

Elise Berle Bøe
Helene Martinsen Brun
Maria Yajun Folgerø

Ta post ut av Posten: En ny strategi i en digital hverdag

Removing Letters from Posten: A New Strategy in a Digital Era

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Tina Bjørnevik Aune
April 2024

Elise Berle Bøe
Helene Martinsen Brun
Maria Yajun Folgerø

**Ta post ut av Posten: En ny strategi i en
digital hverdag**
**Removing Letters from Posten: A New
Strategy in a Digital Era**

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Tina Bjørnevik Aune
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med et avsluttende 3-årig økonomistudium ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Gjennom studieløpet har vi tilegnet oss verdifull kunnskap, som anvendes i oppgaven. Vi takker NTNU Handelshøyskolen for dyktige forelesere, lærerike emner, og gode ressurser i løpet av studiet. Dette har vært til god hjelp i arbeidet med denne bacheloroppgaven.

Vi ønsker å takke vår veileder, Tina Bjørnevik Aune, for gode råd og verdifull veiledning gjennom hele prosessen. Videre vil vi rette en takk til alle informanter som tok seg tid til å dele sine erfaringer, og perspektiver med oss. Takk til konsernledelsen og medarbeidere i Posten Bring AS for deres åpenhet, tillit og kunnskap.

Vi håper at denne bacheloroppgaven vil kunne bidra til økt forståelse og kunnskap om digital transformasjon, og endringsprosesser virksomheter står overfor i dagens marked.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

God lesing!

Sammendrag

I en tid med stadig teknologiske fremskritt er det avgjørende at virksomheter klarer å imøtekomme det skiftende markedets behovet. Denne oppgaven belyser digital transformasjons innvirkning på virksomheter, med fokus på Posten Bring AS.

Med en metodisk tilnærming som inkluderer både kvantitative og kvalitative data, utforsker denne studien endringsprosesser som følge av digital transformasjon. Våre data gir interne og eksterne innsikter av endringsprosessene til Posten. Dybdeintervjuene gir interne perspektiver, mens spørreundersøkelsen gir synspunkter fra kundens ståsted. Ved å anvende teorier om endringsledelse, digitalisering, og kundetilfredshet, kombinert med grundige empiriske studier, forsøker studien å gi en helhetlig forståelse av de interne og eksterne påvirkningene digital transformasjon har på konsernet.

Våre funn indikerer at Posten har vært proaktive i sitt arbeid, og vært dyktige i å endre seg i takt med digitale transformasjoner, noe som reflekteres i deres evne til å restrukturere organisasjonen, og fremme en kultur med fokus på kontinuerlig innovasjon. Til tross for et fallende brevvolum, har satsing på e-handelsplattformer og utvikling av digitale løsninger åpnet nye vekstmuligheter for konsernet. Selvbetjente pakkebokser, Digipost og Posten-appen underbygger konsernets evne til å skalere og innovere. Av spørreundersøkelsen fremkommer det en tendens til at flertallet foretrekker digitale løsninger, noe som har bidratt til å økt effektivitet, og forenkling av tidligere manuelle løsninger. Til tross for disse fremskrittene, står likevel Posten overfor utfordringer knyttet til digitalt utenforskap, samt ivaretagelse av kundens personvern. Inkludering av eldre, og sikkerhet knyttet til tjenestene deres, er sentrale fokusområder for fremtiden.

Samlet sett belyser oppgaven viktigheten av at virksomheter kontinuerlig jobber med å tilpasse seg et samfunn preget av digitale transformasjoner. Dette vil bidra til varig vekst, og overlevelse i markeder som stadig endrer seg.

Abstract

In a period of rapid technological advancements, it is crucial for businesses to adapt in line with the changing market needs. This study highlights the impacts of digital transformation on businesses, focusing on Posten Bring AS.

By employing a methodical approach that includes both quantitative and qualitative data, this research paper explores the processes of change as a result of digital transformation. Our data provides internal and external insights into the changes at Posten. In-depth interviews give internal perspectives, while the survey captures the viewpoints of customers. By applying theories from change management, digitalization, and customer satisfaction, combined with thorough empirical studies, the study aims to present a comprehensive understanding of the internal and external effects of digital transformation on Posten.

Our findings indicate that Posten has been proactive in their work with the changes due to the digital transformation. This is reflected in their capability to restructure the organization and create a culture focused on continuous innovation. Despite a decline in letter volumes, investment in e-commerce platforms and the development of digital solutions have opened new growth avenues for the company. Self-service parcel lockers, Digipost, and the Posten-app underscore Posten's ability to scale and innovate. The survey results indicate a preference for digital solutions among most respondents, which has led to increased efficiency and simplified previous manual processes. Despite these advancements, Posten still faces challenges related to digital exclusion and customer privacy protection. Inclusion of the elderly, and security related to their services are key areas to focus on in the future.

Overall, the paper emphasizes the importance for businesses to continuously work on adapting to a society marked by digital transformations. This will contribute to sustainable growth and survival in changing markets.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema	1
1.1 Avgrensning og formål	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Oppgavens struktur	2
2.0 Teori.....	3
2.1 Hva er endring?.....	3
2.2 Digitalisering og digital transformasjon	4
2.3 Kundetilfredshet og kundelojalitet.....	7
2.4 Merkeverdikjeden	8
3.0 Metode	9
3.1 Valg av metode	9
3.2 Kvantitativ metode: Spørreundersøkelse	10
3.3 Kvalitativ metode: Personlige dybdeintervju.....	12
4.0 Empiri	14
4.1 Casebeskrivelse av Posten	15
4.2 Organisasjonskart – konsernledelsen	15
4.3 Funn intervju.....	16
4.3.1 Digitalisering.....	16
4.3.2 Interne forhold & kommunikasjon.....	17
4.3.3 Kunder og kundeopplevelse.....	18
4.3.4 Eldre	18
4.3.5 Fremtidsutsikter og forbedringspotensial	18
4.4 Funn spørreundersøkelse	19
4.4.1 Kjennskap & digitalisering	19
4.4.2 Preferanse.....	20
5.0 Analysedel.....	21
5.1 Merkeverdikjeden	22
5.1.1 Kundens bevissthet	22

5.1.2 Markedsprogram	22
5.2 Forskningsspørsmål 1: Hvilke digitale endringsutfordringer står Posten overfor?	23
5.2.1 Endringsutfordringer	23
5.2.1.1 Fallende brevvolum	24
5.2.1.2 Kommunikasjon av endringer innad og utad	26
5.2.1.3 Digitalt utenforskap	29
5.2.1.4 Risiko for brudd på personvern ved digitale tjenester	30
5.3 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker Postens, i takt med digital transformasjon, kundens opplevelse?	31
5.3.1 Markedsføring, kommunikasjon og presserommet.....	31
5.3.2 Digitalt utenforskap	32
5.3.3 Nye digitale tjenester	33
5.3.3.1 Digitalt ID-kort	33
5.3.3.2 Pakkebokser	34
5.3.4 Kvalitet og tilgjengelighet av Postens tjenester	35
5.3.4.1 Posten-appen	35
5.3.4.2 Digipost.....	36
5.3.4.3 Chatbot.....	37
5.3.5 Kundetilfredshet og kundelojalitet.....	37
6.0 Avslutning.....	38
6.1 Hvordan påvirker digital transformasjon Posten Bring AS?	38
7.0 Referanseliste og figurliste	40
7.1 Referanseliste	40
7.2 Figurliste	44
Appendiks A: Spørreundersøkelse.....	45
Appendiks B: Intervjuguide	49

1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema

I takt med teknologiens påvirkning i samfunnet, er det tydelig at virksomheter må endre måten de praktiserer på. Fenomenet digitalisering berører enhver del av den moderne verden. Dette reiser naturligvis spørsmål om hvordan virksomheter kan navigere seg i et samfunn i konstant endring. Derfor vil vår bacheloroppgave rette søkelys mot hvordan digital transformasjon påvirker en virksomhet.

Vi ønsket å få mer kunnskap om hvordan endringsprosessene, i takt med digital transformasjon, påvirker en virksomhet. I lys av dette vil bacheloroppgaven sin forskning gå i dybden på ulike aspekter av digital transformasjon og hvordan dette påvirker interne og eksterne forhold i en virksomhet. I et samfunn som er sterkt preget av rask teknologisk utvikling, blir virksomheters økonomiske tilpasningsevne stadig mer kritisk for å overleve og sikre videre vekst. Med denne ambisjonen fant vi det interessant å utforske hvordan digital transformasjon påvirker Posten Bring AS, heretter kalt Posten. Posten er en tjenestevirksomhet som i lang tid har vært en bærebjelke i det norske samfunn, ettersom de ble etablert i 1647 (Posten, u-å-j). Posten sin sterke forankring i det norske samfunn og det faktum at “ingen kjenner Norge bedre”, gir oss et unikt utgangspunkt for å undersøke hvordan en tjenesteleverandør påvirkes av digital transformasjon.

Gjennom digital transformasjon sin påvirkning på Posten, står det fallende brevvolumet som et direkte resultat av skiftet mot elektronisk kommunikasjon. E-handelsplattformer har skutt fart de siste årene, og det er derfor avgjørende at virksomheten klarer å tilpasse seg den digitale utviklingen, for å forbli konkurransedyktig. Samtidig gjennomgår konsernet kontinuerlige digitale transformasjonsprosesser for å kunne tilpasse seg behovene i et stadig skiftende marked. Utfordringen munner ut om hvorvidt Posten makter å holde seg relevant og ledende innen posttjenester, selv etter skiftet mot et mer digitalt samfunn.

1.1 Avgrensning og formål

Vi har valgt å avgrense bacheloroppgavens omfang for å presentere en grundig analyse av hvordan digital transformasjon påvirker en virksomhet. Problemstillingen eksemplifiseres

gjennom Posten, en tjenestevirksomhet som er sterkt påvirket av skiftet. Begrenset tid for innsamling av data har også ført til en naturlig avgrensning av oppgaven. Bacheloroppgaven vil utforske hvilke endringsutfordringer digital transformasjon medfører for Posten. Trolig vil endringsutfordringene ha videre ringvirkninger på kundens opplevelse med tjenesteleveransen fra Posten. For å forbli en konkurransedyktig og verdiskapende virksomhet med høy kundetilfredshet, er det viktig at Posten følger digitaliseringens gang og endrer seg i takt med kundens nye behov.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

“Hvordan påvirker digital transformasjon Posten Bring AS?”

For å ytterligere avgrense bacheloroppgaven har vi utformet to forskningsspørsmål som bidrar til å besvare problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1: Hvilke digitale endringsutfordringer står Posten overfor?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker Postens endringer, i takt med digital transformasjon, kundens opplevelse?

1.3 Oppgavens struktur

For å belyse hvordan det digitale skiftet tvinger virksomheter til å iverksette betydelige endringer i takt med digital transformasjon, ønsker vi å benytte Posten for å underbygge dette. Oppgaven starter med en teoridel som inkluderer relevante teorier fra studieløpet. Dette kapittelet skal bidra til å underbygge, samt danne grunnlag for å besvare vår problemstilling. Neste moment i oppgaven trekker frem metode og tilnærmingen som er tatt i bruk. I denne delen vil forskningsdesign, respondenter og etiske retningslinjer bli grundig belyst. Videre vil funn bli lagt frem i empiridelen, før disse blir detaljert analysert og diskutert i kapittel fem. Avslutningsvis vil besvarelsen oppsummere de viktigste hovedpunktene, og endringsprosessene Posten står overfor med eventuell videre forskning.

2.0 Teori

Kapittel 2 vil innføre det teoretiske rammeverket, som i kombinasjon med empiri, vil danne grunnlaget for å belyse vår diskusjon. For å kunne besvare vår problemstilling, har vi valgt å ta for oss teori innenfor endringsledelse, digitalisering, markedskommunikasjon & merkevarebygging og serviceledelse & relasjonsmarkedsføring.

Litteratur innen endringsledelse benyttes som teoretisk verktøy for å fokusere på endringen i tjenesteleveransen. Videre tar vi for oss digitalisering og digital transformasjon, da det er den viktigste driveren for endring. Fra serviceledelse og relasjonsmarkedsføring benytter vi teori om kundetilfredshet for å belyse de implementerte endringenes direkte innvirkning på kundens opplevelse og tilfredshet rundt tjenesteleveransene. Til slutt benyttes merkeverdikjeden fra markedskommunikasjon og merkevarebygging for å gi leseren innsikt i virksomheten sin nåsituasjon.

2.1 Hva er endring?

Ifølge Jacobsen (2018, s.17) har en organisasjon endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter. Det inneholder blant annet at den formelle strukturen er endret fra ett tidspunkt til et annet (Jacobsen, 2018, s.17). Det kan være flere ulike perspektiver på hva som driver frem endring: I) Perspektiv 1: Planlagt endring – intensjoner som drivkraft, II) Perspektiv 2: Endring som livssykluser – vekst som drivkraft III), Perspektiv 3: Endring som naturlig utvelgelse – konkurranse om knappe ressurser som drivkraft og IV) Perspektiv 4: Endring som dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft (Jacobsen, 2018, s.32-42).

Planlagt endring kan deles inn i fem ulike faser; diagnose, plan, mål, implementering og evaluering. Den første fasen innebærer å erkjenne behovet for endring, og deretter kartlegge årsakene til problemet. I fase to utarbeides det mål til en ønsket fremtidig situasjon, før en i fase tre utvikler tiltak og en konkretisert plan for å oppnå satte del- og hovedmål. Selve implementeringen av de ulike tiltakene foregår i fase fire. Til slutt gjennomføres det en evaluering av de igangsatte tiltakene for å undersøke om disse har ført til ønsket endring.

Videre innebærer planlagt endring at ett eller flere mennesker tar initiativ til å igangsette en endringsprosess. Kort fortalt krever det at enkeltpersoner tar initiativ til å igangsette aktiviteter rettet mot å påvirke endringer i atferd, struktur eller kultur. Det er nødvendig å understreke at endringsprosesser utvikles over tid, og inntreffer ikke momentant (Jacobsen, 2018, s.113).

2.1.2 Dynamikken i fair og unfair prosess

Vestergaard (2023, s.16 & 17) presenterer en modell om dynamikken i fair og unfair prosess. Modellen diskuterer hva som må til for å skape en rettferdig prosess for å løse problemene i en organisasjon. Når medarbeiderne blir involvert i endring, endres både deres holdninger og handlinger. Videre vil det resultere i økt tillit til ledelsen, som resulterer i aktiv og frivillig deltakelse fra medarbeiderne i utviklingen og testingen av løsninger. Dersom alle tre prinsippene oppfylles vil prosessen oppleves som “fair”. På den andre siden, dersom kun ett av prinsippene brytes, vil det ha en negativ effekt på endringen. Manglende tillit til ledelsen, beslutninger og strategi, resulterer i en passiv eller motvillig respons ved implementering av beslutninger. Prosessen vil da oppleves som “unfair” og en negativ dynamikk trer i kraft (Vestergaard, 2023, s.16-19).

En kan dermed se viktigheten av å involvere medarbeiderne, ettersom det er avgjørende for kvaliteten på endringsprosessen. Ledelsen må sette tydelige rammer og retningslinjer for oppgaveløsningen, samtidig som det vil være essensielt å tilrettelegge for andres bidrag og opprettholde åpenhet for å utforske andre ideer og antakelser. Dersom ledelsen lykkes med å implementere slike tiltak, vil det skape dialogisk kommunikasjon (Vestergaard, 2023, s.19). Det innebærer gjensidig læring, respekt for ulike synspunkter og evne til å bygge videre på andres tanker (NTNU, u.å). Ved å involvere medarbeiderne vil de beste ideene overleve, som blant annet vil øke løsningens kvalitet (Vestergaard, 2023, s.19).

2.2 Digitalisering og digital transformasjon

Begrepet digitalisering omfatter et mangfold av prosesser, og det kan derfor være utfordrende å definere en entydig definisjon (Ask & Søraa, 2021, s.34). For å oppnå bred innsikt i de ulike fenomenene kan digitalisering beskrives som; “....sosiale og teknologiske endringer knyttet til utvikling, innføring og/eller bruk av digital teknologi. Digitalisering innebærer både teknologisk

endring i form av digitisering (der verden oversettes til et maskinlesbart format) og sosial endring der samfunn, grupper og individer omorganiseres rundt og med ny teknologi” (Ask & Søråa, 2021, s.33).

Digitalisering refererer til bruken av digital teknologi og innhenting av informasjon for å skape verdi på nye innovative måter (Gobble, 2018, s. 56). En kan dermed si at digitalisering legger til rette for innsamling og lagring av store mengder data. I all hovedsak dreier digitalisering seg om å transformere analoge prosesser til digitale.

Digital transformasjon er en omfattende endringsprosess som ikke kun inkluderer digitalisering av enkelte elementer. Det innebærer en større omstrukturering på alle nivåer i en virksomhet (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.). En kan beskrive digital transformasjon som følger; “en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester” (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.).

Generelt bringer digitalisering og digital transformasjon med seg en rekke fordeler. Ved å integrere teknologi vil en automatisere manuelle prosesser, som bidrar til å forbedre effektivitet og tilgjengelighet av tjenester, uavhengig av tid og sted. Disse digitale endringene er med på å fremme innovasjon, gjennom utvikling av nye digitale løsninger og forretningsmodeller (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.). Videre forsterker digital transformasjon skalerbarheten i virksomheter, og forbedrer deres evne til å tilpasse seg endringer i markedet.

Likevel er det nødvendig å anerkjenne utfordringene som følger med digitalisering. Det har konsekvenser for kultur, samhold, hverdagslivet og selvforståelse (Ask & Søråa, 2021, s.37). Til tross for en økende bruk av digitale verktøy, vil risikoen for digitalt utenforskap være til stede, altså at en ikke er bruker av teknologien (Ask & Søråa, 2021, s.71). Det er fire ulike typer av ikke-brukere;

- I) Motstandere - Har ikke brukt internett fordi de ikke ønsker det.
- II) Ekskluderte - Har ikke tilgang til internett, enten på grunn av tekniske begrensninger (manglende infrastruktur) eller sosiale begrensninger (kjønnede forventninger om bruk eller diskriminering).

III) Avvisere - Har frivillig sluttet å bruke internett fordi de synes det er kjedelig, for dyrt eller unødvendig.

IV) Utviste - Har ufrivillig sluttet å bruke internett fordi de ikke har råd eller har mistet institusjonell tilgang (Ask & Søråa, 2021, s.71).

Digitale spor er elektronisk informasjon som dannes, og samles inn når en bruker internett. De digitale sporene kan deles inn i to hovedformer; aktive og passive spor (Ask & Søråa, 2021, s. 166). Aktive spor er det en selv legger ut av innlegg eller kommentarer på for eksempel X eller Instagram, mens passive spor er data og informasjon som samles inn automatisk ved bruk av teknologi, uten direkte handlinger fra en bruker (Ask & Søråa, 2021, s. 166).

Personvern omhandler retten til et privatliv og kontroll over egne personopplysninger (Datatilsynet, 2023). Det sikrer konfidensiell og sikker håndtering av data, hvor personlig informasjon ikke deles uten samtykke. Personopplysninger kan defineres slik: “....alle opplysninger og vurderinger som kan knyttes til deg som enkeltperson” (Datatilsynet, 2023). Navn, adresse og fødselsnummer er eksempler på personopplysninger. Personvern er nødvendig for å bevare integritet og menneskerettigheter, samtidig som det er essensielt for å ivareta et demokratisk samfunn. Det er med på å beskytte individets frihet, meninger og ytringer. Fravær av personvern vil kunne true grunnleggende demokratiske prinsipper og verdier (Datatilsynet, 2023). I takt med økningen av digitale løsninger, vokser også behovet for å ivareta personvernet.

Samfunnet er stadig i utvikling, og derfor er det essensielt å utvikle løsninger for fremtiden (Ask & Søråa, 2021, s.37). I dagens samfunn har bruken av kunstig intelligens, også referert til som AI, blitt svært populært. Inga Strümke (2023, s.41) definerer AI som et felt innen datavitenskap som utvikler intelligente maskiner. Dette har ført til at maskiner i stor skala tar over, og automatiserer menneskelige arbeidsoppgaver. At maskiner gjennomfører grovarbeidet for mennesker er ikke noe vi trenger å bekymre oss over, men at det blir utviklet intelligens og andre evner er verre for oss (Strümke, 2023, s.188-189). En ser dermed at grunnleggende kunnskap om AI blir avgjørende for å kunne forstå hva som skjer i livet vårt (Strümke, 2023, s.40).

2.3 Kundetilfredshet og kundelojalitet

Det kan være utfordrende å definere begrepet kundetilfredshet, til tross for at det er et grunnleggende kundekonsept. Dette begrunnes med at tilfredshet påvirkes av opplevelsen av tjenestekvalitet, produktkvalitet og pris. I tillegg vil det være situasjonsmessige og personlige faktorer som påvirker tilfredsheten (Wilson et al., 2021, s.83). Til tross for dette definere Richard L. Oliver kundetilfredshet som; "Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provides a pleasurable level of consumption-related fulfillment" (Wilson et al., 2021, s.84).

I sum handler kundetilfredshet om at kunden føler seg fornøyd. Det innebærer å vurdere om et produkt eller en tjeneste gir ønsket opplevelse eller nytte. Tilfredshet har innvirkning på den økonomiske ytelsen for begge parter, bidrar til å redusere kontraktsbrudd, og spiller en avgjørende rolle for å påvirke fremtidig atferd (Ulvnes et al., 1998, s.8). Manglende oppfyllelse av behovene til kundene fører til misnøye. Gjennom ulike opplevelser av tjenestesyklusen vil kunden oppleve både positive og negative aspekter, som til slutt vil kunne påvirke deres tilfredshet.

Kundetilfredshet går hånd i hånd med kundelojalitet. En lojal kunde føler en sterk forpliktelse til å samhandle med virksomheten igjen i fremtiden, eksempelvis gjennom deres intensjon om gjenkjøp. Kunder defineres som lojale dersom de kjøper samme merke uten å vurdere andre merker (Oliver, 1999, s.34). Lojale og tilfredse kunder bidrar til økt kjøpsvolum over tid og genererer positiv vareprat, noe som styrker bedriftens økonomiske ytelse og omdømme (Wilson et al., 2021, s. 136). Det er derfor essensielt at en kontinuerlig leverer positive opplevelser for å opprettholde kundetilfredshet og lojalitet, som videre bidrar til bedriftens suksess (Wilson et al., 2021, s.84).

For å oppnå kundetilfredshet er tillit essensielt, ettersom tillit spiller en vesentlig rolle i å etablere sterke relasjoner i samfunnet (Hunt & Morgan, 1994, s.24). I en bedriftssammenheng er tillit viktig for å oppnå suksess. Det kan oppnås ved å etablere et omdømme for pålitelighet eller ved å velge leverandører med et kjent og godt omdømme. På individnivå kan en skape tillit gjennom personlige relasjoner mellom selger og kunde. Dette kan eksempelvis gjøres ved å bygge nære

bånd og gjennomføre ulike tiltak for å styrke relasjonen. Det er essensielt å være oppmerksom på at tillit er en tids- og kostnadskrevede prosess, og det er lett å bryte ned (Biong & Wathne, 2009, s.4-5). Videre er kundetilfredshet nødvendig for å etablere et positivt omdømme og opprettholde kundeforhold. Omdømme kan anses som omgivelsenes oppfatninger av bedriftens kompetanse og kvalitet. I tillegg er det essensielt å bemerke seg at omdømme er en av de viktigste kriteriene for valg av bedrift (Ulvnes et al., 1998, s. 11) Hva kunden tenker om bedriften kan medføre vareprat, hvor en ønsker positiv “Word of Mouth” (WOM) (Wilson et al., 2021, s.73).

WOM er et sentralt konsept for bedriftens omdømme. Dette skyldes at WOM ofte anses som upartisk og troverdig, noe som gjør det til en viktig informasjonskilde (Wilson et al., 2021, s.73 & 393). WOM består av både personlige og ikke-personlige uttalelser som kommuniserer til kundene hva de kan forvente av tjenesten. Uttalelsene vil påvirke hva kunden forventer og ønsker fra tjenesten (Wilson et al., 2021, s.73). Det er derfor viktig for bedriften å danne minneverdige og positive serviceopplevelser, for å kunne oppnå positiv WOM (Wilson et al., 2021, s. 53). Positiv WOM fra venner eller familie kan øke potensielle kunders tilbøyelighet til å følge anbefalingene. Dette kan videre bidra til økt tillit og kundetilfredshet, på den andre siden er det essensielt å ta i betraktning at negativ WOM kan ha konsekvenser for bedriftens omdømme (Wilson et al., 2021, s.73).

2.4 Merkeverdikjeden

Merkeverdikjeden har som formål å definere tydelige mål gjennom en analyse, og har til hensikt å fremheve effekter av merkevarebygging. Planleggingsverktøyet måler merkeverdi som en konsekvens av tre verdisteg, hvor en starter med steg 3 og går bakover til steg 1. Mellom verdistegene kan en identifisere multiplikatorer som avgjør stegenes effekt på følgende steg i merkeverdikjeden (Samuelsen et al., 2019, s.33-34).

Følgende verdisteg og multiplikator benyttes for å kartlegge bedriften sin nåsituasjon (Samuelsen et al., 2019, s.47);

- I. Steg 3: Markedsprestasjoner, refererer til de konkrete og målbare prestasjonene hos bedriften og brukes til å gi innsikt i bedriftens evne til å skape verdi ved å overkomme eventuelle hindringer i markedet (Samuelsen et al., 2019, s.45).
- II. Multiplikator 2: Markedsforhold handler om å etablere forhold i markedet som tilrettelegger for verdisteget kundens bevissthet (Samuelsen et al., s. 43).
- III. Steg 2: Kundens bevissthet handler om hvor mye kunden vet om merkevaren, og i hvilken grad markedsføringsprogrammet har bidratt til kundens kjennskap til merkevaren (Samuelsen et al., 2019, s.36-37).
- IV. Multiplikator 1: Programkvalitet er avgjørende for et vellykket markedsføringsprogram i å påvirke og øke kundens bevissthet og tilknytning til merkevaren (Samuelsen et al., 2019, s.36).
- V. Steg 1: Markedsprogram tar for seg markedsmiksen (eng: marketing-mix). Hvor de fire p-ene blir inkludert; I) Pris, II) Distribusjon, III) Produkt og IV) Markedskommunikasjon (Samuelsen et al., 2019, s.35).

3.0 Metode

I kapittel 3 beskrives valg av metode som brukes i studien for å belyse problemstillingen. Dette innebærer en redegjørelse av hvorfor vi har valgt å benytte oss av både kvantitativ og kvalitativ metode. Videre rettes det søkelys mot hvordan vi har valgt å gå frem i utforming av spørreundersøkelse, og personlige dybdeintervjuer. I tillegg vurderes potensielle begrensninger og svakheter ved valg av metode, samt etiske hensyn fortløpende.

3.1 Valg av metode

Metode representerer en tilnærming for å innhente empiri, også kjent som data (Jacobsen, 2022, s.23). Et valg av metode innebærer hvordan en best kan måle virkeligheten, og det skilles mellom *kvantitativ* og *kvalitativ metode*. Det fremste skille mellom valg av metode er at kvantitativ metode måler virkeligheten i form av tall, mens kvalitativ metode måler virkeligheten i form av ord (Jacobsen, 2022, s.137). En økende trend er å kombinere de to ulike metodene, og en ser i praksis at skillet er i ferd med å viskes ut. Det er avgjørende å velge metode basert på hva

som er mest hensiktsmessig, enn å basere seg på antakelsen om at den ene metoden er bedre enn den andre (Jacobsen, 2022, s.44).

Vår oppgave har forankring i både kvantitativ og kvalitativ metode. Dette skyldes et behov for å etablere et bredt empirisk grunnlag for å adressere vår problemstilling. Ved å benytte kvantitativ metode, gjennom en spørreundersøkelse, oppnår vi innsikt i kundens oppfatning om hvordan Postens endringer har påvirket deres opplevelse. På den andre siden får vi et innblikk i hvilke endringsutfordringer Posten står ovenfor gjennom personlige dybdeintervjuer av ansatte i Posten, som er en kvalitativ metode. En kombinasjon av metodene muliggjør en analyse som tar hensyn til både interne og eksterne faktorer som hjelper oss med å besvare problemstillingen.

3.2 Kvantitativ metode: Spørreundersøkelse

Vi gjennomførte en anonym spørreundersøkelse med hensikt i å samle inn informasjon om respondentenes oppfatninger, erfaringer og meninger om hvordan digital transformasjon påvirker Posten sin tjenesteleveranse. Den innhentede empirien gir kunnskap om kundens preferanser knyttet til blant annet leveringsform og bruken av digitale løsninger som Posten-appen og pakkeboks. Spørreundersøkelser er en relativt effektiv datainnsamlingsmetode, og den tillater enkel anonymisering og standardisering. Det er dog viktig å påpeke at det er en risiko for at det kan oppstå bias og feil ved spørreundersøkelser. Eksempelvis er det lett for at det oppstår avstand mellom avsender og respondent, noe som kan føre til lav forståelse for fenomenet som undersøkes. Dette kan resultere i at respondenten oppfatter fenomenet feil eller misforstår, noe som vil påvirke resultatet (Jacobsen, 2022, s.147).

Spørreundersøkelser gir vanligvis ikke like dyp innsikt som andre forskningsmetoder, men kan likevel gi verdifull innsikt i respondentenes perspektiver og meninger. Dette kan begrunnes med at det kan anses å være lavterskel å svare på en spørreundersøkelse, som gjerne kan medføre at en får en del respondenter. For å sikre høy kvalitet på spørreundersøkelsen er det viktig med høy svarprosent og bred representativitet blant respondentene. Det kan være utfordrende å sikre et utvalg som er representativt nok til at resultatene kan generaliseres. For å minimalisere risiko for feiltolkning blant respondentene, ble det utført en nøyaktig vurdering av spørsmålene. Dette tiltaket bidro til overholdelse av etiske retningslinjer, og sikret integriteten. Spørreundersøkelsen

var helt anonym, noe som styrker dens troverdighet (Jacobsen, 2022, s.146-148). Når respondentene vet at svarene er anonyme, er en gjerne mer villig til å dele sensitiv informasjon enn ved for eksempel et personlig intervju (Jacobsen, 2022, s.291).

Vi benyttet Nettskjema.no som plattform for utforming og distribusjon av spørreundersøkelsen til respondentene. Valget av plattform blir begrunnet med nettsiden sitt anerkjente omdømme for å opprettholde høye standarder for datasikkerhet i samsvar med kravene fra General Data Protection Regulation (GDPR). Nettskjema er godkjent for innsamling av strengt konfidensielle data, og anses derfor som svært pålitelig når det gjelder datainnsamling og sikrer respondentens personvern (Nettskjema, u.å.).

I løpet av en to ukers periode ble spørreundersøkelsen distribuert til 115 personer, hvor vi mottok til sammen 93 svar. Den høye svarprosenten styrker studiens pålitelighet og gir et godt grunnlag for analyse. Generelt sett har vi en jevn fordeling av respondenter i aldersgruppene vi delte respondentene inn i. Følgende fordeling ble gjort; I) Under 18, II) 18-30, III) 31-50 og IV) 51+. Den laveste alderen blant deltakerne i undersøkelsen ble registrert som 16 år, mens den høyeste alderen som ble registrert var 75 år. I tillegg har spørreundersøkelsen god spredning på kjønn. I etterkant av analysen ser vi at det kunne vært sentralt å inkludere informasjon om utdanningsnivået blant respondentene. Dette begrunnes med at utdanningsbakgrunn kan påvirke svarene som blir gitt i undersøkelsen. Hvilken utdanning en person har, kan forme deres perspektiver om tematikken som blir undersøkt og dermed potensielt påvirke svarene de gir.

For å oppnå spredning blant respondentene, valgte vi å sende spørreundersøkelsen til familie, venner og bekjente. Respondentene er i hovedsak fra vår studentby og våre hjemsteder; I) Trondheim, II) Bergen, III) Oslo og IV) Bærum. Dette resulterte i en god geografisk spredning blant respondentene. Imidlertid er det essensielt å bemerke at utvalget ikke kan generaliseres for hele befolkningen, da utvalget ikke nødvendigvis er representativt for alle grupper. Vi har eksempelvis en lavere andel respondenter fra distriktene, noe som kan påvirke resultatene. Det kan være variasjoner og skjevheter i respondentgruppen, som påvirker gyldigheten og påliteligheten til resultatene (Jacobsen, 2022, s.307). Likevel gir resultatene en indikasjon på hvordan befolkningen i bysamfunnene oppfatter Posten sin endring over tid. Dette gir oss et

utgangspunkt for å forstå hvordan Posten sine endringer i tjenesteleveransen påvirker kundens opplevelse. Videre forskning og analyse kan imidlertid være nødvendig for å bekrefte og utfylle funnene.

3.3 Kvalitativ metode: Personlige dybdeintervju

I tillegg til spørreundersøkelsen gjennomførte vi tre personlige dybdeintervjuer med nøkkelpersoner fra Posten. Tilnærmingen tillot oss å stille flere komplekse spørsmål, som medførte at vi fikk grundig og detaljert informasjon fra intervjuobjektene, noe som var i tråd med våre forskningsmål. Ved å ta i bruk denne metoden, gir det i større grad en nærhet mellom den som undersøker og de som undersøkes. Imidlertid er det flere ulemper ved å benytte seg av kvalitativ metode, som blant annet at personlige dybdeintervjuer både er tids- og ressurskrevende (Jacobsen, 2022, s.141-143). Videre er det nødvendig å være oppmerksom på mulige intervju effekter, som kan påvirke svarene fra deltakerne (Jacobsen, 2022, s.189).

Før vi begynte intervjuene, utarbeidet vi en grundig intervjuguide som skulle veilede samtalen. Intervjuguiden inneholdt en oversikt over de temaene vi ønsket å dekke under intervjuet. Vi valgte å formulere fullstendige spørsmål som var nøye utvalgt for å få mest mulig innsikt i hvert område. I tillegg la vi vekt på å organisere spørsmålene i en hensiktsmessig rekkefølge for å sikre en flytende samtale og maksimere verdien av empirien samlet inn (Jacobsen, 2022, s.167-168). For å minimere intervju effekten og ivareta etiske retningslinjer, ble nøytralitet vektlagt i utformingen av intervju spørsmålene. Likevel er det viktig å nevne at en muligens påvirker retningen av et intervjuobjekt i formuleringer underveis i et fysisk intervju (Jacobsen, 2022, s.251). En sterk strukturingsgrad bidrar til å sikre en grundig forståelse av respondentenes perspektiver og erfaringer knyttet til de relevante temaene. I tillegg fikk vi sikret en effektiv gjennomføring. Det må også nevnes at det underveis ble stilt oppfølgingsspørsmål når intervjuobjektene kom inn på tema vi syntes var interessante og ønsket å høre mer om.

Intervjuene ble utført digitalt ved bruk av kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams. Hovedgrunnen for at vi valgte å gjennomføre intervjuene digitalt var at intervjuobjektene tilhører en annen by enn vår studentby. Vi fordelte ulike ansvarsoppgaver til hverandre under intervjuene, hvor to personer noterte, mens én stilte spørsmål. Vi valgte derfor å ikke ta opptak

av intervjuene. Beslutningen om å avstå fra å ta opptak ble tatt av hensyn til personvern og lagringsproblematikk, da vi var i stand til å fange opp de viktigste elementene gjennom notater underveis (Jacobsen, 2022, s.170).

Utvalget består av to kvinner og en mann. Vi kom i kontakt med vår første respondent, Markedsdirektør Monica Solberg, primært på grunn av hennes tilknytning til moren til et av våre gruppe-medlemmer. Under intervjuet ga Monica Solberg oss en pekepinn på hvem vi burde intervju videre. Etter intervjuet fikk vi tilsendt kontaktinformasjon til de to andre respondentene og sendte dem deretter en e-post. Etter hvert fikk vi gjennomført intervju med dem også. Det at vi ble referert til andre nøkkelansatte i Posten kan også påvirke hvilke svar vi har fått, da vedkommende har valgt intervjuobjekter for oss.

Før vi gjennomførte intervjuene, ble intervjuobjektene spurt om de var komfortable med at deres navn og stillingsrolle ble oppgitt i bacheloroppgaven. Dersom de ønsket anonymitet, skulle informasjonen bli behandlet konfidensielt. Alle intervjuobjektene bekreftet at deres identitet kan benyttes i oppgaven. Dette bidrar til å sikre et etisk forsvarlig intervju, samtidig som det respekterer intervjuobjektene ønsker.

Under følger en oversikt over informasjon relatert til intervjuobjektene, inkludert deres stillingsbeskrivelser og intervjuets varighet.

Navn	Stilling	Varighet (ca.)
Monica Solberg	Markedsdirektør	45 minutter
Gunnar Inderberg	Direktør Operasjonell Utvikling divisjon	30 minutter
Kirsti Valborgland Fløystøl	Direktør AI / Kunstig intelligens	25 minutter

Intervjuobjektene har ulik bakgrunn innad i konsernet. Dette ga oss innsikt i Postens praksis og deres personlige syn på samfunnet, samt hvordan digitaliseringen påvirker postvirksomheten. Dette indikerer at utvalget er representativt for vår studie. Til tross for dette

bør en bemerke seg at utfallet ikke kan generaliseres for hele bedriften, ettersom personlige intervjuer måler individuelle synspunkter på et fenomen eller forhold (Jacobsen, 2022, s. 143 & 189). Det er også essensielt å bemerke seg at de tre utvalgte har høyere lederposisjoner i konsernet, noe som gjerne har innspill på deres svar. Andre ansatte i konsernet kan derfor ha andre synspunkter om endringene. En kan dermed ikke generalisere intervjuobjektene sine svar, da vi ikke har fått innsikt fra alle deler av konsernet.

Personlige intervjuer kan i stor grad påvirke undersøkelsens pålitelighet grunnet intervju effekter. Intervjuobjektet risikerer å bli påvirket av intervjuerens kroppsspråk og formulering av spørsmål. Dette kan resultere i at intervjuobjektet ikke nødvendigvis reflekterer deres egentlige synspunkter eller opplevelser, som dermed påvirker empiriens pålitelighet. Konteksteffekten, altså det fysiske miljøet hvor intervjuet ble gjennomført, påvirker påliteligheten av svarene (Jacobsen, 2022, s.189 & 251). Selv om digitale intervjuer er en effektiv og tilgjengelig måte å samle data på, kan opplevelsen av et tillitsfullt og åpent bånd mellom intervjuobjekt og intervjuer ofte være mindre uttalt sammenlignet med fysiske møter. Dette kan også ha innvirkning på påliteligheten av undersøkelsen (Jacobsen, 2022, s. 252).

Avslutningsvis vil vi understreke at etisk ansvarlighet er ivaretatt gjennom hele forskningsprosessen, med hovedfokus på informert samtykke, konfidensialitet og deltakernes rettigheter. Gjennom planlegging og gjennomføring av både kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative personlige dybdeintervjuer har vi forsøkt å oppnå en helhetlig forståelse av hvordan endringene Posten gjør oppleves av kunden, og hvordan digital transformasjon påvirker konsernet.

4.0 Empiri

I kapittel fire presenteres først en casebeskrivelse av Posten. Her introduseres virksomheten og deres endringsforløp opp gjennom. I tillegg inkluderes et organisasjonskart som viser hierarkiet og rapporteringsstrukturen til intervjuobjektene. Videre presenteres empirisk data fra både spørreundersøkelsen [se appendiks A] og de tre personlige dybdeintervjuene vi gjennomførte [se appendiks B]. Empirien som blir fremstilt her, blir videre analysert i kapittel fem.

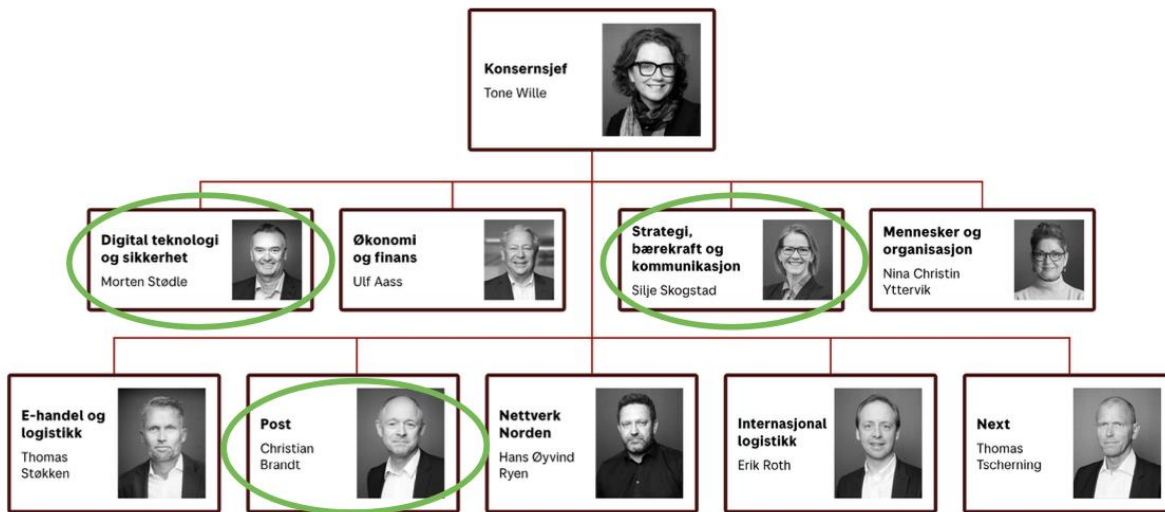
4.1 Casebeskrivelse av Posten

Posten, kjent som “ingen kjenner Norge bedre” har siden sin grunnleggelse i 1647 vært en sentral virksomhet i det norske samfunnet. Konsernet er heleid av staten, og anerkjent som et av Nordens ledende post- og logistikkelskaper. De har et tydelig samfunnsansvar som inkluderer å tilby landsdekkende posttjenester. I tillegg tilbyr konsernet posttjenester som er pålagt å leveres i henhold til postloven (Lov om posttjenester ((Postloven), 2024, §2). Dermed fungerer Posten som et sentralt bindeledd mellom næringslivet og samfunnet (Posten, u.å-c).

Konsernet er strukturert i fem divisjoner; I) Post, II) E-handel & logistikk, III) Internasjonal logistikk, IV) Nettverk Norden og V) Next (Posten, u.å-g). Postens formål er å gjøre handel og kommunikasjon mellom mennesker og virksomheter så enkel som mulig. Konsernet markedsfører seg gjennom to forskjellige merkevarer; Posten og Bring. Posten retter seg mot privatkunder og det norske publikum, mens Bring henvender seg til bedriftsmarkedet og privatpersoner i utlandet (Posten, u.å-k). I 2023 endret virksomheten navnet fra Posten Norge AS til Posten Bring AS, noe som indikerer at selskapet har blitt internasjonalt (Stiftelsen Lillehammer museum, u.å).

4.2 Organisasjonskart – konsernledelsen

Nedenfor vises et organisasjonskart som illustrerer ledelsesstrukturen i Posten. Kartet gir en klar oversikt over hierarkiet i konsernledelsen, og deres respektive ansvarsområder. Videre følger en oversikt som inkluderer hvilke avdelinger våre intervjuobjekter direkte rapporterer til (Posten, u.å-d).



Figur 1: Organisasjonskart

Intervjuobjekt	Avdeling
Monica Solberg	Strategi, bærekraft & kommunikasjon
Gunnar Inderberg	Post
Kirsti Valborgland Fløystøl	Digital teknologi og sikkerhet

4.3 Funn intervju

De tre dybdeintervjuene med nøkkelansatte fra konsernet har gitt oss bred innsikt om hvilke endringsutfordringer konsernet står overfor. Videre oppsummeres de mest sentrale funnene fra intervjuene, og innsiktene vi har fått vil være verdifull for videre analyse.

4.3.1 Digitalisering

Intervjuene bekrefter at digital transformasjon har påvirket Posten. Alle tre punkterer tidlig at en av de største endringsutfordringene Posten står overfor er knyttet til det fallende brevvolumet. Inderberg, Direktør for Operasjonell Utvikling, påpeker at “brevmarkedet i Norge har falt med 80% siden toppåret i 1999”. Likevel har den digitale utviklingen skapt nye muligheter for konsernet, spesielt innen netthandel og logistikk, en sektor som er i stor vekst.

Den digitale utviklingen har ført til at Posten har omstilt hele driftsorganisasjonen. Konsernet har gått fra 35 000 ansatte til 11 000 de siste 20 årene. AI Direktør kommenterer at den nye strukturen er tilrettelagt for smidig utvikling i tverrfaglige team. Dette er basert på at menneskelig kunnskap vil være en viktig ressurs å bruke på korrekt måte i tiden som kommer. Videre fremhever intervjuene at kontinuerlig innovasjon er essensielt, noe de uttrykker at Posten har oppnådd i stor grad til nå. Vår data peker på at Posten har vært tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi, ikke nødvendigvis som en «first mover», men de har stor skaleringssevne. Digitalisering er et virkemiddel for å nå forretningsmål, og det er sentralt at en danner forståelse av muligheter og trusler knyttet til teknologi. Ytterligere understrekes det at en sentral faktor for å oppnå suksess er å anvende teknologi for å skape verdi.

4.3.2 Interne forhold & kommunikasjon

Som et stort konsern er det naturlig at store endringer og endringsprosesser påvirker både ledere og ansatte. Markedsdirektør informerte om at Posten utarbeider en strategiprosess, med både langsiktige og kortsiktige strategier for endring. Posten har gode rutiner for å både formidle og implementere strategier. Direktør for Operasjonell Utvikling har nokså lik oppfatning: “Jeg opplever at vi er en nysgjerrig organisasjon som tørr å teste nye ting. Samtidig er vi en stor og kompleks organisasjon, så det stilles krav til at vi må utvikle gjennomtenkte løsninger som settes i produksjon”. Videre er det essensielt å bemerke seg at Posten ikke nødvendigvis agerer like raskt som en start-up, men at de til gjengjeld skalerer mye raskere.

Posten har et aktivt forhold til strategikommunikasjon, og konsernet har implementert en ny felles plattform i Sharepoint, Office 365. Her benytter de et introverk som kalles My Place, som er tilgjengelig for alle ansatte. Dette inkluderer alt fra administrativt personale til de som jobber fysisk på terminaler. Alle strategidokumentene til konsernet er tilgjengelig i et eget rom, i tillegg er det mulig å åpne diskusjonsforum og workshops. My Place er en felles plattform hvor en kan dele kompetanse og erfaringer, samt bidra med å knytte konsernet sammen som en helhet. Nettverket er også tilgjengelig i en mobil-applikasjon, som gjør den lett tilgjengelig for alle.

4.3.3 Kunder og kundeopplevelse

Kundene står sentralt i Posten sin virksomhet og utgjør en viktig interessentgruppe. Ifølge våre funn og AI Direktør er positive kundeopplevelser helt avgjørende for å opprettholde Postens legitimitet og markedsposisjon. Direktør for Operasjonell Utvikling kommenterer videre at alle store endringer må vedtas politisk, og at det ofte følger en del politisk debatt før avgjørelsene på store endringer tas. Posten kommuniserer også mye gjennom pressearbeid, både nasjonalt og lokalt. I tillegg foregår store deler av kommunikasjonen gjennom sosiale plattformer.

Markedsdirektør Solberg forteller: “Vi kommuniserer på Facebook og andre typer sosiale mediekkanaler for å informere om nye digitale tjenester som for eksempel pakkebokser og Posten-appen. I tillegg kommer vi med tips og triks. Utover dette er det vanlig markedsføringsarbeid”.

4.3.4 Eldre

Digitalt utenforskap er en stor utfordring i dagens samfunn. Spesielt føler eldre seg ekskludert som følge av de nye digitale tjenestene og løsningene Posten tilbyr. Posten som konsern har et ansvar for å forbedre inkluderingen av eldre i det digitale skiftet. Videre informerer AI Direktør om at Posten tester ut en “dørterskeltjeneste” for eldre gjennom ulike pilotprosjekter. Prosjektene omhandler at Posten har inngått samarbeid med flere kommuner, blant annet Asker, hvor de har forpliktet seg til å besøke beboere over 75 år. Hensikten er å informere om endringer som Posten innfører, samtidig som beboerne inviteres til informasjonsmøter hos kommunen. Målet er å skape trygghet blant de eldre og gjøre de oppmerksomme på endringene som skjer. Dette minsker sjansen for digitalt utenforskap, en reell utfordring Posten ser blant den eldre generasjonen ved digital transformasjon. I tillegg har Posten en egen fagansvarlig for å inkluderende design, som skal sikre at tjenestene er tilgjengelige for alle, uavhengig av funksjonsevne.

4.3.5 Fremtidsutsikter og forbedringspotensial

Våre funn peker i retning av at Posten er en ledende aktør, og at deres størrelse både medfører styrker og svakheter. I lys av de digitale omstillingene i konsernet er Posten særlig sårbar for svindel og digitale innbrudd. Ifølge AI Direktør er det derfor nødvendig at Posten har gode IT systemer for å ivareta sensitive data og personvern.

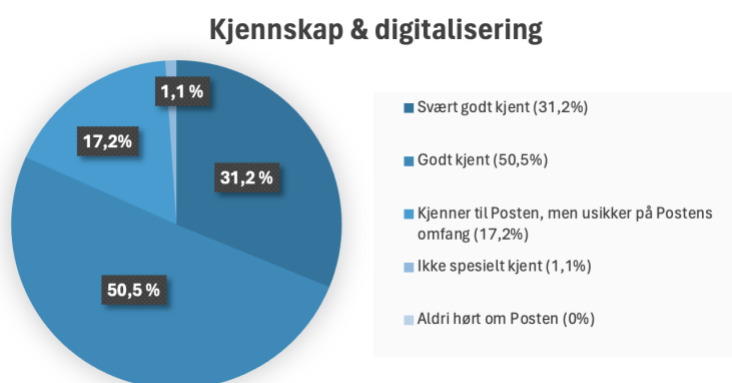
Avslutningsvis fremhever alle tre intervjuene at konsernet aldri er ferdig med å fornye seg, og at det er en kontinuerlig oppgave som er viktig for fremtidig drift. Posten endrer seg fordi samfunnet og mennesker forandrer seg. Markedsdirektør tydeliggjør viktigheten av digitalisering og endringsprosesser som følger: “Den dagen vi slutter å endre oss, kommer ikke Posten til å eksistere lenger”. Ifølge Direktør for Operasjonell Utvikling vil Posten fortsatt være en fysisk distributør som vil flytte ting fra A til B, men digitaliseringen skal forbedre dem.

4.4 Funn spørreundersøkelse

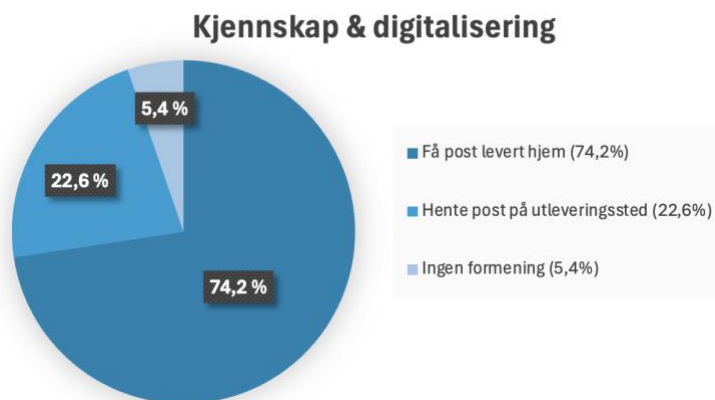
Resultatene fra spørreundersøkelsen har tilført verdifulle synspunkter fra privatkunder angående deres opplevelse av Posten og de tilhørende tjenestene. Gjennom spørreundersøkelsen har vi fått et dypere innblikk i kundens behov og preferanser. Innsiktene vil være avgjørende for å forbedre Posten sine tjenester og sikre en god kundeopplevelse og markedsposisjon. I det følgende vil vi presentere respondentenes svar fra den gjennomførte spørreundersøkelsen, samt vil vi analysere de viktigste funnene.

4.4.1 Kjennskap & digitalisering

Spørreundersøkelsen viser at majoriteten av respondentene oppga at de var “svært godt” eller “godt kjent” med Posten. En mindre andel oppga at de kun hadde delvis kjennskap til Posten og var usikre på omfanget av deres tjenester. Disse funnene gir en indikasjon på at flertallet av respondentene er kjent med konsernet, men graden av kjennskap varierer.



Mer enn 70% av respondentene foretrekker levering av pakker og post direkte til hjemmet sitt, mens rundt 20% ønsker å hente selv på utleveringssteder. De resterende respondentene var nøytrale angående deres preferanser.



Videre ga nær 80% uttrykk for at de har lagt merke til endringene Posten har gått gjennom de siste ti årene. Digitalisering av tjenester er et gjennomgående tema blant svarene. Flertallet oppfatter leveringstjenesten som mer effektiv og tilgjengelig, som følge av at mange prosesser utføres selvstendig. Likevel påpekte noen respondenter at det er færre leveringsdager sammenlignet med tidligere, noe som resulterer i en opplevelse av at Posten er mindre tilgjengelig. Fallende brevvolum, nedleggelse av fysiske postkontorer og redusert kundekontakt blir også fremhevet blant deltakerne.

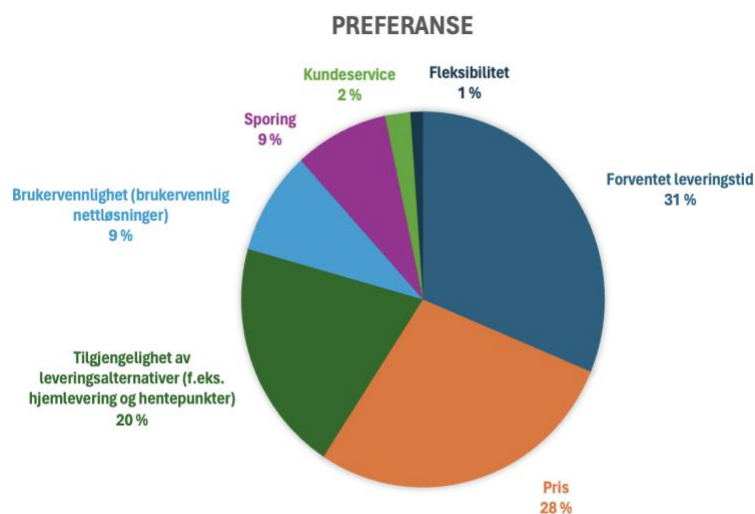
70% av respondentene bekrefter at de har kjennskap til Posten-applikasjonen. Av disse respondentene er det opp mot 90% som foretrekker Posten-appen overfor fysisk kundekontakt. Omkring 20% uttrykte at de fant nytte i appen, men at de fortsatt prefererte fysisk kontakt. Det peker mot at flesteparten finner appen effektiv og praktisk, mens en mindre gruppe synes fysisk kontakt er beste løsning.

4.4.2 Preferanse

Når respondentene ble spurt om hvilke to faktorer som var viktigst innen posttjenester, viste undersøkelsen en variert vektlegging. Pris, forventet leveringstid, tilgjengelighet av

leveringsalternativer, sporing og brukervennlighet ble alle vurdert som viktige faktorer. Den største andelen av respondentene la imidlertid mest vekt på pris og forventet leveringstid.

Videre svarte flertallet at de oppfattet fysisk kontakt med Posten ved henting eller sending av post som “nøytral”, “mindre betydningsfull” eller “ikke viktig i det hele tatt” da de ble spurt om betydningen av dette. Dette indikerer at fysisk kontakt ikke blir ansett som en avgjørende faktor når det gjelder posthåndtering. Nesten halvparten var helt nøytrale når det kommer til miljøvennlighet. Omtrent 20% vurderte dette som “mindre viktig” eller “ikke viktig i det hele tatt”, mens 30% mente det var “viktig” eller “svært viktig”. Disse svarene gir tegn til en nøytral holdning, uten tydelige positive eller negative holdninger. Usikkerhet eller manglende kunnskap kan være en årsak til denne nøytraliteten blant respondentene.



5.0 Analysedel

I kapittel fem vil empirien som er presentert i kapittel fire bli knyttet opp mot oppgavens teoretiske grunnlag. Før vi besvarer forskningsspørsmålene presenterer vi de store endringene Posten har implementert i løpet av de siste årene. Videre vil analysedelen være delt inn etter forskningsspørsmålene; I) *Hvilke digitale endringsutfordringer står Posten overfor?* og II) *Hvordan påvirker Posten sine endringer, i takt med digital transformasjon, kundens opplevelse?* Analysen vil deretter lede opp til problemstillingen for oppgaven; *Hvordan påvirker digital transformasjon Posten Bring AS?* Svaret på problemstillingen vil bli presentert i konklusjonen i

kapittel seks. Empiri fra utarbeidet spørreundersøkelse og personlige dybdeintervjuer benyttes fortløpende.

5.1 Merkeverdikjeden

For å kartlegge nåsituasjonen, vil vi benytte merkeverdikjeden sammen med empiriske data innhentet fra både dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen. Dette har til hensikt å gi leseren en nåsituasjon å se endringsutfordringene og kundeopplevelse fra.

5.1.1 Kundens bevissthet

Fra spørreundersøkelsen fremkommer det at Posten har et godt merkekjennskap blant kundene, hvorav majoriteten er “svært godt” eller “godt kjent” med Posten. Det gir indikasjoner på en sterk posisjon i kundens bevissthet, gjenspeilet av Postens innsats i å holde seg relevant i takt med digital transformasjon. Alle intervjuobjektene gir inntrykk for at Posten strever for å holde seg relevant og jobber kontinuerlig med å endre tjenesteleveransen i takt med kundens endrede behov. Som Markedsdirektør nevner, blir Posten ofte sett på som pionerer med å foreta endringer. Det er tydelig at mye av nøkkelen til suksess er at Posten har vært tidlig ute ved å se muligheter for å forbedre tjenesteleveransen (Ekeberg, 2017, s.16). Videre gir spørreundersøkelsen indikasjon på at Posten er dyktig til å tilpasse seg kundens behov, som videre styrker deres merkekjennskap i kundens bevissthet. Respondentene viser seg også bevisste på at Posten har endret seg de siste ti årene. Dette viser at Posten er tilpasningsdyktig og trives i møte med kontinuerlig endring. Posten sin evne til å forbedre tjenesteleveransen i tråd med kundens forventninger og markedstrender styrker deres merkekjennskap i kundens bevissthet.

5.1.2 Markedsprogram

Respondentene i spørreundersøkelsen gir tydelig uttrykk for at pris og forventet leveringstid (distribusjon) er de to viktigste faktorene for deres tilfredshet med posttjenester (Samuelsen et al., 2019, s.35). Dette understreker viktigheten av rett pris og distribusjon innenfor de fire P-ene i markedsprogram. Hele 60,2% og 53,8% av respondentene verdsatte “forventet leveringstid” og “pris” som de viktigste faktorene ved posttjenester. Det er derfor sentralt for Posten å ha riktig prisstrategi samtidig som “tilgjengelighet” og “rask distribusjon” blir sentralt for å ha effektiv merkevarebygging.

Tilgjengelighet av ulike leveringsalternativer kombinerer de to p-ene plass og produkt, noe som viser at respondentene verdsetter fleksibilitet og tilpassede løsninger i Posten sin tjenesteleveranse. Et fåtall av respondentene verdsatte “brukervennlighet” og “sparing” som viktige faktorer, som også understreker betydningen av markedsmiksens produkt-faktor. Da respondentene ble spurt om de opplever at Posten har endret seg de siste ti årene, har 76,3% bemerket endringene. Spørreundersøkelsen gir videre innsikt i at respondentene opplever Postens tjenester, altså produkt, til å ha større effektivitet og tilgjengelighet etter digital transformasjon.

Dette gjenspeiles videre av Markedsdirektør, som påpeker at Posten har investert i større postterminaler for å kunne håndtere det store postvolumet som E-handel har brakt med seg. Fremfor mange små terminaler, har det nå blitt implementert større terminaler for å effektivisere leveransen logistikkmessig. Disse forbedringene kan derfor sees som et vellykket forsøk på å tilfredsstillere dagens endrede kundebehov og forbedre Postens produkt.

5.2 Forskningsspørsmål 1: Hvilke digitale endringsutfordringer står Posten overfor?

5.2.1 Endringsutfordringer

I dagens stadig mer digitaliserte verden blir virksomheter utfordret til å tilpasse seg et kontinuerlig skiftende samfunn. Posten står derfor overfor en rekke endringsutfordringer. I den sammenheng vil vi belyse en rekke nøkkelutfordringer vi mener Posten står overfor; I) Fallende brevvolum, II) Kommunikasjon av endring innad og utad, III) Digitalt utenforskap og IV) Risiko for brudd på personvern.

Fra tidligere av, ble post levert til fots og med hest. Siden den gangen har teknologien drevet oss videre (Ekeberg, 2017, s.3). Internett ble både en trussel og en mulighet for Posten til å utvikle seg, og kan sies å ha startet en endringsprosess som vi fortsatt opplever at påvirker Postens utvikling (Ekeberg, 2017, s.11). Som Markedsdirektør sa i intervjuet: “Hvordan skal Posten være Posten når det ikke lenger er brev?”. En kan på mange måter se at Posten anerkjente truslene og mulighetene som digital transformasjon presenterte og planla endringene deretter.

Ved å planlegge endring når de ser et behov hos kunden, vil Posten ha større mulighet til å lykkes med ønsket endring (Jacobsen, 2018, s.113). I fjerde fase, implementering av tiltak for planlagt endring, utviklet konsernet strategier for å håndtere det falne brevvolumet, hvor Markedsdirektør forklarte hvordan Posten iverksatte konkrete tiltak (Jacobsen, 2018, s.32-33). Endringen ved å omstille hele terminalnettverket fra små til større terminaler, kan sees som et tiltak for planlagt endring med hensikt i å effektivisere postleveransen.

5.2.1.1 Fallende brevvolum

Posten står overfor betydelige endringsutfordringer, hvor fallende brevvolum representerer den største av dem alle. Den digitale omveltningen har ført til at bruken av sosiale plattformer har redusert behovet for tradisjonelle brev, spesielt når det gjelder personlige meldinger og invitasjoner. Samtidig ser en at e-post har blitt en foretrukket kommunikasjonskanal for forretningskommunikasjon.

Sikre plattformer, som Digipost, har gjort det mulig for bedrifter å utføre kontrakter og formelle avtaler digitalt. I tillegg har Digipost iverksatt ulike sikkerhetstiltak for å sikre konfidensialitet. Det blir blant annet benyttet krypteringsteknologi for å sikre at dataene for eksempel er beskyttet under overføring og lagring (Posten, u.å-a). Ved å opprettholde konfidensialitet, kan bedrifter og privatpersoner trygt og effektivt utføre kontrakter og avtaler uten frykt for at sensitiv informasjon skal lekke. Dette bidrar til å bygge tillit mellom Posten og deres kunder (Hunt & Morgan, 1994, s.24). Når kunden vet at deres opplysninger håndteres optimalt, er de gjerne mer tilbøyelig til å samarbeide med Posten og benytte seg av deres tjenester. Denne tilliten kan videre føre til økt kundelojalitet og positiv WOM, som vil være avgjørende for et langsiktig forhold mellom Posten og deres kunder (Wilson et al., 2021, s.73 & 84).

En kan dermed se hvor mye digitalisering påvirker Posten. Det har seg faktisk slik at digitalisering har ført til en drastisk nedgang i brevaktiviteter, med en reduksjon på hele 80% siden 1999. Denne utviklingen har tvunget Posten til å gjennomgå en omfattende endring i sin driftsorganisasjon, hvor hovedfokuset har skiftet fra å levere brev på vegne av staten til å i hovedsak håndtere pakker fra E-handel. Omstillingen har vært nødvendig for å sikre Posten sin relevans og bærekraftighet i et stadig mer digitalisert samfunn. Mens etterspørselen etter brev

gradvis avtar, har behovet for pakker fra E-handel betydelig økt (Frøberg & Toraman, 2023). Derfor har Posten måtte tilpasse seg den nye virkeligheten for å opprettholde sin posisjon i markedet og møte kundens behov.

Overordnet har Posten en lang tradisjon for å utnytte nye muligheter og teknologi. For eksempel var det før mennesker som fysisk sto og sorterte post på de ulike terminalene. Nå finnes det maskiner som i stor grad effektiviserer og automatiserer posttjenestene. For Posten er dette en del av den digitale reisen, spesielt med fokus på innovasjon. Det er derfor essensielt å bruke ny teknologi til å løse de endringene en står overfor.

For å håndtere det fallende brevvolumet, har Posten valgt å satse på logistikkvirksomheten, særlig pakker og gods, hvor det er stor vekst i markedet. Dette skiftet kan påvirke kundens merkekjennskap til Posten, da de nå assosieres mer med pakkelevering enn brevpost. Omstillingen risikerer å redusere merkekjennskap i kundens bevissthet, da Posten gradvis mister sin tradisjonelle identitet (Samuelson et al., 2019, s.36-37). I tillegg til det fundamentale skiftet, kan det være andre ytterligere faktorer som vil påvirke kundens merkekjennskap. For eksempel kan færre dager med postleveranse være irrelevant for noen kunder, men for andre kan det bidra til å svekke deres tilknytning til Posten. I tillegg har Posten introdusert pakkebokser og Digipost, noe som medfører at de gjerne er mindre synlig i kundens hverdag. Når færre fysiske posttjenester blir benyttet, kan det redusere kundens oppfatning om at Posten er en essensiell del av deres daglige liv. En kan derfor se at det er avgjørende for Posten å ta hensyn til kundens oppfatning og behov i omstillingen. Selv om det er nødvendig å tilpasse seg det skiftende markedet, må Posten også jobbe aktivt med å bevare kundens tilfredshet og lojalitet (Wilson et al., 2021, s.84).

Direktør for Operasjonell Utvikling understreker at det er avgjørende å levere førsteklasse tjenester og kundeopplevelser slik at kundene velger Posten fremfor konkurrentene. Dette kan skyldes at fokuset på kundeopplevelser og kvalitetstjenester kan være avgjørende for å opprettholde og styrke merkekjennskapen til Posten. Ved å prioritere å levere kvalitetstjenester og skape positive kundeopplevelser, kan Posten bygge lojale kunder og differensiere seg fra konkurrentene (Oliver, 1999, s.34). Dette kan resultere i økt kundetilfredshet, gjentatte kjøp og

positiv WOM. En ser derfor viktigheten av å kontinuerlig forbedre sine tjenester og kundeopplevelser for å sikre at kunden velger Posten som leverandør.

5.2.1.2 Kommunikasjon av endringer innad og utad

Innenfor enhver virksomhet utgjør kommunikasjon en viktig faktor for både intern og ekstern endring. Kommunikasjon både fra ledelsen og blant annet medarbeidere spiller en avgjørende rolle i å forme gode oppfatninger av endringene som blir gjennomført. Vestergaards (2023, s.17) modell om dynamikken i en fair og unfair prosess er et verdifullt rammeverk for å forstå hvordan det å involvere hverandre påvirker endringsprosesser.

Kommunikasjon innad

Ved å involvere medarbeidere, gjerne ved å kommunisere endringsprosesser, legger Posten grunnlag for å sikre at de beste ideene for endring blir gjennomført. I tillegg vil kvaliteten på endringsprosessen være langt bedre enn dersom en ikke involverer deres medarbeidere (Vestergaard, 2023, s.19). Etersom Posten har måtte gjennomføre endringer i takt med digital transformasjon, har det resultert i at de har et aktivt forhold til strategikommunikasjon. Dette har resultert i at Posten har relativt gode rutiner for å både kommunisere og implementere strategier.

Opp gjennom årene har Posten måtte omstille seg flere ganger. Ifølge Direktør Operasjonell Utvikling opplever at medarbeiderne har høy aksept og villighet til endring. Videre påpekes viktigheten av gjennomtenkte løsninger og at organisasjonen ikke agerer like raskt som en start-up, men skalerer raskt når beslutningen først tas. Dette tyder på at Posten er i stand til å tilpasse seg digital transformasjon på en fleksibel måte, samtidig som de sikrer at implementeringen av endringen er gjennomtenkt. I tillegg har Posten opprettet en egen kommunikasjonsavdeling, hvor de ansatte i avdelingen har ansvar for strategikommunikasjonen til medarbeiderne. En kan tenke seg at å ha en dedikert kommunikasjonsavdeling gir virksomheter en viktig ressurs for å sikre profesjonell og konsistent kommunikasjon internt og eksternt. Overordnet vil nok kommunikasjonsavdelingen styrke virksomhetens ytelse og evne til å tilpasse seg endringer i et stadig skiftende samfunn.

Posten benytter seg i dag av et introverk kalt My Place, som er tilgjengelig som en mobil-applikasjon. Tilgjengeligheten av My Place kan bidra til å styrke medarbeidernes følelse av involvering. Dette kan videre påvirke medarbeidernes tillit til ledelsen, som kan resultere i aktiv deltakelse fra medarbeiderne i endringsprosesser. For å sikre en “fair prosess” er det derfor essensielt for ledelsen å sette tydelige rammer og retningslinjer, samtidig som en involverer og opprettholder åpenhet (Vestergaard, 2023, s.17-19). My Place er lett tilgjengelig for alle ansatte, kan tiltaket resultere i at medarbeiderne overordnet føler seg mer involvert i endringen. Dette har ført til at bruken av strategiene har skutt i været, noe som indikerer at tilgangen til informasjon og ressurser på tvers av konsernet har fremmet en mer helhetlig tilnærming til strategiimplementeringen.

Innføringen av My Place som et internt kommunikasjonsverktøy i Posten representerer et betydelig skritt mot å fremme åpenhet, deling av kommunikasjon og samhandling blant medarbeiderne. Markedsdirektør understreker at det skaper et miljø som oppmuntrer til engasjement og deltakelse. Det faktum at alle strategidokumentene er tilgjengelig på lik linje for alle i konsernet skaper en felles forståelse blant medarbeiderne. Dette kan videre bidra til å skape en følelse av tillit og tilhørighet (Hunt & Morgan, 1994, s.24). Videre kan dette resultere i at alle føler seg involvert, noe som medfører en fair prosess (Vestergaard, 2023, s.19).

En ser dermed at ved å benytte dialogisk kommunikasjon når en skal implementere endringer innad i organisasjonen er avgjørende for å oppnå en vellykket gjennomføring (Vestergaard, 2023, s.19). Dersom Posten kommuniserer endringene til sine medarbeidere, samt involverer dem aktivt i prosessen, kan det føre til økt tilfredshet og lojalitet blant medarbeiderne (Wilson et al., 2021, s.84). Dette kan videre føre til positiv WOM innad i bedriften, noe som danner et positivt arbeidsmiljø (Wilson et al., 2021, s.73). Posten har etablert gode rutiner og verktøy for å kommunisere endringer og fremme en kultur av tillit, åpenhet og involvering (Vestergaard, 2023, s.19). Dette gir grunnlag for å håndtere kontinuerlige endringer, samtidig som Posten opprettholder sin posisjon i markedet.

Kommunikasjon utad

Kommunikasjon er ikke bare essensielt innad i virksomheten, men også utad. Det vil si at det er viktig å kommunisere endringer til kundene. Posten har møtt betydelige endringer i postleveransen, blant annet ved å gå fra å levere post seks til fem dager i uken, deretter til annenhver dag. I tillegg til disse endringene har Posten også introdusert digitale tjenester som Digipost og fysiske pakkebokser for å imøtekomme kundens behov i en stadig mer digitalisert verden. Det vil derfor være essensielt å formidle implementerte endringer til kundene, slik at de vet hvilke tjenester Posten tilbyr.

For å formidle endringene til kundene, benytter Posten flere kommunikasjonskanaler. Det blir blant annet lagt stort fokus på pressearbeid, både nasjonalt og lokalt, samt brukes sosiale medier som Facebook for å informere kundene. Ved å benytte seg av kanalene riktig, kan en anta at Postens informasjon når ut til flere. Videre er det sentralt å bemerke seg at alle store endringer må vedtas politisk, for eksempel må en endre postloven. Det betyr at det vil oppstå offentlige debatter før store endringer implementeres. Ved offentlige debatter blir det tydeliggjort hvilke endringer som skjer og hvorfor de gjennomføres, noe som er positivt for de interesserte partene. Dette kan begrunnes med at en da får god innsikt og blir involvert i endringsprosessen.

Offentlige debatter kan også bidra til å avklare eventuelle bekymringer som kundene har. Videre kan en tenke seg at debatter er positivt for posten, da en kontinuerlig har mulighet å endre seg basert på tilbakemeldinger. Gjennom offentlige debatter kan Posten få verdifull innsikt, noe som kan påvirke Postens beslutninger. Posten kan dermed implementere endringer som tilfredsstillende kundens krav, noe som videre kan resultere i forbedret service, økt kundetilfredshet og styrket tillit til Posten. Dermed kan en se at debatter spiller en viktig rolle i å drive positiv utvikling og innovasjon.

Til tross for en relativt god kommunikasjon er det lett å oppleve motstand fra kunder. Dette kan skyldes flere faktorer, for eksempel på grunn av kundens motvilje mot endring og frykt for det ukjente. I tillegg kan det være bekymringer for hvordan endringene vil påvirke dem personlig. Posten opplevde særlig motstand når de reduserte antall leveringsdager. Dette kan begrunnes med at kundene gjerne opplevde tilbudet til Posten som dårligere enn før. I tillegg kan en tenke

seg at ikke alle kunder forstår begrunnelsen bak endringene, selv om Posten kommuniserte hvorfor endringene implementeres.

Imidlertid har endringene over tid blitt akseptert av kundene. Delvis kan en si det er takket være samfunnets generelle aksept for endringer som følger digital transformasjon. Digitalisering har gradvis blitt mer aktuelt, hvor nye digitale løsninger blir en del av kundens hverdag (Gobble, 2018, s.56). Som et resultat, har samfunnet derfor måtte utvikle en kultur preget av tilpasningsevne og forventninger om endring. Dette kan medføre at samfunnet er mer åpent for nye teknologiske løsninger, hvor kundene oppfattes som mindre skeptiske til nye tjenester.

5.2.1.3 Digitalt utenforskap

Ved implementering av digitale løsninger kan det oppstå digitalt utenforskap, spesielt blant eldre og funksjonshemmede, noe som kan medføre at de faller fra. Spesielt kan eldre mennesker oppleve en følelse av usikkerhet og utilstrekkelighet i møte med stadig mer avanserte og digitale plattformer. Dette kan skyldes at de ikke har kjennskap eller føler seg komfortable med å bruke de digitale verktøyene som er tilgjengelige.

En sårbarhet knyttet til digitalisering for eldre er følelsen av isolasjon (Ask & Søraa, 2021, s.71). Postbudet var en velkjent person i nabolaget og de daglige møtene bidro til å bygge et fellesskap. I tillegg fungerte postkontoret som et samlingspunkt hvor folk møttes og utførte viktige tjenester, noe som ikke eksisterer lengre. Postvirksomheten har altså endret seg drastisk, hvor den største endringen oppleves som mer digitale tjenester. Overgangen har resultert i at eldre, spesielt de som ikke lenger er i arbeidslivet, kan føle seg isolert når de i tillegg mister den daglige kontakten en opplevde før.

Ettersom Posten leverer flere digitale tjenester, har de sett behovet for å inkludere de eldre i samfunnet. Det er også essensielt for å sikre en fremtidig relevant samfunnsrolle for Posten. Derfor gjennomfører Posten nå noen pilotprosjekter, hvor formålet er å tilby opplæring og informasjon til eldre gjennom kommunale arrangementer. Pilotprosjektene har hittil oppnådd ekstremt gode resultater, hvor det har vært en økning på ca. 40% som deltok på arrangementene.

Selv om digitale løsninger gradvis erstatter brev, forblir Posten tilgjengelig for de eldre gjennom tradisjonelle posttjenester. Til tross for den økende digitaliseringen, fortsetter brev å bli levert direkte til postkassene, noe som eliminerer behovet for avanserte digitale ferdigheter. Dette sikrer at eldre som ikke er komfortabel med eller har digitale verktøy tilgjengelig, fortsatt kan motta viktig kommunikasjon og informasjon.

5.2.1.4 Risiko for brudd på personvern ved digitale tjenester

Digital transformasjon har ført til en økning i risikoen for digitalt tyveri og svindel. Den økte risikoen for brudd på personvern ved digitale tjenester er et resultat av den omfattende digitaliseringen som skjer i samfunnet. Det har videre ført til en vekst i mengden av data som samles og lagres av virksomheter (Datatilsynet, 2023). Posten, som en betydelig aktør på området, er derfor særlig utsatt for svindel og digitalt innbrudd. Dette skyldes den enorme mengden sensitiv data Posten behandler og lagrer fra privatpersoner og bedrifter. Dataene som lagres er såkalte passive spor, som eksempelvis kontaktinformasjon og betalingsinformasjon (Ask & Søråa, 2022 s.166). Denne type data er svært ettertraktet av uønskede aktører, som kan utnytte sensitive data på skadelige måter. Disse passive sporene lagres automatisk, og genereres når kunder bruker Postens tjenester. Dermed er Posten sitt ansvar å ivareta personvern og sikkerhet rundt kundens personlige opplysninger. Dersom det hadde vært aktive spor, som for eksempel egenpubliserte innlegg, ligger ansvaret hos kunden.

Posten leverer flere ulike digitale tjenester, og står overfor betydelige utfordringer når det gjelder å beskytte personvernet til sine kunder. Den pågående digitaliseringen har tvunget Posten, og andre virksomheter, til å styrke deres tilnærming til datasikkerhet og personvern. Dette har medført at Posten må være oppmerksom på informasjonstyveri, og derfor måtte endre hele IT-avdelingen sin. Det er nå veldig mange ansatte i Posten som jobber med sikkerhetsspørsmål og det å lage innbruddsikre systemer. Posten sine tiltak som svarer på utfordringene knyttet til brudd på personvern ved digitale løsninger, illustrerer det økende behovet for virksomheter å beskytte personvernet til sine kunder. Ved å endre IT-avdelingen og øke antall ansatte som fokuserer på sikkerhetsspørsmål, viser Posten forpliktelse til å adressere og motvirke trusler til brudd på

personvern. Samlet sett kan en se at Posten tar aktivt ansvar for å beskytte sine kunders opplysninger, noe som er viktig for alle virksomheter.

5.3 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker Postens, i takt med digital transformasjon, kundens opplevelse?

Kundene utgjør en av de mest sentrale interessentene for Posten, som direkte mottakere av tjenestene til konsernet. Postens evne til å tilfredsstille kundens behov og forventninger har direkte innvirkning på kundelojalitet, omdømme og langsiktig suksess. Derfor er kundens opplevelse et avgjørende fokusområde for Posten, med vektlegging på kontinuerlig evaluering og forbedring av tjenesteleveransen i takt med digital transformasjon. Digitalisering av posttjenesten har innflytelse på kundens samhandling med Posten. Dette inkluderer blant annet overgangen fra tradisjonelle posttjenester til elektronisk kommunikasjon, endringer i leveringsmetoder, samt nye digitale plattformer for sporing.

5.3.1 Markedsføring, kommunikasjon og presserommet

Når Posten endrer deres tjenester er det sentralt at endringene effektivt markedsføres og kommuniseres til kundene. Med et etablert monopol på brevpost er konsernet en velkjent aktør. Innenfor pakke- og logistikksegmentet, derimot, opererer Posten i et konkurransedyktig åpent marked, hvor konsernet utfordres av private aktører som eksempelvis PostNord. Dette styrker viktigheten av at Posten utformer en god markedsstrategi som treffer kundene, og skiller dem fra konkurrentene. Det at Posten har fått flere konkurrenter vil trolig forbedre kundens opplevelse fordi konsernet må streve for å skille seg fra konkurrentene og få et konkurransefortrinn (Woodruff, 1997, s.139).

Med et ønske om å forbedre kundens opplevelse med endringene som implementeres i takt med digital transformasjon, er det essensielt for Posten å holde kundene informert og oppdatert på implementerte endringer. For å informere kundene effektivt benytter Posten sosiale medier og et presserom. Her publiseres det regelmessige oppdateringer og nyheter om endringer som implementeres i tjenesteleveransen. Dette tiltaket bidrar til transparens og åpenhet, noe som er viktige komponenter for å bygge og opprettholde tillit i en tid preget av raske digitale endringer. Ved å fortsette med å formidle relevante og tidsriktige budskap gjennom presserommet og

sosiale medier, kan Posten forsterke sin posisjon og vise et stort engasjement for kundeorientert innovasjon og serviceutvikling. Presserommet er en integrert del av Posten sin kommunikasjonsstrategi, hvor kundene blir oppdatert på siste nytt. Inkludering av kundene bidrar til å styrke tillit og lojalitet ved å fremme en sterk følelse av tilhørighet (Biong & Wathne, 2009, s.4-5 ; Wilson et al., 2021, s.84).

5.3.2 Digitalt utenforskap

Introduksjonen av ny teknologi utfordrer tilpasningen blant ikke-brukere, som av ulike grunner benytter digitale tjenester i mindre grad (Ask & Søråa, 2021, s.71-72). Posten har bemerket seg at særlig den eldre generasjonen finner den digitale overgangen utfordrende. På bakgrunn av dette er det ofte en større andel i denne kundegruppen som er såkalte ikke-brukere. Vi kan observere en tendens til at mange eldre er ikke-brukere av typen; motstandere og avvisere, da mange fremdeles foretrekker fysiske postkontorer og personlig service, fremfor digitale alternativer. Det gis videre indikasjoner på at den eldre målgruppen er imot digitalisering, og avviser i større grad å ta i bruk Postens nye digitale tjenester. På den andre siden er det flere eldre som går under gruppene; utviste og ekskluderte av ikke-brukere (Ask & Søråa, 2021, s.71-72). De ønsker gjerne å være en del av digitaliseringen, men begrenses som følge av lite kunnskap.

Når enkelte målgrupper eksempelvis kjenner seg utvist og ekskludert risikerer Posten å få utilfredse kunder og en spredning av negativ WOM. Effektiv kommunikasjon av implementerte endringer i Postens tjenesteleveranse spiller derfor en nøkkelrolle for å oppnå tilfredse kunder og positiv WOM (Ulvnes et al., 1998, s.8 ; Wilson et al., 2021, s.73). Når kunder er informert og føler seg involvert i endringene, kan dette øke deres tilfredshet. Gitt at en av endringsutfordringene til Posten er digitalt utenforskap, særlig av den eldre generasjonen, vil informasjon og opplæring av de nye digitale tjenestene være essensielt for å unngå negative WOM og utilfredse kunder. En reell utfordring Posten har er digitalt utenforskap av kunder når stadig flere og flere av deres tjenester digitaliseres.

Ved å rette hjelpen mot denne gruppens spesifikke behov og bekymringer sikter Posten å bygge tillit og trygghet hos eldre brukere i møte med digital transformasjon (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.). Ved at Posten aktivt jobber for å informere og inkludere alle kundesegmenter til de nye

digitale løsningene, sikrer de tilfredse kunder og positiv WOM (Ulvnes et al., 1998, s.8 ; Wilson et al., 2021, s.73). I tillegg er det viktig å vurdere designet, både av de fysiske pakkeboksene og appen, for å sikre brukervennlighet. Det er vesentlig at tjenesten er like tilgjengelig og kan brukes uten vanskeligheter, uavhengig av fysiske ferdigheter. Posten tilpasser seg blant annet ved å tilby valgfrihet av boksens plassering i pakkekomplekset for å imøtekomme eksempelvis rullestolbrukere. Forbedringer og tilrettelegginger av Postens tjenesteleveranse vil være nødvendig for å inkludere hele kundebasen og opprettholde en tjeneste som er tilgjengelig for alle. Initiativet viser Postens evne til å appellere til en bred målgruppe hvor en unngår ekskludering av kunder (Ask & Søraa, 2021, s.71-72). Dette vil trolig øke sjansen for at majoriteten av Postens kunder vil oppfatte de nye endringene og tjenestene som en positiv tilføyelse i deres daglige liv, snarere enn en hindring.

5.3.3 Nye digitale tjenester

For å tydeligere oppnå forståelse av digital transformasjon og de endringer Posten har innført og dets påvirkning på kundens opplevelse, har vi identifisert en rekke nye digitale tiltak.

5.3.3.1 Digitalt ID-kort

Det digitale ID-kortet er tilgjengelig på mobiltelefon gjennom BankID-appen, og er utviklet i partnerskap med BankID BankAxept (Posten, 2024). Denne digitale løsningen forenkler identifikasjonsprosessen til kunder ved Postens hentepunkter. Den nyskapende løsningen har til hensikt å forbedre kundens opplevelse ved henting av pakker og post, hvor målet er en raskere og sikrere måte å kunne legitimere seg på. I tillegg har Posten inngått et samarbeid med Vinmonopolet for å utvide anvendeligheten til tjenesten ytterligere. Samarbeidet gjør at kundene enkelt, raskt og sikkert kan legitimeres gjennom en mobil-applikasjon ved kjøp av aldersbegrensede produkter. Ved å lansere det digitale ID-kortet viser Posten seg proaktive i arbeidet med å forbedre kundens opplevelse. Den implementerte endringen reflekterer at Posten har en forståelse for kundens endrede behov, der effektivitet og sikkerhet står sentralt.

Denne digitale løsningen stiller høye krav til personvernssikkerhet, håndtering av sensitive data, noe Posten forplikter seg til å oppfylle for å opptre i henhold til regelverk og bevare tillit. Som en sentral aktør i markedet med bredt samfunnsansvar, er det essensielt for Posten å sikre kundens

personvern når de benytter tjenestene. Det er viktig for å kunne opprettholde legitimitet, samt beskytte demokratiske verdier ved å sikre kundens privatliv (Datatilsynet, 2023). Tydelige rammer rundt sikkerhet fremmer en god implementering av det nye ID-kortet. I tillegg vil et godt ivaretatt personvern bidra til å sikre kundens opplevelse med Postens tjenester.

5.3.3.2 Pakkebokser

Lansering og innføring av de selvbetjente pakkeboksene i 2020 har forenklet flere leveringsprosesser. Pakkeboksene gir kundene en praktisk, selvstendig og sikker løsning for både henting og sending av pakker. Med over 1900 pakkebokser strategisk plassert over hele landet, tilbyr Posten en fleksibel tjeneste der kundene fritt kan hente pakker på tidspunkter som passer dem (Posten, u.å-b). For å kunne benytte de selvbetjente postboksene, kreves det imidlertid kjennskap til Posten-appen. Denne applikasjonen er nødvendig for å reservere en luke, samt åpne- og lukke boksene. Vår spørreundersøkelse viste at omtrent 20% av respondentene foretrekker å hente sine pakker selvstendig på utleveringssteder. Dette indikerer at pakkebokser har kommet til nytte og er verdifullt for mange kunder. Likevel finnes det forbedringspotensialer slik at en større prosentandel vil ta i bruk pakkebokser som tjeneste på jevnlig basis. Dette blir ytterligere forsterket av at et flertall på over 70% sa at de foretrekker hjemlevering, noe som tyder på at post levert på døren fortsatt er høyt verdsatt av kundene. Følgelig er det essensielt at Posten fortsetter med å forbedre pakkeboksene slik at de tiltrekker seg flere kunder og øker bruksraten av denne moderne og effektive tjenesten.

Postens lansering av pakkebokser belyser konsernets forpliktelse til forbedring av kundens opplevelse i takt med den pågående digitale transformasjonen. Pakkeboksene er særlig relevante etter at etterspørselen etter E-handel har opplevd en betydelig vekst. Spørreundersøkelsen gir også indikasjoner på at Postens kunder verdsetter forventet leveringstid og tilgjengelighet av leveringsalternativer som viktige faktorer i tjenesteleveransen. Pakkeboksene imøtekommer kundens forventninger ved å tilby en sømløs og effektiv løsning som omfavner digital transformasjon og markerer en betydelig endring i Postens tjenesteleveranse. Denne innovasjonen gagnar kunden på to viktige faktorer som respondentene fra spørreundersøkelsen verdsetter høyt.

For å fremme bruken av selvbetjente postbokser er det essensielt at tjenesten er tilgjengelig og tilrettelagt for alle brukergrupper. En vellykket implementering krever at Posten tilbyr gode støttetjenester og klar veiledning. For pakkebokser vil dette være relevant i forhold til bruken av Posten-appen, slik at brukerne kan få hjelp til å forstå funksjonene i applikasjonen, samt pakkeboksene og hvordan de fungerer sammen.

5.3.4 Kvalitet og tilgjengelighet av Postens tjenester

5.3.4.1 Posten-appen

Posten-appen er et konkret eksempel på hvordan Posten endrer tjenesteleveransen for å forbedre kundens opplevelse (Posten, u.å-f). Vår spørreundersøkelse belyste Posten-appen som en fremtredende innovasjon og er en tjeneste kundene har godt kjennskap til. Applikasjonen effektiviserer Postens tjenesteleveranse gjennom å blant annet muliggjøre for kunder å spore pakker i sanntid, reservere pakkebokser for enkel henting, og bestille henting av pakker utenfor eget hjem. Posten-appen spiller en avgjørende rolle i å effektivisere kundeopplevelsen og den bidrar til en mer sømløs og tilgjengelig bruk av Postens tjenester. Applikasjonen er også tydelig designet for å gjøre kundens liv enklere og viser Postens innovative og kundeorienterte tilnærming til posttjenesten. Tjenesten forbedrer kundens opplevelse gjennom å gi kunden en sterk følelse av kontroll og effektivitet, eksempelvis gjennom enkel sporing av pakker.

Samtidig er det viktig at Posten fortsetter å være innovative og kontinuerlig forbedre funksjoner og design av appen. Dette er viktig for at den digitale tjenesten skal forbli relevant og konkurransedyktig, samt opprettholde god brukervennlighet. At appen forbedrer seg i takt med kundens endrede behov vil være essensielt for at Posten skal opprettholde deres markedsledende posisjon.

Posten-appen er et godt tilskudd til Postens tjenesteleveranse som tydelig benyttes av kunder, hvor hele 70% av respondentene hadde kjennskap til applikasjonen. Av disse foretrakk nærmere 90% av respondentene å bruke Posten-appen fremfor fysisk kontakt med Postens ansatte. Resultatene fra spørreundersøkelsen vitner om at Posten-appen er godt anerkjent og spiller en avgjørende rolle i å forbedre kundens opplevelse med Postens tjenester. Dette gir indikasjon på

at prosessene nevnt ovenfor, eksempelvis sporing av pakker, er forbedret gjennom appen og forsterker kundens opplevelse. At nærmere 90% viser kjennskap til appen og foretrekker å bruke den, bekrefter Posten-appens suksess i å være et støttende organ i kundens hverdag.

Selv om de fleste kundene verdsetter funksjonalitetene til Posten-appen, og anser den som nyttig, er det brukergrupper som opplever applikasjonens effekt og nytteverdi annerledes. Digital transformasjon er for mange eldre utrygg og fremmed og skaper digitalt utenforskap. For å inkludere eldre, og få flere fra denne kundegruppen til å benytte seg av Posten-appen, er det sentralt at Posten klarer å tilpasse seg etter behovene. Dette kan for eksempel være at en kontinuerlig arbeider med å utvikle gode og tydelige design, slik at det er lett å navigere seg i appen.

5.3.4.2 Digipost

Digipost er en digital postkasse, levert av Posten. Tjenesten gir en sikker måte å håndtere elektronisk kommunikasjon på og muliggjør at en kan motta digitale brev fra både offentlige og private aktører. I tillegg kan du laste opp viktige dokumenter som kopi av pass, attester eller vitnemål (Posten, u.å-i). Sikkerhet er høyt prioritert for å ivareta brukernes personvern, noe som er essensielt ettersom tjenesten håndterer sensitive personlige opplysninger og dokumenter (Datatilsynet, 2023). Med et kryptert, lukket system sikres all post mot uautorisert tilgang (Posten, u.å-i). Det er avgjørende at Posten ivaretar personvernet for at kundene trygt skal kunne bruke tjenesten. I tillegg styrker dette Postens troverdighet og legitimitet. Dersom mobilapplikasjonen lastes ned, har en tilgang på alle dokumenter til enhver tid, noe som gjør tjenesten fleksibel og lett tilgjengelig. Det stilles dog krav om tilgang på enten datamaskin, nettbrett eller mobiltelefon. Gjennom slike digitale endringer i Postens tjenesteleveranse risikerer en digitalt utenforskap av enkelte kundegrupper, og utfordringer knyttet til såkalte ikke-brukere av teknologi (Ask & Søråa, 2021, s.71-72).

Ved å innføre nye digitale tjenester som Digipost, implementerer konsernet vesentlige tiltak for å gjøre tjenestene mer tilgjengelige for majoriteten av kundene. Vi kan anta at den digitale løsningen minimerer kundens ventetid i motsetning til tidligere, hvor kunden måtte vente til postbudet kom. Ved å overføre tjenesten til et digitalt format vil også trolig forbedre

brukeropplevelsen hvor økt tilgjengelighet og effektivitet ved håndteringen av personlige dokumenter optimaliseres.

5.3.4.3 Chatbot

AI Direktør understreker at chatbot-teknologien utgjør en av de mest revolusjonerende digitale nyvinningene i dagens samfunn innenfor AI. Denne digitale løsningen endrer grunnleggende interaksjon i måten mennesker kommuniserer og samhandler over internett. Postens chatbot tilbyr kundene øyeblikkelige svar på deres spørsmål, og fjerner i større grad behovet for tradisjonelle kommunikasjonsmetoder som personlige henvendelser, telefon eller e-post. Chatboten håndterer et bredt spekter av henvendelser relatert til posttjenester, for eksempel spørsmål knyttet til forsendelse, sporing, Posten-appen og Digipost (Posten. u.å-h). Denne digitale løsningen kan bidra til å forbedre kundeopplevelsen, ved at kundene enkelt og effektivt får tilgang på informasjon de etterspør.

Imidlertid er det essensielt å påpeke at Chatbot har sine begrensninger. Selv om de kan prosessere store datamengder og håndtere et stort antall henvendelser samtidig, kan en chatbot ha utfordringer med å tolke og svare på komplekse spørsmål. Dette kan føre til frustrasjon og misnøye blant kunder som opplever at deres behov ikke blir forstått eller tilfredsstilt. Bruk av chatbot-teknologi øker Postens tilgjengelighet ved at de mer effektivt kan tilby kundene øyeblikkelige svar. Slik teknologi reduseres kundens ventetid og kan derfor antas å forbedre kundens opplevelse med Postens tjenester.

5.3.5 Kundetilfredshet og kundelojalitet

Postens implementerte endringer i tjenesteleveransen, i takt med digital transformasjon, har hatt en merkbar effekt på kundetilfredshet og kundelojalitet. Basert på den gjennomførte spørreundersøkelsen tydeliggjøres det at Postens endringer i tjenesteleveransen er godt synlig for kundene. Spørreundersøkelsen tyder på at endringene i tjenesteleveransen er godt mottatt og har i stor grad bidratt til å forbedre kundens opplevelse. Flere nevner blant annet at kommunikasjonen har blitt bedre og Postens tjenesteleveranse har et bredere tilbud.

Postens innsats for å forsterke kundetilfredshet og kundelojalitet skinner gjennom deres tilbud av personlig tilpassede tjenester. Posten-appen har blant annet integrerte funksjonaliteter som muliggjør for kunden å skreddersy tjenestens varslinger med hensyn til personlige preferanser og behov. Videre viser pilotprosjektet rettet mot digitalt utenforskap av eldre hvordan Posten aktivt jobber for å tilpasse deres tjenester til et bredere brukerbehov. Slike tiltak understreker Postens forsøk til å oppnå høy kundetilfredshet og forbedre kundelojalitet gjennom å forbedre deres tjenesteleveranse i takt med kundens endrede behov sett i lys av digital transformasjon.

6.0 Avslutning

6.1 Hvordan påvirker digital transformasjon Posten Bring AS?

De siste årene har omtrent alle industrisektorer og samfunnsområder gjennomgått betydelige endringsprosesser, der digital transformasjon har vært en sentral driver. Dette underbygger vår konklusjon om at Posten har blitt påvirket av digital transformasjon. Den digitale utviklingen har påvirket konsernets virksomhetsportefølje, ved at de nå opererer i et bredere omfang av markedet. Dette kan eksemplifiseres med deres satsning på e-handelsmarkedet. Postens driftsmodell har også endret seg betraktelig. Eksempelvis inkluderer det hvordan digital transformasjon blant annet har medført en omfattende nedbemanning fra 35 000 til 11 000 ansatte på 20 år. Dette støtter vår problemstilling om at digital transformasjon påvirker Posten. Gjennom innsamling av kvantitativ data fra en spørreundersøkelse, samt kvalitativ data fra tre dybdeintervjuer med nøkkelansatte i Posten, gir denne bacheloroppgaven innsikt i hvordan digital transformasjon har påvirket konsernet. Studien undersøker digital transformasjons påvirkning på Posten gjennom to forskningsspørsmål. Videre belyses endringsutfordringer i forbindelse med digital transformasjon, samt kundens opplevelse med Postens tjenester.

Ser vi nærmere på forskningsspørsmål 1 om hvilke endringsutfordringer Posten står ovenfor, understøtter dette konklusjonen om at Posten påvirkes av digital transformasjon. Selskapets primære funksjon gjennom 300 år er ikke lenger den bærende virksomheten i dagens Posten. I takt med den økende graden av digitalisering, har volumet av brevpost falt med over 80 prosent. Eksempelvis har digitale løsninger som Digipost og e-post ført til et mindre behov for fysisk post. Digitaliseringen har gitt Posten nye forretningsmuligheter, blant annet har konsernet klart å

bli en sentral aktør innenfor pakkeforsendelser levert på døren. Som et resultat av den betydelige veksten av netthandel har Posten utviklet nye digitale løsninger som har vist seg å være svært effektive. Dette skyldes konsernets sterke markedsposisjon og gode skaleringssevne.

Forskningsspørsmål 2 viser at kundens opplevelser spiller en sentral faktor. Videre har konsernet bevart sin markedsposisjon overfor kunder gjennom håndtering av deres daglige behov.

Lavt brevvolum fører til færre leveringsdager enn tidligere, som videre vil føre til et mindre behov av postbud. Postens synlige endringer påvirker kundens opplevelse, for eksempel gjennom at vår analyse gir tydelige indikasjoner på at de nye digitale tjenestene gjør at kundene opplever Posten som imøtekommende og sømløs. Her fremmes spesielt Posten-appens utvikling, som særlig brukervennlig og god.

Posten sin sterke evne til nytenkning, å kunne snu seg fort og gripe nye forretningsmuligheter til tross for at de er et stort konsern, viser en unik evne til å endre seg i takt med digital transformasjon. Den stadig økende graden av nye aktører vil skjerpe Posten og understøtte deres mantra om at «ingen kjenner Norge bedre» i tillegg til at deres solide logistikkompetanse benyttes til å vinne nye markeder både innenfor og utenfor Norge.

En finner også elementer fra analysen som kan generaliseres for andre virksomheter.

Endringsutfordringene Posten står overfor kan gi konkurrerende postleverandører verdifull kunnskap om hvordan de kan endre seg i takt med digital transformasjon. For andre virksomheter kan våre funn gi en indikasjon på at en bør være tidlig ute med å implementere endringer. Dette er essensielt for å endre seg i takt med samfunnet, holde seg konkurransedyktig og relevant.

7.0 Referanseliste og figurliste

7.1 Referanseliste

Ask, K. & Søråa, R.A. (2021). *Digitalisering: Samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning* (utg.1). Fagbokforlaget.

Biong, H. & Wathne, K. H. (2009). Når «vennene» lurer deg. *Magma*, 12(5).

<https://doi.org/10.23865/magma.v12.590>

Datatilsynet. (2023, 26. juli). *Hva er personvern?*

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/hva-er-personvern/>

Digitaliseringsdirektoratet. (u.å). *Hva er digital transformasjon?* Hentet 08. april 2024 fra:

<https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

Ekeberg, J. O. (2017). *Den store forvandlingen - Posten i en digital tid*. Dinamo forlag.

Frøberg, A. & Toraman, M. (2023, 24.november). *Netthandelen av varer har økt*. Statistisk

sentralbyrå (SSB). <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/varehandel/artikler/netthandelen-av-varer-har-okt>

Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research-Technology*

Management, 61(4), 56-59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition.

Marketing management, 3(1), 19-28

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig*

metode (4. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Johansen, O. H. (18.februar 2024). Her er Postens hemmelige rom. *Tek.no*.

<https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/mQOrqp/her-er-postens-hemmelige-rom>

Nettskjema. (u.å). Hentet 15.februar 2024 fra: <https://nettskjema.no/>

NTNU, (u.å.). *Kommunikasjon som ledelsesverktøy*. NTNU.

<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Kommunikasjon+som+ledelsesverkt%C3%B8y>

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.

<https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>

Posten (u.å-a). *Digipost - sikkerhet*. Hentet 29.mars fra: <https://www.digipost.no/sikkerhet>

Posten (u.å-b). *Døgnåpne pakkebokser på 1900 steder*. Hentet 31. mars fra:

<https://www.posten.no/enklere-hverdag/stadig-flere-dognapne-pakkebokser>

Posten (u.å-c). *Fakta om konsernet*. Hentet 1.mars fra:

<https://www.postenbring.no/om-oss/fakta-om-konsernet>

Posten (u.å-d). *Konsernledelsen*. Hentet 18.mars fra:

<https://www.postenbring.no/om-oss/styring-og-ledelse/konsernledelsen>

Posten (u.å-e). *Konsernstruktur*. Hentet 24. mars fra:

<https://www.postenbring.no/om-oss/styring-og-ledelse/konsernstruktur>

Posten (u.å-f). *Last ned posten-appen*. Hentet 24.mars fra:

<https://www.posten.no/sporing-kundeservice/sporingsapplikasjon>

Posten (u.å-g). *Om oss*. Hentet 1.mars fra: <https://www.postenbring.no/om-oss>

Posten (u.å-h). *Postens chatbot*. Hentet 17.mars fra:

<https://www.posten.no/kundeservice/postens-chatbot>

Posten (u.å-i). *Slik bruker du digipost*. Hentet 18. mars fra:

<https://innsikt.digipost.no/slik-bruker-du-digipost/#hva-er-digipost>

Posten (u.å-j). *Vår historie*. Hentet 1.mars fra: <https://www.postenbring.no/om-oss/var-historie>

Posten (u.å-k). *Våre to merkevarer*. Hentet 1.mars fra:

<https://www.postenbring.no/om-oss/merkevarer>

Posten. (2024, 11. mars.) *Nå kan du bruke nytt digitalt ID-kort hos Posten og Vinmonopolet*.

<https://www.posten.no/enklere-hverdag/digital-id-pa-posten#:~:text=N%C3%A5%20>

Postloven. (2024). *Lov om posttjenester (Postloven)* (LOV-2015-09-04-91). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-09-04-91?q=postloven>

Samuelsen, B., Peretz, A. & Olsen, L.E. (2019). *Merkevareledelse* (2.utgave). Cappelen Damm akademisk.

Stiftelsen Lillehammer museum. (u.å). *Postens historie*. Hentet 4.april 2024 fra:

<https://postmuseet.no/postens-historie/postens-historie>

Ulvnes, A.M., Sandvik, K. & Duhan D.F. (1998). *Annonser-byrå relasjoner: Årsaker til tilfredshet og tilbøyelighet til brudd*.

Vestergaard, B. (2023). *Involverende endringsledelse - Få medarbeiderne med deg*. Cappelen Damm.

Wilson, A, Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler D. D. (2021). *Service Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm* (4. utg.). McGraw-Hill.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25, 139-153.





7.2 Figurliste

Figur 1: Posten. (u.å-f). *Organisasjonskart*. Tilgjengelig fra:



<https://www.postenbring.no/om-oss/styring-og-ledelse/konsernledelsen>

Appendiks A: Spørreundersøkelse

1. Hvor gammel er du?

Svar	Antall	% av svar	
Under 18	10	10.8%	 10.8%
18-30	31	33.3%	 33.3%
31-50	28	30.1%	 30.1%
51+	24	25.8%	 25.8%

2. Kjønn:

Svar	Antall	% av svar	
Kvinne	59	63.4%	 63.4%
Mann	35	37.6%	 37.6%
Annet	0	0%	0%
Ønsker ikke å oppgi	0	0%	0%

3. Hvilken kommune bor du i? (folkeregistrert):

a) Hvorav de fleste var fra:

- Trondheim
- Bergen
- Oslo
- Bærum

4. I hvilken grad er du kjent med Posten? (velg et alternativ)

Svar	Antall	% av svar	
Svært godt kjent	29	31.2%	31.2%
Godt kjent	47	50.5%	50.5%
Kjenner til Posten, men usikker på Postens omfang	16	17.2%	17.2%
Ikke spesielt kjent	1	1.1%	1.1%
Aldri hørt om Posten	0	0%	0%

5. Foretrekker du å få post levert hjem eller hente post på utleveringssted (eks: postboks, postkontor, og lignende)?

Svar	Antall	% av svar	
Få post levert hjem	69	74.2%	74.2%
Hente post på utleveringssted	21	22.6%	22.6%
Ingen formening	5	5.4%	5.4%

6. Opplever du at Posten har endret seg de siste 10 årene?








Svar	Antall	% av svar	
Ja	71	76.3%	76.3%
Nei	22	23.7%	23.7%

7. Hvis ja, hvordan mener du Posten har endret seg?:






Hvorav de fleste svarene omhandlet temaene under:

- Digitalisering av tjenester
- Tjeneste er mer effektiv og tilgjengelig
- Færre leveringsdager sammenlignet med tidligere
- Nedleggelse av fysiske postkontor og derfor redusert kundekontakt
- Fallende brevvolum






8. Hva er de to viktigste faktorene for deg når det gjelder posttjenester?

Svar	Antall	% av svar	
Pris	50	53.8%	 53.8%
Forventet leveringstid	56	60.2%	 60.2%
Brukervennlighet (brukervennlig nettløsninger)	16	17.2%	 17.2%
Kundeservice	4	4.3%	 4.3%
Sporing	15	16.1%	 16.1%
Fleksibilitet	2	2.2%	 2.2%
Tilgjengelighet av leveringsalternativer (F.eks. hjemlevering og hentepunkter)	36	38.7%	 38.7%



9. Hvor viktig er det for deg med fysisk kontakt med Posten når du skal sende/hente post?

Svar	Antall	% av svar	
Svært viktig	3	3.2%	 3.2%
Viktig	9	9.7%	 9.7%
Nøytral	25	26.9%	 26.9%
Mindre viktig	27	29%	 29%
Ikke viktig i det hele tatt	29	31.2%	 31.2%



10. Hvor viktig er miljøvennlige leveringsalternativer for deg når du velger post- og pakketjenester?

Svar	Antall	% av svar	
Svært viktig	4	4.3%	 4.3%
Viktig	28	30.1%	 30.1%
Nøytral	45	48.4%	 48.4%
Mindre viktig	9	9.7%	 9.7%
Ikke viktig i det hele tatt	7	7.5%	 7.5%

11. Har du kjennskap til Posten-appen?

Svar	Antall	% av svar	
Ja	63	67.7%	 67.7%
Nei	30	32.3%	 32.3%

12. Hvis ja, finner du nytte i appen eller foretrekker du fysisk kontakt med Posten ansatte?

Svar	Antall	% av svar	
Foretrekker appen	53	84.1%	 84.1%
Foretrekker fysisk kontakt	0	0%	0%
Finner nytte i appen, men foretrekker fysisk kontakt	11	17.5%	 17.5%

Appendiks B: Intervjuguide

Vedlagt ligger intervjuguiden vi benyttet for å samle inn data fra tre personlige dybdeintervju. Intervjuguiden ble sendt på e-post til intervjuobjektet i forkant av intervjuet. Hensikten var å gi intervjuobjektet mulighet til å forberede seg, samt gi råd tråd i intervjuet.

Problemstilling: *Hvordan påvirker digital transformasjon Posten Bring AS?*

Innledning

Er du komfortabel med at din stillingsrolle blir oppgitt i bacheloroppgaven? Dersom du ønsker anonymitet, blir informasjonen som oppgis i intervjuet behandlet konfidensielt.

1. **Innledende spørsmål:** Kan du beskrive din rolle, og erfaring som ansatt i Posten?
 - *Oppfølgingsspørsmål: Hvor lenge har du jobbet i Posten?*

Interne forhold og strategivalg

2. **Strategiske beslutninger:** Hvilke utfordringer mener du Posten står overfor og hvilke strategier har Posten Bring AS implementert for å håndtere endringene i dagens samfunn?
3. **Digital tilpasning:** Hvordan vurderer du Posten Bring AS sin tilpasningsevne i takt med den digitale utviklingen?
4. **Digitalisering:** Hvordan har digitaliseringen påvirket den interne strukturen i Posten Bring AS?
5. **Ledelsesstrategi:** Hvordan har Posten Bring AS kommunisert implementerte endringer innad i organisasjonen?
 - *Oppfølgingsspørsmål: Etter din mening, hvordan opplever du de ansatte sin respons på digitaliseringen og de stadige endringene?*

Kunder og kundeopplevelse

6. **Kommunikasjon:** Hvordan har Posten Bring AS kommunisert endringene i postleveringen til kunden?
7. **Forbedringspotensial:** Hvordan tilrettelegger dere for at de eldre i samfunnet skal få nytte av tjenestene? (Digitalt utenforskap)

- *Oppfølgingsspørsmål: Etter din mening, ser du spesifikke områder hvor deres tjenesteleveranse har forbedringspotensial?*

8. Fremtidsutsikter: Fra kundens synspunkt, hvordan kan vi forvente at Posten Bring AS sin tjenesteleveranse ser ut om 10 år?

- *Oppfølgingsspørsmål: Hva slags nye digitale tjenester kan vi forvente?*

Avslutning

9. Svakheter: Er det noe styrker Posten Bring AS sine tjenester har som digitalisering kan svekke?

10. Konkluderende spørsmål: Er det noen ytterligere momenter, innsikt eller perspektiver du ønsker å bidra med eller dele med oss i forbindelse med temaet?

