

Arbeidsnotat nr. 07/10

**Kunderelasjoners betydning for
en bedrifts produktutvikling**

*Hvilke egenskaper ved en kunderelasjon har
betydning for involvering av kunder
i en bedrifts produktutvikling?*

av

**Tone Egeland
Marte Tvinnereim**

SNF Prosjekt nr. 4242

A local cluster going international: Balancing local and non-local networking?

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, JANUAR 2010**

ISSN 0803-4028

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

Sammendrag

Denne utredningen har som formål å peke på hvilke egenskaper ved en relasjon som kan ha betydning for hvorvidt og hvordan kunder involveres i en bedrifts produktutvikling. Studien gir svar på hvilke egenskaper som har hatt betydning i seks av ClampOns kunderelasjoner i forhold til hvorvidt og hvordan disse kundene har vært involvert i produktutvikling. God kontakt med kundene gir en bedrift muligheten til å tilegne seg informasjon som kan bedre utviklingen av produktene, fordi dette fører til at produktene kan utvikles i bedre samsvar med kundenes behov og ønsker, noe som igjen kan bidra til økt salg.

Problemstillingen som ligger til grunn for utredningen er "*hvilke egenskaper ved en kunderelasjon har betydning for involvering av kunder i en bedrifts produktutvikling?*". For å besvare denne problemstillingen har vi studert teori innen relevante fagfelt knyttet til produktutvikling, relasjoner og kundeinvolvering i produktutvikling. På bakgrunn av dette har vi utviklet en analysemodell som har vært utgangspunktet for casestudien.

Vi har studert seks av ClampOns kundeforhold, hvor tre av kundene er operatører og tre er kontraktører. For å kartlegge hvordan de ulike egenskapene har hatt betydning for kundeinvolvering i bedriften, har vi gjennomført seks dybdeintervjuer med sentrale personer i ClampOn.

I vår analyse finner vi at fem av seks egenskaper har hatt betydning for kundeinvolveringen i ClampOns produktutvikling. Disse er motivet for relasjonsinngåelsen, type relasjon, kontraktsform, styring av relasjonen og kommunikasjon. Varighet er imidlertid en egenskap som ikke har hatt betydning i noen av relasjonene. I tillegg finner vi at egenskapene har hatt større betydning for kundeinvolveringen i forhold til operatørene enn for kontraktørene.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1. Innledning	1
1.1. Formål og redegjørelse av problemstilling.....	1
1.2. Bakgrunn.....	1
1.3. Bidragets relevans og nytteverdi.....	2
1.4. Struktur i oppgaven	3
2. Teoretisk rammeverk	5
2.1. Produktutvikling.....	5
2.1.1. Begrepsavklaring.....	5
2.1.2. Fasene i produktutviklingsprosessen	6
2.2. Relasjonsteori.....	7
2.2.1. Begrepsavklaring.....	8
2.2.2. Fordeler med relasjoner	8
2.2.3. Kontraktsform	11
2.2.4. Type relasjon.....	12
2.2.5. Styring av relasjoner	14
2.2.6. Kommunikasjon i relasjoner.....	15
2.3. Kundeinvolvering i produktutviklingsprosessen.....	17
2.3.1. Begrepsavklaring.....	17
2.3.2. Fordeler ved kundeinvolvering	19
2.3.3. Utfordringer knyttet til kundeinvolvering i NPD	22
2.3.4. Kunderelasjoners betydning for produktutvikling	23
2.4. Oppsummering	27
3. Analysemodell og variabler	29
3.1. Forklaring av modellens variabler.....	30
3.1.1. Egenskaper ved kunderelasjonen	30
3.1.2. Kundeinvolvering.....	33
3.1.3. Produktutvikling.....	34

3.2. Forventede sammenhenger i modellen.....	34
3.2.1. Egenskapenes betydning for kundeinvolvering.....	34
3.2.2. Kundeinvolvering i produktutvikling.....	38
3.3. Oppsummering av analysemodellen.....	38
4. Metode.....	40
4.1. Forskningsdesign.....	40
4.2. Innsamling av data.....	41
4.3. Utforming av spørsmålene i intervjuguiden.....	42
4.4. Utførelsen av intervjuene.....	43
4.5. Databearbeiding og analyse.....	44
5. Presentasjon av bransje og bedrift.....	46
5.1. Olje- og gassbransjen.....	46
5.1.1. Definisjon.....	46
5.1.2. Aktørenes roller og relasjonene mellom dem.....	47
5.1.3. Egenskaper ved bransjen.....	48
5.2. ClampOn.....	49
6. Presentasjon av resultater og analyse.....	51
6.1. Operatør 1.....	51
6.1.1. Produktutvikling.....	52
6.1.2. Kundeinvolvering.....	52
6.1.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen.....	54
6.2. Operatør 2.....	57
6.2.1. Produktutvikling.....	58
6.2.2. Kundeinvolvering.....	58
6.2.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen.....	59
6.3. Operatør 3.....	63
6.3.1. Produktutvikling.....	63
6.3.2. Kundeinvolvering.....	63
6.3.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen.....	65
6.4. Kontraktør 1.....	68
6.4.1. Produktutvikling.....	68
6.4.2. Kundeinvolvering.....	68

6.4.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen	69
6.5. Kontraktør 2	73
6.5.1. Produktutvikling.....	73
6.5.2. Kundeinvolvering.....	74
6.5.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen	74
6.6. Kontraktør 3	78
6.6.1. Produktutvikling.....	78
6.6.2. Kundeinvolvering.....	79
6.6.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen	79
6.7. Oppsummering av hovedfunnene i analysen.....	83
6.8. Likheter og forskjeller mellom operatører og kontraktører	86
7. Avslutning.....	89
7.1. Konklusjon.....	89
7.1.1. Hovedfunn i analysen	89
7.1.2. Anbefalinger	90
7.2. Begrensninger ved utredningen	91
7.3. Forslag til videre forskning.....	93
8. Referanser	95
8.1. Artikler	95
8.2. Bøker.....	96
8.3. Forelesninger	97
8.4. Nettsider.....	97
8.5. Informanter.....	98
9. Vedlegg	99
9.1. Intervjuguide	99
9.2. Illustrasjon.....	103

Forord

Denne masterutredningen er blitt til gjennom en lang og spennende prosess. Da vi begynte arbeidet med utredningen, ønsket vi å skrive om temaer knyttet til innovasjon, relasjoner og nettverk. Dette er et stort forskningsområde, og problemstillingen vi til slutt formulerte var rettet mot et smalere fagfelt, som for oss var helt nytt. Utredningen er et delprosjekt i NFR-prosjektet "A local cluster going international: Balancing local and non-local networking?" med prosjektleder Inger Beate Pettersen, administrert ved Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF). Vi har i utredningen gjort en casestudie av ClampOn, en internasjonal og innovativ leverandør i olje- og gassbransjen.

Gjennom vårt arbeid har vi fått økt innsikt i olje- og gassbransjen, en kompleks bransje med mange aktører. Vi har imidlertid satt oss inn i bransjen, først og fremst med hjelp fra ansatte i ClampOn. En annen utfordring knyttet til arbeidet har vært å finne relevant teori, og relevante empiriske studier. Det har krevd mye lesing, diskutering, og noe prøving og feiling før vi kom fram til en analysemodell som kunne legge rammene for utredningens analyse.

Vi mener å ha håndtert de nevnte utfordringene på en god måte. Det har vært veldig positivt å være to studenter som har arbeidet sammen, da det har gitt oss økt kapasitet og et bredere perspektiv i arbeidet med analysen. Vi har ulik faglig kompetanse og bakgrunn, noe som har ført til mange nyttige diskusjoner, og vurderinger av veldig mange alternative innfallsvinkler og fremgangsmåter. Avgjørelser har dermed tidvis tatt tid, men vi mener at disse da også har vært bedre og mer veloverveid enn om vi hadde tatt dem alene.

Vi vil med dette rette en stor takk til vår veileder professor Sven A. Haugland, som har kommet med gode tilbakemeldinger underveis. Videre vil vi takke Inger Beate Pettersen, som satte oss i kontakt med en svært spennende bedrift. Til slutt vil vi takke ansatte i ClampOn, som har vært veldig hjelpsomme og engasjerte gjennom hele prosessen.

1. Innledning

1.1. Formål og redegjørelse av problemstilling

Viktigheten av relasjoner til kunder i forbindelse med produktutvikling har fått mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen de senere årene (Ritter, 2003). Produktutvikling i teknologiselskaper karakteriseres ofte ved at det er tett kontakt mellom selskapene og en stor potensiell kunde. Denne kontakten kan gjerne karakteriseres som en samarbeidsrelasjon som går over flere faser i produktutviklingsprosessen (Athaide og Stump, 1999). Dette står i kontrast til produktutvikling mot et massemarked hvor selger utvikler produkter på eget initiativ uten tett kontakt med potensielle kunder. I denne utredningen presenteres en studie av ulike samarbeidsrelasjoner i forbindelse med produktutvikling i et teknologiselskap innen norsk olje- og gassindustri. Denne type selskap utvikler produkter rettet mot en verdikjede med få og store aktører, hvor kundenes involvering i forhold til spesifikasjoner og utprøving av nye produkter er avgjørende. Formålet med utredningen er å vurdere om det eksisterer en sammenheng mellom hvordan en kunderelasjon fungerer, med utgangspunkt i konkrete egenskaper ved relasjonen, og hvorvidt kunden er involvert i produktutviklingen i bedriften. Den overordnede problemstillingen for utredningen er:

Hvilke egenskaper ved en kunderelasjon har betydning for involvering av kunder i en bedrifts produktutvikling?

1.2. Bakgrunn

Valg av tema og problemstilling kan i hovedsak begrunnes med vår interesse for fagområdene presentert i kurset Strategiske allianser og nettverk ved NHH, samt kurs som fokuserte på kunderelasjoner og innovasjon i bedrifter på våre utvekslingsopphold på masternivå.

Sammenhengen mellom utvikling av nye produkter, og bedrifters relasjoner til andre aktører i markedet har fått mye oppmerksomhet både i teori og praksis. I

følge Svendsen et al. (2010), har kommunikasjon mellom bedrifter og deres viktigste kunder blitt fremhevet som en suksessfaktor ved utvikling av nye produkter. Videre identifiserer Ritter og Walter (2003) kundeinvolvering som et viktig middel for å akselerere produktutviklingen i en bedrift. Involvering av kunder bidrar blant annet til reduserte utviklingskostnader og økt verdi på nye produkter. Forklaringen på dette kan være at kunden innehar viktig informasjon knyttet til opplevelsen av produktet. Dermed kan kundeinvolvering bidra til blant annet innovative produktideer som man ikke har tilgang til internt i bedriften (Ritter & Walter, 2003).

Det kan imidlertid være vanskelig å vite hvordan man skal involvere kunden på en god måte. Et alternativ kan være å innlede et formelt samarbeid hvor kunden og bedriften sammen utvikler produktet og deler både risiko, kostnader og fortjenesten knyttet til produktet. Alternativt kan en bedrift forsøke å dra nytte av sine kunder gjennom mer uformelle relasjoner. Dette betyr at kundeinvolvering kan skje både gjennom formelle og uformelle forbindelser. Bakgrunnen for den overordnede problemstillingen i oppgaven er en samtale med ClampOn, hvor markedskoordinator og leder for FoU-avdelingen redegjorde for hvilke type relasjoner bedriften har. Siden ClampOn ikke tar del i noe formelt samarbeid med kunder, har vi valgt å analysere bedriftens mer uformelle kunderelasjoner.

1.3. Bidragets relevans og nytteverdi

Kontinuerlig produktutvikling for å møte kunders behov og ønsker, er viktig for en bedrifts konkurransevne. Relasjoner til andre aktører, som for eksempel kunder, er viktig for å få tilgang på ressurser en selv ikke har. Kunder har blant annet enestående informasjon om hvilke behov de har og hvordan produktet fungerer (Gruner and Homburg, 2000). I følge Brown og Eisenhardt (1995) har kundeinvolvering også vist seg å bidra til økt effektivitet i planleggingsfasen av produktutviklingen.

Utredningen har nytteverdi i den grad at den ser nærmere på hvilke egenskaper ved kunderelasjoner som kan vise seg å ha en påvirkning på produktutviklingen i

en bedrift hvor dette står sentralt. Hvis enkelte egenskaper viser seg å ha stor betydning for utvikling av produkter, kan dette gi bedriften en pekepinn på hvordan man bør håndtere kunderelasjoner og hvor fokuset bør ligge. Studier viser også at bedrifter generelt kan bli mye flinkere til å involvere kundene i produktutviklingsprosessen (Gruner og Homburg, 2000), og dermed kan utredningen bidra til å belyse dette tema i større grad.

Videre er utredningen et bidrag i forhold til NFR-prosjektet "A local cluster going international: Balancing local and non-local networking?" med prosjektleder Inger Beate Pettersen, administrert ved Samfunns- og næringslivsforskning A/S (SNF). Av de kunderelasjonene vi studerer er fire av seks kunder med i NCE Subsea-klyngen i Hordaland, noe som gjør studien relevant i forhold til prosjektet.

1.4. Struktur i oppgaven

Utredningen er delt inn i ulike kapitler for tydelig å skille det teoretiske rammeverket, analysemodellen og selve analysen. I kapittel to redegjør vi for teori innenfor de tre områdene produktutvikling, relasjoner og kundeinvolvering i produktutvikling. De to førstnevnte delene i teorien vil danne et utgangspunkt for å forstå den tredje delen av teorien i større grad. På bakgrunn av tidligere studier kartlegger vi hvilke egenskaper som beskriver hvordan en relasjon fungerer, og med utgangspunkt i dette analyserer vi hvorvidt egenskapene kan antas å ha en positiv innvirkning på en bedrifts produktutvikling. I kapittel tre oppsummeres det teoretiske rammeverket med en modell som viser hvilke egenskaper ved en kunderelasjon som kan ha betydning for kundeinvolvering i produktutvikling. I forhold til produktutvikling ser vi på hvilken form for involvering som har funnet sted, i hvor stor grad kunden har vært involvert, hvor i produktutviklingsprosessen den har vært med, og hva som eventuelt har blitt utviklet eller forbedret. Modellen er utgangspunkt for analysen av ClampOns kunderelasjoner som presenteres i kapittel seks. Blant disse er tre operatører og tre kontraktører i olje- og gassindustrien. Kunderelasjonene er analysert med utgangspunkt i egenskapene til relasjonene, for dermed å redegjøre for hvilke

type relasjoner en bedrift best kan dra nytte av i forhold til produktutvikling. Avslutningsvis i analysedelen diskuteres likheter og forskjeller mellom de to kundegruppene. I kapittel fire redegjør vi for valg av metode for gjennomføringen av studien, og kapittel fem presenteres ClampOn og olje- og gassbransjen. Til slutt, i kapittel syv, oppsummeres hovedfunnene i korte trekk, og vi presenterer våre anbefalinger på bakgrunn av disse. Vi redegjør for begrensninger ved utredningen, og avslutter med forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på. Teorien som presenteres er utgangspunktet for analysemodellen, som igjen er grunnlaget for casestudiet av ClampOn. Da oppgaven omhandler kundeinvolvering i en bedrifts produktutvikling, redegjør vi først for hva som menes med produktutvikling, hvilke faser produktutviklingsprosessen kan deles inn i, og hvilke elementer som er sentrale i de ulike stegene. Dette er relevant da kunder kan være involvert i produktutviklingen i en bedrift på ulike steg. Videre presenteres relasjonsteori i det teoretiske rammeverket, hvor hovedfokus er relasjonen mellom en bedrift og dens kunder. Det er flere faktorer som påvirker hvordan en relasjon fungerer, og sett i forhold til vår problemstilling er det viktig å kunne peke på hvilke av egenskapene ved relasjonene som har betydning for kundeinvolvering. De ulike elementene i relasjonsteorien drøftes her kort i forhold til deres betydning for kundeinvolvering. Til slutt i teoridelen presenteres empiriske funn knyttet til kundeinvolvering i produktutvikling. Med utgangspunkt i disse tre delene forsøker vi å gi et helhetsbilde av aktuelle empiriske funn innen de ulike fagområdene, og dermed et mest mulig helhetlig bakgrunnsteppe for analysemodellen som er utviklet.

2.1. Produktutvikling

2.1.1. Begrepsavklaring

Produktutvikling, som i litteraturen gjerne refereres til som New Product Development (NPD), kan defineres som et sett av aktiviteter som omhandler alt fra å oppdage muligheter i markedet, til produksjon, salg og distribusjon av et produkt (Ulrich og Eppinger, 2008). En produktutviklingsprosess kan sies å være vellykket når den resulterer i et produkt som blir produsert og solgt med profitt i markedet. Når et nyutviklet produkt er resultat av en oppfinnelse som svarer på et eksisterende, eller bidrar til å skape et nytt, behov i markedet, kan produktet omtales som en innovasjon. Innovasjonen kan være både utvikling av et helt nytt produkt (radikal innovasjon), samt videreutvikling av et eksisterende

(inkrementell innovasjon) (Garcia og Calantone, 2001). Produktutvikling og innovasjon er derfor to begreper som gjerne brukes om hverandre i litteraturen.

Både prosessen bak og suksessfaktorene ved utvikling av produkter har fått mye oppmerksomhet. Kortere livssyklus for produktene, økt globalisering av konkurransen i markedet, økt kompleksitet av teknologier, samt økte kostnader er faktorer som særlig er fokus i forhold til å utvikle en mer effektiv og lønnsom NPD prosess (Ritter og Walter, 2003). Dette indikerer viktigheten av å gjøre prosessen mest mulig optimal for bedrifter. Produktutvikling skjer på ulike måter i ulike bedrifter (Ulrich og Eppinger, 2008), og det er sannsynlig at betydningen av aktiviteter knyttet til utvikling varierer med type bedrift. I bedrifter hvor konstant utvikling og forbedring av produkter er en del av kjernevirksomheten, som for eksempel i teknologibransjen, vil produktutvikling være avgjørende. Disse bedriftene vil derfor ofte være villige til å investere mer tid og ressurser i dette enn andre bedrifter, og i større grad enn andre bedrifter være interessert i å involvere kunden i produktutviklingen.

2.1.2. Fasene i produktutviklingsprosessen

Utviklingen av et nytt produkt skjer gjennom produktutviklingsprosessen som består av ulike faser. Hvilke faser som inngår i prosessen varierer fra bedrift til bedrift, og mellom ulike teorier. På bakgrunn av seks steg presentert av Gruner og Homburg (2000), seks faser presentert av Ulrich og Eppinger (2008), samt fem steg presentert av Cooper et al. (2002) fremstår følgende som de viktigste stegene i produktutviklingsprosessen; *idéutvikling*, *konseptutvikling*, *produksjon og design*, *testing* og til slutt *lansering i markedet*.

I *idéutviklingsfasen*, som er den første fasen, genereres ideer til nye produkter. Ideene kan ha opphav internt i bedriften eller komme utenfra, for eksempel fra kunder, leverandører og andre aktører i markedet (Cooper et al., 2002). I denne fasen kan det være særlig aktuelt å få tilgang til, og å dra nytte av kunders tilbakemeldinger og innspill. Det neste steget er *konseptutvikling*, hvor de gode ideene skilles fra de mindre gode, og produktkonsepter utvikles. I følge Ulrich og

Eppinger (2008) inngår identifisering av kundens behov, utvikling av produktspesifikasjoner, samt testing og utvelgelse av produktkonsepter i denne fasen. Kundens tilbakemeldinger er av interesse siden det er de som til slutt skal bruke og kjøpe produktet. Når produktkonseptet er klart kan selve *produksjonen* av produktet settes i gang. I dette steget inngår design på systemnivå, samt design av produktdetaljer (Ulrich og Eppinger, 2008). Gruner og Homburg (2000) kaller denne fasen for *engineering*, som kan forstås som planlegging og gjennomføring av produktkonseptet, altså at produktet realiseres. Da det i denne fasen foregår en del teknisk utvikling (*engineering*), kan det være vanskelig å involvere kunder med begrenset kompetanse her. Derimot kan kunder med god teknisk innsikt, i tillegg til erfaring knyttet til bruk av tidligere utgaver av samme eller tilsvarende produkter, i større grad komme med konstruktive innspill i denne fasen. Når produktet er mer eller mindre ferdig utviklet må det *testes* slik at produsenten ser at det fungerer slik det var tenkt, og om det eventuelt finnes muligheter for forbedringer. Bedrifter kan velge å involvere kunder i denne fasen slik at sluttbrukeren av produktet selv kan vurdere det opp mot sine behov. Den siste, og kanskje viktigste, fasen av produktutviklingen er *lansering*. Det er liten verdi i et nyutviklet produkt hvis det ikke blir lansert i markedet, og solgt med profitt. Hvis produktet ikke blir en kommersiell suksess, kan ikke produktutviklingen sies å ha vært vellykket til tross for at produksjonen var vellykket (Ulrich og Eppinger, 2008). Dersom en bedrift ikke ønsker å involvere kunder direkte i produktutviklingsprosessen, kan det likevel være en fordel å holde kontakten med dem. Ved å informere kunden om produkter som er på vei, blir lanseringen enklere fordi det da er større sannsynlighet for at produktet blir tatt i bruk (Athaide og Stump, 1999).

2.2. Relasjonsteori

I relasjonsteori beskrives forbindelser mellom to parter ved blant annet å se på ulike egenskaper ved relasjonen. Ved i tillegg å se på hvor god relasjonen er og hvilken nytte man drar av den, kan man få et inntrykk av hvilken betydning de ulike egenskaper har for hva som oppnås i relasjonen. Innsikt i egenskaper som bidrar til å beskrive en relasjon, kan være til god hjelp for eksempel i

vurderingen av kundeinvolvering i produktutvikling. Det er antageligvis slik at ulike egenskaper ved en kunderelasjon kan bidra til å forklare hva en bedrift får ut av relasjonen i forhold til sine produktutviklingsaktiviteter. Innenfor teori om relasjoner har flere bidrag vært med på å skape et helhetlig bilde av en relasjon. Disse utdypes i det følgende.

2.2.1. Begrepsavklaring

Med en relasjon menes en forbindelse mellom to eller flere aktører (Haugland, 2004). I hvilken grad det foreligger samarbeid i relasjonen avhenger av ulike aspekter ved relasjonen. Når en relasjon defineres som et samarbeid, foreligger det en felles enighet mellom to eller flere parter om å utarbeide noe i fellesskap. Riktignok kan forbindelser etableres uten at en slik enighet ligger til grunn. Disse kan betegnes som mer uformelle relasjoner.

2.2.2. Fordeler med relasjoner

For en bedrift vil et av hovedargumentene for å inngå en relasjon med en annen bedrift være å styrke sin strategiske posisjon i markedet (Haugland, 2004). På bakgrunn av dette kan bedrifters utvikling og resultater sees i sammenheng med deres evne til å inngå og utvikle relasjoner. Samarbeid med kunder og leverandører kan for eksempel på den ene side bidra til økt kjøp og salg av produkter og tjenester, og på den annen side bidra til samkjøring og utvikling av, ressurser og kompetanse som partene besitter. Også effektiviteten i utføringen av en bedrifts interne aktiviteter er i stor grad avhengig av bedriftens kunde- og leverandørrelasjoner (Haugland, 2004). Det vil være flere potensielle fordeler for begge parter ved å inngå en relasjon, og deres motiver for å gjøre det vil sannsynligvis påvirke i hvor stor grad kunden involveres i et eventuelt samarbeid knyttet til produktutvikling.

Skape konkurransefortrinn

Det finnes flere ulike teorier med den hensikt å forklare hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre, og særlig to syn står sentralt. Det ene synet forklarer konkurransefortrinn ut i fra en bedrifts tilhørighet i en bransje og benytter

strukturelle karakteristikkene som forhandlingsmakt og inngangsbarrierer. Det andre synet er et ressursbasert syn som forklarer en bedrifts gode avkastning med utgangspunkt i hvilke ressurser bedriften har som skiller den fra konkurrentene (Dyer og Singh, 1998). Disse to synene overser imidlertid det faktum at bedrifter gjerne befinner seg i ulike nettverk. Dyer og Singh (1998) ser denne begrensningen, og tar derfor utgangspunkt i en bedrifts *relasjoner* til andre markedsaktører når de forklarer årsakene til en bedrifts konkurransefortrinn. De påpeker med dette at en bedrifts kritiske ressurser kan gå utenfor bedriftens grenser og være innbakt i ressurser og rutiner som går mellom bedrifter. Med andre ord kan relasjonen mellom to eller flere bedrifter bidra til å skape verdier og konkurransefortrinn.

Relasjonell avkastning

Relasjonell avkastning er den ekstraavkastningen en bedrift oppnår ved å samarbeide (Haugland, 2004). Videre definerer Dyer og Singh (1998) dette som en tilleggsprofitt som kun kan oppnås i fellesskap med en bestemt partner, og ikke isolert eller sammen med hvilken som helst annen partner. Sett i forhold til kundeinvolvering i en bedrifts produktutvikling, vil dette bety at en bedrift kun vil forsøke å involvere kunder som kan bidra konstruktivt i produktutviklingsprosessen, slik at bedriften kan utvikle bedre produkter enn det bedriften kunne gjort alene. Dyer og Singh (1998) har identifisert fire potensielle kilder til relasjonell avkastning. Disse er relasjonsspesifikke investeringer, kunnskapsdelende rutiner, komplementære ressurser/ kompetanse og effektiv styring og ledelse.

Relasjonsspesifikke investeringer er investeringer som er gjort spesielt i forhold til et samarbeid, og som skaper en form for avhengighet mellom partene (Haugland, 2004). Eksempler på slike investeringer kan for eksempel være kjøp av fysisk utstyr, ansettelse av noen med en spesiell kompetanse, og innføring av spesielle rutiner, som utenfor relasjonen ikke har like stor verdi. Det vil gjerne være en fordel at partenes relasjonsspesifikke investeringer er av tilsvarende størrelse. Dette kan forklares med at skjev investeringsfordeling kan føre til risiko for at en av partene trekker seg fra samarbeidet og handler opportunistisk,

det vil si kun tenker på sitt eget beste. Det viser seg at jo mer en bedrift investerer, desto større potensial har den relasjonelle avkastningen (Dyer og Singh, 1998). En begrunnelse for dette er at jo mer man investerer i en spesifikk relasjon, desto høyere er byttekostnaden ved å endre relasjonspartner (Pettersen, 2002). I den forbindelse kan det lønne seg å få på plass langtidskontrakter, da disse gjerne gjør bedrifter mer villig til å gjøre relasjonsspesifikke investeringer (Dyer og Singh, 1998). Når en bedrift velger å involvere en eller flere kunder i produktutviklingen vil det være interessant å se hvem av partene som tar den største kostnaden, og dermed kanskje også den største risikoen. Partenes investeringsvilje vil sannsynligvis påvirkes av deres egen potensielle gevinst knyttet til det utviklede produktet, og risikoen knyttet til utviklingsprosessen.

Det å etablere *kunnskapsdelende rutiner* i en relasjon er viktig for å skape en større åpenhet i forholdet. Dette skjer gjennom deling av informasjon og know-how, såkalt taus kunnskap, som ikke kan overføres til andre kun ved bruk av ord (Filstad, 2008). En slik kunnskapsdeling kan skape mer langsiktige fordeler (Dyer og Singh, 1998). Det er viktig å vite hvem som vet hva, og hvor i de ulike bedriftene den rette ekspertisen finnes for at den relasjonelle avkastningen skal bli optimal. Utveksling av informasjon står sentralt når kunder involveres i produktutvikling (Athaide og Stump, 1999). Kunden kan for eksempel bidra med konstruktive tilbakemeldinger til den produserende bedriften. Da vil det være viktig at det finnes gode rutiner for å motivere kunden til å komme med tilbakemeldinger, og å fange opp, og ta stilling til dem, slik at informasjonsutvekslingen i størst mulig grad kan bidra i utviklingsprosessen.

Komplementære ressurser er ressurser som kombinert gir betydelig bedre avkastning enn de ville gjort hver for seg (Dyer og Singh, 1998). To bedrifter i en relasjon kan ha ulike ressurser som i kombinasjon kan bidra til konkurransefortrinn overfor konkurrenter som følge av oppnådde synergieffekter. Særlig i et samarbeid mellom innovative teknologibedrifter kan vi anta at det ved utvikling av nye produkter vil være muligheter for å skape synergieffekter ved å kombinere teknologisk kompetanse fra bedriftenes FoU-

avdelinger. En kombinasjon av komplementære ressurser kan derfor være en mulig kilde til relasjonell avkastning.

Den siste kilden til relasjonell avkastning er *effektiv styring*. Styring av relasjonen er viktig, og kan foregå på flere måter, både formelt og uformelt (Dyer og Singh, 1998). Vi kommer tilbake til ulike styringsmekanismer, og viktigheten av styring, senere i teoridelen.

Tilgang på ressurser

Gjennom relasjoner til andre bedrifter, både vertikalt og horisontalt i verdikjeden, kan en bedrift få tilgang til ressurser den ellers ikke ville hatt tilgang til (Haugland, 2004). Eksempler på slike ressurser er ny teknologi og ny kompetanse. I tillegg kan ideer til forbedring av eksisterende, og utvikling av nye, produkter være en viktig ressurs som bedrifter ønsker å få tilgang til. Spesielt i bransjer hvor den teknologiske utviklingen skjer stadig raskere, og kravene til rask tilpasning blir stadig større, vil det å være først i den teknologiske utviklingen være et viktig konkurransemiddel (Ritter og Walter, 2003). Gode relasjoner og eventuelle samarbeid kan da være avgjørende, siden utvikling av teknologi både kan være kostnads- og tidskrevende.

Andre fordeler ved relasjoner

I tillegg til de ovennevnte fordelene ved å inngå relasjoner, kan et par andre også nevnes. Relasjonsinngåelse kan for eksempel være en del av internasjonali-seringsprosessen for en bedrift, blant annet med det formål å skaffe seg tilgang til kunder og distribusjonskanaler, og kunnskap om markedet. Relasjonsinngåelse kan også være motivert av reduserte produksjonskostnader og/eller risiko (Haugland, 2004).

2.2.3. Kontraktsform

I relasjoner mellom ulike aktører i et marked vil det være etablert kontrakter. Kontrakter er et viktig styringsinstrument i relasjonen og uttrykker løfter som legger grunnlag for aktørenes plikter og rettigheter i forholdet til hverandre

(Haugland, 2004). I litteraturen skilles det mellom fullstendige og ufullstendige kontrakter. Valg av kontraktsform kommer an på hvor mye informasjon man har tilgjengelig ved kontraktsinngåelsen. Dersom all nødvendig informasjon er tilgjengelig på det tidspunktet hvor kontrakten inngås, kan man skrive en fullstendig kontrakt. I andre tilfeller, hvor det ikke er mulig å ta hensyn til alle forhold, må man inngå en mer ufullstendig kontrakt. Håndtering av usikkerhet i slike ufullstendige kontrakter avhenger av om kontraktene er eksplisitte eller implisitte. I eksplisitte kontrakter blir alle tenkelige forhold spesifisert, mens man med implisitte kontrakter derimot tar stilling til problemer etter hvert som de oppstår. Helt konkret skiller Haugland (2004) mellom fire kontraktsformer. *Kortsiktige markedskontrakter* brukes kun der alle forhold er kjent og er dermed alltid fullstendige kontrakter uten usikkerhet. I *klassiske langtidskontrakter* håndteres usikkerhet ved å i størst mulig grad spesifisere potensielle problemstillinger som kan oppstå, til tross for at man ikke har fullstendig informasjon tilgjengelig på inngåelsestidspunktet. Videre er *interne kontrakter* basert på at usikkerhet løses ved hjelp av administrative prosedyrer. Til slutt er *relasjonskontrakter* regulert av selve forholdet mellom partene, og krever stor grad av gjensidig tilpasningsevne og tillit. De tre sistnevnte er alle kontrakter med et langtidsperspektiv, og brukes i situasjoner med usikkerhet i kontraktsforholdet. I en relasjon vil partenes valg av kontraktsform være med å påvirke hvilken type relasjon som etableres mellom dem. Da relasjonskontrakter blant annet bygger på gjensidig tillit, er det mulig å anta at partene med en slik kontrakt har en nær relasjon som kan skape lavere barrierer for å utveksle informasjon. På den måten er slike kontrakter tilsynelatende gode når en bedrift ønsker å involvere kunden i utvikling av produkter.

2.2.4. Type relasjon

Av relasjonstyper kan vi skille mellom diskrete, formelle og normbaserte relasjoner (Haugland, 2004). I tillegg bruker Bönnte og Keilbach (2005) begrepet uformell relasjon som kan sies å omfatte den normbaserte relasjonstypen. Et uformelt samarbeid kan være noe så enkelt som at en person i en bedrift snakker med en person i en annen bedrift om for eksempel utviklingen av et produkt.

Hvilken type relasjon vi har med å gjøre henger sammen med kontraktsformen som partene inngår (Bönte og Keilbach, 2005), som igjen påvirker hvordan relasjonen styres (Haugland, 2004). Det sistnevnte kommer vi tilbake til i avsnittet om styring av relasjoner. I forhold til kundeinvolvering i produktutvikling er type relasjon spesielt interessant å se på da Bönte og Keilbach (2005) har funnet at parter i uformelle relasjoner gjerne er mer innovative enn i formelle relasjoner. I det følgende er de tre relasjonstypene presentert av Haugland forklart i mer detalj.

I et relasjonsforhold hvor markedskontrakter og klassiske langtidskontrakter benyttes, snakker vi gjerne om *diskrete relasjoner*. Egenskaper ved de involverte partene er da lite relevante fordi alle forhold knyttet til relasjonen er spesifisert i kontrakten, og man forholder seg kun til denne. Det er innholdet i kontrakten som holder aktørene i forholdet sammen.

Ved en *formell relasjon* derimot, vektlegges de formelle sidene ved relasjonen. Partene i forholdet utvikler gjerne et sett med regler og prosedyrer som man støtter seg til når man skal finne en løsning på problemer som oppstår. Personlige relasjoner har liten betydning.

Den tredje og siste typen relasjon er *normbasert relasjon*. I en slik relasjon vektlegges personlige relasjoner mellom partene, og en kontinuerlig gjensidig tilpasning i forholdet. I tillegg står utvikling av felles verdier sentralt. Partene i normbaserte relasjoner kjenner gjerne hverandre godt, og har et tillitsforhold til hverandre. Hvis problemer oppstår i en slik relasjon, har man ikke forhåndsbestemte prosedyrer for håndtering av situasjonen, men løser problemene etter hvert som de oppdages. Om en bedrift ønsker å involvere kunder i produktutviklingsprosessen, kan etablering av slike relasjoner være lønnsomt da folk som kjenner hverandre godt gjerne kommer frem til mer kreative løsninger sammen (Spurkeland, 2004).

2.2.5. Styring av relasjoner

Effektiv styring av en relasjon kan som nevnt tidligere være en kilde til relasjonell avkastning. Relasjonsstyring kan bidra til å påvirke, og kanskje finne løsninger på ulike utfordringer i en relasjon, blant annet knyttet til grad av åpenhet mellom partene i forhold til beskyttelse av egne interesser, og vektlegging av kontroll i forhold til fleksibilitet (Haugland, 2004). Som allerede nevnt, henger kontraktsform, type relasjon og styring av relasjonen nært sammen, og flere forskere har sett nærmere på hvordan en relasjon kan styres på en god måte. Riktignok finnes det ikke et fasitsvar på hvilken type styring som er best.

Tre hovedtyper av styringsmekanismer er presentert av Haugland (2004), som hver inngår i ulike styringsformer. Disse er insentiv, autoritet og tillit. Ved markedsstyring benyttes *insentiv* som styringsmekanisme, og belønningen i relasjonen avgjøres da av resultatet som oppnås. Her er det nettopp resultatet av relasjonen som er viktig, ikke innsatsen partene legger inn. Ved hierarkisk styring brukes *autoritet*, som innebærer at beslutningsmyndighetene blir sentralisert og formalisert. Det blir utviklet retningslinjer, regler og prosedyrer for å styre relasjonen. Den siste styringsformen er relasjonell styring, hvor *tillit* er avgjørende. Da utvikles personlige relasjoner og partene i forholdet skaper felles verdier og normer.

Generelt handler styring om å legge til rette for utvikling av gjensidig fortrolighet. Forholdet som partene i relasjonen har til hverandre blir dermed utgangspunktet for hvordan partene forholder seg til hverandre, og hvordan eventuelle spørsmål og vanskelige situasjoner håndteres (Haugland, 2004). Hvilken styringsform som er best egnet vil variere med hva slags type relasjon vi har med å gjøre. Videre er styringsmetoden forbundet med årsaken til at relasjonen ble inngått. Valg av styringsform kan også være en strategisk avgjørelse fordi man gjennom styring kan oppnå mer i relasjonen (Heide, 1994).

I følge en studie av Olsen et al. (2005) kan det ofte være fordelaktig å kombinere de ulike styringsmekanismene fremfor å ha en ren form for styring. De tre ulike

styringsmekanismene komplimenterer hverandre, og samspillet mellom bruken av dem er komplekst.

2.2.6. Kommunikasjon i relasjoner

Partene i en relasjon kommuniserer med hverandre på ulike måter, og det vil være sannsynlig at hvordan og hvor ofte de kommuniserer sier noe om utbyttet av informasjonsutvekslingen i relasjonen, da det kan indikere hvor nær partene er hverandre. I følge Gruner og Homburg (2000) er kommunikasjon limet som holder distribusjonskanalene i et marked samlet, noe som indikerer viktigheten av dette.

Med utgangspunkt i analyser av kunnskapsklyngen i Silicon Valley, har man funnet at geografisk nærhet kan gi et bedre utgangspunkt for utveksling av kunnskap, og da særlig taus kunnskap, samt fremme veksten av et innovativt klima (Powell og Grodal, 2005). Ut fra dette kan en anta at bedrifter som samarbeider geografisk nært med sine kunder og dermed møtes ansikt til ansikt i stor grad, kan ha en større grad av uformell kunnskapsdeling. Dette kan bidra positivt i produktutviklingsprosessen. Profesjonelle bånd i denne kunnskapsklyngen er skapt i komplekse samarbeid mellom entreprenører, forskere, bedrifter og organisasjoner, med det mål å skape innovasjoner og deretter kommersialisere dem (Powell og Grodal, 2005). Vi kan skille mellom ulike typer kommunikasjon, og kommunikasjonsmetoder.

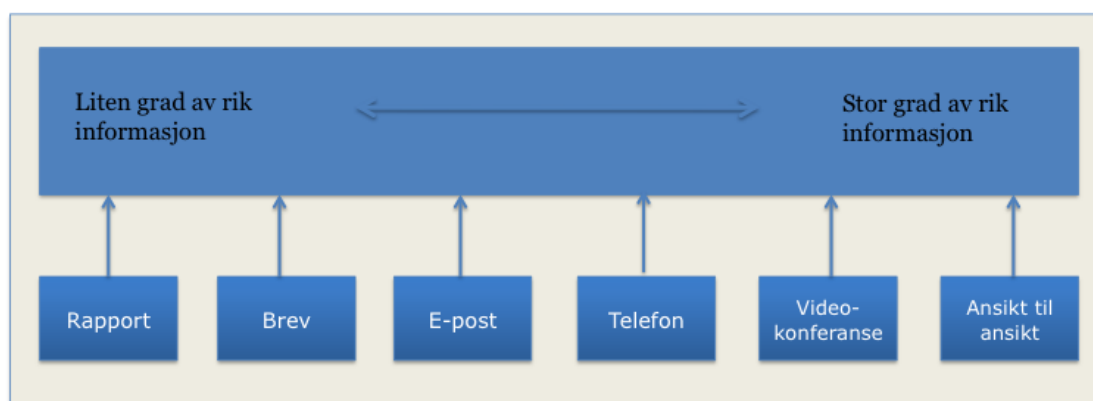
Hva som kommuniseres

Utvikling av ny kunnskap og nye produkter er ofte basert på kunnskap/kompetanse som ikke lett overføres via skriftlig materiell eller instruks, såkalt taus kunnskap (Vatne, 2008). Taus kunnskap er erfaringsbasert kunnskap som man tilegner seg gjennom å gjøre ulike arbeidsoppgaver (Filstad, 2008), og som dermed ikke uttrykkes gjennom språk. Eksplisitt kunnskap derimot er erfaringer og lærdom som man lettere kan sette ord på (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Slik kunnskap overføres gjerne gjennom samtaler og diskusjoner med kolleger i bransjen, og nedfelles også gjerne skriftlig.

Hvordan det kommuniseres

En bedrift kan kommunisere med sine relasjonspartnere på flere måter, og hvilken kanal som benyttes kan være avgjørende for hva som kommuniseres og hvor mye informasjon som utveksles. Dette ser vi for eksempel ved at studier som viser hvordan bare 7 prosent av informasjonen som mottaker oppfatter ved kommunikasjon, formidles gjennom ord (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Figuren nedenfor viser hvordan ulike kommunikasjonsformer formidler ulik grad av rik informasjon. Det vil si informasjon som formidles på en slik måte at man gir rom for tilbakemeldinger, som formidler flere signaler samtidig og som gir mulighet for personlig tilpassede meldinger (Jacobsen og Thorsvik, 2008).



Figur 2.1 Ulike kommunikasjonskanalers evne til å formidle rik informasjon.

Figuren viser at i den kommunikasjonsformen som gir best mulighet for å formidle rik informasjon er å møtes ansikt til ansikt. I den andre enden av skalaen ser vi at formelle rapporter, brev og e-post har begrenset mulighet til å formidle slik informasjon. Det er imidlertid verdt å påpeke at kanalene til høyre i figuren ikke nødvendigvis er *bedre* enn de til venstre. Det kommer an på hva hensikten med kommunikasjonen er. Hvis hensikten er å diskutere et vanskelig spørsmål vil det sannsynligvis være fordelaktig å møtes ansikt til ansikt eller snakkes på telefon. Skal man kun gi en kort beskjed, er en e-post like greit. I forhold til å involvere kunder i produktutviklingen, bør en bedrift derfor være klar over hvilke kanaler som finnes og være bevisste på hvilke de velger å bruke i ulike sammenhenger.

2.3. Kundeinvolvering i produktutviklingsprosessen

Gjennom flere studier av kundeinvolvering i bedrifters produktutvikling finner man at involvering av kunder skjer i både ulik grad, på ulike måter, og på ulike stadier i produktutviklingsprosessen (Ritter og Walter, 2003; Athaide og Stump, 1999). Det har også vært gjennomført studier på mulige resultater av å involvere kunden i produktutviklingsprosessen. I enkelte tilfeller har involvering ført til utvikling av svært vellykkede produkter, mens det i andre tilfeller har ført til økte kostnader og en komplisert relasjon mellom bedriften og kunden.

Det finnes stadig flere bevis på at suksessrike selgere involverer potensielle kunder allerede tidlig i produktutviklingsprosessen (Athaide og Stump, 1999). Både kjøper og selger kan da ha aktive roller i prosessen helt fra starten av. I det følgende ser vi nærmere på en bedrifts ulike tilnærminger til dens kunderelasjoner i løpet av produktutviklingsprosessen. Deretter forklares betydningen av bedriftens målsettingsstrategi for disse relasjonstilnærmingene. Videre redegjør vi for forutsetninger som er spesifikke for relasjonen knyttet til kundeinvolvering i NPD-prosessen, hvor fokuset rettes mot forståelse for hva som menes med kundeinvolvering i NPD-prosessen, hvorfor det kan lønne seg å involvere kunder, og hvordan kundene bør involveres. Vi ser også nærmere på hvor i prosessen involvering er mest optimalt, og hvordan bedrifter selv kan påvirke resultatet av involveringen.

2.3.1. Begrepsavklaring

Kundeinvolvering i produktutviklingsprosessen er en betegnelse for ulike typer interaksjon mellom kunde og bedrift, hvor det utveksles informasjon knyttet til produktutviklingen (Athaide og Stump, 1999). Dette kan være ideer til nye, eller til forbedring av eksisterende produkter. Kundeinvolvering hos en leverandør kan foreligge i ulik grad og på mange ulike måter, fra spørreskjema, intervjuer og fokusgrupper, til et mer samarbeidsorientert forhold mellom kunde og leverandør (Ritter og Walter, 2003). For å beskrive graden av kundeinvolvering i leverandørens NPD-prosess kan man vurdere i hvilken grad kunden deltar fra idéfasen til testfasen (Brown og Eisenhardt, 1995; Ritter og Walter, 2003).

Kjøper-selgerrelasjoner kan bidra til en informasjonsutveksling som er nødvendig for at en bedrift skal oppnå suksess i det markedet den opererer. Denne informasjonsutvekslingen kan være avgjørende for at bedriften skal kunne tilby produkter som dekker kundens behov, og dermed for at bedriften skal oppnå konkurransefortrinn i markedet. Siden dette stadig endres, bør bedriften forsøke å bli mer fleksibel og utvikle seg i takt med, og helst i forkant av, endringene (Hamel og Välinkangas, 2003). Kundeinvolvering underveis i produktutviklingsprosessen kan med andre ord være viktig i mange bedrifter for å samkjøre bedriftens kapabiliteter med kundens etterspørsel.

Ved å utnytte bedriftens kapabiliteter på best mulig måte for å tilby det som etterspørres i markedet, kan bedriften bevege seg i retning av å oppnå et optimalt strategisk gap overfor sine omgivelser. Et *strategisk gap* kan defineres som "en sammenligning mellom organisasjonens mål, strategi og ressurser på den ene side, og muligheter og trusler i omgivelsene på den annen side" (Hofer og Schendel (1996) i Harrison, 1999, s 330). Med andre ord kan et strategisk gap beskrives som en ubalanse mellom organisasjonens posisjon og dens ønskede posisjon. Målet for bedriften er å oppnå et lite positivt strategisk gap ovenfor markedet, det vil si en situasjon hvor bedriften har tilstrekkelig med ressurser for å utnytte muligheter, takle trusler, og møte krav eller ansvar som er forventet fra omgivelsene. Et for stort positivt strategisk gap vil være uheldig, da dette kan føre til at ledelse, teknologi eller ressurser som selskapet besitter ikke blir utnyttet, og dermed gir unødvendige kostnader (Harrison, 1999).

I en kjøper-selgerrelasjon vil det være avgjørende at bedriften klarer å fange opp relevant informasjon. Athaide og Stump (1999) definerer en kjøper-selgerrelasjon knyttet til utvikling av nye produkter som selektiv informasjonsflyt, som kan føre til læringsmuligheter både for kjøper og selger av produktet. De påpeker videre viktigheten av å vite hvilke aktiviteter som utføres i ulike bedrifter for å fange opp denne informasjonsutvekslingen. Enkeltbedrifter kan ved hjelp av relasjonsstyring påvirke hvilke aktiviteter som finner sted i relasjonen.

2.3.2. Fordeler ved kundeinvolvering

Motivene for å involvere kunder i produktutviklingsprosessen kan være mange. Blant annet kan involvering av kunden bidra til at bedrifter får tilgang til ressurser de selv ikke har, som for eksempel finansielle midler og teknisk kompetanse (Grüner og Homburg, 2000). Videre kan bedriften få tilgang til kundespesifikk informasjon og kunnskap om blant annet kunders ønsker og behov (Ulwick, 2002). Til slutt vil det være fordelaktig for en bedrift å involvere kunder for å lære dem opp og tilvende dem produkter som er på vei slik at kundene ved lansering av produktet vil verdsette det høyere (Athaide og Stump, 1999). Disse aspektene ved kundeinvolvering gir god grunn for bedrifter til å jobbe aktivt med å involvere kunder fordi tilgang til ressurser og informasjon, samt opplæring av kundene kan bidra til blant annet en forbedret produktutviklingsprosess, og økt etterspørsel etter produktene som produseres (Athaide og Stump, 1999). I det følgende utdyper vi de ulike motivene for å involvere kunder. Deretter redegjør vi for hvilken betydning dette kan ha for bedriftene.

Motiver for kundeinvolvering

Fordeler ved bedriftssamarbeid kan være forbedret lønnsomhet som følge av delte produktutviklingskostnader og enklere tilgang til testfasiliteter (prosessbasert syn), og/eller forbedret omsettelighet og kundeorientering, og dermed bedret markedsorientering for bedriften generelt (resultatbasert syn) (Ritter og Walter, 2003). Man kan skille mellom motiver knyttet til tilgang på ressurser, tilgang på informasjon, og opplæring av kunden.

Tilgangen på ressurser kan blant annet gjelde tilgang på finansielle ressurser og teknologisk kompetanse som bedriften mangler internt (Ritter og Walter, 2003). Et samarbeid mellom kunder og leverandører kan gi leverandøren tilgang til ressurser som i kombinasjon med bedriftens egne ressurser kan føre til synergieffekter som resulterer i bedre tekniske produkter, raskere lansering av produkter i markedet, reduserte kostnader ved utviklingen av nye produkter, og unngåelse av duplisering av forskningsinnsats (Bönte og Keilbach, 2005). Gruner og Homburg (2000) forklarer fordeler ved å få kontroll over ressurser i

omgivelsene med utgangspunkt i ressursavhengighetsteori. Mulige ressurser kan være personell, informasjon, finansielle ressurser, produkter og tjenester. Bedrifter er avhengige av tilgang på ressurser og informasjon som kunden besitter, og dermed av relasjoner til kunden. Hvor avhengig en bedrift er av en annen påvirkes for det første av hvor avgjørende ressursen som den andre besitter er for bedriften i dagens situasjon. Videre bestemmes også avhengigheten av om kundene har bestemmelsesrett over allokering og bruk av ressursen. En tredje faktor med betydning for ressursavhengigheten mellom to bedrifter er om bedriften kan få tilgang til de samme ressursene og informasjonen fra andre kilder. På bakgrunn av ressursavhengighetsteori kan samarbeid med kunden sees på som en brobyggerstrategi for å sikre fremtidig tilgang til aktuelle ressurser og informasjon (Gruner og Homburg, 2000).

Ressursavhengighetsteorien som presenteres over blir vektlagt i Gruner og Homburg (2000) sin presentasjon av relasjonsmarkedsføring. Dette er en ny type markedsføring, som konsentrerer seg om en bedrifts relasjoner til kunder og påpeker viktigheten av informasjonsutveksling og samarbeid i forretningsforbindelser. *Tilgang på informasjon* som kunden innehar er avgjørende for utviklingen av produkter som er best mulig tilpasset det som etterspørres. Kunden har for eksempel kunnskap knyttet til deres behov og opplevelse med produktet og markedet, og kan på bakgrunn av dette bidra med innovative ideer, forslag til nye teknologier, markedsinformasjon, og utviklingskapabiliteter som produsenten mangler internt (Ritter og Walter, 2003). Siden det er kunden som til syvende og sist skal være fornøyd med produktet for å ville kjøpe det, er produktinformasjon fra denne viktig. I følge Brown og Eisenhardt (1995) har kundeinvolvering vist seg å effektivisere den delen av produktutviklingsprosessen som innebærer utvikling av produktkonseptet. De påpeker imidlertid at det ikke er klart hvordan og når kunden involveres.

Kjøper-selgerrelasjoner underveis i produktutviklingsprosessen skaper et passende forum hvor selgere kan redusere risikoen ved å markedsføre teknologibaserte innovasjoner (Athaide og Stump, 1999). Suksessfulle selgere investerer derfor tid i å *lære opp kunden*, for å redusere kjøpers oppfattede risiko

knyttet til det å ta i bruk produktet, og dermed øke sannsynligheten for at produktet tas i bruk.

Implikasjoner for bedriften

Kundeinvolvering er et viktig middel blant annet for å øke verdien av nye produkter gjennom for eksempel forbedret produktkvalitet og teknologi, i tillegg til å bidra til en akselerering av produktutviklingsprosessen, og reduksjon av utviklingskostnadene. Interaksjon i løpet av produktutviklingsprosessen er avgjørende for å samkjøre bedriftens teknologiske kapabiliteter med markedets behov, noe som igjen er viktig for å øke hastigheten for utbredelse av produktet, og produktets kommersielle suksess (Athaide Stump, 1999), jfr. optimalt strategisk gap.

Et annet mål for bedrifter, knyttet til å øke konkurransevnen i markedet, er å *forbedre produktutviklingsprosessen*. Kunden kan komme med innspill og tilbakemeldinger som gjør at bedriften kan effektivisere denne prosessen. Dette kan igjen gi produktet økt kvalitet, samtidig som det kan redusere produksjonskostnadene. I tillegg kan økt tilgang på ressurser og kompetanse åpne for nye muligheter i produktutviklingsprosessen. Athaide og Stump (1999) argumenterer for at kundeinvolvering tidlig i prosessen er viktig fordi det kan medføre en *akselerering av produktutviklingsprosessen, og redusert risiko for å måtte endre produktdesignet* etter endt utvikling for å møte kundens spesifikasjoner. I tillegg kan dette medføre at kunden kan komme med *forslag til potensielle applikasjoner* som selger ikke har tenkt på. Jo tidligere i prosessen bedriften får konstruktive tilbakemeldinger knyttet til produktet, dess lavere kostnader og mindre tid kreves for å gjøre tilpasningen av produktet.

Gruner og Homburg (2000) finner i sine studier at produkters suksess påvirkes av samspill med, og involvering av, kunden. Et av elementene som kan påvirke suksessen til et nyutviklet produkt er nemlig intensiteten av kundeinvolvering i de ulike fasene av produktutviklingsprosessen. Dette er et tydelig eksempel på hvilke fordeler en bedrift kan ha av å involvere kunder.

2.3.3. utfordringer knyttet til kundeinvolvering i NPD

Tross mange mulige fordeler ved kundeinvolvering må man være klar over at det også finnes noen fallgruver, særlig knyttet til kostnader og risiko i NPD-prosessen (Bönte og Keilbach, 2005). En utfordring kan være at kunder ikke vet hva som er den beste løsningen på sitt problem (Ulwick, 2002). Videre kan utfordringer oppstå knyttet til informasjonsdeling mellom partene (Haugland, 2004; Bönte og Keilbach, 2005). En tredje problemstilling er deling av risiko, som kan ses i sammenheng med det fjerde punktet vurderer kostnaden av samarbeidet opp mot nytten.

For det første er det ikke sikkert at kunder selv vet hva som er den beste løsningen på sitt problem. Ulwick (2002) mener at man ikke bør stole på at kunder skal komme opp med løsninger knyttet til produktinnovasjoner, men at man i stedet bør spørre dem om hva behovet deres er. Han nevner faren med å spørre kunden om hvilket produkt de behøver, og viser til at produktutvikling basert på denne type tilbakemeldinger har ført til mislykkede produktlanseringer. Dette er fordi kundene sjeldent har den kompetansen som trengs for å bidra konstruktivt inn i innovasjonsprosessen, og at de ofte kun tenker produktforbedringer innenfor sine gitte referanserammer (Ulwick, 2002). Det blir med andre ord stort sett forslag til produktforbedringer som kommer fra kunden, og ikke ideer som kan føre til nye produkter (radikale innovasjoner). Ved i stedet å spørre kunden hvilket behov de har kan det være opp til FoU-avdelingen i bedriften å komme opp med en ny løsning, for eksempel i form av et nytt produkt som tilfredsstillende kundens behov. Dette avhenger selvsagt av hvilke typer kunder det er snakk om.

For det andre må man finne ut i hvilken grad en ønsker å dele kunnskap med kunden, med tanke på beskyttelse av strategisk viktig kompetanse og deling av eventuelle patentrettigheter (Haugland, 2004; Bönte og Keilbach, 2005). Informasjonen som enkeltbedrifter innehar er gjerne til en viss grad hemmelig, og det vil i en relasjon være viktig å holde slik hemmelig informasjon internt (Bönte og Keilbach, 2005). Det kan være krevende å avgjøre hvor mye informasjon man skal dele med sin partner da suksessen ved et samarbeid

gjernes er assosiert med fri flyt av kunnskap og informasjon mellom partene. Bedriften står da overfor en avveining mellom å beskytte intern informasjon og dele nødvendig informasjon for at det ønskelige resultatet i relasjonen kan oppnås.

Videre må man ta stilling til hvem som skal ta på seg risikoen knyttet til utviklingsprosessen, og hvordan man bør forholde seg til relasjonsspesifikke investeringer. Ved et nært samarbeid knyttet til utvikling av nye produkter eller forbedringer av eksisterende produkter vil patentrettigheter sannsynligvis måtte deles. I tillegg kan selger måtte gjøre betydelige relasjonsspesifikke investeringer som gjør selger veldig avhengig av at partneren vil kjøpe det utviklede produktet også i fremtiden for å få dekket disse investeringene (Haugland, 2004). Ved kundeinvolvering i produktutviklingsprosessen vil det være aktuelt å ta stilling til flere ulike risikoelementer. For eksempel kan det være betydelige forskjeller på bidrag fra partene, både i omfang og form, som kan føre til at partene sitter med ulik risiko knyttet til produktutviklingssamarbeidet.

En annen utfordring knyttet til kundeinvolvering i produktutviklingsprosessen er hvordan en skal dra nytte av tilbakemeldinger fra kunden. Når det gjelder generering av tilbakemeldinger er det flere risikoaspekter knyttet til denne (Athaide og Stump, 1999). Det ene er at selgere er sårbare fordi innovasjonen kan avsløres til konkurrentene, det andre er at kunder kan ønske betydelige produkttilpasninger eller -modifiseringer som kan resultere i "specification drift", det vil si mangel på spesifiserte ønsker, og dermed en tregere NPD-prosess.

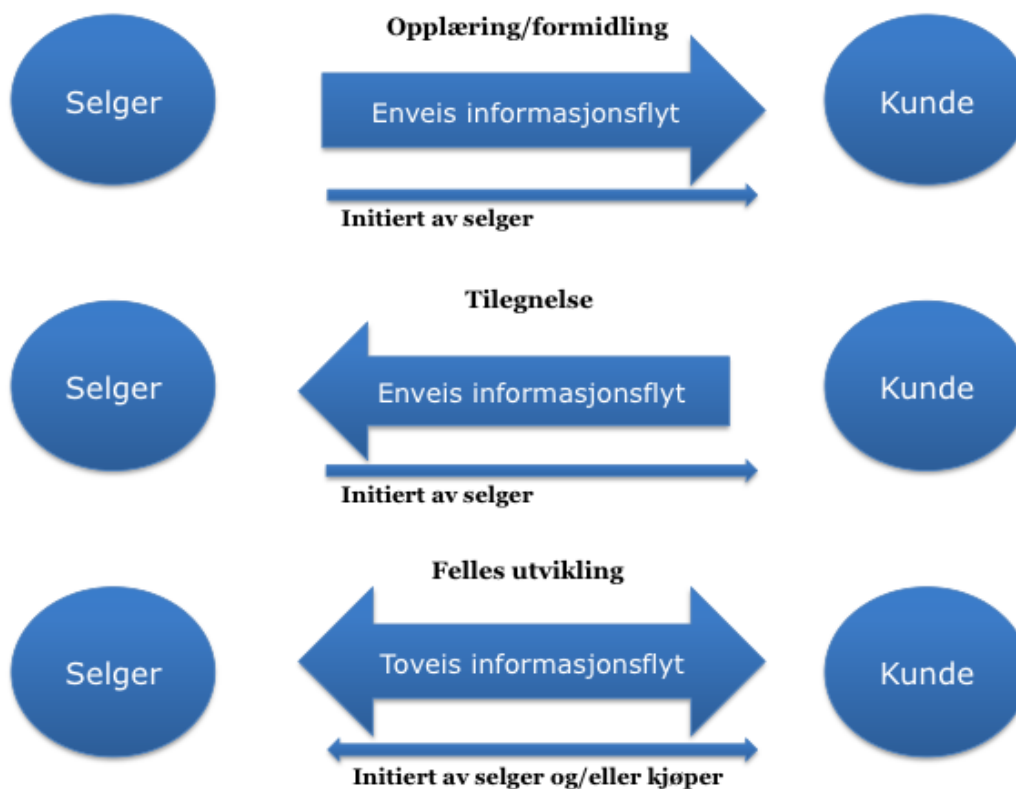
2.3.4. Kunderelasjoners betydning for produktutvikling

Ulike forskere har gjort studier på hvordan kunder på en vellykket måte kan bli involvert i produktutviklingsprosessen. Blant annet finner Ritter og Walter (2003) enkelte forutsetninger ved kundeinvolvering som er viktige for å oppnå suksess. Disse er gjensidig forpliktelse, gjensidig tillit, gjensidig tilpasning og gjensidig relasjonsstyring. Fra relasjonsteorien i kapittel 2.2. ser vi at dette er

noen av de samme elementene som inngår i en relasjonskontrakt. Dette indikerer at slike kontrakter kan være fordelaktige for å oppnå involvering av kunder i forhold til produktutvikling.

Videre påpeker Bönnte og Keilbach (2005) at suksessfulle innovasjoner ofte er assosiert med utvikling av tette linker mellom kunder og leverandører. Disse tette linkene er ofte basert på uformelle samarbeid mellom kunden og leverandøren, som kan være noe så enkelt som at en person i én bedrift, for eksempel en ansatt i FoU-avdelingen, snakker med en ansatt i FoU-avdelingen i en annen bedrift om utvikling av et produkt. Men selv om man ofte har kunnet assosiere suksessfulle resultater i form av innovasjoner fra uformelle relasjoner, er dette vanskelig å kvantifisere, og bevise fordi disse relasjonene ikke alltid kan oppdages, nettopp fordi de er uformelle og finnes i et uendelig antall varianter.

Athaide og Stump (1999) redegjør for hvordan en bedrift kan variere måten den tilnærmer seg en relasjon til en kunde som er involvert i produktutvikling på, for å oppnå best mulig utbytte av samarbeidet. De identifiserer aktiviteter i relasjonen som fanger opp utveksling av informasjon mellom kjøper og selger under NDP-prosessen. Ut fra dette finner de hvilke egenskaper ved atferdsdimensjonene som er avgjørende for informasjonsutvekslingen. Den selgende bedriften kan påvirke hvordan den forholder seg til kunden ved å variere intensiteten av tilnærmingen langs tre atferdsdimensjoner; opplæring, generering av produktkunnskap og produktrelaterte tilbakemeldinger, og felles utvikling av produkter. De tre dimensjonene vises i figur 2.2. I tillegg til at de tre atferdsdimensjonene påvirker ulike deler av produktutviklingsprosessen, kan de tre dimensjonene også variere på to andre måter; retningen på informasjonsflyten, og hvem som tar initiativet. Informasjonsutvekslingen kan gå enten en eller to veier, og kan initieres av både kunde og selger.



Figur 2.2: Atferdsdimensjoner i kjøperselgerrelasjoner (Forenklet etter Athaide og Stump, 1999)

Tre dimensjoner av informasjonsflyt i relasjoner

Den første dimensjonen går ut på at bedriften lærer opp kunden. Fokuset her er *kunnskapsformidling*, hvor målet er å øke utbredelsen av nye produkter i markedet, og at innovasjoner skal bli en kommersiell suksess. Opplæringen er særlig nødvendig ved mange teknologibaserte industrielle innovasjoner, da disse ofte er komplekse. Det vil da være behov for å lære potensielle brukere om produktets egenskaper, fordeler og bruk. Det er viktig å huske at denne kommunikasjon må foregå på "kundens språk".

Den andre atferdsdimensjonen er tilegnelse av produktkunnskap og produktrelaterte tilbakemeldinger. Selger forsøker å få produktrelaterte tilbakemeldinger fra kunden før lansering av produktet, noe som kan gjøres mulig ved for eksempel pilottesting av produktet. Nyttan av tilbakemeldingene avhenger av selgers evne til å tilpasse seg denne informasjonen. Kjøpers rolle endres til å aktivt påvirke produktets design og bruksområde i markedet, i stedet for kun å motta selgerutviklede innovasjoner som ved den første dimensjonen.

Utviklingen er med andre ord ledet av kunden, men styrt av selgeren. Fokuset her er *kunnskapstilegnelse*, med det mål å eliminere feil ved produkter og å tilpasse produktene før lansering. Det er imidlertid risikoer knyttet til denne dimensjonen. For det første kan selgende bedrifter være sårbare fordi innovasjoner kan avsløres til konkurrentene. For det andre kan kunder ønske betydelige produkttilpasninger eller -modifiseringer som kan resultere i "specification drift", med andre ord mangel på spesifiserte ønsker, og dermed en tregere NPD-prosess (Athaide og Stump, 1999).

Den tredje og siste atferdsdimensjonen er felles utvikling av nye produkter (NPD) gjennom et samarbeid mellom selger og kjøper. Fokus i denne atferdsdimensjonen er *gjensidig formidling og tilegnelse* av informasjon underveis i utviklingen av innovasjonen og den underliggende teknologien. Vektlegging av denne dimensjonen i relasjonstilnærmingen fører til en samkjøring av ekspertise og ressurser i de to samarbeidende bedriftene, og skaper et miljø hvor proprietær (privat) og ofte taus informasjon kan bli fullt utvekslet.

Retning av og initiativ til informasjonsflyt

De tre atferdsdimensjonene beskrevet over varierer som nevnt på to andre måter, med *retning av*, og *initiativ til* informasjonsflyt. Ved utvikling av teknologibaserte, industrielle innovasjoner har man ofte tett og hyppig interaksjon mellom selger og en bestemt kunde som kan gå gjennom flere faser i produktutviklingsprosessen (Athaide og Stump, 1999). I sin empiriske studie finner forfatterne at selgere benytter to ulike tilnærminger til kunden under NPD; enveis og toveis produktutviklingsrelasjoner. I de to første atferdsdimensjonene, opplæring av kunden og kunnskapsgenerering, er informasjonsflyten enveis. Suksessfulle selgere driver med opplæring av kunden for å øke sannsynligheten for at de tar i bruk produktet. Kundene involveres da ikke før i slutten av NPD-prosessen, under lanseringsfasen av produktet. Mulige ulemper ved enveis informasjonsflyt er at selger risikerer at innovasjonen ikke vil samsvare med de idiosynkratiske karakteristikene i en bestemt kjøpers omgivelser. Det kan også resultere i svake, asymmetriske relasjoner som er

selgerdominerte og lite forpliktende. Ifølge Porter (1989) leder de to første dimensjonene ofte til en forretningsstrategi hvor kostnadslederskap står sentralt (Athaide og Stump, 1999).

I den siste atferdsdimensjonen, felles NPD, er informasjonsflyten toveis. Dette står i kontrast til den tradisjonelle, enveis tilnærmingen hvor selgere spiller en lederrolle ved utvikling av nye produkter. I en toveis relasjon kan informasjonsflyten være ledet av begge parter, og kunden er aktivt involvert fra starten av NPD-prosessen. Dette er det høyeste nivået av kundeinvolvering. Selgere kan da ta initiativ til å involvere kunden under pilotutviklingsfasen, eller ved å utvikle produktet i samarbeid med kunden. Atferdsdimensjonen er relasjonsorientert, med fokus på gjensidig forpliktelse til å utvikle innovasjonen underveis i hele produktutviklingsprosessen. Den tredje dimensjonen leder ofte til en differensieringsstrategi. Produktutviklingsledere trenger innsikt i hvordan andre høyteknologibedrifter involverer kundene sine i NPD-prosessen, og hva som driver deres avgjørelser så de kan utvikle effektive relasjonsstyringsstrategier (Athaide og Stump, 1999).

Dersom en toveis tilnærming til relasjonen velges, krever det at ansatte i bedriften som har kontakt med kundene må være kjent med bedriftens strategier om innovasjon. De kan da bli mer oppmerksomme i forhold til å identifisere eksisterende og potensielle kunder som mulige "beta sites", det vil si bruk av kompetente partnere i testing av pilotversjoner av et produkt og/eller partnere innen produktutvikling (Athaide og Stump, 1999).

2.4. Oppsummering

Vi ser at flere egenskaper ved en relasjon fremstår som sentrale i forhold til hvorvidt og hvordan kunder kan involveres i en bedrifts produktutvikling. Disse er motiv for inngåelse av relasjonen, varighet av relasjonen, kontraktsform, type relasjon, styring av relasjonen og kommunikasjonen i relasjonen. Gjennom den teoretiske gjennomgangen har vi belyst disse, og redegjort for flere viktige aspekter ved kundeinvolvering, som retning og initiativ i forhold til informa-

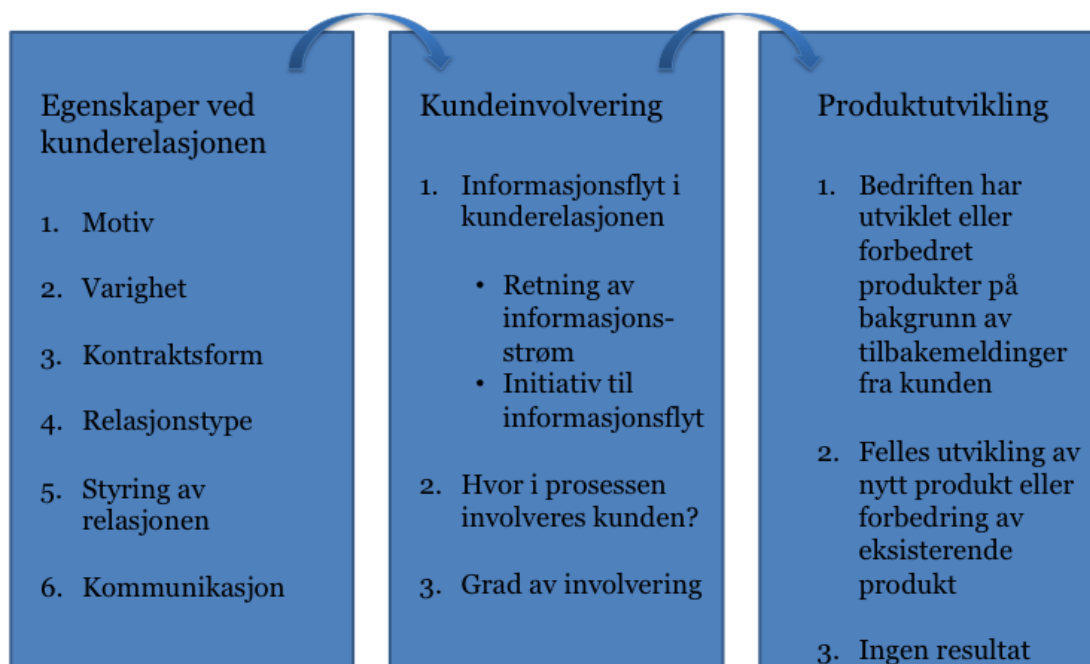
sjonsflyt, grad av involvering, hvor i prosessen kunden kan involveres. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket har vi i det følgende utviklet en analysemodell som ligger til grunn for analysen gjort i denne utredningen.

3. Analysemodell og variabler

I dette kapitlet oppsummeres det teoretiske rammeverket med en modell som kan bidra til å forklare *hvilke egenskaper ved en relasjon som har betydning for hvorvidt og på hvilken måte kunder involveres i produktutviklingen i en bedrift*. Modellen er utgangspunkt for analysen som gjøres av seks av Clampons kunderelasjoner. Vi redegjør først for hvilke variabler som inngår i modellen og forklarer disse i detalj. Deretter vurderer vi på bakgrunn av det teoretiske rammeverket hvilke sammenhenger vi kan forvente å finne mellom egenskaper ved relasjonene og kundeinvolvering i forhold til produktutvikling.

Med utgangspunkt i teorien presentert i kapittel to ser vi at flere egenskaper ved en relasjon sannsynligvis har betydning for kunders involvering i en bedrifts produktutvikling. Det er særlig seks ulike egenskaper som man kan anta at har en betydning. Disse er *motiv* for inngåelse av relasjonen, *varigheten* av relasjonen, *kontraktsformen* mellom partene i relasjonen, *type* relasjon, *styring* av relasjonen og *kommunikasjon* i relasjonen. For å vurdere kundeinvolveringen har vi valgt å inkludere tre variabler i modellen, dette med utgangspunkt i tidligere studier. Athaide og Stump (1999) skiller i sine studier mellom *enveis og toveis kunderelasjoner*, som sier noe om retningen av informasjonsstrømmen, og i tillegg ser de på hvem som tar *initiativet* til informasjonsutveksling. Hvorvidt en relasjon er enveis eller toveis, og hvem som tar initiativet, er interessant fordi det sannsynligvis henger nært sammen med hva bedriften har oppnådd gjennom involveringen av kunden. Videre viser ulik forskning at det vil variere *hvor* i produktutviklingsprosessen kunden er involvert, og et tredje aspekt som vektlegges i litteraturen er i *hvor stor grad* kunden er involvert. For å vurdere hvilken betydning de ulike egenskapene ved relasjonene har for kundeinvolvering, er det også viktig å se hva som konkret oppnås ved å involvere kunden. Vi har derfor inkludert tre alternativer i forhold til produktutvikling som følge av kundeinvolvering. Bedriften kan enten ha utviklet eller forbedret et produkt *på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kunden*, den kan ha utviklet eller forbedret et produkt *i fellesskap med kunden*, eller resultatet kan være at *ingen*

utvikling eller forbedring som følge av kunderelasjonen. De ulike variablene er vist i modellen nedenfor og vil i det følgende bli forklart i mer detalj.



Figur 1: Analysemodell

3.1. Forklaring av modellens variabler

3.1.1. Egenskaper ved kunderelasjonen

Motiv

Motivet for relasjonsinngåelsen på etableringstidspunktet er en sentral variabel i modellen fordi kundens involvering sannsynligvis henger sammen med årsaken til at relasjonen ble inngått. I teoridelen ble flere fordeler ved relasjonsinngåelser presentert, og disse kan sees på som mulige motiv. Det mest opplagte motivet er at bedriften ønsker å selge sine produkter til den aktuelle kunden. Videre kan utgangspunktet for relasjonen være at bedriften ønsker å styrke sitt konkurransefortrinn overfor andre aktører i markedet gjennom gode relasjoner, blant annet gjennom tilgang på ressurser, og relasjoner til andre markedsaktører. Relasjoner kan også være motivert av felles utviklingsprosjekter. Det kan være svært kostbart og tidkrevende å utvikle produkter alene, og bedrifter søker derfor å samarbeide med for eksempel kunder for å spare ressurser og eventuelt å dele risiko. Relasjonsinngåelse kan til slutt være et ledd i

internasjonaliseringsprosessen til bedriften da enkelte kunderelasjoner for eksempel kan fungere som gode referanser i kampen om nye kunder og markeder.

Varighet

I litteraturen fremgår få konkrete funn knyttet til varighet av ulike relasjoner. Vi anser det likevel som viktig å inkludere variabelen. Bakgrunnen er at vi fra teori om kontraktsformer vurderer det slik at relasjonskontrakter, hvor forholdet avhenger av personlige relasjoner (Haugland, 2004), gjerne krever lenger varighet enn andre kontrakter, siden det tar tid å bygge et tillitsforhold mellom partene. I følge Spurkeland (2004) vil personer som kjenner hverandre godt, være mer kreative sammen, noe som kan ha betydning for kundeinvolvering. Man kan også tenke seg at langvarige relasjoner gir økte incentiver for partene til å investere tid og ressurser i relasjonen, og at dette igjen påvirker hva man oppnår i relasjonen. Dermed kan kanskje varigheten på en allerede etablert relasjon påvirke valg av type kontrakt som inngås med ulike kunder, samtidig som at selve kontrakten vil påvirke relasjonens lengde.

Kontraktsform

Formen på kontrakten som inngås mellom partene i en relasjon er viktig fordi den sier noe om hvilke rammer som er satt for forholdet. Videre definerer kontrakten som legges til grunn hvilken type relasjon som etableres mellom partene. Det kan være interessant å skille mellom enkeltkontrakter som omhandler et enkelt bytteforhold mellom kunde og leverandør, og mer overordnede kontrakter som omhandler den mer vedvarende relasjonen mellom partene. Det kan for eksempel ligge rammeavtaler i bunn mellom en bedrift og dens kunde, mens hvert enkeltsalg spesifiseres i egne kontrakter. Ved kundeinvolvering i produktutvikling, vil det være interessant å se om dette spesifiseres i skriftlige avtaler eller om det er snakk om et mer uformelt samarbeid knyttet til utvikling eller forbedring av et produkt. Det kan i tillegg være interessant å se om valgt kombinasjon mellom langvarige, åpne kontrakter på den ene side, og mer konkrete, kortsiktige kontrakter knyttet til et bestemt

prosjekt på den annen side, kan ha betydning for kunders involvering i produktutvikling.

Type relasjon

Denne variabelen viser til hvorvidt relasjonen er av formell karakter, eller om den er diskret eller normbasert. Klassifiseringen henger tett sammen med hvilken kontrakt partene har inngått. Å vite hvilken type relasjon vi har med å gjøre er relevant blant annet fordi uformelle samarbeid gjerne fører til mer innovasjon enn samarbeid av mer formell karakter (Bönte og Keilbach, 2005). Dermed er det spennende å se om kunderelasjoner som kan klassifiseres som normbaserte relasjoner for eksempel har eller har hatt større grad av kundeinvolvering enn andre.

Styring av relasjonen

I følge Ritter og Walter (2003) kan styring av relasjoner påvirke hvordan en relasjon fungerer, og dermed hva partene kan oppnå i relasjonen, noe som viser at kundeinvolvering til en viss grad kan påvirkes av relasjonsstyringen. Ut fra dette ser vi at kundeinvolveringen i en relasjon krever en relasjonstilnærming til kundene. Dette stemmer overens med Mores (1986) funn om at feilslåtte, teknologibaserte innovasjoner kan forklares ved ineffektiv relasjonsstyring i NPD-prosessen. Styring av relasjonen er dermed en viktig variabel å inkludere i modellen, og kan sees i sammenheng med hvilken kontrakt partene har inngått, og videre hvilken type relasjon som er etablert.

Kommunikasjon i relasjonen

Kunnskapsdelende rutiner er i følge Dyer og Singh (1999) en av kildene til relasjonell avkastning. Ved involvering av kunder i produktutviklingsprosessen er det derfor viktig at det foreligger hensiktsmessige rutiner for kommunikasjonen mellom partene slik at nødvendig kunnskap deles. Særlig i forhold til kunders tilbakemeldinger til produsenten, kan valg av kommunikasjonskanal være relevant. Fra teorien ser vi at kunnskap kan være både taus og eksplisitt, og at hva som skal kommuniseres er avgjørende for valg av kommunikasjonskanal. Modellen presentert i teoridelen, som viser hvilke kanaler som gir størst grad av

rik informasjon, kan bidra til å fortelle oss hvordan en bedrift kan få mest mulig nyttig og god informasjon fra kunden, for eksempel i forhold til produktutvikling.

3.1.2. Kundeinvolvering

Athaide og Stump (1999) sitt skille mellom *enveis og toveis informasjonsflyt* i en relasjon gjør informasjonsflyt til en sentral variabel i modellen. Både *retning på informasjonsflyten* og *hvem av partene i relasjonen som tar initiativet* til den, er nemlig interessant i forhold til kundeinvolvering. I forhold til opplæring av kunden vil det være interessant å se i hvor stor grad bedriften underveis i utviklingsprosessen informerer kunden om produktet som er på vei, med den hensikt at kunden skal være mer forberedt på det nye produktet ved lansering. Videre er det relevant å se om bedriften får informasjon og kunnskap fra kunden, og om det foregår et samarbeid knyttet til felles produktutvikling. Det vil også være spennende å vurdere hvem som tar initiativ til å utveksle informasjon, og hvordan denne informasjonsutvekslingen foregår i relasjonen.

I tillegg til å vurdere informasjonsflyten, ser vi på *hvor i utviklingsprosessen* kunden eventuelt er eller har vært involvert. På bakgrunn av litteratur om de ulike fasene i en produktutviklingsprosess, har vi definert de fem viktigste stegene som er å finne i de fleste slike prosesser. Disse er idéutvikling, konseptutvikling, produksjon og design, testing og lansering i markedet. Kunden kan involveres i et eller flere av stegene i prosessen. Dersom kunden besitter relevant teknologisk kompetanse vil det være mulig å samarbeide gjennom hele produktutviklingsprosessen, mens dersom kunden kun har kompetanse knyttet til behov i markedet og ideer til nye produkter vil det som regel foreligge samarbeid i starten av prosessen (idéfasen) og eventuelt i slutten av prosessen (testing av produktet).

Et tredje aspekt er *graden av kundeinvolvering* i leverandørens NPD-prosess. I hvilken grad kunden er involvert kan vurderes ut ifra hvor i prosessen involveringen skjer, men også ut fra hvorvidt kunden for eksempel foretar spesifikke investeringer i forhold til relasjonen i form av tid og ressurser, og om de tar på seg risiko ved utvikling av nye produkter.

3.1.3. Produktutvikling

I modellens siste del skiller vi mellom tre alternative utfall i forhold til produktutvikling i en bedrift. Kundeinvolvering kan ha ført til at bedriften utvikler et produkt internt, hvor utviklingen er initiert av tilbakemeldinger/ideer fra kunden på ulike stadier i produktutviklingsprosessen. Videre kan partene samarbeide om en felles produktutvikling. Denne utviklingen kan være initiert av begge parter, og kan føre til informasjonsutveksling blant annet mellom partenes FoU-avdelinger, noe som kan gi synergieffekter i form av økt kunnskap i forhold til produkter. Et tredje alternativ er at man ikke oppnår noe gjennom kundeinvolvering i produktutviklingsprosessen, eller at kunden rett og slett ikke har vært involvert i utvikling eller forbedring av produkter. Dette kan for eksempel skyldes mangel på ideer og innspill fra kunden, eller at bedriften ikke kan eller vil dra nytte av eventuelle innspill.

3.2. Forventede sammenhenger i modellen

På bakgrunn av teorien som er presentert i oppgaven, kan vi forvente noen sammenhenger mellom de ulike variablene i analysemodellen. Da vi startet arbeidet med utredningen, hadde vi på noen forventninger om å finne enkelte sammenhenger mellom hvordan en relasjon fungerer og hvorvidt og hvordan kunder er involvert i en bedrifts produktutvikling. Vi presenterer i det følgende hva vi kan forvente å finne i vår analyse. Vi vurderer *hvilken betydning egenskapene ved relasjonen har for kundeinvolvering, og hvordan kundeinvolvering påvirker produktutvikling* i en bedrift.

3.2.1. Egenskapenes betydning for kundeinvolvering

Motiv

Motivene for å inngå relasjoner kan være flere, og det vil være naturlig å tenke seg at det finnes en sammenheng mellom motivet, og hvorvidt og hvordan kundeinvolvering har funnet sted. Dette kan illustreres ved et eksempel. Hvis en bedrift inngår en relasjon med en potensiell kunde kun for å selge sitt produkt, og dermed ikke planlegger å involvere kunden i forhold til produktutvikling, kan

vi ikke forvente at det etableres en toveis relasjon med gjensidig utveksling av informasjon. I et slikt tilfelle vil det være naturlig å anta at informasjonsflyten mellom dem stort sett er enveis, og særlig rettet mot at selger lærer opp kunden i forhold til bruk av produktet. Etableres derimot relasjonen med den hensikt å utvikle noe i fellesskap, må vi kunne anta at informasjonsflyten er toveis, med en gjensidig utveksling av kunnskap. Graden av involvering vil da sannsynligvis være stor fordi utviklingen er et felles prosjekt, og man kan anta at kunden involveres gjennom hele produktutviklingsprosessen.

Varighet

Man kan forvente at det i mer langvarige kunderelasjoner, hvor kunden kommer tilbake gjentatte ganger for å kjøpe et produkt eller en tjeneste, har større insentiv for å gi tilbakemeldinger og komme med ideer til endringer av eksisterende, eller utvikling av nye produkter. Kunden kan selv tjene på å gi tilbakemeldinger fordi fremtidige produkter da tilpasses deres behov i større grad. Det vil være naturlig å se for seg at hvis man ved inngåelse av relasjonen hadde en enveis kunderelasjon hvor informasjonsflyten i stor grad foregikk i tilknytning til opplæring av kunden i forhold til bruk av et produkt, vil man etter lengre tid og gjentatte kjøp/slag utvikle en mer gjensidig kunnskapsdeling, og få en toveis relasjon. Dermed er det mer sannsynlig at relasjoner med lengre varighet skaper rom for produktutvikling. Jo mer involvert kunden er, jo mer sannsynlig er det at kunden involveres i flere steg av utviklingsprosessen. Det kan også være naturlig å se for seg at hvis en kunde først involveres ved å komme med tilbakemeldinger til bedriften, kan forholdet etter hvert utvikle seg og føre til at partene går sammen om felles utvikling. Riktignok er det vanskelig å si hvordan varighet generelt har betydning for grad av involvering og hvor i prosessen kunden er involvert. Vi må ta med i betraktningen at det kan finnes relativt nyetablerte relasjoner som likevel fungerer godt og hvor kunden er involvert.

Kontraktsform

Når det gjelder betydningen av kontraktsform kan vi blant annet forvente at det ved kortsiktige markedskontrakter knyttet til kjøp og salg av et produkt vil være

liten grad av kundeinvolvering. Slike kontrakter er gjerne knyttet til et konkret kjøp, og kundeforholdet er da kortvarig. Dermed kan kunden mangle insentiv til å komme med tilbakemeldinger om produktet. Informasjonsflyten ved slike markedskontrakter vil derfor som oftest være enveis og selgerledet, først og fremst i form av opplæring av kunden. Derimot vil det ved et langsiktig forhold med interne kontrakter og relasjonskontrakter være en større grad av kundeinvolvering, da kunden vil tjene på å gi tilbakemeldinger i form av bedre, og mer tilpassede produkter. Det vil sannsynligvis også være slik at hvis en bedrift inngår et samarbeid med en kunde om å utvikle noe, vil en mer ufullstendig langtidskontrakt etableres da disse gir rom for samarbeid og felles utvikling over tid. Relasjonskontrakter kjennetegnes ved at partene har nær personlig kontakt og at de har tillit til hverandre. Denne type kontrakt bygger på personlige relasjoner, som bidrar til å skape blant annet tillit og muligens økt kreativitet hos partene. Det er da større sannsynlighet for at informasjonsflyten går begge veier, at kunden involveres ved flere steg i produktutviklingsprosessen, og dermed at kunden involveres i større grad enn ved de andre kontraktsformene.

Relasjonstype

Relasjonstype har sannsynligvis en betydning for kundeinvolvering blant annet fordi uformelle samarbeid gjerne fører til mer innovasjon enn samarbeid av mer formell karakter (Bönte og Keilbach, 2005). Vi kan dermed forvente at uformelle kunderelasjoner gir mer kundeinvolvering i produktutvikling. Uformelle relasjoner kjennetegnes ved at partene kjenner hverandre godt og har tillit til hverandre. I følge Ritter og Walter (2003) vil større gjensidig forpliktelse, tilpasning og tillit føre til økt kundeinvolvering i leverandørens NPD-prosess. Hvor i prosessen kunden er involvert påvirkes imidlertid ikke bare av hvor godt partene kjenner hverandre, men også av kundens kompetanse knyttet til å bidra i produktutviklingsprosessen. Med utgangspunkt i dette kan det antas at uformelle samarbeid (normbaserte) fører til mer involvering enn formelle samarbeid, blant annet fordi det er større grad av toveis informasjonsflyt, og at involveringen skjer på flere steder i prosessen. Ved diskrete relasjoner er egenskaper ved de involverte partene lite relevante siden alle forhold knyttet til

relasjonen er spesifisert i kontrakten. Det vil dermed foreligge få muligheter til å påvirke forholdet, og det kan tenkes at bedriften mangler insentiver til å forsøke å involvere kunden, samtidig som at kunden ikke vil tjene på å komme med tilbakemeldinger og innspill. Informasjonsflyten vil dermed stort sett gå fra bedrift til kunde i form av opplæring (enveis), og det vil ellers foreligge liten grad av kundeinvolvering. Også ved formelle relasjoner vil graden av kundeinvolvering være lav, og informasjonsflyten stort sett være enveis og selgerledet.

Styring av relasjonen

More (1986) observerer at ineffektiv styring under produktutviklingsprosessen er en betydelig bidragsyter til de høye feilratene ved teknologibaserte industrielle innovasjoner, og vi kan dermed anta at styring har betydning for kundeinvolvering. Selger kan styre relasjonen og selv bestemme hvordan den tilnærmer seg relasjonen, og har dermed en indirekte påvirkningsevne på involveringen, både i forhold til retning og initiativ til informasjonsflyten. Hvis vi kan forvente at relasjonskontrakter og uformelle relasjoner karakteriserer kundeinvolvering i produktutvikling, kan vi også forvente å se at tillit vil være den viktigste styringsmekanismen knyttet til involvering av kunden. Ved bruk av tillitsstyring vil en kunne oppnå mer kommunikasjon og informasjonsdeling. Informasjonen kan flyte lettere begge veier, og det kan øke initiativene til partene. I tillegg kan vi forvente at insentiv som styringsmekanisme er sentralt hvis to parter har gått sammen om felles utvikling, og det i samarbeidet er satt noen felles mål knyttet til resultatet som en motivasjonsfaktor for begge parter.

Kommunikasjon

Kommunikasjon kan forventes å ha en betydning for kundeinvolvering fordi kommunikasjonsform og innholdet som kommuniseres kan være avgjørende for informasjonen som utveksles mellom partene. Ved bruk av skriftlige dokumenter, og bruksanvisninger, vil opplæringen kun skje gjennom enveis informasjonsflyt på initiativ fra selger. I forhold til tilbakemeldinger kan selger ta initiativ til å få slike ved bruk av spørreskjema og lignende. Ved fysisk tilstedeværelse under opplæringen kan man lettere etablere et grunnlag for å skape toveis informasjonsflyt gjennom dialog. Da vil informasjonsflyten også

være enveis. Skaper man derimot rom for dialog, og ber om tilbakemeldinger ved et møte ansikt til ansikt vil relasjonen være toveis, og man kan forvente større utveksling av rik informasjon og større muligheter for kundeinvolvering. Det er vanskelig å forvente en klar sammenheng mellom kommunikasjon, hvor i prosessen, og i hvilken grad kunden er involvert. Hvis kundeinvolvering i det hele tatt foreligger, vil utveksling av rik informasjon sannsynligvis være mest effektivt, og fysiske møter vil dermed være nødvendig.

3.2.2. Kundeinvolvering i produktutvikling

Forholdet mellom kundeinvolvering og produktutvikling er sentralt for å gi et helhetsbilde av hva man oppnår ved å involvere kunden. Vi kan her forvente noen klare sammenhenger. Ved en toveis relasjon, hvor informasjonsdelingen er gjensidig, kan vi forvente enten at selger selv utvikler eller forbedrer et produkt på bakgrunn av informasjon fra kunden, eller at selger og kunde i fellesskap utvikler eller forbedrer et produkt. I det første tilfellet kan vi ikke forvente at graden av involvering er særlig høy, og det kan være vanskelig å forutse hvor i prosessen kunden kommer med tilbakemeldingene. Hvis et produkt blir utviklet på bakgrunn av en idé fra kunden, er den naturlig nok involvert i idéfasen. Ved felles utvikling kan vi anta høy grad av involvering og at kunden er involvert på flere steg i prosessen, enten direkte eller indirekte gjennom informasjonsdeling. Ved enveis informasjonsflyt, vil det ha betydning om det er selger eller kunden som tar initiativ, og hvorvidt det er snakk om kunnskapsformidling eller tilegnelse. Ved opplæring av kunden kan vi ikke forvente verken felles utvikling eller at noe er utviklet på bakgrunn av tilbakemeldinger. Ved informasjonsinnhenting kan vi forvente at produkter utvikles eller endres med utgangspunkt i konkrete tilbakemeldinger. I det første tilfellet er det da ingen grad av involvering, mens det i tilfelle to er noe grad av involvering. Tilbakemeldingene kan være knyttet til ulike steg i prosessen.

3.3. Oppsummering av analysemodellen

Analysemodellen har til hensikt å vise sammenhengen mellom utviklingen av produkter i en bedrift, hvorvidt og hvordan en bestemt kunde involveres og

hvilke egenskaper som kjennetegner relasjonen til denne kunden. Med utgangspunkt i en slik modell, kan vi vurdere om egenskapene ved en relasjon har betydning for kundeinvolvering og videre for produktutviklingen i en bedrift. Modellen er utgangspunkt for analysen som presenteres i kapittel seks.

4. Metode

Når en skal gjennomføre en studie, er det mange valg som må tas, blant annet valg av forskningsdesign. Ulike alternativer finnes, men ut i fra hva oppgavens hensikt og mål er, må man velge det forskningsdesignet som passer best for å innhente den informasjonen man trenger for å besvare problemstillingen som ligger til grunn. Man må ta stilling til om man ønsker en vid og representativ oversikt over, eller en dyp forståelse av, en situasjon. I det første tilfellet vil spørreundersøkelse være passende, i det andre egner casestudie seg bedre (Fisher, 2007).

4.1. Forskningsdesign

Ut i fra problemstillingen som ligger til grunn for denne utredningen, er det naturlig å velge casestudie fremfor spørreundersøkelse. Da vi ønsket å få en dypere forståelse innen et avgrenset fagområde, var dette også det forskningsdesignet som virket mest hensiktsmessig. Casestudie gir mulighet for å undersøke et fenomen i en kontekst hvor skillet mellom selve fenomenet og konteksten det befinner seg i kan være uklart fordi det henger nært sammen. Når man ønsker å fokusere på én gruppe eller én organisasjon, men med utgangspunkt i flere ulike variabler, egner dette forskningsdesignet seg godt. Ved casestudier kan man bruke både kvantitative og kvalitative data (Fisher, 2007). I forhold til vår utredning egner casestudie seg fordi vi tar utgangspunkt i tidligere studier gjort i forhold til tema, og ser nærmere på én enkelt bedrift for å teste ulike variabler i denne. Gjennom casestudien vurderer vi hvorvidt teorien vi har presentert stemmer i bedriften vi studerer. I tillegg er dette forskningsdesignet velegnet i forhold til tidsbegrensningen for oppgaven, og de tilgjengelige ressursene.

Vi har valgt seks forskjellige kunder som vi studerer nærmere for å kunne finne et grunnlag for å si om egenskapene ved kunderelasjoner har en betydning for hvorvidt og hvordan de er involvert i produktutvikling i bedriften. Dermed har vi en multicasetilnærming, ved at flere ulike case inngår i studien.

4.2. Innsamling av data

Som nevnt kan man ved casestudier benytte seg av både kvalitativ og kvantitativ metode for å innhente data. For vår utredning har vi valgt intervju som datainnsamlingsmetode. Fordelene ved å bruke en slik kvalitativ metode er mange. Ved intervju kan man stille svært fokuserte spørsmål rettet mot det man vil finne ut mer om, noe som gjør metoden fleksibel. Videre egner intervju seg godt ved studier hvor man ønsker dybde, da det gir mulighet til å analysere flere nivå som er av betydning. Intervju er også en anerkjent metode som er akseptert av folk flest (Fisher, 2007). Ved å bruke intervju for å innhente data må man imidlertid være bevisst på at det også finnes noen ulemper ved metoden. Det kan være tidkrevende å foreta intervjuer, og man kan fort ende opp med så store mengder med informasjon at det blir vanskelig å håndtere. Det krever i tillegg noe kompetanse i forhold til det å gjennomføre intervjuene. Innen organisasjonsstudier er intervju den mest brukte innsamlingsmetoden ved utarbeidelse av masterutredninger (Fisher, 2007).

Vi har valgt å bruke intervju som hovedmetode for å samle inn data til utredningen. I tillegg til seks formelle intervjuer gjort med tre ansatte i ClampOn, har vi tilegnet oss mye informasjon gjennom mer uformelle samtaler med andre ansatte i bedriften, fra bedriftens hjemmeside, samt dokumentasjon overlevert av ClampOn. Tidlig i arbeidsprosessen med utredningen hadde vi et møte med ClampOn for å få et innblikk i bedriften, og for å diskutere ulike fokusområder i forhold til oppgaven. Dette skapte et godt grunnlag for samarbeidet, og dialogen oss i mellom har fra dag én vært svært god. Et tillitsforhold ble etablert, noe som er viktig når man ønsker å få tilgang til informasjon fra en informant. Gjennom samtaler med FoU-leder og markedsføringsansvarlig, som begge har lang fartstid i bedriften, kom vi frem til at enkelte kundeforhold var lettere å fremskaffe informasjon om enn andre, siden de personene i ClampOn som har vært direkte involvert i disse kundeforholdene ville være tilgjengelige for intervjuer. I tillegg var dette store og viktige kunder for ClampOn, som også er svært anerkjente i bransjen. Av de seks kunderelasjonene vi til slutt ble enige om å se nærmere på, er tre kontraktører og tre operatører. Av hensyn til at ClampOn ikke ønsker å

navngi hvilke kunder som inngår i studien, ville disse bli referert til som Kontraktør 1, 2 og 3, og Operatør 1, 2 og 3.

Vi avtalte tre intervjumøter med ClampOn, ett med hver av hovedinformantene. Hver av de tre intervjuobjektene er, og har lenge vært, direkte involvert i kundeforholdet til to av bedriftene vi studerer hver. Dermed gjorde vi to intervjuer med hver av informantene fra ClampOn, hvert intervju med en varighet på i underkant av en og en halv time. I tillegg har vi i etterkant fått informasjon knyttet til enkelte kundeforhold, da det i løpet av de første intervjurundene viste seg å være spørsmål informantene ikke kunne svare på. Dette var særlig spørsmål knyttet til etableringen av relasjonene hvor informantene selv ikke hadde vært med i denne fasen og dermed mente at en av grunnleggerne av ClampOn kunne svare bedre.

4.3. Utforming av spørsmålene i intervjuguiden

Vi benyttet oss av en semi-strukturert intervjuform. Med dette menes en intervjumetode der man som intervjuer på forhånd har definert tydelig hvilke tema som skal dekkes i intervjuet, gjerne med noen spørsmål innenfor hvert tema. Man trenger riktignok ikke følge intervjuguiden man lager slavisk, men det er viktig at alt dekkes slik at man ikke i etterkant mangler informasjon (Fisher, 2007).

I utformingen av vår intervjuguide tok vi utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, og analysemodellen som ble laget på bakgrunn av dette. Vi listet opp de ulike temaene som skulle dekkes, og formulerte spørsmål ut i fra hovedelementer innenfor hvert tema. Vi forsøkte i stor grad å ta hensyn til at svarene kunne komme til å ta ulike retninger. Først i guiden introduserte vi kort vår bakgrunn og prosjektets formål, samt at vi begynte med noen enkle, litt åpne spørsmål for å komme i gang. Vi avsluttet også med et åpent spørsmål for å skape rom for at informantene kunne legge til noe som ikke var blitt nevnt. Avslutningsvis inkluderte vi også et spørsmål hvor informantene kunne få anledning til å spørre oss om vår utredning.

4.4. Utførelsen av intervjuene

Ved gjennomføring av intervjuer er det viktig å starte med å skape en god tone mellom intervjuer og informant. Vi ble enige om å gjennomføre samtlige intervjuer sammen. Vi diskuterte dette oss i mellom fordi vi var usikre på om det å være to personer til stede ved intervjuene, ville sette intervjuobjektet i en ubehagelig situasjon. Vi ble imidlertid enige om at dette ville være den beste løsningen, gitt at vi hadde klart definerte roller under intervjuene. Vi ble enige om at én stilte spørsmålene og styrte intervjuet, mens den andre noterte og kom eventuelt med tilleggsspørsmål underveis. Under intervjuene brukte vi båndopptaker, noe intervjuobjektene selv samtykket til ved at vi lovet å slette opptakene umiddelbart etterpå.

Ved hvert av intervjuene la vi stor vekt på å etablere en god tone, noe som ikke var problematisk da samtlige informanter var svært i møtekommende og villig til å hjelpe. Vi ble servert kaffe og te, og ble også invitert på felles lunsj i pausen på det første intervjuet. I begynnelsen av intervjuet nevnte samtlige av informantene at de hadde litt vanskelig for å se hvordan de kunne være til hjelp. Vi forklarte at vi var fornøyde så lenge de ville svare etter beste evne. De svarte alle utfyllende på de fleste av spørsmålene, og var behjelpelige.

Evaluerings av egen prestasjon som intervjuer er viktig (Knutsen, 2006). I etterkant av det første intervjuet snakket vi sammen om hvordan det hadde gått. Vi oppsummerte hva som hadde gått bra, og hva vi eventuelt kunne gjøre bedre ved neste intervju. Dette ga resultater, for i de påfølgende intervjuene var vi tydelig bedre forberedt og hadde lært av noen feil. Ved det første intervjuet var vi for eksempel ikke så flinke til å styre informanten inn på spørsmålene i intervjuguiden da samtalen utviklet seg i en annen retning. Dermed mistet vi noe informasjon. Denne informasjonen har vi riktignok fått i etterkant, via e-post og samtaler. Ved de to siste intervjuene klarte vi i større grad å holde oss til guiden og styre intervjuet slik at alle spørsmål ble dekket samtidig som vi var fleksible i forhold til i hvilken rekkefølge de ulike temaene ble dekket.

4.5. Databearbeiding og analyse

Den kvalitative forskningsprosessen omformer virkeligheten til tekst gjennom transkripsjon av materiale fra for eksempel et intervju (www.tidsskriftet.no). Det er imidlertid viktig å huske at dette kun er tekst, og at mye av informasjonen hentes fra de virkelige rådata, som er den faktiske hendelsen. Videre er det ved bearbeiding og analyse av innhentede data viktig å stoppe opp og tenke gjennom mulige alternative tolkninger og versjoner opp mot hverandre. Analysen er ment til å knytte sammen rådataene og resultatene ved å samle og tolke materialet. Ved å gå gjennom materialet kan man finne mønstre som gir oss svar på problemstillingen.

I analysen benyttet vi en *deduktiv fremgangsmåte*, det vil si at vi tok utgangspunkt i teori som danner utgangspunktet for våre empiriske observasjoner (www.kunnskapscenteret.com). Ideen bak den deduktive metoden er at man ikke kan begynne med rene observasjoner uten å ha noen form for teori som grunnlag. Vi valgte deduktiv metode, da vi ønsket å teste om teorien vi presenterer stemmer i tilfellet med bedriften vi analyserer. Umiddelbart etter hvert intervju fordelte vi opptakene mellom oss og transkriberte intervjuene. Notatene vi tok underveis i intervjuet var kun en støtte hvis noe i opptaket skulle være uklart eller om noe skulle skje med opptakeren underveis, men vi fikk ikke behov for disse notatene. I prosessen med å skrive ned intervjuene passet vi på å sortere svarene etter tema slik at det ville bli enklere å hente ut informasjon når vi skulle i gang ved analysen. Vi var nøye med å inkludere alle detaljer og skrive intervjuene på en slik måte at andre kunne forstå svarene vi hadde fått. Dette var nødvendig fordi vi delte jobben mellom oss og var avhengig av at den ene forstod informasjonen fra intervjuene som den andre hadde skrevet. Videre i analyseringen av rådataene passet vi på å tenke gjennom intervjusituasjonen, og dra nytte av taus kunnskap vi fikk tilgang til, som ikke kommer frem i de transkriberte intervjuene.

Vi oppdaget her at det var til god hjelp at intervjuet var strukturert etter de ulike temaene i analysemodellen, da det gjorde det lettere for oss å finne den relevante informasjonen som grunnlag for analysen. Analysen av relasjonene ble en

krevede prosess, hvor et var viktig å presentere funnene våre så korrekt som mulig, og trekke logiske slutninger basert på disse funnene.

5. Presentasjon av bransje og bedrift

ClampOn, som ble etablert i Bergen i 1994, utvikler, produserer og selger akustiske sensorer til oljeindustrien. De akustiske sensorene måler partikkelstrømmer i oljen i rørledninger ved hjelp av lydbølger (www.clampon.com). Proff klassifiserer ClampOn i NACE-bransjen for produksjon av måle-, kontroll- og navigasjonsinstrumenter (www.proff.no). På tross av denne klassifiseringen av bransjetilhørighet tar vi utgangspunkt i den bransjen ClampOn ser som sitt nedslagsfelt, nemlig olje- og gassbransjen. Det er her ClampOn leverer sine produkter og tjenester, og hvor de genererer stort sett alle sine inntekter (Informant, ClampOn).

Det finnes mange aktører i olje- og gassbransjen, og ClampOn kan i denne sammenhengen regnes liten leverandør. Hovedkundene deres er både operatører, altså olje- og gasselskaper, og kontraktører, som de leverer sine produkter til. ClampOn liker ikke å se på andre selskaper som selger tilsvarende løsninger som konkurrenter. Realiteten er imidlertid at de ikke er alene i markedet og må forholde seg til blant annet sin hovedkonkurrent Roxar (tidligere Fluenta), et norsk selskap som også leverer tjenester knyttet til sandmåling.

For å gi et inntrykk av olje- og gassbransjen gir vi i det følgende en oversikt over aktører og verdiskaping i bransjen i dag, både nasjonalt og internasjonalt. Videre ser vi på oljeproduksjon og oljepris, og deretter på utviklingen/trender i markedet. Presentasjonen vil fungere som et bakgrunnstappe for den påfølgende presentasjonen av ClampOn.

5.1. Olje- og gassbransjen

5.1.1. Definisjon

For å gi et bilde av olje- og gassbransjen ser vi først på aktørene i markedet, og deretter på relasjonene og kontraktene som er inngått mellom dem. Aktørene i

markedet kan plasseres i ulike ledd i verdikjeden, som består av oljeselskaper, verft, kontraktører, redere, leverandører og underleverandører. Når et oljeselskap skal bygge ut et oljefelt legger de ut en spesifisering på hva de behøver og hvilke krav de stiller til en leveranse. Det vil da være en budrunde mellom de ulike kontraktørene for å få en kontrakt med oljeselskapet. Spesifikasjonen fra oljeselskapet kan inneholde blant annet hva som skal bygges, tidsrammer, krav til sikkerhet, og til ulike typer måling og sertifisering. Leverandører som Roxar og ClampOn vil typisk inngå kontrakter med kontraktørene i henhold til spesifikasjoner gitt av det aktuelle oljeselskapet.

Utbygginger i olje- og gassbransjen er ofte prosjektbaserte, hvor konkrete prosjekter, for eksempel bygging av en plattform, legges ut på anbud (www.sintef.no). Da det i mange tilfeller er uklart hvem som har ansvaret knyttet til ulykker og feil i forbindelse med oljeutvinning, kan det være en utfordring å vite hvem som vil være villige til å betale for å redusere risikoen knyttet til dette. Noe av årsaken til denne utfordringen er at det gjerne er forskjellige parter som betaler for et produkt og som tar på seg risikoen for produktet. Det kan dermed være applikasjoner på produktet som alle egentlig ser nytten av, men som ingen vil påta seg risikoen, og betale for.

5.1.2. Aktørenes roller og relasjonene mellom dem

Oljeselskapene har tradisjonelt hatt flere individuelle kontrakter med hver kontraktør (Olsen et al., 2005). Ifølge en informant i ClampOn må alt spesifiseres i kontraktene ved salg og kjøp. I tillegg til disse korte og konkrete kontraktene, inngår de i noen tilfeller også langsiktige kontrakter med sine kunder.

Operatørene (oljeselskapene) og kontraktørene har ulike roller i verdikjeden, og ovenfor måleselskapene. Ser man for eksempel på en utbygging av en oljeplattform har operatøren en mer overordnet styring, og påvirker byggingen gjennom sine spesifikasjoner til mulige leverandører, da særlig kontraktører. Mens operatøren har en overordnet styring av prosjektet, leder kontraktøren byggingen og tar avgjørelser i forhold til denne. Partene har dermed ulikt ståsted

og funksjon i bransjen, og vi kan forvente at de har ulike perspektiver på flere problemstillinger. Kontraktøren har større innsikt i arbeidet med utbyggingen fra dag til dag enn operatøren, og dermed muligvis større evne til å komme med konstruktive tilbakemeldinger om mulige forbedringer av produkter. Den kan likevel mangle insentiver til å melde fra til operatøren. Ut fra dette kan vi si at mens kontraktøren ofte har evner til å komme med konstruktive innspill, kan operatøren ha incentiver, men mangle tilstrekkelig innsikt i hvordan produkter fungerer. Fra samtaler med Olav Egeland vet vi følgende. Et nytt produkt fra en leverandør som ClampOn kan gi store kostnadsbesparelser ved utvinning fra et oljefelt. Denne kostnadsreduksjonen vil komme oljeselskapet til gode. Leverandøren vil imidlertid typisk måtte inngå en kontrakt med leverandøren om leveranse av sitt produkt. Det er da et potensielt problem at kontraktøren ikke nødvendigvis tjener noe på å inkludere produktet fra leverandøren som oljeselskapet krever. Kontraktøren kan til og med kunne få økte kostnader og økt risiko ved å benytte produktet. Kontraktøren vil dermed i utgangspunktet være motvillig til å kjøpe inn produktet. Oljeselskapet må derfor ta inn krav om at produktet skal benyttes i spesifikasjonene til kontraktøren. Leverandøren må derfor overbevise oljeselskapet om at produktet skal inn i spesifikasjonene, og i tillegg selge produktet til kontraktøren. Dette er et komplisert innsalg. Kontraktøren kan i visse tilfeller kreve en urimelig høy pris for å ta inn produktet, og dette kan føre til at oljeselskapet tar ut produktet fra spesifikasjonen.

5.1.3. Egenskaper ved bransjen

Olje- og gassbransjen er svært konservativ, og de fleste aktørene er lite villige til å prøve nye produkter og tjenester, og ser helst at andre prøver dem først. Det kan derfor være vanskelig å få innpass med nye produkter og tjenester (Informant, ClampOn). Dette tyder på stor grad av risikoaversjon blant aktørene. I tillegg er verdikjeden som nevnt kompleks, med mange aktører i hvert ledd. Bygging og forbedringer av oljeinstallasjoner krever involvering av flere kontraktører, leverandører og underleverandører, og det er vanskelig å spesifisere alle aspektene i en kontrakt i forkant (Olsen et al, 2005). Å gå til

innkjøp av en ny, eller bygge om en eksisterende, plattform er en kompleks form for innkjøp med flere faser, og det kreves en betydelig koordinering mellom de ulike fasene og mellom de ulike aktørene. Stadige fusjoner og oppkjøp gjør olje- og gassbransjen stadig mer konsolidert. Ser man på trender i markedet blir investeringene til olje- og gassvirksomheten, inkludert rørtransport, nå anslått til 145,4 milliarder kroner for 2010 (www.ssb.no). Dette er 9,4 milliarder mer enn ved forrige rapportering. Anslaget for 2009 nedjusteres svakt til 143,5 milliarder.

Fremvoksende litteratur om NPD foreslår at NPD-prosessen i høyteknologiindustrier skiller seg betydelig fra de fleste andre konsumentmarkeder (Athaide og Stump, 1999). Hovedforskjellen er at mens kundenes rolle ved utvikling av andre typer konsumentvarer er relativt passiv, karakteriseres ofte utvikling av høyteknologibaserte, industrielle innovasjoner ved nær og frekvent interaksjon mellom selgere og utvalgte kjøpere. Denne interaksjonen kan foregå på flere ulike steg i prosessen, og tar ofte form som samarbeid.

5.2. ClampOn

ClampOn ble startet i 1994, og har i dag 70 ansatte, hvorav 60 i Bergen og ti i Houston. Av deres salg er 85 prosent eksport, og de har kunder i 45 land. I 2008 hadde de en omsetning på 110 millioner. Deres kunder er først og fremst oljeselskaper og kontraktører i olje- og gassbransjen. ClampOns hovedkontor ligger i Bergen. Her ligger også produksjonsfasilitetene og FoU-avdelingen. ClampOns kontor i Houston, Texas fokuserer på markedene i Nord- og Sør-Amerika, og har ikke egen utvikling (www.clampon.com).

ClampOn utvikler, produserer og selger, som nevnt, akustiske sensorer til oljeindustrien (www.clampon.com). De akustiske sensorene registrerer ulike partikler i olje som utvinnes, da særlig sandpartikler, og bidrar til optimering av oljeproduksjonen. ClampOns sensorer har innebygd en unik teknologi, og kan festes utenpå oljerørene (derav "ClampOn"). Alle produkter er laget med utgangspunkt i den samme teknologien, men har ulike innpakninger og

bruksområder. ClampOn er opptatt av å hele tiden tenke nytt, og å prøve å komme opp med bedre løsninger for sine kunder. Dette kan underbygges av at de har utviklet mange produkter, og at deres utvikling stort sett har blitt generert av kundenes behov, og ikke på bakgrunn av egeninteresser i FoU-avdelingen (Informant, ClampOn). De er klare over at mange av deres kunder ser trendene i markedet før dem, og at kommunikasjon med kundene knyttet til dette er viktig. Et mål er å komme opp med nye produkter som skaper synergieffekter med eksisterende produkter. I tillegg skal nye produkter passe med forretningsideen, og passe med firmanavnet. Med andre ord skal deres produkter kunne festes utenpå rør, og flyttes om nødvendig – de skal kunne ”clampes on”.

ClampOn har en differensieringsstrategi, men baserer sine produkter på en standardteknologi. De har, ifølge en av informantene, en filosofi om at de skal gjøre som kunden vil, så lenge kunden er villig til å betale for det, og det er i tråd med ClampOns forretningsidé. ”Hvis kunden vil ha fem års garanti får han det, og vil ha sensoren malt blå, skal de få den blå”, sier informanten.

ClampOn har flere ganger gjort endringer på produkter knyttet til spesifikke prosjekter. Et eksempel som kan nevnes er et prosjekt knyttet til Kontraktør 3, hvor håndtakene på enkelte målere har blitt laget lengre. Slike produktendringer definerer vi imidlertid ikke som et resultat av kundeinvolvering da dette er endringer ClampOn gjør for alle sine kunder så lenge de betaler for det.

6. Presentasjon av resultater og analyse

Analysemodellen viser antatte sammenhenger mellom egenskaper ved en relasjon og kundeinvolvering i forhold til produktutvikling i en bedrift. Med utgangspunkt i modellen ser vi i casestudien på hvilke av disse sammenhengene vi finner i ClampOn, ved å analysere seks av bedriftens relasjoner til både kontraktører og operatører. For hver av relasjonene, ser vi først på hva som er oppnådd i forhold til produktutvikling som følge av kundeinvolvering. Kundeinvolveringen kan for det første ha resultert i at bedriften har utviklet eller forbedret et produkt på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kunden. For det andre kan det ha ført til utvikling eller forbedring av et produkt i samarbeid med kunden. Et tredje alternativ er at det ikke er utviklet noe i relasjonen. Videre vurderer vi selve involveringen av kunden med utgangspunkt i retning på og initiativ til informasjonsflyt, hvor i prosessen, og i hvilken grad kunden har vært involvert. Avslutningsvis i analysen av hver relasjon, vurderer vi hvorvidt de ulike egenskapene ved relasjonen har hatt en betydning for den kundeinvolveringen vi observerer. På bakgrunn av våre funn, peker vi på likheter og forskjeller mellom kontraktørene og operatørene. De to kundegruppene har svært ulike roller i markedet, og det er dermed interessant å sammenligne kundeinvolveringen hos de ulike kundegruppene, og betydningen av egenskapene ved relasjonen.

6.1. Operatør 1

Operatør 1 er en stor og viktig aktør i olje- og gassbransjen, og det første store prosjektet til ClampOn var i tilknytning til nettopp denne operatøren. Før Operatør 1 slo til og bestilte et stort antall sensorer manglet ClampOn både penger og referanser. Vår informant mener at Operatør 1 i tillegg er en av deres viktigste kunder rent utviklingsmessig.

6.1.1. Produktutvikling

Relasjonen mellom ClampOn og Operatør 1 har ført til flere resultat i form av produkter, blant annet ClampOns første subsea-sensor, og en supporttjeneste. Dette viser at det har vært kundeinvolvering i relasjonen. *Subsea-sensoren*, som er en sandmåler til bruk på havbunnen, ble til etter en forespørsel fra Operatør 1. Produktet er nå kommersialisert, og ClampOn mener det har blitt en suksess. Operatøren har også kommet med direkte tilbakemeldinger knyttet til produkter som har ført til produkttilpasninger. Et eksempel er da ClampOn introduserte en ny sensor som brukes i dag, DSP – Digital Signal Processing. På grunn av forbedret teknologi ble signalet som før hadde sett helt jevnt ut plutselig ”hårete” som en følge av økt følsomhet. Operatør 1 ønsket imidlertid ikke dette, da det medførte usikkerhet, så måleren ble tilpasset slik at ”hårene” forsvant. Denne forskjellen er illustrert i vedlegg 9.2. Dette produktet har riktignok ikke blitt solgt til noen andre.

ClampOn har også utviklet en *supportavdeling* for sine operatørkunder knyttet til bruk og vedlikehold av sensorene. Supporttjenesten ble utviklet som en følge av en idé fra Operatør 1, og resulterte i at ClampOn hadde en ansatt utstasjonert hos dem over en lengre periode. Etter at ClampOn hadde utviklet supportavdelingen knyttet til denne operatøren, ble samme modell presentert for de andre operatørene. Dette ble imidlertid ikke en suksess, da det viste seg at selskapene hadde ulike behov. Modellen har blitt justert, men ClampOn har riktignok aldri kommet seg så tett inn på andre kunder. Man kan likevel si at supportavdelingen er en kommersiell tjeneste, da de fikk solgt det til Operatør 1 og tjener penger på det. ClampOn har i dag ansatt fire mann i avdelingen.

6.1.2. Kundeinvolvering

Både ClampOn og operatøren har tatt initiativ til informasjonsflyt i relasjonen, knyttet til utviklingen av et bestemt produkt eller en tjeneste. Operatøren har kommet med ulike innspill og ideer, mens ClampOn blant annet har holdt flere kurs for kunden. Ser man på retning av informasjonsflyten virker det som om det har foreligget *enveis flyt* både i form av ClampOns opplæring av kunden, og deres

tilegnelse av informasjon fra kunden. ClampOn har for eksempel fått flere tilbakemeldinger fra kunden, enten knyttet til saker som kunden ønsker annerledes, eller i form av skryt for et godt utført oppdrag. I tillegg har det foreligget *toveis informasjonsflyt* i form av felles utvikling, og i følge informanten har også kunnskapsdelingen vært gjensidig ved ClampOns kurs for kunden.

Operatør 1 har ikke bidratt i mange steg i prosessen. Ved selve utviklingen av subsea-sensoren var ikke operatøren involvert, siden dette ble altfor teknisk for dem. De var derfor kun involvert i *idéutviklingsfasen* ved å fremlegge en forespørsel om en sandmåler som kunne fungere på 2000 meter dypt vann. Informasjonsflyten var i dette tilfellet enveis, og ledet av kunden. Operatør 1 har også kommet med tilbakemeldinger underveis knyttet til bruken av sensoren, blant annet i *testfasen*. Support-tjenesten ble startet som et resultat av en idé fra en ansatt på et lavere nivå hos kunden. Operatør 1 tok kontakt med ClampOn og spurte hvordan de kunne få bedre orden på alle sine målere i et av deres gassfelt. Etter en måned hadde ClampOn en person på operatørens kontor, og de samarbeidet om utarbeidelsen av en oversikt over hva supportavtalen skulle omfatte. Ved utviklingen av supportavdelingen var operatøren involvert på flere steg. Kunden kom med et behov som førte til at vår informant kom med en idé om en servicetjeneste, som igjen førte til et samarbeid om utvikling av et konsept. Også videre i utviklingsprosessen hadde partene et tett samarbeid. Gjennom en lang prosess ble de enige om supportavtalens omfang, fikk på plass tekniske løsninger og tilgang på nettverk, i tillegg til at tjenesten ble testet i samarbeid med operatøren. Vi kan konkludere med at kunden var involvert i både ved *idé- og konseptutviklingen, design og testing* av tjenesten, og dermed var involvert på flere steg i prosessen ved utviklingen av supporttjenesten enn ved utviklingen av subsea-sensoren.

Ser man på grad av kundeinvolvering ved utviklingen av subsea-sensoren har ikke operatøren bidratt med annet enn å komme med ideen til, eller behovet for, en sensor som kan plasseres på dypt vann. Ifølge vår informant manglet operatøren relevant teknisk kompetanse til å bidra utover idéfasen, bortsett fra at de bidro med finansiering i hele prosessen, og forpliktet seg til å kjøpe et visst

antall sensorer. Siden kunden stort sett kun var involvert i idéfasen, er graden av involvering *lav*. Operatør 1 var derimot *mer involvert* i utviklingen av supporttjenesten. Den ansatte i ClampOn som har tettest kontakt med dem i dag (en på supportavdelingen) er der hver måned. "Vi spilte litt ball frem og tilbake i løpet av prosessen", sier informanten om utviklingen av supportavdelingen. Informant 1 oppsummerer med at de føler de har et godt forhold til denne operatøren. De har aldri klart å komme i like god posisjon i forhold til de andre kundene.

6.1.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen

I relasjonen mellom ClampOn og Operatør 1 har det vært kundeinvolvering i stor grad. Vi ser i det følgende på hvilken betydning de ulike egenskapene ved relasjonen har hatt for denne kundeinvolveringen.

Motiv

Til tross for at ClampOns motiv i utgangspunktet for inngåelse av en relasjon til Operatør 1 var salg av sandmålere, har det blitt utviklet en supportavdeling på bakgrunn av innspill fra operatøren og som en følge av en viss grad av samarbeid underveis i utviklingsprosessen. Man har også utviklet en subsea-sensor på bakgrunn av innspill fra kunden. Operatør 1 har vært en viktig kunde fra den tok kontakt og plasserte en stor ordre i starten, en bestilling som informanten mener var helt avgjørende for ClampOn. I tillegg til salg av produktet hadde ClampOn som motiv å knytte kontakter rundt i verden, da denne operatøren er en viktig referanse for ClampOn. Motivet for inngåelsen av kunderelasjonen har ikke hatt stor betydning for kundeinvolveringen av Operatør 1 i ClampOn.

Varighet

Den første kontrakten kom på plass ved bestilling av flere sensorer som operatøren bestilte i 1997/98. Den første supportkontrakten kom først i 2005. Mye kan tyde på at relasjonens varighet har ført til økt grad av involvering i form av partenes villighet til å gjøre spesifikke investeringer i forholdet. Dette kan begrunnes med at en langvarig relasjon har ført til økt tillit mellom partene, og

en relasjonskontrakt har etter hvert blitt etablert. Da vi likevel ser at de fleste ideene fra Operatør 1 kom rett etter at relasjonen ble inngått, kan det virke som om varighet ikke har spilt noen særlig rolle i forhold til dette. Vi kan dermed konkludere med at varighet ikke har hatt stor betydning for kundeinvolveringen.

Kontraktsform

ClampOn har inngått en langvarig, åpen og mer overordnet kontrakt med Operatør 1, som er signert av operatøren i flere land. Denne kontrakten er mer detaljert enn kontrakter ClampOn har med andre operatører, og omfatter service og leieutstyr, i tillegg til spesifiserte betingelser. Den dekker flere aktiviteter, forskjellig utstyr, og har vanligvis standarder for håndtering av uforutsette hendelser. Angående risiko, forsikrer begge parter sin egen mann. ClampOn kan for eksempel ikke være ansvarlig for en hel plattform om en eller annen gjør noe feil. Den langvarige kontrakten var veldig viktig for begge parter, og de brukte mye tid på å få den gjennomarbeidet og ordentlig, i motsetning til de vanlige kortsiktige kontraktene knyttet til en spesifikk jobb som blir utviklet veldig raskt, og er mer fleksible. Informanten mener det er vanskelig å forholde seg til de ulike kontraktene som inngår i den overordnede kontrakten, og ønsker at det var klarere hvilken kontrakt de skal forholde seg til. I tillegg til disse kontraktene kan vi si at det foreligger en relasjonskontrakt mellom partene, da enkelte ansatte i ClampOn og blant annet en norsk ansatt hos operatøren med interesse for sandmåling, har etablert en nær personlig relasjon. Tilliten som har utviklet seg i dette forholdet er viktig, da det fører til at man får et bedre forhold mellom partene. Det nære forholdet mellom dem kan ha gjort det lettere å komme med ideer, noe som stemmer overens med at flere produkter er utviklet i forholdet. Videre kan den langsiktige kontrakten ha virket positivt inn på produktutviklingen, da en slik kontrakt gir økte insentiver til å investere i forholdet for begge parter. Dermed kan vi konkludere med at kontraktsformen har hatt en betydning for kundeinvolveringen.

Type relasjon

Rammekontraktene ClampOn har med operatøren er langsiktige og detaljerte. Dette kan tyde på en diskret relasjon, hvor egenskaper ved de involverte partene

er lite relevante fordi mange forhold er spesifisert i kontrakten, og man forholder seg kun til denne. Riktignok er ikke alle forhold spesifisert, og relasjonene mellom partene spiller en stor rolle. "Jeg tror egentlig ikke det er tilfeldig at samarbeidet med operatøren har passet så bra. Det må være noe med kjemien eller måten vi tenker på", sier informanten, noe som tyder på at relasjonen til en viss grad er normbasert. Forholdet mellom ClampOn og Operatør 1 er godt, og de har personlige relasjoner basert på tillit. Dette tyder på at relasjonen er normbasert. ClampOns kontaktperson hos kunden med interesse for sandmåling hos Operatør 1 er petroleumsteknolog, og har hatt betydning for hva de har oppnådd ved kundeinvolveringen. "Vår kontakt er veldig viktig for vårt forhold til operatøren, både på grunn av denne personens interesse for sandmåling, og det at personen er til å stole på. Rundt denne kontakten får vi et nettverk", sier informanten. ClampOn er hos operatøren nesten hver måned, på bakgrunn av personlige interesser, og ikke fordi prosedyrer krever det. Til tross for en overordnet langsiktig kontrakt hvor alle spesifikasjoner er nedfelt, er relasjonen i stor grad normbasert. Dette kan forklares med de personlige relasjonene, og tilliten som er etablert mellom partene. Dette samsvarer med utviklingen som har funnet sted i relasjonen, og vi kan konkludere med at type relasjon har hatt en betydning for kundeinvolvering.

Styring av relasjonen

Ifølge vår informant er motivasjonen for å opprettholde kunderelasjonen å øke fortjenesten ved å selge flere sensorer, samt service, til kunden. Partene har ikke utviklet en felles målsetting, men ClampOn har sin egen; at den halve stillingen de har hos operatøren skal bli hel. ClampOn styres av insentiver, men det er vanskelig å si noe om kunden i forhold til dette. Denne styringsformen fremstår dermed ikke som den viktigste. Også autoritet som styringsmekanisme har liten betydning i forholdet. I kundeforholdet mellom ClampOn og Operatør 1 har det ikke blitt etablert noen klare felles retningslinjer, bortsett fra det som står i den formelle kontrakten. ClampOn har kun 3-4 ansatte som har kontakt med denne operatøren, og han som har ansvaret for denne kontrakten vet at det er hans jobb å følge med på når det kommer nye, og å treffe dem selv om det ikke står nedskrevet noe sted. I kunderelasjonen til Operatør 1 har ClampOn opparbeidet

et personlig forhold, og tillit, til en nøkkelperson, som har stor tro på sandmåling. Når det gjelder utvikling av felles verdier i relasjonen har dette vært vanskelig siden de fem som de jobber med skiftes ut ca hvert andre år. I dette forholdet fremkommer insentiv og tillit som de viktigste styringsmekanismene, og vi kan dermed konkludere med at styring har hatt en betydning for kundeinvolvering i denne relasjonen.

Kommunikasjon

ClampOns kommunikasjon med Operatør 1 går ofte gjennom den ansvarlige for supportkontrakten. Informanten snakker med operatøren mange ganger i uken, og besøker dem ca én gang per måned. Han trenger ikke å ha konkrete årsaker til besøkene, men kan dra for å snakke med dem og se når ulike installasjoner er modne for deres produkter. ClampOn kommuniserer med ansatte på ulike nivå, men foretrekker personer med relevant teknisk innsikt. Den daglige rapporteringen skjer mellom en supportansatt i ClampOn og operatørens brønn-teknikere. Rapporteringen er skriftlig, og formell i henhold til kontrakten. Det kommuniseres ved hjelp av e-post, besøk, telefon og nettmøter. Informanten mener det kan være stressende med telefonsamtaler siden han må komme med svar med en gang, i tillegg til at han ikke kan lese kroppsspråk. Han mener at telefon og e-post har samme funksjon, men liker likevel e-post bedre, da dette gir han tid til å tenke, og se hele diskusjonsrekken før han svarer. ClampOn foretrekker å møte kunden så ofte som mulig, blant annet på kurs som de holder.

Kommunikasjonsformen kan ha hatt en betydning for hva som er blitt oppnådd i relasjonen. ClampOn reiser mye for å treffe sine kunder, og får på den måten utvekslet større grad av rik informasjon, og det kan dermed virke som at kommunikasjonsformen i denne relasjonen har hatt betydning for at det har blitt utviklet produkter og tjenester.

6.2. Operatør 2

Operatør 2 er en stor og viktig aktør innen olje- og gassbransjen. I følge informanten er denne operatøren et ganske annerledes selskap enn de andre

selskapene de jobber mot. De er mye mer oppdelt og det er vanskeligere å finne en sentral kontakt som kan svare på alt. Vår informant mener Operatør 2 er den det er vanskeligst å forholde seg til.

6.2.1. Produktutvikling

Det finnes flere eksempler på kundeinvolvering av Operatør 2 i ClampOn. For det første kom operatøren med en idé om en *batteridrevet sensor*. Ideen kom som følge av et behov, hvor operatøren ikke hadde tilgang på strøm, og manglet telefon- eller dataforbindelse. Men det var først da ClampOn fikk tilbakemeldinger fra flere andre om tilsvarende behov at de startet utviklingen. Videre har det blitt igangsatt utvikling av en *erosjonsmåler/veggykkelsesmåler for undervannsbruk*, en utvikling som ble startet mest på bakgrunn av tilbakemeldinger fra en annen operatør, men hvor Operatør 2 har bidratt, og fortsatt bidrar, med ressurser. Et tredje produkt som har blitt utviklet i relasjonen er en *solcelledrevet radio-erosjonsmåler*. Riktignok er denne foreløpig ikke blitt en kommersiell suksess. Til tross for at partene har jobbet mye i forhold til å tilpasse rapporteringen, og teste supportsystemet, har ClampOn ennå ikke fått på plass en supportavtale med Operatør 2. Da kunden skulle betale for utviklingen, stoppet nemlig prosessen opp.

6.2.2. Kundeinvolvering

Operatør 2 har ved flere anledninger tatt initiativ til informasjonsflyt i relasjonen. Informasjonsflyten har stort sett vært *enveis*, ledet av *både selger og kjøper*. Et eksempel på en idé fra operatøren er at de fremla et behov for en batteridrevet sensor. Selgerledet *enveis* relasjonsflyt finnes blant annet i ClampOns presentasjon av deres supportsystem for Operatør 2. Dette førte videre til en *toveis* informasjonsflyt knyttet til videreutviklingen av systemet. I relasjonen er informasjonsflyten stort sett *enveis*, noe som stemmer overens med at det ikke har foreligget noen felles utvikling. Ved utviklingen av supportavdelingen har man derimot hatt *toveis* informasjonsflyt, men det har likevel ikke blitt en kommersiell tjeneste ut av dette. Dette kan imidlertid bli en suksess etter hvert.

Ved utviklingen av den batteridrevne sensoren var operatøren kun involvert i *idéfasen* ved å komme med ideen til produktet. ClampOn utvikler nå sensoren i samarbeid med en annen operatør. Når det gjelder erosjonsmåleren har operatøren bidratt med finansielle ressurser, men ikke noe utover det. Også på den solcelledrevne radio-erosjonsmåleren betalte operatøren for utviklingen, men var i tillegg med på presentasjoner og testing. Denne måleren er imidlertid ikke lansert. Kunden har dermed vært involvert på flere steg i prosessen, men særlig i begynnelsen, i *idéfasen*, og slutten, ved blant annet *testing* av produktet.

I forhold til supportkontrakten har det vært en del samarbeid mellom partene, men de har ennå ikke klart å komme fram til en løsning som begge er fornøyde med. Operatør 2 har gjort relasjonsspesifikke investeringer, men kun i form av finansielle ressurser. Graden av kundeinvolvering kan dermed sies å ha vært *ganske lav*. Ser man derimot på supporten presenterte ClampOn sin modell for Operatør 2, som kom med innspill og behov. Det forelå med andre ord en viss grad av involvering knyttet til produktutvikling og investering. På bakgrunn av dette kan man si at graden av kundeinvolvering *ikke har vært særlig stor*.

6.2.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen

I relasjonen mellom ClampOn og Operatør 2 har det ikke vært kundeinvolvering i særlig stor grad. Riktignok har ideer fra operatøren, sammen med ideer fra andre, ført til produktutvikling i ClampOn. I det følgende vurderer vi betydningen av egenskapene ved relasjonen for denne kundeinvolveringen.

Motiv

I utgangspunktet var motivet for å inngå relasjonen med Operatør 2 å selge produkter. Operatøren var en av de aller første kundene ClampOn hadde, og de har alltid blitt sett på som viktige. Vår informant har jobbet mye i forhold til Operatør 2 fordi denne kunden har mange av ClampOns systemer, og fordi ClampOn ønsker å tjene penger på service. De ønsker i tillegg at alle kundene deres skal fortelle andre at systemet de har fungerer bra, noe som er veldig viktig. Motivet til ClampOn var kun salg og referanser ut til andre potensielle

kunder. Likevel ser vi at de har klart å involvere kunden til en viss grad, og at ClampOn har dratt nytte av relasjonen i forhold til produktutvikling. Dermed kan vi konkludere med at motivet ikke har hatt en betydning for kundeinvolveringen.

Varighet

Relasjonen mellom ClampOn og Operatør 2 ble inngått i 1997, ikke lenge etter at ClampOn ble etablert. Etter det har ClampOn hatt en kontinuerlig relasjon til operatøren. Med tanke på hvor lenge det har foreligget en relasjon mellom ClampOn og Operatør 2 uten at det har ført til felles utvikling kan vi anta at varigheten av relasjonen ikke har spilt noen rolle for kundeinvolveringen. Likevel ser vi at kunden helt fra starten har kommet med tilbakemeldinger som ClampOn har dratt nytte av, og dermed kan vi vanskelig si at varighet har hatt en betydning for kundeinvolveringen i denne relasjonen.

Kontraktsform

I relasjonen mellom ClampOn og Operatør 2 foreligger det ingen rammeavtale, og heller ingen standardisert kontrakt. I stedet har de korte, konkrete kontrakter knyttet til bestemte oppdrag, som kan ha en varighet ned i fire-fem dager. For eksempel har ClampOn fire-fem kontrakter parallelt med operatøren i et av landene, og de velger den som er mest gunstig i det aktuelle tilfellet. Det er ingen regel for hvilken kontrakt som brukes, og det er ganske uoversiktlig. Når det gjelder betingelser i kontraktene varierer prisene etter tidspunkt for inngåelse. I tillegg er det betingelser for forsikring, mobilisering og skatt som gjør det komplisert. Blant annet fører ulike skatteregler i ulike land til at ClampOn må lage kontrakter for hvert land, selv om det kun er for noen dager.

De ulike korte, konkrete kontraktene gir rom for å velge den kontrakten som passer der og da, men skaper ikke høy grad av tillit mellom partene. Det er ikke noe som tyder på høy grad av tillit i relasjonen, og i tillegg er det etablert få personlige relasjoner som fungerer godt i forholdet. Dermed eksisterer ingen relasjonskontrakt mellom partene. Til tross for dette, er det rom for fleksibilitet i de kontraktene fordi lite er spesifisert. "Hvis noen er syke, flyet er forsinket osv, så løses dette gjennom dialog, selv om det meste nok finnes i kontrakten", sier

vår informant. Utgangspunktet kan være en kortvarig jobb med et gitt budsjett, med en treårig kontrakt. Beløp og dato, og eventuelt også kontaktpersonen endres etter hvert, så det kan være mange varianter av én kontrakt.

I denne relasjonen finnes det i hovedsak kortvarige, konkrete kontrakter, men disse er fleksible og partene forholder seg til kontraktene på en uformell måte. Det finnes også langtidskontrakter hvor ulike forhold er spesifisert. Da det ikke eksisterer en relasjonskontrakt mellom partene, kan dette forklare hvorfor det ikke er blitt utviklet produkter i fellesskap, men at operatøren i stedet kun har kommet med ideer i en tidlig fase, og bidratt med finansiering underveis i utviklingsprosessen. Dermed kan det virke som om valg av kontraktsform har hatt en betydning for kundeinvolveringen i relasjonen.

Type relasjon

Ifølge vår informant er Operatør 2 den kunden det er vanskeligst å forholde seg til. Operatøren har ikke én kontaktperson, og ClampOn må derfor forholde seg til flere ansatte. Dette kan delvis forklares ved at mer av makten og ansvaret ligger lenger nede i organisasjonen. Det blir dermed mange avdelinger å forholde seg til. Særlig ett land nevnes som spesielt utfordrende, siden operatøren har flere installasjoner der, og det er vanskelig å få til en helhetlig løsning. Informanten mener likevel at kunden er grei å kommunisere med til tross for at få personlige relasjoner er etablert. Dette har nemlig vært problematisk å få til i forhold til Operatør 2, sier vår informant. De ansatte i ClampOn kjenner ikke så mange hos operatøren, i hvert fall ikke på riktig nivå. I tillegg byttes kontaktpersonene hos kontraktøren ut jevnlig. Dette påvirker hvor godt kundeforholdet er. ClampOn har riktignok et par bekjensheter hos operatøren, blant annet en blid og hyggelig mann i et annet land, men da han ikke gjør noen ting får ClampOn lite ut av denne personlige relasjonen.

Man kan konkludere med at denne relasjonen i stor grad er diskret, da det i stor grad er kontraktene mellom partene som karakteriserer relasjonen. Til tross for at relasjonen ikke kan karakteriseres som normbasert, har kunden til en viss

grad vært involvert. Dermed kan vi ikke si at type relasjon har hatt en betydning for kundeinvolveringen av Operatør 2.

Styring av relasjonen

Det kan virke som om insentiv er den viktigste styringsmekanismen i relasjonen, fordi det er resultatet som oppnås i relasjonen som i hovedsak motiverer begge parter til å opprettholde forbindelsen. Informanten sier at de ikke har noen felles normer og verdier, noe som tyder på at tillit som styringsmekanisme ikke er til stede. Samtidig sier han at lite er spesifisert i kontraktene, og at det er rom for fleksibilitet, noe som tyder på at det likevel eksisterer en viss grad av tillit. Denne tilliten har sannsynligvis vært avgjørende i forhold til at partene har utvekslet informasjon, og at Operatør 2 har kommet med tilbakemeldinger. Graden av tillitt er imidlertid lav, og insentiv fremstår som den mest sentrale styringsmekanismen. Dermed kan det virke som om styring har hatt en betydning, fordi dette kan ha begrenset kundeinvolveringen, og nytten ClampOn har hatt av kunden i forhold til produktutvikling.

Kommunikasjon

ClampOn kommuniserer med ansatte på mange nivåer hos Operatør 2. De snakker ikke med innkjøpssjefen, men heller ansatte på teknisk side, på flere nivåer i organisasjonen. Ved utarbeidelse av nye prosjekter snakker de ofte først med ansatte på et høyere organisasjonsnivå, mens de etter hvert kommuniserer mest med de ute i drift, og de i FoU-avdelingen. Kommunikasjonsformene som benyttes er e-post, telefonsamtaler og besøk. Informanten bruker mye e-post, da man i motsetning til å ringe, ikke avbryter midt inne i noe. I tillegg får man tenkt seg om før man svarer kunden. Ulempen er at det kan bli for mange e-post. En annen ulempe, både ved e-post og telefonmøter er redusert tilgang på taus kunnskap. Informanten fortrekker derfor å møtes ansikt til ansikt, hvor man kan se hvordan kunden reagerer. "Hva tenker egentlig denne kunden? Hvordan vil dette påvirke neste serviceavtale?".

ClampOn får formelle tilbakemeldinger fra kunden gjennom sitt kvalitets-sikringssystem, som ser på kundetilfredshet. De får likevel de beste

tilbakemeldingene ved å møte kunden ansikt til ansikt, noe de ofte får siden de er mye ute og reiser. Jevnlige møter gir dermed tilgang på kundeinformasjon, både om det som fungerer bra og det som fungerer mindre bra. Ved å møtes ansikt til ansikt får de tilgang på den tause kunnskapen som kan forsvinne når man kommuniserer ved hjelp av for eksempel e-post. Med tanke på at Operatør 2 har kommet med flere ideer, og bidratt finansielt i utviklingen kan en anta at måten ClampOn kommuniserer med kunden på, blant annet med mye bruk av møter, har hatt betydning for kundeinvolveringen.

6.3. Operatør 3

Operatør 3 er en stor og viktig aktør innen olje- og gassbransjen. Dette er et selskap som har vært i endring de siste årene, men som er ganske konservativt, på lik linje med andre selskaper i denne bransjen. De fleste salgene ClampOn har hatt til denne operatøren har vært via kontraktører.

6.3.1. Produktutvikling

Operatør 3 har kommet med flere innspill og ideer til ClampOn, som sammen med innspill fra andre kunder har ført til utvikling. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra blant andre Operatør 3, har ClampOn *finjustert radio-mottaket* på sine målere. ClampOn har også fått *tilgang til flere av operatørens installasjoner* for testing av nye produkter – såkalte pilot-installasjoner.

ClampOn jobber fortsatt med å tilpasse en *supportavtale* med Operatør 3, og med å få dem til å forstå hva de kan gjøre for dem gjennom en slik avtale. Informanten forteller imidlertid at Operatør 3 ofte ikke innser at de trenger hjelp i forhold til systemene med det første, men så trenger de hjelp likevel. Så langt har de inngått enkelte småkontrakter knyttet til support, men det gjenstår å finne en modell som passer dem for å få et gjennombrudd hos denne operatøren.

6.3.2. Kundeinvolvering

Relasjonen mellom ClampOn og Operatør 3 ble påbegynt etter at ClampOn vant en blindtest på en av operatørens plattformer. I tillegg kom ClampOn inn via en

installasjon som Operatør 3 overtok fra en annen operatør. Det var altså ikke slik at en av aktørene tok direkte kontakt med den andre, og det var dermed ingen som tok initiativ til informasjonsflyt i starten. Ser man på retningen på informasjonsflyten har operatør 3 kommet med enkelte tilbakemeldinger i form av innspill og ideer underveis i prosessen. Etter hvert har det likevel vært ClampOn som har kommet med flest ideer og innspill til Operatør 3, og vi kan dermed si at informasjonsflyten har vært *enveis* og *selgerledet*. Et eksempel på initiativ fra ClampOn er en jobb de gjorde på en av operatørens plattformer. ClampOn hadde en idé om en test, og utførte denne med gode resultater. De ble likevel sviktet da operatøren gikk tilbake til en annen leverandør, som hadde det eksisterende systemet, men som nå kunne installere sensorene sine der ClampOn hadde installert sine sensorer ved testingen. ClampOn utførte her en jobb som andre fikk betalt for. I dag foreligger også *enveis* selgerledet informasjonsflyt i relasjonen i form av at ClampOn kontakter operatøren når de arrangerer seminarer og konkurranser, ved at de treffes, og gjennom utsendelser av e-post til alle i kundearkivet.

Operatør 3 har vært involvert i *idéfasen*, men har kun kommet med ideer som sammen med ideer fra andre har ført til utvikling. Videre har operatøren vært involvert i *testfasen*, ved å stille flere av sine installasjoner til disposisjon for testing av nye produkter underveis og til slutt i produktutviklingsprosessen. Disse pilotinstallasjonene er veldig nyttige. Noen ganger har operatøren visst om testingen, andre ganger har ClampOn gjennomført egen testing på eget initiativ, ved at et nytt produkt pakkes inn i et standardprodukt. Det er ingen risiko knyttet til dette, siden de kun henter ut data de behøver. De har en god og nær dialog med operatøren i forhold til dette, sier informanten.

Ser man på grad av involvering har Operatør 3 stilt mange av sine installasjoner til disposisjon, noe ClampOn har dratt nytte av i deres produktutvikling. Dette kan likevel ikke sees på som spesifikke investeringer fra operatørens side, og heller ikke som stor grad kundeinvolvering. Ved tilpasning av supportavdelingen har operatøren bidratt noe. Man kan konkludere med at graden av kundeinvolveringen har vært *middels*. Operatør 3 har kommet med enkelte

ideer, som sammen med andres ideer har ført til produkter. I tillegg har partene i denne relasjonen gjort enkelte investeringer knyttet til relasjonen. Graden av kundeinvolvering kan ses i sammenheng med at flere produkter og supporttjenester er forbedret i samarbeidet mellom aktørene, men at det ikke er utviklet noe nytt på bakgrunn av tilbakemeldingene som er kommet kun fra Operatør 3.

6.3.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen

I relasjonen mellom ClampOn og Operatør 3 har det vært noe kundeinvolvering, men det har ikke ført til mye utvikling. Videre ser vi på de ulike egenskapene ved kunderelasjonen og vurderer betydningen av disse for denne kundeinvolveringen.

Motiv

ClampOn inngikk en relasjon med Operatør 3 for å selge sensorer og kapre markedsandeler. ClampOn ville selge, vokse og tjene penger, og tenkte ikke på for eksempel at Operatør 3 ville fungere godt som en referanse. Det har imidlertid vist seg i ettertid at denne referansen har vært nyttig ved etablering i flere nye markeder, noe som har vært fordelaktig for ClampOn. Bedriften har også fått enkelte tilbakemeldinger fra kunden som sammen med tilbakemeldinger fra andre har vært nyttig i produktutviklingen. Riktignok har resultatene av Operatør 3 sine innspill vært få, noe som kan forklares med motivet for relasjonsinngåelsen. Vi kan dermed konkludere med at motivet har hatt en betydning for kundeinvolveringen.

Varighet

Forholdet mellom ClampOn og Operatør 3 startet rundt 1999, da ClampOn solgte et system på tross av at operatøren hadde en eksklusiv avtale med en annen leverandør. Etter en del diskusjon mellom partene fikk de på plass en rammeavtale i 2002. Hele stemningen i kundeforholdet endret seg etter dette, og det ble etablert en bedre relasjon. Endringen kom som en følge av noen eierbytter av plattformer, og av at ClampOn kom inn hos operatøren gjennom en

eksisterende installasjon. Det var en milepæl i forholdet at operatøren tok over disse installasjonene, men det var først rundt 2005, som følge av organisasjonsendringer hos operatøren, at forholdet ble mer modent. Selv om forholdet har vart en del år, har ikke forholdet vært preget av tillit, i alle fall ikke før inntil nylig. Relasjonen mellom ClampOn og kunden har vart i flere år, men det har likevel ikke blitt utviklet noe i fellesskap, eller på bakgrunn av de tilbakemeldingene kunden har hatt. Det er dermed lite som tyder på at varigheten har hatt en betydning for kundeinvolveringen her.

Kontraktsform

ClampOn fikk, som nevnt, på plass en rammeavtale med Operatør 3 i 2002. Denne ligger som grunnlag for de andre kontraktene som utarbeides i relasjonen. Den er et forpliktende tilbud fra ClampOns side, mens operatøren står fritt til å handle med andre om de vil. "Operatør 3 hadde ingen eksklusiv avtale med oss, og heller ikke med våre konkurrenter. Alle kunne levere samtlige produkter, på like premisser". Rammeavtalen, som har en varighet på to år med en opsjon på to år, og stort sett har partene gjenningått avtalen etter opsjonstiden uten forhandlinger. Rammeavtalen ligger i bunn for utarbeidelse av kortere kontrakter knyttet til enkeltprosjekter. I disse kontraktene må alt detaljspesifiseres, som for eksempel grunnpriser, garantier, leveringstider, og hva som skjer om feil oppstår, noe som tyder på at det foreligger klassiske langtidskontrakter med liten grad av usikkerhet. ClampOn føler seg ikke sikre på at operatøren vil videreføre rammeavtalen når den utgår, og det virker som om det er lav grad av tillit i forholdet. Dette kan blant annet forklares ved at ClampOn ikke har en rammeavtale som er eksklusiv for begge parter, og de kan derfor aldri være sikre på at Operatør 3 vil velge dem.

Dersom partene hadde klart å etablere en relasjonskontrakt, hvor tillit spiller en viktig rolle, kunne man kanskje ha oppnådd mer kundeinvolvering fordi partene da hadde hatt insentiver til å investere i relasjonen. I stedet karakteriseres relasjonen av klassiske langtidskontrakter. Dette stemmer overens med at det ikke har vært utviklet noe i relasjonen. Kontraktsform kan derfor sies å ha hatt en betydning for kundeinvolveringen.

Type relasjon

På tross av liten grad av tillit og bruk av klassiske langtidskontrakter med formelle spesifikasjoner, forteller vår informant at forholdet mellom partene i dag er tett og at dialogen er åpen. ClampOn får tilbakemeldinger fra operatøren dersom problemer oppstår, og i tillegg tilgang til flere av operatørens plattformer for testing av ulike produkter. Dermed kan det virke som om relasjonen til en viss grad er uformell. Forholdet har imidlertid ikke alltid vært like bra. Det fikk en anstrengt start, men det har etter hvert utviklet seg et godt forhold grunnet utskiftninger av ansatte hos operatøren. Det kan virke som om den uformelle tonen mellom ClampOn og kunden har bidratt til de tilbakemeldingene som har kommet fra kunden, og til tross for manglende resultater i forhold til produktutvikling kan det derfor virke som om type relasjon har hatt en betydning.

Styring av relasjonen

Relasjonen har delvis blitt styrt gjennom insentiver. Det har ikke blitt utviklet noen felles målsettinger i relasjonen, men ClampOn er først og fremst interessert i økt fortjeneste fra salg til denne kunden, og dette er deres hovedmotivasjon til å opprettholde relasjonen. Det er imidlertid vanskelig for oss å si noe om kundens motivasjon. I tillegg foreligger det til en viss grad noen felles verdier og normer i relasjonen, noe som tyder på at også tillit til en viss grad fungerer som styringsmekanisme. Da tilliten i forholdet likevel er lav, kan dette ha begrenset hva man har oppnådd i kundeinvolveringen. Dermed har styring hatt en betydning.

Kommunikasjon

I det daglige er det service- og supportavdelingen i ClampOn som har kontakt med én ansatt hos Operatør 3. Ved spesielle prosjekter, særlig ved utviklingsprosjekter, er det imidlertid salgavdelingen eller FoU-avdelingen som kommuniserer med kunden. "Vi har en god dialog internt, og vi sørger for at den riktige personen tar kontakt med kunden", påpeker vår informant. ClampOn snakker med kunden på konferanser og møter, og kommuniserer også via telefon og e-post i det daglige. Møtene, som skjer både hos ClampOn og hos

kunden, foretrekkes av informanten da man lettere kan forklare hva man mener og dermed overføre taus kunnskap ved å møtes ansikt til ansikt. Utstrakt bruk av møter ansikt til ansikt kan ha medvirket til at det har vært kundeinvolvering til en viss grad i relasjonen. Det har imidlertid ikke funnet sted utvikling på bakgrunn av tilbakemeldinger kun fra denne operatøren, og det er dermed vanskelig å avgjøre kommunikasjonens betydning for kundeinvolveringen i dette tilfellet.

6.4. Kontraktør 1

Kontraktør 1 var en av ClampOns tidligste kunder, og har vært en trofast kunde gjennom en årrekke. Kontraktøren hadde behov for det produktet ClampOn tilbød allerede fra starten og et kundeforhold ble derfor raskt inngått etter at ClampOn etablerte seg i markedet. Kontraktøren har også vært en sentral inngangsport til viktige slutt kunder (operatører) for ClampOn, og i følge vår informant er dette den kontraktøren de har hatt best forhold til.

6.4.1. Produktutvikling

I følge vår informant har Kontraktør 1 definitivt hatt stor betydning i forhold til produktutvikling i ClampOn, og han viser særlig til et konkret eksempel. Da ClampOn ble etablert, utviklet bedriften først topside-baserte målere med utgangspunkt i sin teknologi. Problemet var å finne en løsning hvor målerne kunne plasseres subsea, og her spilte Kontraktør 1 en sentral rolle. Det var blant annet i samarbeid med dem at ClampOn i 1997-98 kom frem til en *undervannsversjon av målerne* sine. Teknologien var den samme som tidligere, men innpakningen var helt ny.

6.4.2. Kundeinvolvering

Det var *ClampOn* som tok initiativ og kontaktet Kontraktør 1. Ønsket om en undervannssensor kom fra en operatør i markedet, men ClampOn trengte hjelp i forhold til utviklingen av en passende innpakning. ClampOn visste at Kontraktør 1 hadde god erfaring med å pakke inn elektronikk og å få ting til å fungere i et

vått miljø. Selve utviklingen var ClampOn ansvarlig for, mens en annen produsent i bransjen laget innpakningen etter bestilling. Det var riktignok Kontraktør 1 som var en av pådriverne for prosjektet, slik at de kunne tilfredsstillte en sluttbrukers behov. I ettertid ble det utviklede produktet et standardprodukt som ClampOn fortsatt selger i dag.

Vi ser av dette at ClampOn har dratt nytte av å inkludere kunden i sin produktutvikling. Resultatet ble et kommersialisert produkt utviklet på bakgrunn av behov uttrykt av en av kontraktørens sluttkunder og med ClampOn som pådriver. Ser man litt nærmere på relasjonen mellom ClampOn og Kontraktør 1, er det flere ting som tyder på at dette er en *toveisrelasjon*. Helt fra starten ble det etablert en dialog mellom partene, og ClampOn hadde flere samtaler med kontraktøren i forbindelse med å finne en god undervannsløsning. Dette indikerer at informasjonsflyten i relasjonen var rettet begge veier. Hvert kvartal har ClampOn møter med denne kunden, og det er fastlagt at partene møtes flere ganger i løpet av året for å diskutere tekniske og kommersielle saker.

I forhold til hvor i prosessen kontraktøren var involvert, kan det virke som om de til en viss grad var involvert *hele veien*. Kunden var riktignok ikke involvert i selve utviklingen, men ble oppdatert underveis i prosessen. Involveringen gjorde det enklere å overbevise den kommersielle delen hos kontraktøren i ettertid da produktet var klart til salg.

Graden av involveringen kan tolkes som å ha vært *middels stor*. Kontraktøren var helt klart engasjert og involvert i stor grad, men den tok selv ingen risiko eller kostnad ved utviklingen, og forpliktet seg heller ikke i noen grad. Det forelå for eksempel ingen avtale om at kontraktøren med sikkerhet ville kjøpe produktet når det var ferdig utviklet.

6.4.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen

Vi ser at det i kundeforholdet mellom ClampOn og Kontraktør 1 har blitt utviklet et produkt i form av ny innpakning av en eksisterende teknologi, og at

kundeinvolvering dermed har funnet sted. Det er da interessant å vurdere hvilken betydning de ulike egenskapene ved relasjonen hadde for dette.

Motiv

Like etter at ClampOn ble etablert, forsøkte de å selge seg inn hos de store aktørene i bransjen, inkludert Kontraktør 1. Hos denne kunden fikk de imidlertid ikke innpass. Relasjonen ble etablert først i 1998 da ClampOn kontaktet Kontraktør 1 i forbindelse med utviklingen av en ny innpakning til undervannssensoren. ClampOns motiv var i første omgang salg, men da det ikke gikk ble relasjonen etablert på et annet grunnlag. Siden motivet da var å få tilgang på kompetanse som kontraktøren satt med, og det resulterte i et samarbeid, kan vi si at motivet for denne relasjonen har hatt en betydning for kundeinvolvering. I etterkant av utviklingen ble Kontraktør 1 kunde av ClampOn, og har vært det siden. I dag har de et tett forhold.

Varighet

Som nevnt innledningsvis var Kontraktør 1 en av de første kundene ClampOn etablerte en relasjon til. Dermed kan dette klassifiseres som en langvarig kunderelasjon. Ut i fra teorien kan vi forvente at dette har spilt en rolle i forhold til at kunden har vært involvert i produktutvikling. Det interessante er imidlertid at involveringen av Kontraktør 1 i utviklingen av undervannsløsningen skjedde allerede i 1997, kort tid etter ClampOns etablering og inngåelse av relasjonen til kontraktøren. Dermed kan vi vanskelig påstå at et langvarig forhold mellom partene begrunner hvorfor man fikk til noe i samarbeid med kunden.

Kontraktsform

Det ble ikke inngått noen eksplisitt kontrakt i forhold til utviklingen av den nye innpakningen. En operatør som ønsket å benytte seg av produktet la inn en ordre, og siden ClampOn selv hadde interesse av å utvikle dette, tok de derfor sjansen på å utvikle den uten noen avtale om kjøp i etterkant. Etter utviklingen fikk ClampOn innpass hos Kontraktør 1, og et mer langvarig kundeforhold ble etablert. I begynnelsen ble kontrakter inngått enkeltvis hver gang kontraktøren etterspurte et produkt. Etter en stund ble ClampOn mer eller mindre fast

leverandør og et rammetilbud med prisliste ble da utarbeidet. Ingenting ble signert, men ClampOn forpliktet seg for en gitt periode i forhold til prisbetingelser på ulike produkter. Dette tyder på at partene i relasjonen gikk fra rene kortsiktige markedskontrakter til å utvikle en mer langsiktig enighet mellom kunde og leverandør. I forhold til Kontraktør 1 kunne ClampOn gi reduserte priser på bakgrunn av lavere kostnader som igjen skyltes et ryddig forhold til kunden. Relasjonen mellom dem er i dag tett, og så vidt vår informant vet, har ikke denne kontraktøren benyttet seg av andre leverandører når ClampOn har hatt det de trenger. Det foreligger ingen avtale om at ClampOn skal levere, men slik relasjonen har utviklet seg med en felles underliggende enighet om leveranser, tyder det på at en relasjonskontrakt har blitt etablert. Til tross for at kontraktøren stadig skifter innkjøper og at det dermed er noen utfordringer knyttet til personlig relasjoner, mener ClampOn at kontraktøren føler seg såpass trygg på ClampOn som leverandør at det ikke er nødvendig å ha en fast person knyttet til dette kundeforholdet. Det kan virke som om det ligger en langsiktig relasjonskontrakt til grunn, med enkeltkontrakter knyttet til leveransene som inngås underveis. Dette samsvarer godt med forventningen om kundeinvolvering. Siden utviklingen av den nye innpakningen for målerne ble utviklet i en så tidlig fase i dette kundeforholdet, er det imidlertid vanskelig å si om kontraktsformen hadde en betydning. Det vi riktignok vet er at Kontraktør 1 stadig kommer med tilbakemeldinger i forhold til produkter og leveranser og at ClampOn tar disse svært seriøst. Det er generelt en god dialog mellom partene, noe som kan tyde på at dette er en kunde som kanskje igjen vil bli involvert hvis ClampOn ser muligheten til felles utvikling av et produkt. På bakgrunn av dette kan de virke som om type kontrakt har hatt en betydning for kundeinvolvering.

Relasjonstype

Hvis vi ser på hvordan relasjonen var da utviklingen av den nye undervannssensoren fant sted, var det egentlig ikke etablert noe tydelig forhold på det tidspunktet. ClampOn ønsket å selge til Kontraktør 1, og dermed var dette mer en potensiell enn en faktisk kunde. Relasjonen ble inngått med den hensikt å utvikle en undervannsinnpakning av ClampOns teknologi, men ingen kontrakt ble formulert. Dermed kan vi si at forholdet virket svært uformelt på det tidspunktet. Det var på bakgrunn av samtaler og utveksling av informasjon og kompetanse at utviklingen kunne skje. I ettertid har forholdet, til tross for formelle salgskontrakter, vært preget av en god tone, personlige relasjoner og få formelle kontrakter, regler og prosedyrer som definerer forholdet. Dermed kan vi si at relasjonstype hadde og har senere hatt betydning for involvering av denne kunden.

Styring av relasjonen

Det er tydelig at tillit er til stede i forholdet. Det eksisterer en uskreven enighet om at Kontraktør 1 alltid kjøper fra ClampOn. Likevel kan ikke ClampOn lene seg tilbake og forvente at de alltid velges fremfor andre selv om forholdet er tett. "Vi må hele tiden ta deres tilbakemeldinger seriøst og levere som avtalt", sier vår informant. Siden det ikke ble inngått noen kontrakt i forhold til utviklingen av den nye innpakningen til undervannssensoren kan det virke som om tillit ble etablert tidlig. Ingen felles målsetninger ligger til grunn generelt i forholdet, men siden ClampOn og kontraktøren begge hadde et ønske om å finne en god løsning for måling under vann, kan vi si at insentiver fungerte som en styringsmekanisme i forhold til kundeinvolveringen på dette tidspunktet. Det at kunden også i etterkant har kommet med tilbakemeldinger til ClampOn og at dialogen er åpen kan begrunnes med den etablerte tilliten. Dermed kan det virke som om styring av relasjonen har, og har hatt, betydning for kundeinvolvering i dette tilfellet.

Kommunikasjon i relasjonen

I relasjonen kommuniseres det stort sett ved bruk av telefon og e-post. ClampOn har siden nylig vært knyttet opp mot kontraktørens innkjøpssystem og kan selv

gå inn å hente ut bestillinger. Dette har medført at antall e-poster som sendes mellom partene er redusert. Til tross for tilgangen til innkjøpssystemet, snakker de fortsatt sammen. I følge vår informant er det riktignok et ønske fra ClampOn sin side at partene hadde snakket mer sammen, særlig i forhold til fremtidige prosjekter. Ved å få innblikk i hva kontraktøren planlegger, kan ClampOn lettere tilpasse seg denne utviklingen. Dette viser at kommunikasjon med kunden er avgjørende for en produsent, og at informasjonsinnhenting i ClampOn i stor grad skjer gjennom dialog. Gjennom sine kvartalsmøter og den mer kontinuerlige dialogen, kommer kontraktøren med innspill og tilbakemeldinger, og det kan virke som om kommunikasjon har, og har hatt, en betydning for at kunden involveres i ulik grad.

6.5. Kontraktør 2

Kontraktør 2 er en tung aktør i subsea-bransjen, og er en stor og viktig kunde for ClampOn i likhet med de to andre kontraktørene som analyseres i oppgaven. Forholdet mellom ClampOn og kunden omtales av vår informant som bra, og noen år tilbake var det til og med snakk om å samarbeide med dem i forhold til forbedring av produkter.

6.5.1. Produktutvikling

I forhold til kundeinvolvering ble det imidlertid bare med snakk, og samtaler om felles utvikling stilnet raskt etter at ideen ble luftet. Tanken var at Kontraktør 2 skulle komme med innspill som ClampOn kunne ta utgangspunkt i for å forbedre produkter. Det var ikke snakk om noen direkte finansiering fra kundens side, men ClampOn ville få inn penger gjennom økte priser ved salg til kontraktøren. At dette samarbeidet ikke ble noe av begrunner vår informant blant annet med at markedet har vært noe anspent for kontraktøren, og at de dermed ikke har vist noen vilje til å investere i felles prosjekter. I tillegg nevner han at årsaken kan være at kontraktøren ikke er sluttbruker av produktet, og derfor ikke har de samme insentivene til å komme med tilbakemeldinger. I ettertid har ClampOn forsøkt å innhente tilbakemeldinger fra kunden, men uten hell. Vi ser her at det *ikke har blitt utviklet noe* som en følge av kundeinvolvering.

Vår informant nevner imidlertid et eksempel der ClampOn utviklet et *kommunikasjonssystem* i forbindelse med salg av sensorer til denne kontraktøren, som var tilpasset det kommunikasjonsspråket de brukte. ClampOn tok kostnaden og utviklet systemet som ble forespurt, men da det var ferdig hadde en omrokering av ansatte hos kunden ført til at de ikke lenger var interesserte. Ingen kontrakt var skrevet, og dermed medførte dette et tap for ClampOn. Riktignok fikk det ingen store konsekvenser, og ClampOn har solgt andre produkter til kunden i senere tid. Til tross for at utviklingen av kommunikasjonssystemet som ble utviklet på forespørsel fra en kunde, kan man ikke si at kunden har vært involvert i produktutvikling. Systemet kunne ikke brukes overfor andre kunder senere, og ga ingen verdi for ClampOn.

6.5.2. Kundeinvolvering

ClampOn involverer seg i forhold til de fleste kunder for å demonstrere bruken av ulike produkter, noe som også gjelder Kontraktør 2. Dermed har vi en *enveis* relasjon hvor ClampOn tar initiativet for å lære opp kunden til å bruke produktet korrekt. Slik får ClampOn også færre klager fra kunden, i følge vår informant. Utenom dette har informasjonsflyten vært minimal. ClampOn har tatt initiativ til informasjonsinnhenting, men har ikke fått noen tilbakemeldinger fra kunden som har vært av nytte.

Det foreligger da *ingen involvering på noe steg i utviklingsprosessen*, og graden av involvering er *ikke-eksisterende*. Det bør imidlertid nevnes at ClampOn har fått mer ut av forholdet med Kontraktør 2 enn kun salg av produkter. Denne kunden er svært internasjonal, og har dermed vært en døråpner inn til flere prosjekter som ClampOn ikke ville fått uten deres hjelp. Kontraktør 2 har til nå ikke kommet med tilbakemeldinger, men ClampOn står klar hvis de gjør det.

6.5.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen

Kundeinvolvering har vært svært begrenset da den eneste formen for informasjonsflyt har vært knyttet til opplæring av kunden. Dette til tross for

ClampOns forsøk på utveksling av informasjon. I det følgende vurderer vi hvorvidt egenskaper ved relasjonen kan forklare dette.

Motiv

ClampOn tok kontakt med Kontraktør 2 først og fremst med den hensikt å få solgt sitt produkt. Med sine subsea-produkter var det naturlig å henvende seg til samtlige aktører som drev med subsea-leveranser, og denne kontraktøren var en av dem. Det at motivet kun var salg av produkter samsvarer godt med at felles utvikling av produkter ikke har funnet sted. Kundeforholdet har imidlertid vært tett, og ClampOn har solgt produkter til dem gjentatte ganger. Man skulle da forvente at kunden har insentiver til å komme med tilbakemeldinger slik at produkter kan utvikles og forbedres i henhold til deres fremtidige behov. Dette har hittil ikke skjedd, men i følge vår informant har kundeforholdet til Kontraktør 2 åpnet dører til flere internasjonale prosjekter, så selv om motivet ikke var tilgang til internasjonale markeder og nye prosjekter, har ClampOn likevel fått dette gjennom denne kunden. Ut i fra dette kan vi konkludere med at motivet for inngåelsen av relasjonen har hatt betydning for hvorvidt kundeinvolvering har funnet sted.

Varighet

ClampOn kontaktet Kontraktør 2 allerede i 1998 for å få innpass, og en avtale om å levere produkter til dem. Siden den gang har det til enhver tid vært ordrer inne og kontrakter på plass mellom partene. De siste årene har det ikke vært noen opphold i kundeforholdet, og dermed kan det virke som om kunderelasjonen er relativt stabil. En langvarig og tett relasjon indikerer at det skapes rom for informasjonsutveksling og samarbeid i forhold til produktutvikling. Dette er imidlertid ikke tilfelle her. Dermed kan vi vanskelig konkludere med at varighet har hatt en betydning for kundeinvolvering i denne relasjonen.

Kontraktsform

Kontraktene som har vært inngått mellom ClampOn og Kontraktør 2 har vært av ulik form, men i hovedsak er kontraktene knyttet til ordrebestillinger. Ved en leveranse på 30 sensorer kan kunden for eksempel sende ordre på fem og fem

om gangen over en lengre periode, eller den bestiller alle 30 i en og samme ordre. Ellers er det få variasjoner. I kontraktene spesifiseres alle forhold, noe som er helt nødvendig i olje- og gassbransjen i følge vår informant. Dette er derfor ikke et spesielt tilfelle. I forhold til denne kontraktøren er riktignok flere aspekter spesifisert enn i forhold til et enkelte andre kontraktører, siden ClampOn i forhold til Kontraktør 2 leverer en totalpakke som inkluderer mer enn bare sensoren. Alle forhold knyttet til denne totalpakken må spesifiseres. Selv om hver kontrakt har en forholdsvis avgrenset varighet, og er knyttet direkte mot en ordre, tar utformingen likevel tid. Produktet skal gjerne testes, og ofte kreves tilleggsdokumentasjon. Kontraktene mellom ClampOn og Kontraktør 2 kan klassifiseres som markedskontrakter. Alle forhold er kjent og det finnes ingen usikkerhet i kontrakten. Dette kan tyde på at kontrakten som er inngått mellom partene har hatt en betydning for at kundeinvolvering ikke har forekommet.

Det er imidlertid interessant at selv om hver enkelt kontrakt kan klassifiseres som en markedskontrakt, så har ClampOn et pågående forhold til Kontraktør 2 som stadig sender nye ordrer. I følge vår informant ligger det ikke eksplisitt at kontraktøren alltid skal velge ClampOn, men likevel er det innarbeidet en felles forståelse om at det skal være slik, og Kontraktør 2 velger ClampOn sannsynligvis i 99 prosent av tilfellene. Riktignok får vi inntrykk av at det ikke er rom for feilgrep i forholdet. Hvis ClampOn for eksempel ikke leverer dokumentasjon i tide eller gjør noe annet som kan irritere de ansvarlige hos kunden, så reduseres sannsynligheten for at ClampOn velges neste gang. Det ligger tilsynelatende en mer langsiktig relasjonskontrakt i bunn som bygger på personlige relasjoner mellom partene og noen uskrevne avtaler om faste leveranser. I følge forventninger basert på det teoretiske rammeverket i utredningen, skulle man da forvente at det var en viss grad av kundeinvolvering. Dermed er det usikkert om kontraktsform i dette tilfellet har hatt en betydning.

Relasjonstype

ClampOn har snakket med Kontraktør 2 om at de har et tett forhold som de ønsker å videreutvikle. Det er kontraktøren som i hovedsak har uttrykt at de

foretrekker å ha et relativt uformelt forhold. Dette skyldes sannsynligvis organisasjonsstrukturen hos kunden, og at de ønsker å unngå byråkrati. "De ønsker at vi skal kunne levere på kort varsel når det passer best for prosjektavdelingene, selv om vi ikke har det formelle i orden", sier vår informant, og presiserer at dette fungerer fint for ClampOn. Dette tyder på at relasjonen er uformell. Fordi markedskontrakter benyttes i relasjonen, skulle man forvente en diskret relasjon hvor alt som skjer mellom partene er formulert i kontrakten. Vi vet imidlertid at relasjonen er vedvarende, og at en relasjonskontrakt tilsynelatende ligger til grunn. Dermed er det naturlig å klassifisere relasjonen som uformell eller normativ. Ved en slik relasjonstype kan vi videre forvente at kundeinvolvering forekommer, noe som ikke er tilfellet her. Dermed virker det ikke som om relasjonstype har hatt betydning for kundeinvolvering her.

Styring av relasjonen

For ClampOn sin del er motivasjonen for å opprettholde relasjonen til Kontraktør 2 at de ønsker å posisjonere seg på best mulig måte, og å beholde markedsandeler. Kunden ansees som såpass viktig for ClampOn at selv i perioder med færre kontrakter, opprettholdes kontakten mellom partene. Det er ikke satt noen felles målsetninger for relasjonen, så man kan vanskelig si at insentiver fungerer som styringsmekanismer. For ClampOn sin del handler det riktignok om å oppnå gode avtaler om leveranser, og dermed er de til en viss grad drevet av resultatet likevel. Hva som motiverer kunden til å opprettholde kontakten kan vi ikke uttale oss om på bakgrunn av den tilgjengelige informasjonen. Heller ingen retningslinjer og prosedyrer er nedfelt i fellesskap mellom partene, og det virker dermed ikke som autoritet er en styringsmekanisme som benyttes. Det er imidlertid etablert personlige relasjoner mellom ClampOn og Kontraktør 2. Hos kunden er det en fast person i innkjøpsavdelingen som ClampOn forholder seg til, særlig i forhold til daglig kommunikasjon. Vår informant mener det er etablert noen uskrevne felles antagelser og en felles forståelse i forhold til hvordan forholdet fungerer, noe som tyder på at tillit kan være den styringsmekanismen som dominerer. Med utgangspunkt i dette skulle man kunne forvente at involvering av kunden ville finne sted. Det er god kommunikasjon, personlige relasjoner og et vedvarende tett forhold som bygger

på en felles antagelse, og likevel har det ikke vært kundeinvolvering. Vi kan på bakgrunn av dette ikke si at styring av relasjonen kan forklare hvorvidt kundeinvolvering har funnet sted.

Kommunikasjon

Kommunikasjonen mellom ClampOn og Kontraktør 2 skjer som regel gjennom innkjøpsansvarlig eller prosjektleder hos kunden, og hovedsakelig via e-post. Det kommuniseres imidlertid per telefon daglig, og særlig brukes telefonen når ClampOn ønsker å be om noe. "Det er vanskeligere å si nei på telefon", sier vår informant. Generelt sett sier han at kommunikasjonsform varierer veldig med hva det kommuniseres om. ClampOn har også jevnlige møter med Kontraktør 2, og når ClampOn drar på besøk til dem er det mange som gjerne vil snakke med dem. De er altså populære hos kunden. Kundeforholdet er godt innkjørt, så det er ikke nødvendig med et møte hver gang en kontrakt skal inngås. Man kan da spørre seg om partene går glipp av verdifull informasjon som kunne ført til noe mer. Fra teorien om rik informasjon kan vi forvente at kundeinvolvering er lettere å få til ved møter ansikt til ansikt. Siden ClampOn benytter seg av dette, men også bruker telefon og e-post mye, er det vanskelig å avgjøre om kommunikasjon har hatt en betydning for den manglende kundeinvolveringen.

6.6. Kontraktør 3

Kontraktør 3 anses også som en viktig kunde for ClampOn, og er en av de store kontraktørene i bransjen. Forholdet dem i mellom er tett, og i forhold til akustisk sandmåling er ClampOn mest sannsynlig den eneste leverandøren til denne kunden, uten at dette kan bekreftes av vår informant.

6.6.1. Produktutvikling

Generelt sett har Kontraktør 3 ikke vært noen pådriver i forhold til produktutvikling i ClampOn, men likevel ser vi at det har vært utvekslet informasjon om produkter mellom dem, og justeringer og tilpasninger av produkter har vært gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger fra nettopp denne kontraktøren. Partene har blant annet diskutert og sett på markedsmuligheter

sammen, for eksempel i forhold til *service, overvåkning og retrofit* (det å gjøre produkter gjeninstallerbare). ClampOn får svært viktig informasjon fra kunden om markedet og hva de ser for seg i fremtiden. I tillegg har ClampOn gjort spesialtilpasninger for kunden, både i forhold til pakker som kontraktøren tilbyr sine slutt kunder og i forhold til prosjektspesifikke ting. I slike tilfeller er det alltid kunden som betaler, og det er ikke snakk om noen felles produktutvikling. Et eksempel på at ClampOn har benyttet seg av tilbakemeldinger fra kunden er en modifisering ClampOn gjorde av sin dypvanns-sensor for at Kontraktør 3 kunne tilfredsstille behovet til en slutt kunde. Produktet ble utviklet etter initiativ fra kontraktøren, men ble aldri kommersialisert. Dermed finnes det ingen eksempler på at involvering av denne kunden har resultert i utvikling eller forbedring av produkter som har blitt kommersialisert.

6.6.2. Kundeinvolvering

Relasjonen mellom ClampOn og Kontraktør 3 kan i utgangspunktet klassifiseres som *enveis* da involvering av kunden kun skjer ved at informasjonsflyten går fra kunden til ClampOn. Det *varierer* imidlertid hvem som tar initiativet til informasjonsutvekslingen, og i tillegg vet vi fra tidligere at ClampOn lærer opp alle sine kunder i bruken av sine produkter. På den måten er en dialog etablert og relasjonen kan likevel omtales som *toveis*. På bakgrunn av manglende resultater kan vi konkludere med at kunden kun har vært involvert i form av å komme med tilbakemeldinger på *ulike steg* i utviklingsprosessen. Tilbakemeldingene har riktignok kun resultert i spesialtilpasninger for enkeltsalg til nettopp denne kontraktøren. Graden av involvering har vært *svært begrenset*.

6.6.3. Betydningen av egenskaper ved relasjonen

Vi ser flere likhetstrekk mellom Kontraktør 2 og 3 i forhold til kundeinvolvering, hvor det i forhold til begge disse kundene er få eller ingen resultater i forhold til produktutvikling å vise til. Det er da interessant å se om det er noe som skiller de to kundene i forhold til egenskaper ved relasjonen.

Motiv

Vår informant sammenligner Kontraktør 2 og 3 i forhold til bakgrunnen for hvorfor relasjonen i utgangspunktet ble etablert. De var begge én av de store, og i begynnelsen var det for ClampOn viktig å posisjonere seg og selge seg inn der de kunne. Dermed var salg av produktet hovedmotivet for å inngå relasjonen også til Kontraktør 3. På bakgrunn av våre funn i teorien stemmer her motivet godt overens med at kunden ikke har vært involvert i produktutvikling. Riktignok har Kontraktør 3, i motsetning til Kontraktør 2, kommet med tilbakemeldinger og viktig informasjon til ClampOn som har resultert i noen endringer. Det er imidlertid tilbakemeldinger som kun retter seg mot denne kundens behov, og har så langt ikke ført til større utviklings- eller forbedringsprosjekter. Vi konkluderer derfor med at motivet har hatt en betydning for kundeinvolveringen.

Varighet

Kontraktør 3 var med helt fra starten, og ClampOn har hatt et kontinuerlig forhold til kunden. Man skulle forvente at et langt og stabilt kundeforhold ville ført til at kunden involverte seg eller ble involvert i produktutviklingen, men det har altså ikke skjedd i denne relasjonen. Varighet viser seg dermed ikke som en egenskap som forklarer hvorfor kundeinvolvering ikke har funnet sted.

Kontraktsform

Kontraktene som er inngått mellom ClampOn og Kontraktør 3 er knyttet til produktleveranser. Disse kan variere i stor grad, men skiller seg ikke fra kontraktene som er inngått med Kontraktør 2. I kontraktene er det aller meste spesifisert, og de er i stor grad standardiserte. Dette tyder på, som ved Kontraktør 2, at markedskontrakter benyttes. Riktignok har kundeforholdet vært vedvarende og det er etablert en god dialog mellom partene. Ved usikkerhet og problemer som oppstår snakker partene sammen for å finne en løsning. Det har aldri hendt at de åpnet "terms and conditions" for å finne svar. I tillegg ligger det en mer langsiktig rammeavtale i bunn som indikerer priser og antall, som er utgangspunktet for enkeltkontraktene. Videre er det etablert en enighet om at kontraktøren alltid vil velge ClampOn først. Dette tyder på at

langsiktige kontrakter også benyttes, og at det er etablert en form for relasjonskontrakt. Med et godt forhold mellom partene skulle man forvente en viss form for kundeinvolvering. Det har imidlertid ikke vært tilfelle og dermed har ikke relasjonskontrakten hatt betydning. Fokuserer vi imidlertid på bruken av markedskontrakter ved enkeltleveranser, samsvarer dette med at kundeinvolvering ikke har ført til utvikling eller forbedringer av produkter. Betydningen av kontraktsform er derfor usikker.

Relasjonstype

Vår informant er veldig klar på at forholdet ClampOn har til Kontraktør 3 er nært. Vi vet også at det har vært utvekslet informasjon om blant annet forventninger i forhold til markedet, og at kontraktøren er fortrolig med å dele svært sentral informasjon med ClampOn. Selv om det ikke foreligger noen resultater av direkte kundeinvolvering, er en god dialog etablert. Forholdet går, som vi påpekte under avsnittet om kontrakter, utover det som er spesifisert i enkeltkontraktene knyttet til leveranser. Ingen retningslinjer eller prosedyrer definerer hvordan partene forholder seg til hverandre. På bakgrunn av dette kan vi klassifisere relasjonen som nokså uformell eller normbasert. I en uformell relasjon kan man forvente at ideer utveksles, og at det snakkes sammen både i formelle og uformelle møter. Det skjer også i denne relasjonen. Det interessante er at dialogen og utvekslingen av informasjon ikke har ført til noen betydelige resultater i forhold til produktutvikling hos ClampOn. Likevel vil vi konkludere med at type relasjon her har hatt en betydning i den grad av at informasjon har blitt utvekslet og tilbakemeldinger har kommet fra kontraktøren.

Styring av relasjonen

ClampOns motivasjon for å opprettholde relasjonen til Kontraktør 3 er å bevare sine markedsandeler, og det å kunne forsvare seg selv i markedet. Med det mener vår informant at "det er én ting å komme seg opp og få etablert seg, en annen ting er å bli værende". Dette tyder på at insentiver er med på å styre forholdet. Det er imidlertid ikke satt noen felles målsetninger mellom partene, og da vi ikke vet hvilke insentiver kunden eventuelt har er det vanskelig å konkludere med at dette er den eneste styringsmekanismen som benyttes. Ingen

regler eller prosedyrer er etablert, og dermed kan autoritet utelukkes som styringsmekanisme. I forholdet er det etablert personlige relasjoner, men det har vært noen utfordringer knyttet til dette. Som eksempel har det hos Kontraktør 3 vært tidvis stor utskiftning av innkjøpere, og det har dermed vært mange innkjøpere å etablere et forhold til. Nylig har en omstrukturering imidlertid medført at ClampOn nå forholder seg til en fast person hos kunden, nemlig innkjøperen. Dette kan tyde på at personlige relasjoner styrkes. Videre er det etablert noen felles verdier i forhold til det å ha en åpen dialog partene i mellom. ClampOn og Kontraktør 3 har en felles oppfatning om at de vil prøve å jobbe sammen ut mot sluttbrukeren. Kontraktøren ser på løsninger som for eksempel totalovervåkning av den modulen som de leverer (til sluttbruker), hvor ClampOn kan levere flere produkter på for eksempel vibrasjon, lekkasje, sandmåling og pig-deteksjon. Deretter kan ClampOn ta dataene fra dette, og presentere det som en pakke til kontraktøren som den kan ta inn i sin rapport til sluttbrukeren. Det går da inn i en produktportefølje som de tilbyr til sin sluttbruker. Det er ikke bare et produkt de leverer, men de følger opp produktet i etterkant. Slike eksempler og på bakgrunn av hvilken type relasjon dette er, ser vi at tillit også benyttes som styringsmekanisme, sammen med insentiv. Man skulle da forvente større grad av kundeinvolvering, og at dette ville gi resultater. Likevel ser vi at kundeinvolveringen har vært begrenset, og vi kan ikke si at styring har hatt betydning i særlig grad.

Kommunikasjon

I følge vår informant har det med Kontraktør 3 vært som med andre kunderelasjoner, at man ofte har begynt med det formelle i forhold til kommunikasjon, for så å komme mer på glid etter hvert når man har truffet hverandre flere ganger. Dette tyder på at møter ansikt til ansikt gjerne skaper rom for mer uformell dialog, som igjen kan føre til utveksling av informasjon og kanskje til og med samarbeid. For å opprettholde kontakten med kunden, kommuniseres det jevnlig, og både telefon, e-post og fysiske møter benyttes. Jevnlig kontakt, og det at møter ansikt til ansikt har skapt en mer uformell tone viser at kommunikasjon sannsynligvis har hatt en betydning for at informasjon har blitt utvekslet. Hvorvidt kommunikasjon har hatt betydning for at

kundeinvolvering i større grad har funnet sted, er vanskelig å si noe om da det kan virke som at forholdene i utgangspunktet ligger til rette for dette.

6.7. Oppsummering av hovedfunnene i analysen

For å oppsummere hovedfunnene i analysen, har vi laget en tabell som viser hvorvidt de ulike egenskapene ved hver enkelt kunderelasjon har hatt betydning for involvering av kunden i produktutviklingen i ClampOn (se tabell 6.1.). Ut i fra tabellen ser vi at fire av seks egenskaper tilsynelatende spiller en viktig rolle. I forhold til ClampOns kundeforhold til operatørene har særlig kontraktsform og styring hatt betydning for involvering av kunden. Motiv har især hatt betydning for kundeinvolveringen av kontraktørene, mens det ved type relasjon og kommunikasjon ikke er noen nevneverdige forskjeller mellom operatører og kontraktører. Varighet er derimot en egenskap som viser seg å ikke være av særlig betydning i noen av relasjonene. Dette er et spennende funn da variabelen er den eneste som ikke eksplisitt har blitt beskrevet i litteraturen, men som vi likevel anså som en viktig variabel å inkludere. Bakgrunnen for dette var at vi vet at varigheten på en relasjon kan påvirke type relasjon og kontraktsformen som etableres mellom partene. I forhold til relasjonene vi har studert, har varighet ikke påvirket hvorvidt ClampOn har klart å involvere kunden i forhold til produktutvikling.

I forhold til motivet for inngåelse av relasjonen, ser vi fra analysen at dette har hatt en betydning for hvorvidt og hvordan kunden har vært involvert. Riktignok har motivet hatt en betydning på ulik måte i de ulike relasjonene. I tre tilfeller var motivet for relasjonen i hovedsak salg og kjøp av produkter, og her har det heller ikke vært noen særlig grad av kundeinvolvering, og heller ingen utvikling eller forbedring av produkter. Ved Kontraktør 1 derimot, var motivet for relasjonsinngåelse at kunden kunne bidra i utviklingen av et produkt, og dette ble også realisert. Disse situasjonene stemmer godt overens med forventningene i vår analysemodell. Hvis motivet for å etablere en relasjon er noe annet enn å utvikle et produkt i fellesskap, kan vi heller ikke regne med at et slikt samarbeid finner sted.

Når det gjelder kontraktsform har denne stort sett hatt en betydning. Ved to av kontraktørene er vi imidlertid usikre. Dette skyldes at det foreligger to typer kontrakter mellom partene. På den ene siden har det vært enkle markedskontrakter knyttet til salg av måleinstrumenter, noe som samsvarer med at det ikke har forligget kundeinvolvering. Ved markedskontrakter er det ikke fokus på personlige relasjoner (Haugland, 2004), og det kan ikke forventes at det etableres en dialog mellom partene som skaper muligheter for kundeinvolvering. På den andre siden har det også vært mer langsiktige relasjonskontrakter mellom partene, noe som taler for at kundeinvolvering kunne ha funnet sted. Ved de fire relasjonene hvor kontrakten har hatt en betydning, er det god samsvar med hvilken type kontrakt som er inngått og hva ClampOn har fått ut av kundeinvolveringen.

Det fremkommer også av vår studie at hvilken type relasjon som er etablert mellom ClampOn og kunden er viktig. Likevel er det to relasjoner som skiller seg fra de andre. I ClampOns relasjon til Kontraktør 3 og Operatør 2 er en uformell tone etablert og mye ligger til rette for at kundene kan involveres og komme med tilbakemeldinger som ClampOn kan nyte godt av i sin produktutvikling. ClampOn har imidlertid ikke klart å få til noe i fellesskap med disse kundene, og ingen konkrete eksempler viser at ClampOn har dratt nytte av kundeinvolvering i disse tilfellene. Dette avviker fra våre forventninger som blant annet er basert på Bönthe og Keilbach (2005) sine funn i forhold til at uformelle relasjoner gjerne skaper mer rom for innovative ideer i fellesskap.

Styring er en egenskap som helt klart har hatt betydning i kundeforholdene til operatørene, og involveringen av disse. På bakgrunn av relasjonsteori vet vi at effektiv styring av relasjoner kan være en kilde til relasjonell avkastning (Dyer og Singh, 1998), og man skulle da forvente at styringsmekanismen som er mest sentral i forholdet, påvirker hva man oppnår i relasjonen. Dette viser seg også å stemme i fire av seks tilfeller i vår studie. Ved Kontraktør 2 og 3 er det imidlertid slik at til tross for at tillit er en sentral styringsmekanisme, har det ikke vært kundeinvolvering i særlig grad, noe som strider mot forventningene fra teorien.

Til slutt kan vi si at kommunikasjon har hatt betydning til en viss grad, men at det ved tre av kundene er det vanskelig å si med sikkerhet hvorvidt egenskapen har hatt betydning. Usikkerheten skyldes at det i disse relasjonene kommuniseres på en lignende måte som i de andre relasjonene, gjennom telefon og e-post, men også ved jevnlig møter ansikt til ansikt. Likevel ser vi liten eller ingen grad av kundeinvolvering som har bidratt positivt for ClampOns produktutvikling i disse relasjonene. Ut i fra teori om kommunikasjon vet vi at rik informasjon, og taus kunnskap, overføres i større grad ved fysiske møter (Powell og Grodal, 2005; Jacobsen og Thorsvik, 2008), og vi skulle derfor kunne forvente at denne formen for kommunikasjon ga de riktige forutsetningene for å involvere kunden, og dette ville gi resultater. Kunderelasjonene ClampOn har med Kontraktør 2 og 3, og Operatør 3, avviker fra forventningene.

Tabell 6.1: Oppsummering av analysen

	Kontraktør 1	Kontraktør 2	Kontraktør 3	Operatør 1	Operatør 2	Operatør 3
Motiv	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja
Varighet	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Usikkert
Kontraktsform	Ja	Usikkert	Usikkert	Ja	Ja	Ja
Type relasjon	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja
Styring	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja
Kommunikasjon	Ja	Usikkert	Usikkert	Ja	Ja	Usikkert

Ser vi på sammenhengen mellom kundeinvolvering og produktutviklingen i ClampOn, kan vi også trekke frem noen interessante sammenhenger. I de relasjonene hvor begge parter har tatt initiativ til informasjonsflyt, som ved Operatør 1 og 2, og Kontraktør 1, ser vi i større grad at produkter eller tjenester har blitt utviklet eller forbedret som følge av involvering av kunden. Også i de tilfellene hvor det har vært enveis informasjonsflyt gjennom informasjonsinnhenting har gode ideer blitt presentert, men ingen konkrete produkter kan

vises til. I relasjoner med liten grad av involvering og få tilbakemeldinger fra kunde, ser vi heller ikke noen resultater i forhold til produktutvikling. Et interessant funn i analysen er at ingen av kundene har hatt *stor* grad av involvering. Ikke en gang i utviklingen av innpakningen for undervannsmålingen med Kontraktør 1 var involvering veldig stor. ClampOn stod for selve utviklingen, og tok selv kostnadene og risikoen. Kontraktør 1 bistod kun med kompetanse. Heller ikke ved utviklingen av supporttjenesten i relasjonen med Operatør 1 har det vært stor grad av kundeinvolvering til tross for at dette er en viktig utvikling med bakgrunn i kundeinvolvering.

6.8. Likheter og forskjeller mellom operatører og kontraktører

Med utgangspunkt i operatørenes og kontraktørenes forskjellige ståsted og funksjon i bransjen, kan man tenke seg at de kan ha ulike insentiver og evner til å komme med konstruktive tilbakemeldinger knyttet til bruken av ClampOns produkter og tjenester. Dermed kan det være interessant å se hvorvidt det også finnes forskjeller mellom disse kundegruppene med tanke på egenskapenes betydning for kundeinvolvering i produktutvikling.

Operatørene har ansvaret for den daglige driften på oljeinstallasjonene, og sitter dermed med mye kunnskap knyttet til bruken av produktene og tjenestene til ClampOn. Vi kan anta at disse kundene har sterke insentiver til å komme med tilbakemeldinger til ClampOn, siden det først og fremst er dem (sluttbrukerne) som tjener på at sensorene bidrar best mulig til optimeringen av oljeproduksjonen. Kontraktørene derimot mangler disse insentivene fordi de ikke direkte tjener på utvikling av nye produkter. Derimot sitter disse kundene inne med en teknisk kompetanse i forhold til installeringen av produktene som operatørene mangler, noe som kan gjøre at tilbakemeldinger blir mer verdifulle for ClampOn. Denne forskjellen mellom operatører og kontraktører stemmer overens med en uttalelse fra informantenes, om at han tror Kontraktør 2 ikke har vært interessert i å bruke energi på å komme med tilbakemeldinger eller å investere i felles prosjekter fordi denne kunden ikke er sluttbruker av produktet og dermed ikke bryr seg i like stor grad om utvikling eller forbedring av

produktet. Dette er også som forventet i forhold til at operatørene kommer med flere tilbakemeldinger enn kontraktørene. Operatørene har imidlertid ikke den samme tekniske innsikten i forhold til installeringen av måleinstrumentene i byggeprosessen, og kan dermed ikke komme med tilbakemeldinger knyttet til dette. Tilbakemeldingene fra operatørene er da heller rettet mot bruken av produktet og servicen i større grad, ikke til den tekniske tilpasningen.

Fra analysen kan vi peke på flere likheter og forskjeller mellom operatører og kontraktører i forhold til kundeinvolvering i produktutvikling i ClampOn. For det første er det en liten forskjell mellom de to gruppene når vi ser hvilken innvirkning kundeinvolveringen har hatt for produktutvikling i ClampOn. Våre informanter har flere ganger påpekt at de ulike kundeforholdene er svært like, og at dialogen stort sett er god uansett. I forhold til operatørene ser vi at informasjonsflyten i relasjonene er god og at kundene kommer med tilbakemeldinger som i enkelte tilfeller har ført til forbedringer eller utvikling i ClampOn. I forhold til kontraktørene er situasjonen imidlertid annerledes. Til tross for gjentatte forsøk på å få tilbakemeldinger fra Kontraktør 2, har ClampOn ikke lyktes med dette, og til tross for at Kontraktør 3 har delt viktig informasjon med ClampOn, har de kommet med få innspill i forhold til produktutvikling, og det har ikke blitt utviklet noe på bakgrunn av informasjonen de har fått. Vi ser her at ClampOn får noe mer ut av å involvere operatører enn kontraktører.

I forhold til hvorvidt egenskapene har hatt betydning for kundeinvolveringen, ser vi ut fra vår analyse at disse generelt sett har hatt betydning i større grad for kundeinvolveringen i forhold til operatørene enn til kontraktørene. Våre funn, presentert i tabell 6.1, viser dette ved at det er flere "ja" i tabellen for operatører enn for kontraktører. I forhold til varighet, type relasjon og kommunikasjon er det ingen eller liten forskjell mellom de to kundegruppene. Varighet viser seg å ikke ha hatt betydning i noen av tilfellene, og i forhold til type relasjon har disse egenskapene ikke vært betydningsfulle for én av kontraktørene, og én av operatørene. Ved kommunikasjon er det en liten forskjell ved at betydningen er usikker ved to kontraktører og én operatør, men det er vanskelig å tydelig skille de to gruppene her. Ser vi derimot på de tre andre egenskapene, fremkommer

det en tydelig forskjell. Kun én av tre kontraktører har "ja" på kontraktsform og styring, mens samtlige operatører har "ja". Videre har kun én av tre operatører "ja" på motiv, mens samtlige kontraktører har "ja". Det er dermed liten tvil om at kontraktsform og styring har hatt betydning for kundeinvolvering i forhold til operatørene, og motiv for kontraktørene.

Vi finner flere likheter mellom kontraktørene og operatørene med tanke på egenskapenes betydning som ikke fremkommer direkte i tabellen. Etter å ha snakket med våre tre informanter er det generelle inntrykket at ClampOns oppfatning av alle de seks kundene er den samme, og at forholdene er relativt like. I intervjuene har informantene ikke gitt uttrykk for å være kritiske til noen av kundene, selv om de har påpekt at noen forhold fungerer bedre enn andre, uavhengig av om de er kontraktører eller operatører. Relasjonene beskrives som nære, og man har en god dialog. Med utgangspunkt i dette er det ingen grunn til store forskjeller i forhold til kundeinvolvering. Siden ClampOns generelle oppfatning av kundeforholdene ikke stemmer overens med den generelle forskjellen vi ser i tabellen, kan kundens rolle i markedet, om den er kontraktør eller operatør, bidra til å forklare dette.

7. Avslutning

I dette kapitlet trekker vi konklusjoner på bakgrunn av analysen som er gjort, og presenterer de viktigste funnene i forhold til hvilke egenskaper som har betydning for kundeinvolvering i en bedrifts produktutvikling. Basert på dette foreslår vi hva bedrifter bør vektlegge i en kunderelasjon, basert på egenskapene ved relasjonen, for at de best mulig kan dra nytte av kundeinvolvering i produktutviklingen. Videre vurderes noen begrensninger ved utredningen, knyttet til blant annet valg av metode og begrensninger. Til slutt presenterer vi forslag til videre forskning innen relevante tema.

7.1. Konklusjon

I dette kapitlet trekker vi konklusjoner på bakgrunn av analysen som er gjort, og presenterer kort de viktigste funnene i forhold til *hvilke egenskaper som har betydning for kundeinvolvering i en bedrifts produktutvikling*. Basert på dette foreslår vi hva bedrifter bør vektlegge i en kunderelasjon, basert på egenskapene ved relasjonen, for at de best mulig kan dra nytte av kundeinvolvering i produktutviklingen. Videre peker vi på noen begrensninger ved utredningen, og til slutt presenterer vi forslag til videre forskning innen relevante tema.

7.1.1. Hovedfunn i analysen

Formålet med denne utredningen var å vurdere hvilken betydning ulike egenskaper ved en relasjon har for involvering av kunder i forbindelse med produktutvikling i en bedrift. Med utgangspunkt i vår problemstilling, og en gjennomgang av relevant teori utformet vi en analysemodell som lå til grunn for selve analysen. På bakgrunn av tidligere teoretiske funn kom vi frem til seks egenskaper ved en relasjon som virket sannsynlig å ha betydning for kundeinvolvering; motiv, varighet, kontraktsform, type relasjon, styring og kommunikasjon. Hvilken betydning egenskapene hadde ble bestemt ved å se dem i sammenheng med tre ulike aspekter ved kundeinvolveringen, og tre mulige resultater av produktutvikling i relasjonen.

Gjennom vår casestudie har vi kommet fram til at motiv, kontraktsform, type relasjon og styring har hatt betydning for kundeinvolveringen i ClampOns produktutvikling i fire av seks kunderelasjoner. Vi har også funnet at varighet er en egenskap som ikke har hatt betydning i noen av relasjonene, mens det viser seg at kommunikasjon har hatt betydning i tre av seks relasjoner. I vår analyse fremkommer det også noen forskjeller mellom de to kundegruppene i forhold til motiv for inngåelse av relasjonen, kontraktsform og styring av relasjonen. I våre funn fremstår dermed motiv, kontraktsform, type relasjon og styring som de mest avgjørende egenskapene for kundeinvolvering i en kunderelasjon, og det er vanskelig å avgjøre hvilken av disse som er viktigst.

7.1.2. Anbefalinger

Produktutvikling i teknologiselskaper karakteriseres ofte ved at det er tett kontakt mellom selskapene og en potensiell større kunde (Athaide og Stump, 1999). Det vil derfor ofte være fordelaktig å involvere kunden i en bedrifts produktutvikling. Det er imidlertid viktig å vite hvordan man oppnår best mulig involvering av kunden. Med utgangspunkt i analysen kan vi anbefale hvilke egenskaper ved en kunderelasjon som vil være viktig for å øke sannsynligheten for kundeinvolvering i bedriftens produktutvikling.

For å øke kundeinvolvering bør bedrifter nøye vurdere hvilke type relasjoner de har med sine kunder. Dette henger også sammen med hvilke type kontrakter som inngås med kundene, og hvilke mekanismer som er med på å styre forholdet. Funn i casestudien vår stemmer overens med teorien, som også sier, at uformelle relasjoner, hvor det etableres personlige kontakter, gjensidig tillit og en god dialog, skaper mer rom for å involvere kunden. I studien virker det i tillegg som at dersom bedriften klarer å etablere en toveis informasjonsflyt hvor begge parter tar initiativ til å overføre kunnskap i forhold til produkter og tjenester, så vil kundeinvolveringen komme bedriften til nytte i større grad. Et rent selger- kjøper forhold med markedskontrakter og liten grad av toveis informasjonsflyt begrenser kundeinvolvering og effekten av denne. Dermed er det viktig for bedrifter som ønsker å involvere sine kunder og å få best mulig

utbytte av involveringen, å etablere personlige relasjoner og møte kundene ansikt til ansikt. Dette gjelder også i forhold til kunder som en kun har til hensikt å selge et produkt til. Bedriftene må bidra til å skape en interesse for produktutviklingen hos kunden, og et insentiv til å komme med tilbakemeldinger.

Den personlige kontakten som etableres ved at man møtes ansikt til ansikt viser seg å være sentral. Det er ved slike møter det skapes rom for utveksling av informasjon, og en god dialog etableres. I tillegg er det imidlertid viktig for bedrifter å ha kontinuerlig kontakt med sine kunder ved bruk av e-post og telefon for å opprettholde den gode dialogen. I forhold til kontraktsform, ser vi fra vår studie at det å inngå en relasjonskontrakt med gjensidig tillit og forpliktelse skaper rom for kundeinvolvering. Med utgangspunkt i våre funn anbefaler vi bedrifter å fokusere på å etablere personlige kontakter hos kunden, møte kunden, og i stor grad å oppfordre kunden til å komme med tilbakemeldinger for eksempel gjennom å vise til hvilke fordeler dette også får for kunden.

7.2. Begrensninger ved utredningen

Ved å redegjøre for noen begrensninger ved oppgaven, og peke på noen faktorer som kan ha hatt betydning for det endelige resultatet, forsøker vi i det følgende å skape et helhetsbilde av det som er presentert i oppgaven. Som nevnt i metodebeskrivelsen er det for eksempel flere begrensninger knyttet til bruk av en kvalitativ forskningsmetode, både ved innhenting, bearbeiding, og analyse av data. I tillegg ligger det noen begrensninger i ulike valg vi har tatt underveis i skriveprosessen.

Vi har i utredningen studert seks kunderelasjoner knyttet til en bedrift i olje- og gassbransjen. Ved å sammenligne våre funn i analysen med den teoretiske bakgrunnen kan vi peke på noen interessante observasjoner i forhold til kundeinvolvering. Likevel er det vanskelig å generalisere resultatet på bakgrunn av vår studie, og vi kan ikke si at vår utredning er representativ for kundeinvolvering generelt på tvers av type bedrift og bransje. Studien baserer

seg på et tilfeldig utvalg av seks kunderelasjoner, og hvilke av ClampOns relasjoner som har blitt studert, har sannsynligvis også hatt betydning for funnene. Vi vet for eksempel at enkelte andre kunder har vært involvert i forhold til produktutvikling i større grad, noe som kunne gitt andre utfall i analysen.

Det er videre viktig å påpeke at analysen i utredningen er basert på vår tolkning av informasjonen vi har fått fra informantene. Dette kan være en begrensning da en slik tolkning ikke gir noen garanti for at hver tolkning er korrekt. I en intervjusituasjon er det flere elementer som påvirker vår oppfattelse av informasjonen som blir gitt, i tillegg til det som sies direkte, for eksempel reaksjoner, tenkepauser og måten å snakke på. I tillegg er det verdt å nevne at vi i utredningen har studert en teknologibedrift hvor informantene har svært god teknisk forståelse av produktene som selges. Man må da ta med i betraktningen at vår tekniske kompetanse ikke er tilsvarende og at referanser til ulike produkter dermed kan være upresise. Vi har riktignok forsøkt å forklare dette på best mulig måte, og har kontaktet ClampOn ved uklarheter.

I forhold til intervjuene var det litt tilfeldig hvilke kandidater vi fikk intervjuet. Vi ønsket å snakke med personer i ClampOn som har vært sentrale i de ulike kunderelasjonene, noe vi også fikk. De var imidlertid fra ulike avdelinger, to fra salg og en fra support, noe som viste seg å ha betydning for svarene de ga. Vi fikk inntrykk av at salgsavdelingen har et mer salgsrettet fokus, og kundeinvolvering direkte knyttet til produktutvikling er mindre sentralt for denne avdelingen. Supportavdelingen er mer involvert i kundeforholdene til operatørene, og har dermed lettere for å involvere kunden direkte gjennom kontakt knyttet til bruk. Da det kun er operatørene som benytter seg av supporttjenesten i ClampOn kan informasjonen fra de ulike informantene ha bidratt til å gjøre forskjellene mellom operatørene og kontraktørene enda tydeligere.

Til slutt er en mulig begrensning knyttet til bruken av en deduktiv forskningsmetode ved at vi gjennom vårt arbeid ubevisst kan ha lett etter bekreftelser på ulike funn som er gjort i teorien tidligere, såkalt *cognitive bias* eller forutinntatthet (Malhotra og Bazerman, 2007). Vi kan da ha påvirket våre

funn i intervjuene. Vi har imidlertid vært oppmerksomme på dette, og forsøkt å være åpen for ulike typer tolkninger.

7.3. Forslag til videre forskning

Tema som dekkes i denne utredningen er stort, og vi har i vår studie dekket kun en liten del av dette. Videre er dette relativt nytt forskningsområde og det er dermed flere deler som ikke er utforsket i sin helhet enda. På bakgrunn av resultatene i vår analyse fremmer vi forslag til videre forskning i det følgende.

I vår studie har vi ikke tatt hensyn til suksessraten av eventuelle nyutviklede eller forbedrede produkter som kan sies å være resultat av at kunden har vært involvert i produktutviklingsprosessen. Det kunne imidlertid vært interessant å sammenligne bedrifter som har involvert sine kunder og bedrifter som ikke har gjort det med utgangspunkt i hvilken kommersiell suksess produktene deres har hatt. I forbindelse med en slik sammenligning kan man også kartlegge hvor mange bedrifter (for eksempel innen en gitt bransje) som faktisk involverer kunder ved utvikling av produkter.

Videre har vi i oppgaven fokusert på seks egenskaper som ut i fra teori om relasjoner og tidligere studier om kundeinvolvering kan ha betydning for en bedrifts involvering av kunder. I videre forskning er det sannsynligvis flere andre egenskaper som det kunne være av interesse å inkludere i analysemodellen. Vi har for eksempel ikke tatt hensyn til kundens størrelse, for eksempel med tanke på omsetning, produktutvalg og antall ansatte. Dette kunne vært interessant fordi store kunder kan tenkes å ha mer innflytelse enn små. I tillegg har vi utelatt selgers og kundes strategi og målsetning som variabel i modellen. Enkelte bedrifter har utvikling og samarbeid som en del av sin strategi, mens andre retter sitt fokus på andre ting. Dermed kan dette gi utslag i forhold til kundeinvolvering.

Vår utredning tar utgangspunkt i en studie gjort av kunderelasjoner i olje- og gassbransjen, og bare innenfor denne bransjen ser vi forskjeller mellom to ulike kundetyper, kontraktører og operatører. Dette tyder på at det også kunne være

av interesse å undersøke relasjoners betydning for kundeinvolvering i andre bransjer.

8. Referanser

8.1. Artikler

- Athaide, G. A. og R. L. Stump (1999), "A taxonomy of relationship approaches during new product development in technology-based industrial markets", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 469-482.
- Brown, S. L. og K. M. Eisenhardt (1995), "Product development: Past research, present findings, and future directions", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 343-378.
- Bönnte, W. og M. Keilbach (2005), "Concubinage or marriage? Informal and formal cooperations for innovation", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 23, pp. 279-302.
- Cooper, R. G. et al. (2002), "Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do- Part 1", *Research Technology Management (Industrial Research Institute, Inc)*, Vol. 45, No. 5, pp 21-27.
- Dyer, J.F. og H. Singh (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review* 23, pp 660-679.
- Filstad, C. (2008), "Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner". *Magma* nr. 1.
- Garcia, R. og R. Calantone (2001), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", *The Journal of Product Innovation Management* 19, pp. 110-132.
- Gruner, K.E. og C. Homburg (2000), "Does customer interaction enhance new product success?", *Journal of Business Research*, Vol. 49 No. 1, pp. 171-187.
- Hamel, G. og L. Välinkangas (2003), "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, September.
- Heide, J. B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 71-85.

- More, R.A. (1986), "Developer/adopter relationships in new industrial product situations", *Journal of Business Research*, Vol. 14 No. 6, pp. 501-517.
- Olsen, B. E. et al. (2005), "Governance of complex procurements in the oil and gas industry", *Journal of Purchasing & Supply Management* 11 (2005), pp. 1-13.
- Osmundsen, P. et al. (2002), "Fusjoner og oppkjøp i olje- og gassindustrien", *Magma*, nr. 5/6.
- Pettersen, I. B. (2002), "Inter-organizational relationships and dissolution. A multi-level view", *Norges Handelshøyskole*. Upublisert doktorgradsavhandling.
- Porter, M. E. (1996): "What is strategy?" *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Powell, W. W. og S. Grodal (2005), "Networks of Innovators", in Fagerberg, J. et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, 23-45.
- Ritter, T. og A. Walter (2003), "Relation-specific antecedents of customer involvement in new product development", *International Journal of Technology Management*, Vol. 26 Nos. 5/6, pp. 482-501.
- Svendsen, M.F. et al. (2010): "Marketing strategy and customer involvement in product development", *European Journal of Marketing*, Forthcoming.
- Ulwick, A. W. (2002), "Turn customer Input into Innovation", *Harvard Business Review*, January, pp. 91-97.

8.2. Bøker

- Fisher, C. (2007), *Researching and Writing a Dissertation: A Guidebook for Business Students*. 2nd ed. Pearson Education Limited, Harlow.
- Harrison, F. E. (1999): *The Managerial Decision-Making Process*. 5th ed. Houghton Mifflin Company.

- Haugland, S. A. (2004), Samarbeid, allianser og nettverk. 2. utg. Universitetsforlaget. Oslo.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007), "Hvordan organisasjoner fungerer". 2. utg. Fagbokforlaget. Bergen.
- Malhotra, D. og M. H. Bazerman (2007). Negotiation Genius. 1st ed. Bantam Books, New York.
- Spurkeland, Jan (2004), "Relasjonsledelse". 2. utg. Universitetsforlaget. Oslo.
- Ulrich, K.T. and Steven D. Eppinger (2008), Product Design and Development. 4th ed. McGraw Hill International Edition. New York.

8.3. Forelesninger

- Knutsen, K. (2006), Using interviews in qualitative research. *Forelesning i Metode for masterutredningen*. Norges Handelshøyskole.
- Vatne, E. (2008), Innovative nettverk. *Forelesning i Strategiske allianser og nettverk*. Norges Handelshøyskole.

8.4. Nettsider

- Tidsskrift for Den norske legeforening:
<http://www.tidsskriftet.no/?seks_id=618649> (18.11.2009)
- Kunnskappssenteret.com:
<<http://www.kunnskappssenteret.com/articles/2470/1/Induktiv-vs-deduktiv-fremgangsmate/Induktiv-vs-deduktiv-fremgangsmate.html>> (18.11.2009)
- SINTEF sin hjemmeside:
<<http://www.ord.sintef.no/>> (29.10.2009)
- Proff™:
<www.proff.no> (29.10.2009)
- Statistisk sentralbyrå:
<<http://www.ssb.no/oljeinv/>> (29.10.2009)
- ClampOn sin hjemmeside:
<<http://clampon.no/?page=49&title=The>> (18.09.2009)

- ClampOn sin hjemmeside:
<<http://clampon.no/?page=1&title=Welcome>> (18.09.2009)
- ClampOn sin hjemmeside
<<http://clampon.no/?products>> (18.09.2009)

8.5. Informanter

- Intervjuobjekter i ClampOn
 - Olav Brakstad*, Sales Manager
 - Torbjørn Haugsdal*, Manager, Service & Installation, Board Member.
 - Jarl H. Gill*, Area Sales Manager
- Andre ansatte i ClampOn
 - Tonje Dahl*, Market Coordinator
 - Geir Instanes*, Vice President, R&D
- Olav Egeland, Chief Technology Officer and Founder, Marine Cybernetics AS.

9. Vedlegg

9.1. Intervjuguide

Intervjuet blir gjort i forbindelse med en masterutredning ved NHH, hvor fokuset er kunderelasjoners betydning for produktutvikling i en bedrift. Utredningen inngår i et prosjekt om NCE Subsea som gjennomføres i regi av Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF).

For å kunne besvare problemstillingen som utredningen tar utgangspunkt i, er det nødvendig å få et innblikk i hvorvidt enkelte kunderelasjoner har vært av betydning for produktutviklingen i ClampOn. Formålet med intervjuet er å utforske en konkret relasjon for å finne ut hvordan denne fungerer og hvilken betydning den har hatt i forhold til produktutviklingen.

Det vil være mulig for respondenten å være anonym.

Introduksjonsspørsmål

1. Fortell litt om deg selv og din rolle i ClampOn.
 - a. Utdanning, stilling, ansvar, hvor lenge i ClampOn?
2. Hvilken kunderelasjon er du involvert i?
3. Hvilken rolle har du/har du hatt i forhold til kunden?
4. Anses denne kunden som viktig/stor i ClampOn?
5. Kan du beskrive forholdet ClampOn har til denne bedriften?
6. Har mange i ClampOn vært involvert i kundeforholdet?

Bakgrunn for relasjonen

7. Hvorfor ble relasjonen etablert?
 - a. Salg av produkt, utvikling av produkt, tilgang på markeder og kompetanse, ekstraavkastning, kunnskapsdeling, ledd i internasjonaliseringsprosess, andre årsaker.
8. Hvordan ble relasjonen etablert?
 - a. Hvem kontaktet hvem, når og hvor?

9. Har ClampOn gjort spesifikke investeringer i forhold til denne kunderelasjonen?
10. Har kunden gjort spesifikke investeringer i forhold til denne relasjonen?
11. Hva gjør ClampOn for å opprettholde kunderelasjonen?

Relasjonens varighet

12. Når ble relasjonen inngått?
13. Hvor langvarige er (har) kontraktsforholdene (vært) til kunden?
14. Har det vært et kontinuerlig pågående kundeforhold eller en relasjon med flere ulike avtaler?

Styring av relasjonen

15. Hva er motivasjonen for å opprettholde kunderelasjonen?
16. Har det vært satt noen felles målsetninger sammen med kunden?
17. Har det blitt etablert personlige relasjoner i kundeforholdet?
18. Har dere (hatt) en fast person å forholde dere til hos kunden?
19. Har det blitt etablert retningslinjer og prosedyrer for kunderelasjonen? I så fall, hvilke?
20. I følge deg, har det blitt utviklet noen felles verdier i relasjonen til kunden?

Kontraktsforhold

21. Hvilke typer kontrakter har dere inngått med kunden?
 - a. Har ClampOn en standardisert kontrakt som brukes i forhold til alle kunder?
 - b. Hvilke betingelser finnes i kontrakten(e)?
 - c. Er alle forhold spesifisert i kontrakten?
 - d. Har kontrakten blitt endret/utviklet underveis?
 - i. Hvordan/hvorfor?
 - e. Hvor langvarige kontrakter har dere (hatt) med denne kunden?
 - f. Hva påvirker kontraktens lengde?
 - g. Hva ser ClampOn som det mest optimale i forhold til type kontrakt?

- i. Lengde, betingelser, spesifikasjoner
22. Hvilke utfordringer har oppstått i kundeforholdet?
- a. Hva kan disse utfordringene skyldes?
 - b. Hvordan ble utfordringene håndtert?
23. Hvordan håndteres usikkerhet i kontraktsforholdet?

Kommunikasjon

24. Hvem i ClampOn kommuniserer med kunden?
- a. En fast kontaktperson?
25. Hvilken type stilling har vedkommende hos kunden?
26. Hvordan kommuniseres det?
- a. E-post, besøk, telefon, nettmøter
27. Hvilken kommunikasjonsform opplever dere at fungerer best?
28. Hvordan håndteres eventuell feedback fra kunder?
- a. Har ClampOn et system som håndterer tilbakemeldinger fra kunder?
 - b. Hvor lang tid tar det før et forslag blir vurdert i ClampOn?
 - c. Oppfordrer ClampOn kunder til å komme med tilbakemeldinger?
29. Hvilke typer tilbakemeldinger kommer kunder med?
- a. Tips til forbedringer, forslag til nye produkter, klager, skryt

Felles utvikling av nye produkter/forbedring av produkter

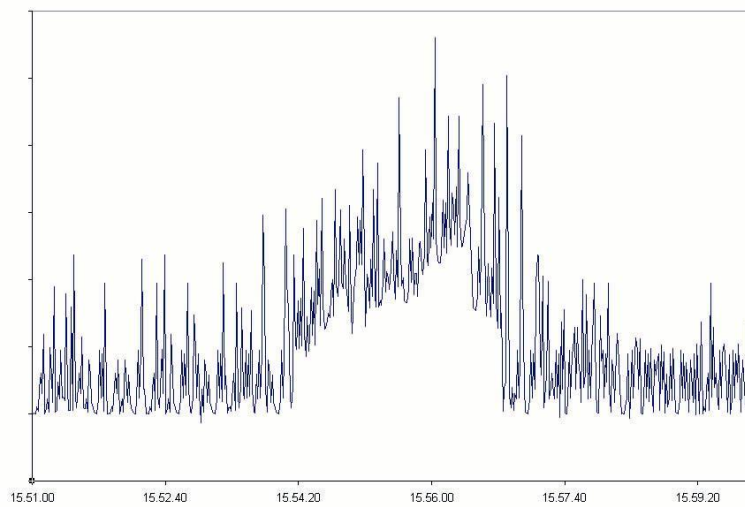
30. Har ClampOn utviklet noe i samarbeid med denne kunden?
- a. Hvordan foregikk dette?
 - i. Under hvilke premisser
 - b. Hvor i prosessen var kunden involvert?
 - c. Hvem tok initiativet?
 - d. I ClampOns øyne, ble produktet en suksess?
 - e. Ble produktet kommersialisert?
31. Hvis det ikke har blitt utviklet et produkt i samarbeid med kunden, hvorfor ikke?
32. Hvis produkter ikke har blitt utviklet i samarbeid med kunden, hvordan involveres da kunden i lanseringen av et produkt?

33. Hva gjør ClampOn aktivt for å motta informasjon fra kunden?
34. Hvilke type tilbakemeldinger fra kunden får dere mest utbytte av?
35. Har ClampOn presentert nye produkter eller produktideer for denne kunden?
36. Hvilke betingelser stiller ClampOn ved eventuelle samarbeid om produktutvikling?
 - a. Deling av kostnader og risiko
37. Hvilke betingelser stiller kunden?
 - a. Eksklusivitetsklausul

Avsluttende spørsmål

38. Generelt, mener du at ClampOn drar nytte av denne kunderelasjonen i utviklingen av nye produkter/forbedring av eksisterende produkter?
39. Noe mer du vil tilføye?
40. Noe du lurer på om vårt prosjekt

9.2. Illustrasjon



Den øverste figuren viser det som omtales som "hårete" signaler.

