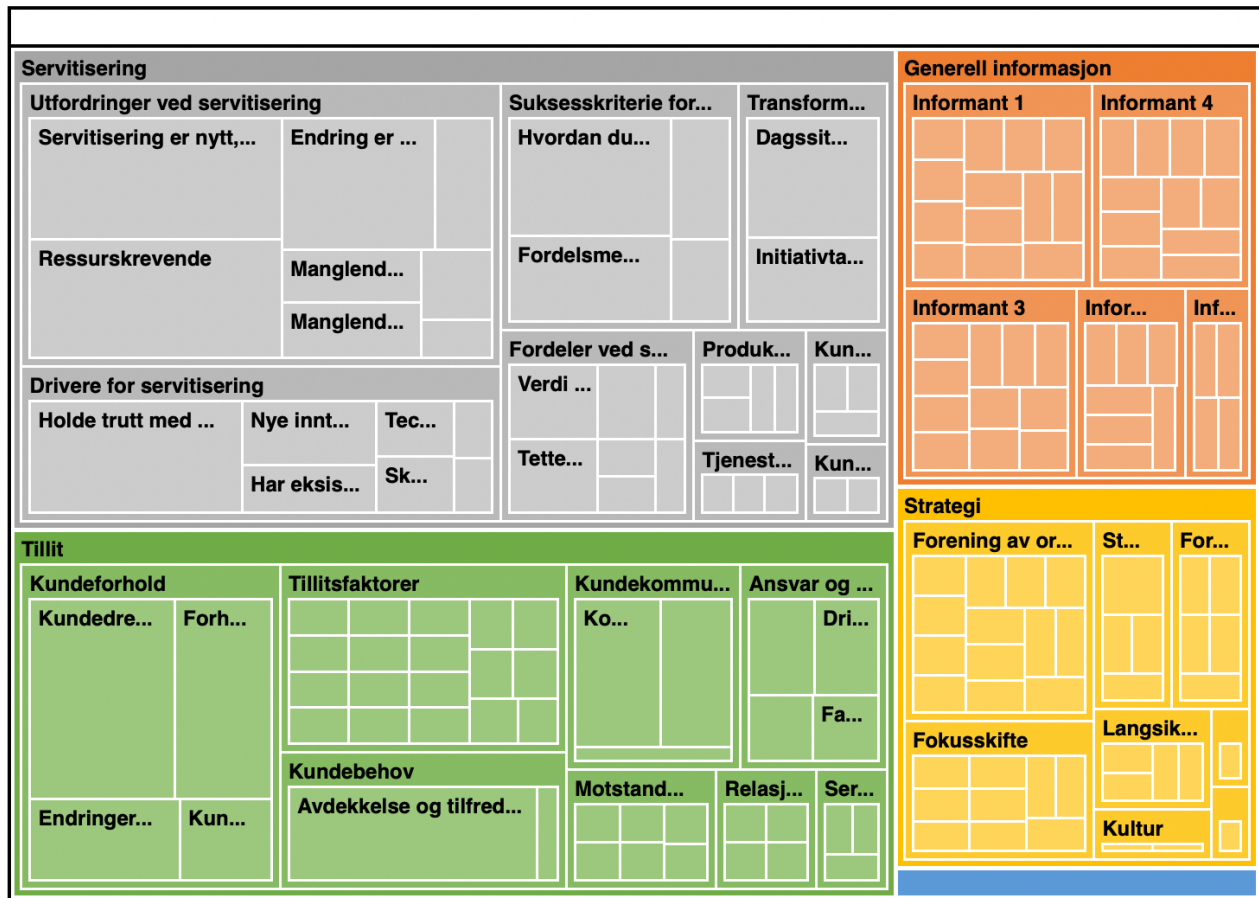
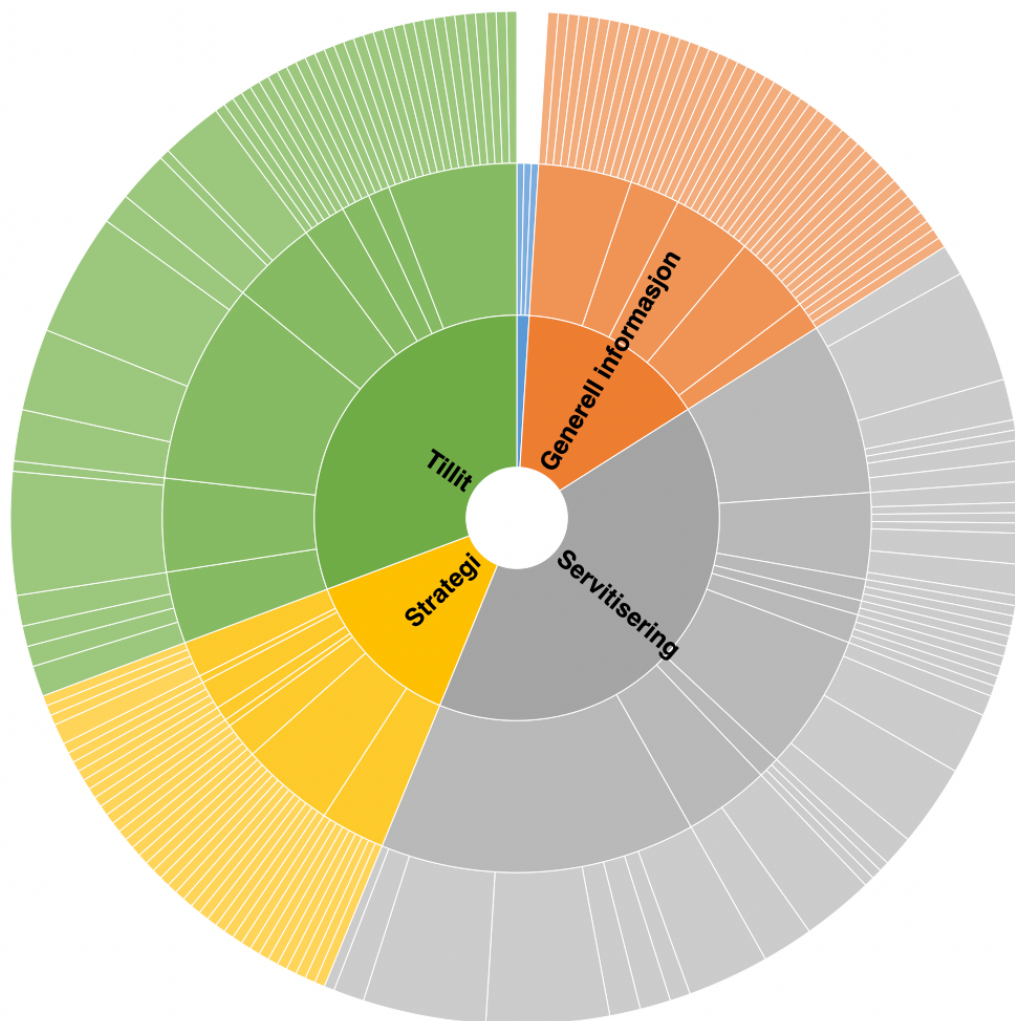


Fig. 2.1 Template

Vedlegg C: Nvivo kategorisering og koding





Vedlegg D: NSD-skjema



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave i Ledelse av Teknologi ved NTNU](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

297955

Vurderingstype

Automatisk

Dato

11.01.2023

Prosjekttittel

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi ved NTNU

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig

Tina Bjørnevik Aune

Student

Halvard Huuse

Prosjektperiode

01.01.2023 - 28.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 28.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

