



HVORDAN LEVERE ET MERKELOFTE GJENNOM EN TREDJEPARTSAKTØR

Prosjektforum 2021
Oppdragsgiver: MyCall

En rapport av
Ellen Prerovska Andersen, Andreas Elstrøm,
Therese Berg Lauritzen, Maren Næss Opheim
og Eivor Stefanussen Tufto



UIO: Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra teleoperatøren MyCall. Oppdaget er basert på et ønske om bedre kontroll over tredjepartsaktørers møter med MyCall sine kunder. For at MyCall skal kunne sikre sin merkevareidentitet i disse eksterne kanalene er det viktig at kundenes første møte med MyCall er positivt. For å sikre at dette skjer er det nødvendig at de eksterne selgerne klarer å formidle hva MyCall ønsker å gjøre for sine kunder, altså deres merkeløfte. På bakgrunn av dette skal denne rapporten besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan MyCall tilrettelegge for at selgere i eksterne utsalgssteder kan levere MyCall sitt merkeløfte?*

Gjennom intervjuer med sentrale aktører internt i MyCall og selgere i eksterne utsalgssteder er det blitt avdekket utfordringer og muligheter knyttet til temaene *merkevarekjennskap, kommunikasjon og kundereisen*. Prosjektet tar utgangspunkt i et kvalitativt forskningsdesign hvor det har blitt utført dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Tekstnære koder har blitt brukt for å få en oversikt over empirien. Analysen har benyttet seg av tematisk tilnærming, der temaer fra dybdeintervjuene utgjør rapportens tre hovedkategorier. Disse er utarbeidet gjennom en kombinasjon av teori og empiri. Kategoriene har kontinuerlig blitt brukt som et rammeverk gjennom rapporten.

Hovedfunnene som har blitt avdekket er mangelfull kompetanse og opplæring, språk, tidspress og informasjonsoverflod. Rapporten diskuterer hvordan dette kan skape utfordringer for tredjepartsselgere når det kommer til å levere merkeløftet til MyCall. Det vil også bli diskutert hvorvidt ansatte i MyCall sine egne butikker lykkes med dette.

Siste del av rapporten presenterer syv konkrete tiltak MyCall bør iverksette for å tilrettelegge for at selgere i tredjepart kan levere merkeløftet deres. Det har blitt utarbeidet tiltak knyttet til hver av de tre kategoriene. Tiltakene knyttet til merkevarekjennskap er *kjøpmann som mentor* og *motivasjonsfaktorer for selgere*. Tiltakene knyttet til kommunikasjon er *fysiske besøk og sosiale arrangementer, fagdager, og visuelle og flerspråklige plakater i kiosk*. Tiltaket knyttet til kundereisen er *kampanjer rettet mot tredjepart*. Som et overordnet tiltak er det foreslått å foreta en *kompetanseanalyse*.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Oppdrag	6
1.3 Avgrensning	6
1.4 Problemstilling	7
1.5 Begrepsavklaring	7
2.0 Metode	10
2.1 Avgrensning	11
2.2 Utvalg	11
2.2.1 Styrker og svakheter	13
2.3 Gjennomføring av dybdeintervju	14
2.3.1 Styrker og svakheter	14
2.4 Etikk	16
3.0 Kategorier	19
3.1 Merkevarekjennskap	19
3.2 Kommunikasjon	19
3.3 Kundereise	20
4.0 Teori	21
4.1 Merkevarekjennskap	21
4.1.1 Tre perspektiver på merkevarebygging	21
4.1.1.1 Ekstern merkevarebygging	22
4.1.1.2 Intern merkevarebygging	22
4.1.1.3 Interaktiv merkevarebygging	22
4.1.2 Sosial læringsteori	23
4.1.4 Merkevareheltmodellen	23
4.1.3 Serviceklemma	25
4.2 Kommunikasjon	26
4.2.1 Kommunikasjonsprosessen	26
4.2.2.1 Kommunikasjonskanaler	27
4.2.2.2 Kommunikasjonsbarrierer	27
4.3 Kundereisen	29
4.3.1 Femtrinns kjøpsprosess	29
5.0 Analyse og funn	32
5.1 Merkevarekjennskap	32
5.1.1 Intern merkevarebygging	32

5.1.2 Sosial læringsteori	34
5.1.3 Serviceklemma	36
5.1.4 Merkevarerhelter	37
<i>5.2 Kommunikasjon</i>	39
5.2.1 Kommunikasjonsprosessen	39
5.2.1.1 Sender koder informasjonen	39
5.2.1.2 Valg av kommunikasjonskanaler	40
5.2.1.2.1 Fysiske møter i butikk	40
5.2.1.2.2 Sosiale arrangementer	40
5.2.1.2.3 Brosjyrer	41
5.2.1.2.4 Intranett	42
5.2.1.3 Mottaker dekode informasjonen	42
5.2.1.3.1 Språk	42
5.2.1.3.2 Tidspres	44
5.2.1.3.3 Informasjonsmengde	44
5.2.1.4 Tilbakemelding	45
5.2.2 Forbilledlige løsninger på kommunikasjonsbarrierene	46
<i>5.3 Kundereisen</i>	47
5.3.1 Behovserkjennelse	47
5.3.2 Informasjonsinnhenting	48
5.3.3 Vurdering av alternativ	50
5.3.4 Kjøpsbeslutning	51
5.3.5 Etterkjøpsatferd	52
6.0 Oversikt over hovedfunn	54
7.0 Tiltak	57
<i>7.1 Merkevarerkjennskap</i>	57
7.1.1 Tiltak 1: Kjøpmann som mentor	58
7.1.2 Tiltak 2: Motivasjonsfaktorer for selgere	58
<i>7.2 Kommunikasjon</i>	59
7.2.1 Tiltak 3: Fysiske besøk og sosiale arrangementer	60
7.2.2 Tiltak 4: Fagdager	60
7.2.3 Tiltak 5: Visuelle og flerspråklige plakater i kiosk	61
<i>7.3 Kundereisen</i>	62
7.3.1 Tiltak 6: Kampanjer rettet mot tredjepart	62
<i>7.4 Måling av tiltak</i>	63
7.4.1 Tiltak 7: Kompetanseanalyse	63
<i>7.5 Videre anbefalinger</i>	65
7.5.1 Muligheter i digitale kanaler	65
8.0 Konklusjon	68
Litteraturliste	70

Vedlegg 1: Fullverdig metodedel	72
1.0 Metodisk og analytisk tilnærming	72
1.1 Utforming av intervjuguide	72
1.2 Transkribering og koding	73
1.3 Tematisk analyse	74
1.4 Reliabilitet og validitet	75
1.5 Forslag til datainnsamling for videre forskning	76
Vedlegg 2. Samtykkeskjema	78
Vedlegg 3. Intern intervjuguide	81
Vedlegg 4. Ekstern intervjuguide	83

1.0 Innledning

Dagens kunder har et mylder av produkter, tjenester og merker å velge mellom. Det kreves derfor mer enn et godt produkt for å vinne kundenes oppmerksomhet og lojalitet. Alle assosiasjoner, følelser og tanker kundene knytter til produktet utgjør et av organisasjonens viktigste verktøy - en sterk merkevare. Så hvordan lykkes man med å fange kundenes oppmerksomhet? Ansatte i en organisasjon er viktige påvirkere av kundenes oppfatning av merkevaren, spesielt ved fysisk salg i butikker. Hva merkevaren skal gjøre og bety for kunden utgjør organisasjonens merkeløfte, og må kommuniseres tydelig. Hver eneste arbeidsdag er selgere med i prosessen som bygger, styrker og kommuniserer merkevaren, herunder også merkeløftet, til omverdenen. De må inneha kunnskap og motivasjon for å kunne videreføre bedriftens visjon og løfter ut til kundene. Med den rette kompetansen og motivasjonen vil de kunne levere organisasjonens merkeløfte, og dermed bli deres *merkevarehelter* (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2016: 29 & 557-559).

Når en kunde velger et produkt eller en tjeneste, er det bare toppen av isfjellet den baserer valget sitt på. Toppen av isfjellet er det som er synlig for kundene gjennom ekstern kommunikasjon og markedsføring. Under overflaten ligger det timevis med hardt strategisk arbeid, som er selve kjernen i å skape en sterk merkevare. Dette underliggende arbeidet er det rapporten vil fokusere på, mer spesifikt med teleoperatøren MyCall sine muligheter og utfordringer.

1.1 Bakgrunn

Teleoperatøren MyCall er markedsleder innen internasjonal telekommunikasjon. Kundegruppen deres består av en sammensatt gruppe mennesker med bakgrunn fra en rekke forskjellige land og kulturer, med et felles behov for å ringe til utlandet. Deres ambisjon er å være en teletjeneste som tilrettelegger for å opprettholde kontakten med hjemlandet gjennom brukervennlige produkter. Dette ønsker de å gjøre i samspill med sine kjerneverdier; de skal fremme mangfoldighet, hjelpsomhet og ærlighet. MyCall har tatt en posisjon om å være "noe mer enn et SIM-kort i telefonen". Dette gjør deres merkevare unik i forhold til andre teleoperatører. Alt dette utgjør deres merkeløfte, som må leveres ut til deres kunder (Reiten, 2021).

Deler av kundegruppen viser seg å være mindre digital enn den generelle norske befolkningen, og er dermed mer avhengig av fysisk distribusjon. Dette fører til at fysisk salg av produkter blir

viktigere for MyCall enn for andre teleoperatører. Salget av deres produkter skjer, i tillegg til to egendrevne butikker og stands, hovedsakelig gjennom salg i kiosker og butikker som driftes av Reitan. Dette gjør at mange av MyCall sine kunder starter sitt kundeforhold ved å kjøpe SIM-kort i kiosker som Narvesen, 7-Eleven eller MIX (Reiten, 2021).

1.2 Oppdrag

Denne rapporten er utformet av masterstudenter i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo, i sammenheng med emnet "Prosjektforum SVPRO4000". Rapporten er basert på et oppdrag fra MyCall, om deres samarbeid knyttet med eksterne utsalgssteder. I mandatet fra MyCall uttrykkes et ønske om bistand fra prosjektgruppen til å foreslå tiltak som kan sikre at deres merkevareidentitet blir ivaretatt gjennom salg i eksterne utsalgssteder. Videre ønsket de også bistand til hvordan de kan få selgere i eksterne utsalgssteder til å leve MyCall sine verdier, og hvilke hindringer de opplever i arbeidet med å utvikle sin merkevare (Reiten, 2021).

1.3 Avgrensning

Vi som gruppe har fått frihet til å presisere og avgrense prosjektet underveis, i samråd med MyCall som oppdragsgiver. For å sikre kundenes lojalitet og tillit er det viktig at deres første møte med MyCall er utelukkende positivt, som ofte skjer hos eksterne utsalgssteder. Utfordringen er at MyCall ikke har tilstrekkelig oversikt over kjøpsprosessen her. Det er her viktig at MyCall tilrettelegger for at selgerne hos eksterne utsalgssteder og MyCall-butikker i størst mulig grad er i stand til å levere MyCall sitt merkeløfte. På bakgrunn av dette har vi i rapporten valgt å fokusere på hvorvidt ansatte i eksterne utsalgssteder klarer å levere MyCall sitt merkeløfte, og hvordan MyCall kan tilrettelegge og sikre at dette skjer. MyCall sitt merkeløfte innebærer å dekke kundens behov i samspill med deres kjerneverdier; de skal fremme mangfoldighet, hjelpsomhet og ærlighet.

Vi har valgt å fokusere på de utsalgsstedene som står for majoriteten av salg av MyCall-produkter, de såkalte VIP-kioskene. Gjennom datainnsamlingen viste det seg at det var andre temaer som var mer fremtredende enn antatt i MyCall sitt mandat. Vi valgte derfor å endre hovedfokuset fra kjennskap til MyCall sine verdier, til å kartlegge hva som kan være hindringer

for å fremme MyCall sitt merkeløfte. Valg av metode for datainnsamling gjorde dette skiftet mulig, dette blir nærmere beskrevet i 2.3.1 *styrker og svakheter* i dybdeintervju.

1.4 Problemstilling

På bakgrunn av prosjektets mandat og avgrensningen beskrevet over, vil vi i denne rapporten besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan MyCall tilrettelegge for at selgere i eksterne utsalgssteder kan levere MyCall sitt merkeløfte?*

Med å tilrettelegge menes det her hvordan MyCall kan jobbe for at selgerne i tredjepart skal kunne få tilstrekkelig kunnskap slik at de i større grad kan levere merkeløftet til MyCall. Herunder deres verdier og løfter til kunden gjennom de eksterne utsalgsstedene. Dette forutsetter at hindringene blir identifisert og videre håndtert slik at det vil være mulig i praksis.

Gjennom dybdeintervjuer med ansatte i MyCall og selgere i eksterne utsalgssteder får vi kartlagt eventuelle hindringer som ligger til grunn for å kunne levere merkeløftet. Ut fra kartleggingen vil vi presentere tiltak MyCall kan iverksette, for å i større grad tilrettelegge for at deres merkeløfte blir levert i tredjepart.

1.5 Begrepsavklaring

For å besvare vår problemstilling er det visse begreper som vil gå igjen i rapporten og som derfor må tydeliggjøres. Noen av begrepene er beskrevet i innledningen, men vil også bli definert her for å tydeliggjøre hva de ulike begrepene innebærer.

Merkevare: En merkevare utgjør en organisasjons produkter og tjenester, og alle tanker, assosiasjoner og følelser kundene knytter til merket. For å ha en sterk merkevare er det viktig at disse assosiasjonene er tydelige og enhetlige (Samuelsen et al., 2016: 29). Merkevareridentiteten til en organisasjon er assosiasjoner som representerer hva merkevaren deres står for (Aaker, 1996: 68).

Merkeløfte: Merkeløfte er organisasjonens løfter om hva merkevaren skal gjøre og bety for kundene. Det er viktig at merkeløfte kommuniseres tydelig til kundene for at de skal kunne få de rette assosiasjonene til merkevaren (Samuelsen et al., 2016: 556). MyCall sitt merkeløfte

innebærer å tilrettelegge for at deres kunder skal holde kontakten med hjemlandet gjennom brukervennlige produkter. Dette ønsker de å gjøre i samspill med sine kjerneverdier; de skal fremme mangfoldighet, hjelpsomhet og ærlighet.

Merkevarehelt: En merkevarehelt er en ansatt som innehar nødvendig forståelse og vilje til å kunne levere merkeløfte (Samuelsen et al., 2016: 573). Vi vil beskrive dette nærmere under punkt 4.1.4 *Merkevareheltmodellen*.

Eksterne utsalgssteder: MyCall benytter som nevnt eksterne utsalgssteder som ikke driftes av dem selv for å selge en stor del av sine produkter, altså en *tredjepartsaktør*. I mandatet fra MyCall nevner de utsalgsstedene 7-Eleven, Narvesen og Mix, som er kiosker underlagt Reitangruppen. Vi har i denne rapporten valgt å kun fokusere på 7-Eleven og Narvesen når det er snakk om salg gjennom eksterne utsalgssteder, hvor kioskene også vil bli omtalt som Reitan eller tredjepart.

Ansatte i MyCall og eksterne utsalgssteder: I rapporten vil vi benytte begrepet *ansatte* for ansatte internt i MyCall og *selgere* eller *tredjepartsselgere* for ansatte i eksterne kiosker. Når det refereres til daglig leder i kioskene vil vi benytte begrepet *kjøpmann*.

VIP-kiosker: I rapporten vil vi benytte uttrykket VIP-kiosker som betegner de kioskene som står for en stor del av salget av MyCall-produkter.



METODE

Valg av metode

Avgrensninger

Utvalg

Gjennomføring av dybdeintervju

Etikk



2.0 Metode

Vi har nå presentert at rapporten skal kartlegge hvordan MyCall kan tilrettelegge for at eksterne utsalgssteder kan levere deres merkeløfte. Denne metoddelen tar for seg prosjektets metodiske valg og fremgangsmåte for å kunne besvare problemstillingen. Vi har tatt utgangspunkt i mandatet fra MyCall, og benyttet oss av kvalitativ forskningsdesign. Vi anser samtidig kvalitativt forskningsdesign som mest hensiktsmessig da den hjelper oss med å gå i dybden av forståelsen hos de involverte partene.

Med bakgrunn i prosjektets problemstilling og samtaler med kontaktperson i MyCall, har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med relevante informanter internt i MyCall, samt tredjepartssellere. Kvalitativ metode måler deres subjektive virkelighet. En kvalitativ tilnærming bygger på et mindre utvalg hvor hver respondent skal tilføre dybdeinformasjon om et spesifikt tema. Vi er ute etter å få tilgang til mer detaljerte beskrivelser av informantenes opplevelser og holdninger knyttet til MyCall sitt merkeløfte. Ved å kartlegge informantenes kunnskap rundt MyCall sine produkter og tjenester, vil vi kunne utarbeide og fremstille konkrete tiltak for å sikre merkeløftet hos tredjepart.

I forkant av datainnsamlingen opparbeidet vi oss noen antagelser gjennom etablert teori om hvilke temaer og områder vi ønsket at intervjuene skulle dekke. I etterkant av datainnsamlingen ble de tre kategoriene merkevarekjennskap, kommunikasjon og kundereise etablert gjennom en prosess mellom teori og empiri. Kategoriene gikk dermed fra fra teoretiske begreper til rapportens kategorier. Valget om å introdusere de metodiske avgjørelsene så tidlig i rapporten er fordi vi mener dette vil hjelpe leseren med å se sammenhengen mellom kategori, teori og analyse, da dette har vært en pågående prosess. Kategoriene vil videre fungere som et rammeverk for rapporten.

Den kommende delen redegjør for utvalg av informanter og datainnsamling og etikk. For en detaljert og mer utfyllende gjennomgang av de resterende metodiske valgene, se **vedlegg 1**.

2.1 Avgrensning

Flere faktorer har påvirket prosjektet og satt ulike begrensninger for datainnsamlingen. Koronapandemien og tidsbegrensninger har i stor grad bidratt til å sette visse avgrensninger og rammer for prosjektet.

Grunnet koronapandemien har mange virksomheter i Norge måtte permittere sine ansatte, noe som også gjelder MyCall og Reitan. Dette har medført at aktuelle intervjuobjekter ikke lenger var tilgjengelig for intervju, som igjen har satt begrensninger for datainnsamlingen. Blant annet var planen i utgangspunktet å intervju flere av selgerne i MyCall sine butikker og hos tredjepart, men dette ble ikke mulig å utføre på grunn av stengte butikker og permitteringer. Dette har også ført til at majoriteten av dybdeintervjuene måtte bli gjennomført over den digitale kommunikasjonsplattformen *Teams*. De få dybdeintervjuene som var mulig å gjennomføre ved fysiske møter ble gjennomført i henhold til gjeldende retningslinjer for smittevern.

I hovedsak ønsket vi å gjennomføre både dybdeintervju og fokusgrupper i tråd med mandatet fra MyCall. I fokusgruppene var det ønskelig å gjennomføre ustrukturerte intervjuer som var preget av åpne spørsmål innenfor temaet. Gjennom samtaler og diskusjoner får en fokusgruppe frem aspekter av informantenes opplevelser av fenomener de alle kjenner til (Kvale & Brinkmann, 2019: 179). Dette ville gitt oss mer innsyn i samhandlingen mellom de ulike deltakerne i fokusgruppeintervjuet, men utgikk i samråd med kontaktperson i MyCall. Vi avgjorde at det ville blitt vanskelig å fange opp den gruppedynamikken gjennom digitale plattformer. Da å samle flere informanter sammen fysisk under koronapandemien ikke var forsvarlig smittevernhensyn, og alternativet ble derfor å utføre dette gjennom *Teams*. I samråd med MyCall avgjorde vi derfor at vi skulle basere oss på individuelle dybdeintervjuer.

2.2 Utvalg

Informantene i undersøkelsen arbeider både internt i MyCall og som selgere i tredjepart. Dette utvalget åpner opp for at vi får nyansert datamateriale med ulike synspunkter og holdninger rundt MyCall sin merkevare internt hos MyCall og i tredjepart. Informantene involverer alt fra personer med sentrale posisjoner innenfor MyCall til de ansatte i kioskene som selger deres produkter.

Rekruttering av informanter har basert seg på anbefalinger fra kontaktpersonen fra MyCall. De bistod med kontaktinformasjonen til informanter både internt i MyCall og til et utvalg av kioskene. For å velge de mest aktuelle kandidatene blant anbefalinger fra vår kontaktperson har vi valgt å utføre kriteriebasert utvelgelse, som innebærer å rekruttere informanter som oppfyller spesifikke kriterier (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016: 113). Informantene som ble rekruttert var de vi mente var mest relevante for prosjektet og som kunne gi oss et godt innblikk i temaet fra ulike ståsteder.

Hvor stort utvalget skal være avhenger av problemstilling og type forskningsprosjekt en gjennomfører (Johannessen et al., 2016: 104). Som påpekt i avgrensingen har tidsrammen for prosjektet vært en begrensning, og dermed påvirket utvalgsstørrelsen. Utvalgsstørrelsens påvirkning på prosjektet blir diskutert i delen om reliabilitet og validitet i **vedlegg 1**.

Detaljert oversikt over kriteriene for utvelgelsen vil ikke bli fremlagt i rapporten, da deres stillinger og spesifikke arbeidsområder som har gjort de til verdifulle informanter vil gjøre det mulig å identifisere informantene. I rapporten er navn og stilling anonymisert av hensyn til personvern. Vi har valgt å gruppere informantene i to ulike grupper, intern og ekstern. De interne informantene er ansatt i MyCall, mens de eksterne informantene er selgere i tredjepart. Navn på informantene har dermed blitt byttet ut med intern informant og ekstern informant. Det har til sammen blitt utført ti intervjuer. Vi har til sammen seks interne informanter og fire eksterne informanter. Herav **II** og **EI**. For en nærmere forklaring på avgjørelsen om anonymiseringen, se *2.4 Etikk*.

De interne informantene har blitt rekruttert på bakgrunn av at det har vært nødvendig for prosjektet å få innsikt i den interne kunnskapen rundt merkeløftet til MyCall, samt holdningene og meninger rundt samarbeidet med tredjepart. Rekrutteringen av de eksterne informantene har vært avgjørende for å få innsikt i tredjepartsselgere sine erfaringer og holdninger rundt MyCall sin merkevare. Ved å rekruttere informantene fra tredjepart vil vi og kunne få et innblikk i eventuelle hindringer og muligheter rundt salg av MyCall-produkter.

2.2.1 Styrker og svakheter

Intervjuene som ble utført ga oss avgjørende detaljert innsikt og forklaringer på situasjonen MyCall står overfor ved salg av deres produkter hos tredjepart. Det har vært en stor styrke at informantene innad i MyCall har varierte arbeidsoppgaver og ansvarsområder, da dette har gitt oss en bredere innsikt i hva de opplever som utfordringer med salg i eksterne kanaler. Samtidig har det gitt oss en god oversikt over hvordan de interne prosessene fungerer.

En styrke ved utvalget er at kioskene vi har intervjuet har god kjennskap til MyCall sine produkter og prosessene ved salgene av dem. Kioskene i utvalget vårt ligger geografisk plassert sentralt i Oslo, der en stor del av MyCall sin kundegruppe oppholder seg. Dette er de tidligere nevnte VIP-kioskene. Dette vil resultere i et generelt høyere salg av MyCall sine produkter sammenlignet med kiosker som er mindre sentralt lokalisert. Det store salgsvolumet bidrar til at selgerne har god innsikt i både salgsprosessene og produktene til MyCall. Med denne erfaringen og innsikten på dette området kan de også bidra til å skissere eventuelle hindringer i hvordan MyCall kan sikre at deres merkeløfte blir bevart i disse eksterne salgskanalene.

En svakhet ved å kun intervju VIP-kiosker henger tett sammen med styrken som er skissert over. Utvalget gir som sagt et godt innblikk i salg av MyCall-produkter fordi kioskene vi har intervjuet har betydelig erfaring med dette, ved at de er lokalisert i områder med mye salg. Intervjuene og funnene vil derfor kunne være farget av at dette er kiosker som har mye salg av produktene. Vi får derfor ikke skissert hvordan eventuelle hindringer oppstår i kiosker med lite salg av MyCall-produkter. I kioskene med mindre salg kan det tenkes at det er enda større barriere for de ansatte å levere MyCall sitt merkeløfte, ved at det er en mindre del av arbeidshverdagen til den ansatte. Dette fører til at det kan oppstå en skjevhet i utvalget når det kommer til kunnskap om produktene til MyCall. Det kan da være en mulighet for at utvalget vårt besitter en høyere kompetanse og kunnskap om MyCall enn en gjennomsnittlig Reitan-kiosk i Norge.

En annen mulig svakhet ved utvalget er at informantene i stor grad er innhentet med hjelp fra MyCall. Dette kan bidra til at vi får et farget utvalg, da det er de selv som har valgt ut informantene. Det er videre mulig at MyCall har bidratt med informanter de har et godt forhold

til, som dermed kan farge svarene i favør av MyCall. Hadde vi selv valgt informantene kan det tenkes at det ville gitt et mer spredt utvalg, hvor ikke alle informantene har like mye kjennskap til MyCall.

2.3 Gjennomføring av dybdeintervju

Dybdeintervju åpner opp for at informantene får frihet og mulighet til å uttrykke seg utover de fastsatte spørsmålene som er satt opp i intervjuguiden (Johannessen et al., 2016: 145). Ved å ta i bruk semistrukturerte dybdeintervju avdekkes forståelsen av informantens egne perspektiver av temaer fra dagliglivet, samt nyanser og kompleksitet (Kvale & Brinkmann, 2019: 147)

Formålet med intervjuene var å få detaljert informasjon fra informantene om MyCall sin posisjon hos tredjepart. I forkant av hvert intervju fikk informantene tilsendt et samtykkeskjema, som inneholdt nødvendig informasjon om selve prosjektet og deres rettigheter som informant. Før intervjuet startet gikk intervjuer gjennom informantenes rettigheter, samt fikk samtykke om opptak av intervjuet. Det ble tatt i bruk opptak under hvert intervju for å sikre at vi ikke gikk glipp av verdifull informasjon, og for å styrke reliabiliteten. Hvert av intervjuene ble gjennomført på 30-60 minutter.

2.3.1 Styrker og svakheter

Dybdeintervju er en fleksibel metode for å studere informantenes holdninger, meninger og erfaringer. I gjennomføringen av intervjuene valgte vi å benytte oss av oppfølgingsspørsmål, da vi mener det vil kvalitetssikre svarene til informantene. Informantene kan her utdype og bekrefte svarene de avgir (Kvale & Brinkmann, 2019: 147). Samtidig gir det informantene muligheten og friheten til å uttrykke seg utover de spørsmålene som er fastsatt i intervjuguiden. I gjennomføringen av de ulike intervjuene la vi merke til at det var andre spørsmål og temaer som var mer fremtredende enn det vi først hadde antatt. Den semistrukturerte intervjuguiden la dog til rette for at vi som intervjuere kunne endre, legge til eller omformulere spørsmålene for å videreføre de nye temaene og innblikkene vi fikk underveis i gjennomføringen. Dette skiftet har blitt diskutert innledningsvis i rapporten, hvor vi begrunner retningen vi har valgt å styre prosjektet.

Vi anser det som en styrke å gjennomføre dybdeintervju med en forutbestemt intervjuguide. Intervjuguiden omfattet sentrale temaer og spørsmål som skulle avdekke de viktigste områdene. Intervjuguiden er med på å sikre at vi fokuserer på områder som er mest relevant for å kartlegge mulighetene og utfordringene MyCall står overfor. Vi har og valgt å utarbeide individuelle intervjuguides, da vi mener det har vært med på å styrke datainnsamlingen vår, da vi har fått et mer detaljert innblikk i de ulike rollene, både internt og eksternt. En annen styrke ved dybdeintervju er at respondentene kan gi oss utdypende informasjon uten fare for gruppepåvirkning som kan redusere påliteligheten i svarene (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016: 49).

Som nevnt innledningsvis i metodedelens har vi gjennomført majoriteten av intervjuene over Teams. Det foreligger flere styrker ved dette. Det har effektivisert datainnsamlingen betraktelig, da både informantene og vi i prosjektgruppen kan ha vært mer tilgjengelig og fleksible når det kommer til intervjutidspunkt. En annen styrke har vært at hele prosjektgruppen har hatt mulighet til å delta i intervjuene som har blitt gjennomført over Teams, så lenge informanten bekreftet at dette var OK. For at informanten skulle føle seg komfortabel med intervjusituasjonen var det kun to fra prosjektgruppen som holdt intervjuet og hadde på kamera. Resten av prosjektgruppen observerte intervjuet uten kamera og i stillhet.

Det foreligger også noen svakheter ved å utføre dybdeintervjuer over Teams. Den første utfordringen kan være at intervjuobjektene ikke føler seg komfortable, da det er ønskelig å møte intervjuobjektene i deres trygge omgivelser, som for eksempel deres eget kontor. Det er derfor avgjørende at vi som forskere etablerer en trygg arena slik at informantene føler seg komfortable nok til å ytre sine meninger.

Tre av medlemmene i prosjektgruppen har tidligere erfaring med datainnsamling gjennom intervju over Teams, noe som vi anser som en styrke da de har videreført erfaringer til prosjektgruppen. Likevel er det en utfordring og en potensiell svakhet ved å gjennomføre dybdeintervju, da det å skape en fri samtale kan være utfordrende når alle parter er klar over tema i forkant av intervjuet.

2.4 Etikk

Det har vært kontinuerlige etiske hensyn å ta stilling til gjennom forskningsprosessen. I forkant av intervjuene sendte vi et skriftlig samtykkeskjema til hver av informantene. I dette skjemaet ligger blant annet informasjon om hva deltakelsen innebærer, personvern og informantenes rettigheter, dette er nærmere beskrevet i **vedlegg 2**. Gjennom dette sørget vi derfor for at kravet om informert samtykke ble ivaretatt (Kvale & Brinkmann, 2019: 102). Vi sørget også for at kravet om konfidensialitet ble ivaretatt ved at vi informerte informantene om hva som gjøres med dataen som kommer som et resultat av deres deltakelse (Kvale & Brinkmann, 2019: 106). Informantene er anonymisert, og svarene vil ikke kunne spores tilbake til dem. Dette har vi gjort gjennom å bruke kodenavn som *intern informant 1* eller *ekstern informant 1* i stedet for deres faktiske navn. Datamaterialet har blitt lagret slik at det kun er prosjektmedlemmene som har tilgang til det. De har blitt lastet opp sikkert i skydata hos Universitetet i Oslo, slik det ikke blir bevart på personlige enheter. Opptakene av intervjuene blir slettet umiddelbart ved prosjektets slutt.

For å opprettholde anonymiteten har det vært nødvendig å oversette noen utsagn til norsk, slik at informantenes identitet holdes anonym. Vi er klar over at noe av den totale informasjonsmengden går bort når man oversetter fra et språk til et annet, men for at anonymiseringen skulle være tilstrekkelig så vi på dette som nødvendig. Undersøkelsen har hatt stort fokus på det etiske prinsippet om velgjørenhet, som er at risikoen for å skade en deltaker bør være så lav som mulig (Kvale & Brinkmann, 2019: 107). Det har vært viktig for oss at deltakerne har muligheten til å være helt ærlige i svarene sine uten at det skaper ugunst for dem i ettertid. Vi har da fått muligheten til å trekke frem både de positive og negative holdningene om sentrale temaer.

Det var videre nødvendig å ta etiske hensyn med bakgrunn av utvalget av informantene. Informantene internt i MyCall er innhentet ved hjelp av kontaktpersonen, noe som gjør at de kan være lett identifiserbare internt. I de tilfellene informantene har kommet med kritiske utsagn om arbeidsgiveren har vi derfor vært nødt til å være mindre spesifikke når det kommer til å identifisere nøyaktig hvor informanten befinner seg i organisasjonen. Det har derfor vært nødvendig å anonymisere informantene gjennom å ikke oppgi stillingen dere. Dette hindrer oss i

å være spesifikke i prosessene som sier eksakt hvor det eventuelt svikter. Dette kan svekke noe av prosjektets funn, da vi er tvunget til å forholde oss relativt generelle om informantene og deres posisjon. Hadde informantene blitt hentet inn uavhengig av oppdragsgiver, ville det derimot vært mulig å være mer spesifikk i hvilke stillinger informantene har.



KATEGORIER OG TEORI

Merkevarekjennskap

Kommunikasjon

Kundereisen



3.0 Kategorier

Som forklart i den metodiske delen av rapporten har vi kontinuerlig pendlet mellom teori og empiri, og endt opp med tre kategorier. Disse oppsummerer sentrale funn i empirien, og vil brukes som et rammeverk og en rød tråd gjennom resten av rapporten. De tre kategoriene er *merkevarekjennskap*, *kommunikasjon* og *kundereise*. Disse skal bidra til å svare på problemstillingen *Hvordan kan MyCall tilrettelegge for at selgere i eksterne utsalgssteder kan levere MyCall sitt merkeløfte?*

For en mer detaljert forklaring på de metodiske valgene: tematisk analyse, SDI-metode, koding og kategorisering, se **vedlegg 1**.

Kategoriene skaper en orden i empirien, som videre gir oss en overordnet oversikt over dataene og bedre muligheter til å identifisere sammenhenger (Johannessen et al., 2018: 278-280). De ulike sitatene er ikke bundet til kun én kategori. På samme måte er teoriene ikke nødvendigvis koblet kun til kategorien de blir presentert innenfor, men vil kunne diskuteres opp mot flere av kategoriene.

3.1 Merkevarekjennskap

Kjennskap til MyCall sin merkevare og deres merkeløfte var et av temaene som gikk igjen i intervjuene. Informantene delte sin kjennskap til MyCall sine verdier og deres opplevelser rundt opplæring av deres registreringssystemer. Videre kom det fram at det var utfordringer i tredjepart knyttet til tidspress ved salg av produktene og utfordringer ved registrering av nye kunder. Informantene opplevde også ulik grad av tilhørighet til MyCall og motivasjon for å levere deres merkeløfte.

3.2 Kommunikasjon

Utfordringer og muligheter knyttet til kommunikasjon og relasjon mellom aktører var et annet tema som gikk igjen i intervjuene. Dette gikk på kommunikasjonen i samarbeidet mellom MyCall og Reitan, i kjøp- og salgsprosessen, og i forhold til dagens kommunikasjonskanaler. Kategorien tar og for seg hindringer i kommunikasjonen mellom selger og kunde, i både

egendrevne butikker og tredjepart. Tilgjengeligheten til informasjon om MyCall og deres produkter ble også nevnt.

3.3 Kundereise

Den siste kategorien vår rammer på mange måter inn de øvrige kategoriene. Mens de to foregående kategoriene har de spesifikke fokusområdene *merkevarekjennskap* og *kommunikasjon*, setter *kundereisen* de foregående kategoriene inn i en kontekst. Dette gjør den ved å følge hele prosessen som kundegruppen går gjennom før, under og etter de foretar et kjøp. Kategorien fokuserer på hindringer og muligheter i kundereisen, knyttet til kundeservice, salgskanaler og markedsføring.

4.0 Teori

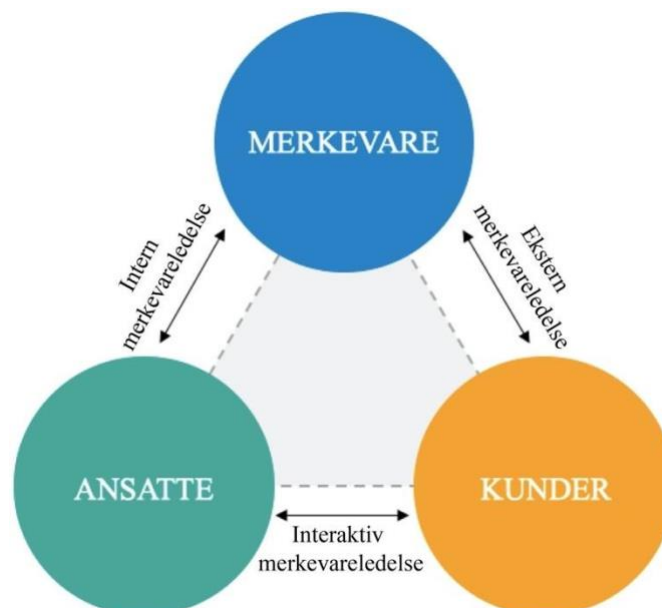
Vi vil nå presentere relevante teorier, delt inn etter kategoriene beskrevet over. Teoriene diskuteres opp mot funn i analysedelen og vil være med på å underbygge tiltakene vi foreslår i slutten av rapporten.

4.1 Merkevarekjennskap

God merkevarekjennskap er essensielt for at ansatte skal være i stand til å levere et merkeløfte, noe organisasjoner kan opparbeide og sikre gjennom merkevarebygging. Merkevarebygging er tiltak organisasjonen gjør for å tilegne merkevaren verdier, og sørge for at kundene assosierer merkevaren med kvalitet og positive egenskaper (Vikøren & Pihl, 2019). Videre er merkevarekjennskap et nødvendig og sentralt virkemiddel for at virksomheter skal tilpasse seg endringer i konkurransesituasjoner og omgivelser (Olsen, 2015: 283).

4.1.1 Tre perspektiver på merkevarebygging

Merkevaretriangelet presenterer tre perspektiver på merkevarebygging for å bygge og sikre en sterk merkevare – eksternt, internt og interaktiv (Samuelsen et al., 2016: 561).



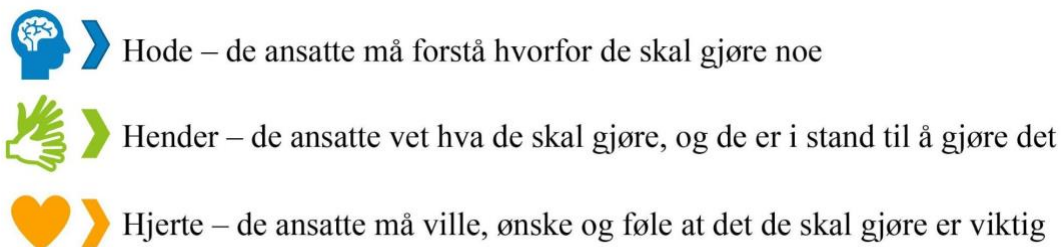
Figur 1. Merkevaretriangelet. (Samuelsen et al., 2016: 561).

4.1.1.1 Ekstern merkevarebygging

Ekstern merkevarebygging handler om å analysere markedet og målgruppenes behov. Deretter bruker organisasjonen den innhentede informasjonen til å posisjonere merkevaren sin i markedet og formulere hva merkeløfte til kundene skal være.

4.1.1.2 Intern merkevarebygging

Intern merkevarebygging omfatter aktiviteter som foregår inne i organisasjonen for å bygge og styrke en merkevare. Dette kan være aktiviteter innenfor opplæring, styring og ledelse, eller motivasjon. Målet med intern merkevareledelse er å få de ansatte til å «leve merket», hvor de internaliserer merkevaren og lar seg identifisere med den. For at de ansatte skal ha mulighet til å levere merkeløftet er det viktig at de har kunnskapen og viljen til å gjøre det. Derfor er lederens hovedoppgave å gi de ansatte de verktøyene de trenger, som riktig kunnskap og motivasjon. Dette kan gjøres gjennom de tre H-ene:



Figur 2. *De tre H-ene.* (Samuelsen et al., 2016: 564)

Gjennom å gjennomføre tiltak som opplæring og kurs vil de ansatte være i stand til å levere i henhold til *hode* og *hender*, men *hjerte* krever noe mer. Det krever den ansattes emosjonelle tilknytning til merkevaren, og dens evne og ønske om å ville identifisere seg med den. For å oppnå dette er det viktig å rekruttere motiverte ansatte som kan identifisere seg med organisasjonen og merkevaren, samt å kontinuerlig lede og motivere dem (Samuelsen et al., 2016: 564-565).

4.1.1.3 Interaktiv merkevarebygging

Interaktiv merkevarebygging er merkevarebygging som skjer ved interaksjon mellom de ansatte og kundene, hvor de ansatte leverer merkeløftet til kundene. De ansatte er svært viktige påvirkere

av kundenes oppfatning av merkevaren, og dermed også dens oppbygging og utvikling. Dette er spesielt viktig i bransjer og næringer som er preget av fysisk salg, hvor de ansatte har mulighet til å påvirke kundenes opplevelse av merkevaren. De ansatte må levere på eller over kundenes forventninger, slik at kundene blir tilfreds og får et positivt møte med merkevaren. De vil da koble positive assosiasjoner til merket, som vil styrke merkevaren (Samuelsen et al., 2016: 557-571).

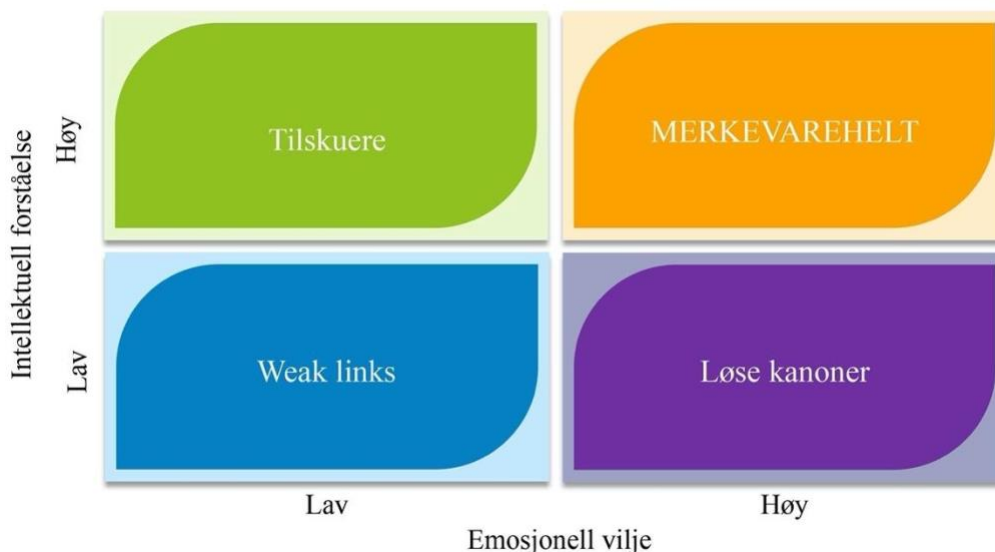
Det er essensielt at en organisasjon har en sterk intern kultur som fokuserer på å bygge merkevaren før de kan arbeide med den interaktive merkevarebyggingen. Uten den riktige kunnskapen og motivasjon, vil ikke de ansatte være i stand til å levere merkeløftet (Samuelsen et al., 2016: 572).

4.1.2 Sosial læringsteori

Sosial læringsteori forklarer hvordan mennesker kan lære ved å observere og imitere andre mennesker. Dette tar utgangspunkt i at man modellerer atferden til andre personer, for eksempel fra en man betrakter som mer kompetent. Nye medarbeidere lærer ofte ved å observere mer erfarne medarbeidere, eller observerer roller de selv ønsker å tre inn i. Observasjonslæring kan fungere som kompetanseutviklende både hos ansatte og nyansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016: 359).

4.1.4 Merkevarerhelmodellen

En organisasjon sine ansatte er, som tidligere nevnt, en av deres viktigste påvirkere av kundenes oppfatning av deres merkevare. Det er derfor essensielt at de innehar både evne og vilje til å levere organisasjonens merkeløfte. Merkevarerhelmodellen kan benyttes til å se hvorvidt de ansatte har dette gjennom de to dimensjonene intellektuell forståelse og emosjonell vilje (Samuelsen et al., 2016: 573).



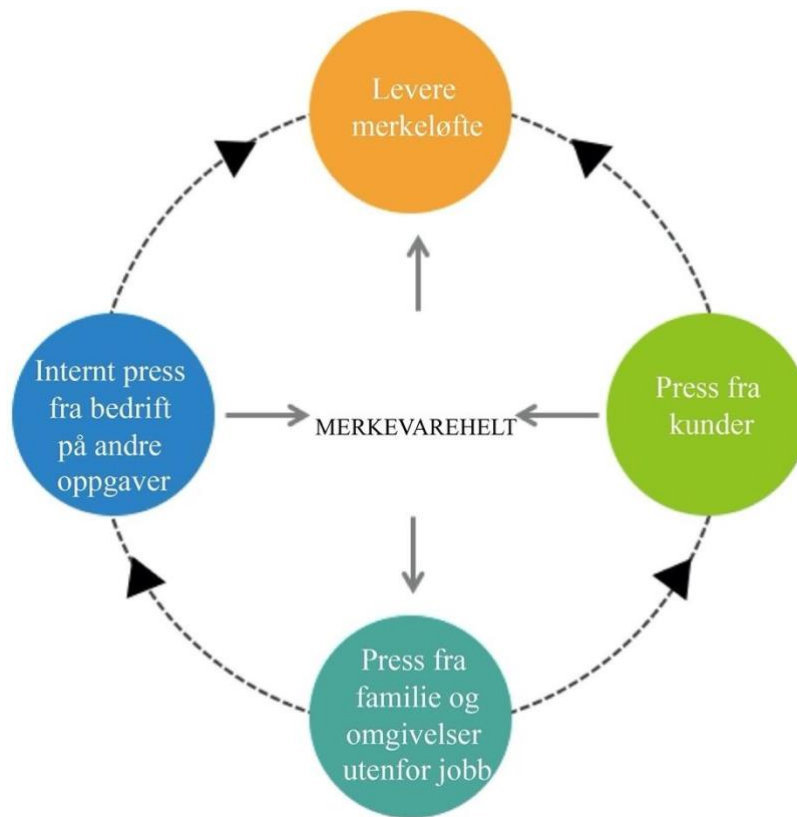
Figur 3. *Merkevaretriangelet*. (Samuelsen et al., 2016: 561).

Intellektuell forståelse handler om hvorvidt de ansatte innehar kompetansen de trenger for å levere merkeløftet, hvor ledere må tilrettelegge for god opplæring og kursing. *Emosjonell vilje* handler om den enkelte ansattes vilje og motivasjon til å identifisere seg med merkevaren og levere organisasjonens merkeløfte. Dette krever god ledelse og motivasjon fra lederne (Samuelsen et al., 2016: 573). Motivasjon er minst like viktig som kompetanse, ettersom motiverte ansatte i større grad ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen. Organisasjoner som evner å motivere sine ansatte vil i større grad kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, og videre et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2016: 241).

Tilskuere vil typisk være ansatte som innehar kompetansen om produktene og hvordan de skal levere merkeløfte, men som ikke har motivasjonen til å gjøre det. *Løse kanoner* kan være ansatte som vil, men som ikke vet hvordan. De kan forsøke å levere merkeløftet, men siden de ikke har nok nødvendig forståelse kan det føre til at de formidler feil verdier og løfter, som kan være skadelig for merkevaren. Dersom de ansatte både har høy kompetanse og vilje vil de bli organisasjonens *merkevarehelter*, og dermed være i stand til å levere merkeløftet. Dette vil videre føre til at organisasjonen vil lykkes med sin interaktive merkevarebygging (Samuelsen et al., 2016: 573-574).

4.1.3 Serviceklemma

Selv om en organisasjons ansatte har både kunnskap og vilje til å levere merkeløftet, er det likevel ikke alltid at de har muligheten til å være merkevarehelter. En hindring kan være at de har for mange andre gjøremål og prioriteringer, hvor tiden ikke strekker til for å levere merkeløftet i den grad de ønsker. Denne problemstillingen kalles *serviceklemma*, hvor de ansatte opplever press fra ulike kanter som gjør det utfordrende å finne tid til å alltid skulle levere organisasjonens merkeløfte (Samuelsen et al., 2016: 576).



Figur 4. *Serviceklemma*. (Samuelsen et al., 2016: 576).

Figuren viser hvordan de ansatte opplever press fra ulike kanter. Dette innebærer internt press fra bedrift, press fra kunder og press på å levere merkeløfte. Dette kan være internt press fra egen organisasjon om å levere på områder som ikke inngår i merkeløftet, som intern rapportering eller møtevirksomhet. Det kan også være press fra kunder som ønsker rask og god kundeservice. Videre kan de også oppleve press fra familie og omgivelser utenom jobbsammenheng (Samuelsen et al., 2016: 576). Problemstillingen om serviceklemma er spesielt aktuell i bransjer

og næringer hvor de ansatte selger mange ulike typer produkter, hvor de kan oppleve press fra ulike aktører om å selge deres produkter, og dermed også levere deres merkeløfte.

4.2 Kommunikasjon

God intern og ekstern kommunikasjon kan ses som nøkkeltrekk for en velfungerende organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016: 278). Kommunikasjonen smører samarbeidet mellom de ulike bestanddelene i og utenfor organisasjonen, på samme måten som oljen smører et maskineri.

4.2.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen kan sees som en overordnet teori innenfor kategorien kommunikasjon. Kommunikasjon beskrives som en rekke bestemte handlinger der informasjon overføres fra en sender til en mottaker (Jacobsen & Thorsvik, 2016: 280). Prosessen kartlegger rollene den enkelte personen har i kommunikasjonsprosessen. Samtidig kartlegger den hvordan personer veksler mellom å gi og motta informasjon, og hvordan personen over tid danner seg sine egne oppfatninger og forsøker å påvirke oppfatningene til de vedkommende kommuniserer med (Jacobsen & Thorsvik, 2016: 281).

Jacobsen og Thorsvik (2016: 282) forklarer kommunikasjonsprosessen gjennom fire følgende steg:

1. Sender koder informasjonen, formulerer og uttrykker det budskapet sender vil formidle. Koding innebærer valg av verbale og ikke verbale tegn.
2. Sender velger kanal for å overføre informasjonen.
3. Mottaker dekode informasjonen, tolker meldingen for å danne seg en mening. Her er det flere faktorer som kan påvirke meningsdannelsen til mottaker.
4. Siste steget i kommunikasjonsprosessen er tilbakemelding. Mottaker gir svar tilbake til sender på mottatt informasjon. Dermed blir mottaker nå sender av informasjonen og opprinnelig sender blir nå mottaker av tilbakemeldingen.

Dersom kommunikasjonen og informasjonen i organisasjonen foregår på en tilstrekkelig god måte, oppstår effektiv kommunikasjon. Effektiv kommunikasjon blir definert som at mottakeren

tolker meningen i meldingen på den måten som samsvarer godt med de intensjonene sender hadde. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016: 280) er kommunikasjon ikke bare overføring og dekoding av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen.

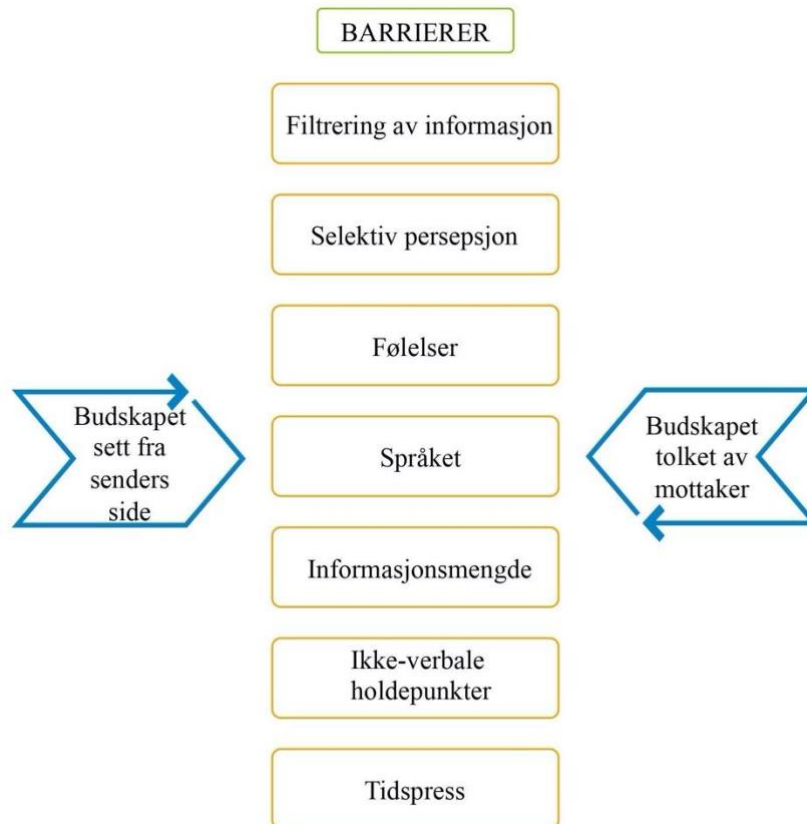
4.2.2.1 Kommunikasjonskanaler

I det andre steget i kommunikasjonsprosessen velger sender kommunikasjonskanal. Her står et forhold helt sentralt: kanalens evne til å formidle rik informasjon. For at man skal oppnå effektiv kommunikasjon må kommunikasjonskanalen passe til budskapet som skal formidles. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016: 284) oppnår kanalen å formidle rik informasjon når den:

- a) kan overføre mange ulike signaler samtidig,
- b) gir mulighet for rask tilbakemelding,
- c) gir mulighet for å benytte naturlig språk,
- d) og gjør at sender og mottaker kan være personlig og tilpasse meldingen til hverandre.

4.2.2.2 Kommunikasjonsbarrierer

Kommunikasjonsbarrierer trer inn i det tredje steget i kommunikasjonsprosessen, dekoding, og virker som et hinder mot effektiv kommunikasjon. Figuren nedenfor, utviklet av Kaufman og Kaufman (2015: 193), viser de grunnleggende kognitive prosessene som kan hindre effektiv kommunikasjon mellom sender og mottaker.



Figur 5. *Kommunikasjonsbarrierer.* (Kaufman & Kaufman, 2015: 193).

Kaufman og Kaufman (2015: 193) har syv råd for å hindre kommunikasjonsbarrierene:

- 1) Regulere informasjonsflyt, over- og under kommunikasjon.
- 2) Bruke tilbakemelding, for eksempel medarbeidersamtaler.
- 3) Forenklet språk, samt bruke forståelige oversettelser av faguttrykk.
- 4) Bruke uformelle kanaler, ledere tar del i informasjonen som overføres ved slike kanaler.
- 5) Se etter ikke-verbale holdepunkter.
- 6) Beherske følelser, sterke emosjoner ved fremføring av budskap kan gi mottakeren en følelse av at sender er irrasjonell, noe som kan smitte over på mottaker.
- 7) Lytte aktivt, evnen til å vise motparten i en kommunikasjonssituasjon at man har forstått budskapet.

4.3 Kundereisen

4.3.1 Femtrinns kjøpsprosess

Som forbruker går man gjennom fem trinn i en kundereise (Solomon, Russell-Bennet & Previte, 2013: 247). For å få en dypere forståelse av hvordan kunden kan bli påvirket gjennom kundereisen, kan en gjennomgang av kundens kjøpsprosess trinn for trinn være fordelaktig. Modellen presentert nedenfor illustrere en fem-trinns kjøpsprosess. Den tar for seg prosessen kunden går gjennom fra problemerkjenne helt frem til adferd etter kjøp.



Figur 6. *Kundereisen*. (Solomon, Russell-Bennet & Previte, 2013: 247)

Ifølge Solomon, Russell-Bennet og Previte (2013: 247) starter det første trinnet, *problemerkjenne*, når et problem eller et behov oppstår. Behovet eller problemet ofte utløst av indre eller ytre stimuli. Indre stimuli er for eksempel fundamentale menneskelige behov og ytre stimuli som for eksempel påvirkning av andre. Psykologiske faktorer påvirker også en persons kjøpsvalg. Disse er motivasjon, sansing, læring, oppfatninger og meninger. Noen behov er grunnleggende, som sult, tørst og ubehag. Andre behov er psykogene, som for eksempel behov for anerkjennelse, respekt og tilhørighet (Kotler, 2004: 157 & 165).

Neste fase er *informasjonssøking*, hvor den potensielle kunden tilegner seg mer informasjon om produkter eller tjenester for å dekke behovet som har oppstått. Kotler (2004: 165) skiller mellom to grader av interesse. Den milde formen kalles for økt oppmerksomhet, der forbrukeren er mer mottakelig for informasjon om et produkt. Den andre graden av interesse er når forbrukeren aktivt søker etter informasjon. Forbrukernes informasjonskilder kan deles inn i fire ulike grupper, hvorav kommersielle kilder er en av disse, som for eksempel salgspersonell. Forbrukere oppsøker slike kommersielle kilder for å få opplysninger om produkter eller tjenester de er interessert i, og for å få mer informasjon om hvilket produkt som kan dekke deres behov best. Hvilken informasjonskilde som er viktigst, og hvor mye informasjon som forbruker innhenter

varierer fra produkt til produkt, og fra kjøper til kjøper. Kotler (2004: 166) forklarer at informasjonen om et produkt stort sett kommer fra kommersielle kilder. Med andre ord påvirker markedsføring i stor grad kunden. Videre har også tidligere erfaringer med selskaper, produkter og personlige kilder stor innflytelse på forbrukernes beslutning. Det tredje trinnet i kundereisen er *vurdering av alternativer* er fasen hvor meninger, holdninger og preferanser blir dannet gjennom en prosess hvor ulike alternativer blir vurdert opp mot hverandre (Kotler, 2004: 165-167).

Kunden går som regel gjennom de tre første stegene før kjøpet har blitt utført, altså kjøpsbeslutning. Kotler (2004: 165) forklarer likevel at forbrukeren kan hoppe over noen av trinnene. Hvis en forbruker kjøper en vare som den har stor kjennskap til, går forbrukeren direkte fra å kjenne på et behov til å ta en *kjøpsbeslutning*. Siste trinn i kjøpsprosessen er *atferd etter kjøp*. Denne fasen påvirker den helhetlige evalueringen av kundenes tilfredshet og om opplevelsen fører til kundelojalitet.

Ved å identifisere alle stegene i kundereisen vil man få en dypere forståelse for hvor i prosessen kunden blir påvirket og hva den påvirkes av. Videre kan man samle inn unik informasjon om kundens opplevelse, som igjen vil være med på å kartlegge eventuelle utfordringer og hindringer organisasjonen står overfor for å kunne levere merkeløftet.



ANALYSE

Rapportens funn



5.0 Analyse og funn

I denne delen av rapporten vil vi presentere funn, og analysere dem i lys av problemstillingen: *Hvordan kan MyCall tilrettelegge for at selgere i eksterne utsalgssteder kan levere MyCall sitt merkeløfte?* Gjennom store deler av analysedelen sammenligner vi MyCall-butikker og tredjepart, som vil gjøre det mulig å oppdage eventuelle ulikheter og i hvilken grad de leverer merkeløftet. Analysedelen er strukturert i henhold til kategoriene *merkevarekjennskap*, *kommunikasjon* og *kundereise*, og tilhørende teorier. Hovedfunn presenteres i *6.0 Oversikt over hovedfunn*.

5.1 Merkevarekjennskap

Majoriteten av MyCall sine kunder starter, som nevnt, sin kundereise gjennom kjøp av SIM-kort hos tredjepart. Det er derfor viktig at selgerne har nok kunnskap om MyCall og deres produkter. For å sikre god merkevarekjennskap kan man ta utgangspunkt i merkevaretriangelet, som ble introdusert i teoridelen av rapporten. For å kunne bygge og sikre en sterk merkevare må MyCall først jobbe med sin interne merkevarebygging. De kan deretter gå videre til den interaktive merkevarebyggingen, hvor merkeløftet kan bli levert til kundene.

Det spesielle i MyCall sitt tilfelle i forhold til merkevaretriangelet er at det også inngår en tredjepartsaktør, altså Reitan-kioskene. Den interne merkevarebyggingen blir derfor både mellom MyCall som merkevare og deres egne ansatte, og mellom MyCall og selgere i tredjepart. Den interaktive merkevarebyggingen skjer da videre mellom selger og kunde, både i MyCall-butikker og tredjepart.

5.1.1 Intern merkevarebygging

Merkevaretriangelet fokuserer spesielt på viktigheten av intern merkevarebygging.

Kompetanseprogrammer og praktisk opplæring kan sette de ansatte i stand til å forstå hva merkeløftet til MyCall er, og hvorfor og hvordan de skal levere det. De fungerer da som bedriftens *hode* og *hender* (Samuelsen et al., 2016: 561-265). Utilstrekkelig opplæring viser seg derimot å være et gjennomgående tema i flere av intervjuene. På spørsmålet om hvilke prosedyrer MyCall har for opplæring av selgere i tredjepart, uttrykker intern informant 2 at en

stor del av opplæring om registrering av nye kunder og produkter skjer gjennom utlevering av fysiske, standard brosjyrer. Videre understreker intern informant 5 at:

II 5: Det ikke er noe sånn obligatorisk opplæring, eller noe sånn som ligger i systemet til Reitan som sier at du må kunne det for å begynne å jobbe der.

Også intern informant 1 påpeker kjøpmenn sin rolle i opplæringsprosessen og sier at “(...) det er de som styrer butikkene og det er de som lærer opp sine ansatte”. Videre at “(...) vi bare håper at kjøpmannen sikrer at de ansatte har litt greie på”.

Vi får bekreftet av samtlige at kjøpmennene ikke har spesifikke opplæringsrutiner når det kommer til MyCall sine produkter. Ekstern informant 1 understreker antagelsen med “de får opplæring på generell basis”, herunder også prosedyrer for registrering av nye MyCall-kunder og salg av deres produkter. Ekstern informant 3 påpeker mangelen på opplæringen med følgende utsagn:

EI 3: (...) vi har ikke noe opplæring på hva produktet er. Det har vi ikke. For jeg står litt stille selv, når jeg skal stå og vite hva er det egentlig den pakken inneholder. Jeg har en brosjyre jeg har fått av en selger liggende, men det oppdateres jo. Da blir det vanskelig å vite hva som blir riktig.

Dette bekreftes av ekstern informant 2 som påpeker at tredjepart kun har en generell, intern opplæring i salg:

EI 2: Vi har ingen egen opplæring på MyCall. Men vi har en generell opplæring om hvordan man skal selge ulike produkter.

Den begrensede opplæringen de ansatte hos tredjepart mottar om MyCall kan resultere i at de ikke forstår hvorfor de skal levere deres merkeløfte (hode), og heller ikke hvordan de skal gjøre det (hender). Uten denne nødvendige kompetansen er det dermed usannsynlig at de ansatte klarer å levere i henhold til *hjertet*, altså den emosjonelle viljen og ønsket om å ville levere MyCall sitt

merkeløfte. For å få til dette er det viktig å rekruttere motiverte ansatte og kontinuerlig arbeide med motivasjonsfaktorer. Motiverte ansatte ønsker å yte mer for organisasjonen og benytte sine ferdigheter og kunnskap for å oppnå dette. Man kan tenke seg at det for en kjøpmann hos tredjepart vil være lettere å finne motivasjonen til å selge produkter og opparbeide et godt samarbeid med eksterne samarbeidspartnere, da de er innehavere av kioskene og vil oppleve økonomisk gevinst. Selgere som ikke har en like sterk tilknytning til virksomheten vil ofte ikke føle en like sterk tilhørighet, som kan føre til at de ikke innehar motivasjonen. Kioskene er preget av høy utskiftning av ansatte, og mange av de ansatte jobber deltid. Det å skulle opparbeide seg en emosjonell tilknytning til ulike merkevarer kan da virke unaturlig for flere, da motivasjonsfaktoren for eksempel kan være å tjene penger ved siden av studier. Det å klare å motivere selgere til å fremme merkeløftet til både Reitan og til en ekstern samarbeidspartner kan da være en utfordring. Intern informant 2 belyser dette problemet:

II 2: Snakker du med en student så nikker de og sier «ja ja, jeg kan alt det der», mens om dere snakker med en kjøpmann så er kanskje han mer interessert da. For han ser gevinsten av å kunne det.

II 2: (...) noen som ser verdiene av å kunne tilby et sånt produkt og vil dermed fort leve etter en sånn grunntanke og verdi da. Og at man ser at det er en relevans for produktet. Mens en annen person vil kanskje se på det på samme måte som de selger Extra tyggis.

5.1.2 Sosial læringsteori

Intern merkevarebygging kan ikke kun kommuniseres gjennom opplæringsprogrammer og brosjyrer (Samuelsen et al., 2016: 569-570). Forskning viser at ansatte også lærer ved å observere andres holdninger og atferd, både ledere og kollegaer. Det er derfor viktig at ledere innehar tilstrekkelig kunnskap og opptrer som rollemodeller for at de ansatte ikke tilegner seg feilaktig kunnskap. Dersom kjøpmennene ikke opptrer i tråd med merkeløftet til MyCall, vil dette kunne videreføres til andre selgere. Ekstern informant 2 opplever utfordringer med å tilegne seg all informasjon, for så å videreføre dette til sine ansatte:

EI 1: Nå har vi fått nye brosjyrer, og de har veldig mye informasjon. Så der føler jeg at man kanskje har gått motsatt retning. Jeg har ti ansatte, og jeg må først lære meg det selv.

Mengden informasjon gitt i brosjyrene kan altså virke utfordrende for kjøpmennene og deres ansatte. Det kan være krevende for kjøpmann å tilegne seg all informasjon og kunnskap, for så å videreføre dette. Dersom kjøpmann ikke innehar riktig informasjon og kunnskap, vil de ansatte i tillegg kunne modellere feilaktig atferd og samtidig få mangelfull informasjon under opplæring (Jacobsen & Thorsvik, 2016: 359).

Det fremkommer i intervjuene at kjøpmennene i tredjepart har ulike rutiner, interne praksiser for opplæring og registrering, samt ulik kompetanse. Når intern informant 2 snakker om registreringsprosessen påpekes det at “80% av butikkene jeg har ansvar for sliter med å få sendt inn skjemaet sånn rutinen vår er (...)”.

Intern informant 1 belyser stor utskiftning av ansatte hos tredjepart, og dermed sikring av god kvalitet på opplæring, som en annen utfordring.

II 1: For tredjepart er det 2500 ansatte og ca. 20% av de som er ansatte utenom butikksjef, de starter og slutter i jobben i løpet av ett år. Så det betyr at det er en høy turnover, la oss si vi snakker om en 400-500 mennesker, så vi vil aldri evne med to og et halvt hode ute på veien og nå rundt å sikre den kvaliteten.

Ikke bare er det en risiko for at nyansatte kan modellere uønsket adferd fra lederen, men også modellere fra andre kolleger. Ved høy og regelmessig utskifting av arbeidsstokken hos tredjepart vil sannsynligheten for å modellere feil atferd øke, som er en av fallgruvene sett i lys av sosial læringsteori. I motsetning til tredjepart, har MyCall-butikker mer kontinuitet blant de ansatte. Intern informant 6 påpeker nettopp dette:

II 6: [MyCall-butikkene] har ikke ansatt noen nye de siste to eller tre årene! Haha. [De] har en ganske stabil gruppe med ansatte i butikkene.

Videre påpeker informanten at ansatte i MyCall-butikkene får opplæring i MyCall sine produkter, i motsetning til tredjepartsselgere:

II 6: Hvis det er snakk om en ny ansatt, så får de litt ekstra opplæring, med kundeservice. To eller tre dager med grunnleggende informasjon.

I følge intern informant 6 er det lederen i MyCall-butikkene som i hovedsak har ansvaret for å lære opp de ansatte og “(...) som er ansvarlig for å gi all informasjon”. Lederen har tilsynelatende betydelig mer kunnskap om MyCall sine produkter enn kjøpmennene hos Reitan. Tatt sosial læringsteori i betraktning vil dette kunne ha stor påvirkning på kvaliteten og kunnskapen som modelleres av de ansatte. Opplæring suppleres av andre ansatte i butikken noe som er mulig da de, blant annet på grunn av lite utskifting, innehar kompetansen og erfaringen de trenger om MyCall sine produkter, som uttrykt av intern informant 6: “Alle lærer dem opp i butikkene”.

5.1.3 Serviceklemma

I tillegg til mangel på kunnskap og opplæring kan overflod av ulike gjøremål i arbeidstiden og forventninger fra ulike aktører være et hinder for tredjepartsselgere i å levere merkeløftet til MyCall (Samuelsen et al., 2016: 576). Her beveger vi oss altså over i segmentet interaktiv merkevarebygging fra merkevaretriangelet. Som nevnt, er en forutsetning for vellykket interaktiv merkevarebygging at den interne merkevarebygginger først er på plass. Utfordringen med serviceklemma fremkommer godt i intervjuene:

EI 4: (...) problemet er at vi har ikke så god tid til å gjøre det, for vi er jo alene på jobben, og da har vi ikke tid til å sitte her og gjøre det.

EI 1: Det er jo veldig mange X-faktorer, og det liker jeg. Du vet aldri hvordan dagen blir. Normalt sett har vi rundt 2000 kunder om dagen. Alle har forskjellige behov.

Det fremkommer også at interne i MyCall er klar over at dette kan være utfordrende for selgere

hos tredjepart:

II 3: Så det flommer over med informasjon fra Rikstoto og tipping og så videre. Det blir en «overload» for de ansatte tror jeg.

II 3: Man tjener ganske mye mer på pølser eller boller. Så presset fra kjøpmannen på den personen ligger på helt andre ting, og fokuset ligger på andre ting.

II 6: Vi selger kun én type produkter. Så, jeg trenger ikke å fokusere på hva som er på pizzaen. Vi trenger kun å fokusere på MyCall.

Med bakgrunn i våre funn kan man derfor argumentere for at tredjepartsselgere i kioskene befinner seg i en situasjon der serviceklemma er reell. Reitan selger produkter fra en rekke ulike aktører, i motsetning til MyCall-butikker som kun fokuserer på å selge MyCall sine produkter. Dette understreker også intern informant 6 som sier at MyCall-butikkene er *“butikker som er 100% fokusert på å gjøre det”*.

5.1.4 Merkevarehelter

Dersom god opplæring, tilstrekkelig kompetanse og motivasjon finner sted, vil MyCall lykkes med sin interne merkevarebygging. Sannsynligheten for at selgere i tredjepart og MyCall-butikker leverer MyCall sitt merkeløfte og verdier vil da være høyere, som vil øke sjansen for at selgerne vil bli deres merkevarehelter (Samuelsen et al., 2016: 573). Basert på analysen så langt vil dette være mer sannsynlig i MyCall sine egne butikker, enn hos tredjepart. Antagelsen forsterkes med intern informant 6 sin påstand om at ansatte i MyCall lever deres verdier: *Jeg tror det, alle verdiene faktisk. Det er vår daglige oppgave”*.

Videre påpeker intern informant 6 hvordan verdiene til MyCall automatisk etterleves gjennom en normal arbeidsdag. Hverdagen i MyCall-butikkene krever at verdiene blir etterfulgt og dette skjer organisk.

II 6: Alle de verdiene gjør også jobben vår lettere. De kommer av seg selv. Vi trenger ikke å nevne de for å faktisk snakke om de.

(...) Og jeg tror at butikkene er et ganske godt eksempel på å bruke verdiene i den daglige rutinen.

I motsetning til MyCall-butikker, argumenteres det i analysen for hvordan utilstrekkelig opplæring av MyCall sine produkter påvirker kompetansen til ansatte hos tredjepart, som videre kan virke som en hindring for å bli deres merkevarehelter. Dette blir bekreftet da majoriteten av de eksterne informantene ikke har kjennskap til MyCall sine verdier:

EI 2: MyCall har noen verdier? Nei, det vet vi ikke. Vi er ikke kjent med det. Vi har jo våre verdier, Reitan.

EI 3: Vi har mer fokus på våre verdier. Og så tenker jeg at de verdiene vi har, representerer jo både leverandører og medmennesker på en riktig måte.

Dersom kjøpmenn hos Reitan ikke innehar den rette kompetansen om MyCall sine produkter, verdier, og registreringsprosesser, vil det være en fare for at selgerne modellerer feil adferd. Det vil da ikke være nok å ha den emosjonelle viljen til å ville levere merkeløftet, da dette kan føre til at de kommuniserer feil merkeløfte til kundene, og blir *løse kanoner*. Motsatt holder det ikke å kun inneha kunnskapen om produktene, da man uten motivasjonen vil bli en *tilskuer*.

At selgere i Reitan har egne verdier de må følge og etterleve, forsterker antagelsen om at de befinner seg i serviceklemma. Dette fremkommer i et utsagn fra intern informant 4:

II 4: Reitan, de har ulike verdier, og de matcher jo ikke våre verdier.

Selgere i tredjepart vil naturlig først og fremst arbeide for å fremme og levere Reitan sitt merkeløfte, og dermed bli en merkevarehelt for Reitan.

Slik man har sett i analysen av kategorien *merkevarekjennskap* fører mangelfull intern merkevarebygging til selgere med begrenset kompetanse rundt merkevaren MyCall. Dette har videre vist seg å ha en negativ innvirkning gjennom sosial læringsteori. Fallgruven der ansatte

modellerer uønsket atferd kan argumenteres for å være sannsynlig på bakgrunn av utilstrekkelig opplæring i tredjepart. Ikke bare utilstrekkelig opplæring og kunnskap påvirker tredjepart sin evne til å levere MyCall sitt merkeløfte, men også serviceklemma. Jo bedre merkevarekjennskap, jo enklere er det å sikre at merkeløftet blir levert.

5.2 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2016: 278-281) argumenterer som nevnt at god intern og ekstern kommunikasjon er et nøkkelkriterium for en velfungerende organisasjon. I denne kategorien vil kommunikasjonsprosessen mellom MyCall som sender og tredjepart som mottaker i hovedsak blir analysert og diskutert. Ved å fokusere på denne kommunikasjonsprosessen vil vi kunne undersøke hvordan prosessen kan tilrettelegge for at tredjepartsselgere i større grad kan levere MyCall sitt merkeløfte overfor kunden. Kommunikasjonsprosessen mellom selger og kunde blir også diskutert, spesielt når det gjelder språk- og tidsbarrierer.

5.2.1 Kommunikasjonsprosessen

Som presentert i teoridelen kan kommunikasjonsprosessen bli beskrevet gjennom fire steg. Vi ønsker å analysere de ulike stegene i prosessen for å kartlegge eventuelle hindringer som ligger til grunn for effektiv kommunikasjon og dermed hindrer tredjepart i å levere MyCall sitt merkeløfte. Det fremkommer i samtlige av intervjuene at informasjonen som blir formidlet mellom de ulike leddene ikke alltid strekker til.

5.2.1.1 Sender koder informasjonen

5.2.1.1.1 Hva MyCall ønsker å formidle

I det første steget i kommunikasjonsprosessen er det viktig at MyCall formulerer og uttrykker det budskapet som skal formidles. Sender overfører ikke bare informasjon, men også idéer, holdninger og følelser. MyCall har definert at de er blant annet opptatt av å fremme mangfold, være hjelpsomme og tilby noe mer enn bare et SIM-kort i mobilen. *Hva* som skal formidles er dermed definert, og gjør dette første steget i kommunikasjonsprosessen av sekundær interesse for oss. Analysen videre vil derimot vise at MyCall fremdeles har en vei å gå i *hvordan* dette skal formidles for å sikre at budskapet oppfattes på ønsket måte, og *hvor* gjennom valg av kanaler.

5.2.1.2 Valg av kommunikasjonskanaler

5.2.1.2.1 Fysiske møter i butikk

Gjennom intervjuene har det kommet frem at fysiske møter mellom MyCall og tredjepart er den foretrukne kommunikasjonskanalen for begge parter. Fysiske møter med kioskene gir MyCall muligheten til å skape en god relasjon til selgerne i tredjepart, noe som vanskelig lar seg gjøre over telefon. Rutinebesøk i butikk har blitt erstattet av telefonsamtaler under koronapandemien, noe som har gjort dette enda tydeligere:

II 2: I butikk så har den ansatte tid til meg. På telefon så har den ikke det.

II 2: Verdien av telefonsamtale er så mye dårligere enn et fysisk oppmøte i butikk.

II 2: Det er vanskelig å skape gode relasjoner over telefon.

Tredjepartsselgerne påpeker og den positive virkningen fysisk besøk fra MyCall har på forholdet deres:

EI 3: Jeg synes de er flinke på å sende ut folk (...). Jeg syns ikke de skal bli bedre på det, for der er de flinke allerede.

Vi vurderer det slik at MyCall sine fysiske møter med tredjepart oppfyller alle fire kriterier for at en kanal skal formidle rik informasjon, som ble presentert i teoridelen (Jacobsen og Thorsvik (2016: 282-284). Fysiske møter gjør det a) mulig for MyCall å overføre mange ulike signaler samtidig, og b) for tredjepart å gi rask tilbakemelding. Samtalen skjer gjennom c) et naturlig, avslappet språk, og gjør d) at sender og mottaker kan være personlig og tilpasse meldingen til hverandre. Ved å skape en god relasjon til selgerne vil MyCall enklere kunne formidle rik informasjon gjennom kanalene de anvender.

5.2.1.2.2 Sosiale arrangementer

Sosiale arrangementer viser seg å ha en positiv virkning på relasjonen til MyCall og Reitan, og fungerer som en kommunikasjonskanal mellom partene. Verdien av arrangementene kommer tydelig frem både hos de interne og eksterne informantene:

EI 1: Jeg tror det er viktig at man har et kick-off for selgere eller noe. Jeg tror kanskje det er lurerer å bruke pengene på et kick-off, der man kan nå ut med informasjon enn å gi bort ting bare.

EI 2: Mange gledet seg til sånne samlinger. Noen morsomme samlinger og noe mer faglig. Utsveksling av hva vi gjør og så videre.

Intern informant 2 påpeker at en kiosk solgte mer av MyCall sine produkter i etterkant av et sosialt arrangement:

II 2: Vi tok de med ut og spiste pizza og drakk øl, og de har jo da gjort en kjempe boost, men etter det så har liksom ikke situasjonen tillatt å gjøre sånne ting da.

Informanten utdyper videre virkningen av sosiale arrangementer og salg av MyCall-produkter i tredjepart:

II 2: Jeg er sikker på om vi hadde tatt med den butikken i Oslo som ligger midt på treet på salg av startpakker og påfyll og salg av MyCall sine produkter, om vi hadde tatt med de ut og spilt bowling, spist pizza og drukket øl på MyCall sin regning, så kan jeg garantere at salget hadde økt med 150%.

5.2.1.2.3 Brosjyrer

En tredje kommunikasjonskanal som nevnes er brosjyrer. MyCall deler ut brosjyrer til tredjepart, hvorav én brosjyre er rettet mot selgerne, og én brosjyre er rettet mot kundene. Brosjyrene inneholder informasjon om hvordan man registrerer et SIM-kort, hvordan kundene kan kjøpe ringeminutter og data, samt priser for å ringe til ulike land.

Kombinasjonen av brosjyrer og fysiske besøk kan øke sjansen for at tredjepart som mottaker dekode informasjonen korrekt. Det kan virke som at oppdateringer av produktene fra MyCall ikke blir kommunisert godt nok til kjøpmennene, og at brosjyrene med informasjon ikke holder tritt med produktene som blir solgt. Ekstern informant 1 og 3 sier følgende om brosjyrene:

EI 1: Nå føler jeg at produktet har blitt lansert litt for fort, vi har fått brosjyrene litt sent, og det endret seg jo før vi hadde fått brosjyrer i butikk.

EI 3: Jeg har en brosjyre jeg har fått av en selger liggende, men det oppdateres jo. Da blir det vanskelig å vite hva som blir riktig.

Organisasjoner som er preget av raske endringer skaper et jevnt behov for å oppdatere informasjonen som er gitt til berørte parter (Zigler & Paulsens, 2007: 178-179). For at informasjonen som blir gitt gjennom brosjyrene skal være tilstrekkelig er MyCall nødt til å jevnlig oppdatere informasjonen. Under analyse av kategorien *merkevarekjennskap* fremkommer det at det kan være utfordrende for de eksterne informantene å tilegne seg all informasjon mottatt fra MyCall. Dette gjør det utfordrende for kjøpmann å videreføre informasjonen til sine ansatte, og unngå at de lærer feilaktig adferd.

5.2.1.2.4 Intranett

En kanal hvor informasjonen lettere kan oppdateres er Reitan sitt intranett. Her deler MyCall, i tillegg til brosjyrene, jevnlig dagsaktuell informasjon og oppdateringer. Utfordringen her er at MyCall konkurrerer med alle andre aktører Reitan samarbeider med om selgerens oppmerksomhet.

5.2.1.3 Mottaker dekode informasjonen

I det tredje steget i kommunikasjonsprosessen dekode mottaker informasjonen som sender formidler. Det er i dette steget kommunikasjonsbarrierer som regel viser seg (Kaufman & Kaufman, 2015: 193). For at merkeløftet til MyCall skal bli tilstrekkelig kommunisert utad til kundene gjennom tredjepart er det, som diskutert tidligere, nødvendig at kommunikasjonen mellom MyCall og Reitan er effektiv og rikelig. Det fremkommer derimot i intervjuene at både de interne og eksterne informantene opplever språk, tid og informasjonsmengde som utfordrende.

5.2.1.3.1 Språk

Språkbarrierer er som kjent et hinder for effektiv kommunikasjon (Kaufman & Kaufman, 2015: 193). Det er i kommunikasjonsprosessen mellom selger og kunde språkbarrierer fremtrer. Reitan fungerer som bindeleddet mellom MyCall og kunden i salgøyeblikket hos tredjepart. Problemstillingen er derfor også aktuell for MyCall som er ansvarlig for tiltak og tilrettelegging

av kommunikasjonsprosessen mellom selger og kunde. Ekstern informant 1 sitt utsagn er et godt eksempel på at språk er en utfordring i kommunikasjonen mellom selger og kunde:

EI 1: De arbeiderne som kommer fra Øst-Europa er menn i 40-50-årsalderen, og der kan språket ofte være en utfordring.

I motsetning til tredjepart opplever MyCall-butikker ikke språk som et hinder for salg og kommunikasjon med kundene. Intern informant 6 påpeker dette, og viser til at mangfoldig bakgrunn hos de ansatte i butikkene er til stor hjelp ved interaksjon med kunder:

II 6: I butikkene snakker de ansatte seks, syv språk. Ganske mange. Så vi kan dekke det meste av våre behov. Vi har arabisk, spansk, polsk. Og alle sammen snakker selvsagt engelsk.

II 6: De ansatte i butikkene er fra totalt ulike land, og har ulike bakgrunner. Dermed vet de ansatte faktisk hva kundene vil ha.

I MyCall-butikker er det altså relativt bred språkkompetanse, noe som gjør det mulig for de ansatte å kommunisere godt med kundene. Med bakgrunn i at MyCall sin kundegruppe stort sett snakker ulike språk kommer dette svært godt med.

Forenklet språk er et av de syv rådene Kaufman og Kaufman (2015: 193) oppgir for å hindre kommunikasjonsbarrierer. En kan anta at ved å beherske språket til kundene vil man som selger enklere kunne forklare og ta i bruk forståelige oversettelser av faguttrykk, som videre vil føre til en positiv opplevelse for MyCall sine kunder.

Videre er det interessant å bemerke seg at i flere av tilfellene hvor det oppstår vanskeligheter i kommunikasjonen med kundene i tredjepart, tar kjøpmennene kontakt med MyCall sine interne salgskanaler eller oppfordrer kunden til å oppsøke en MyCall-butikk eller ta kontakt med kundeservice:

II 1: Der språkbarrieren er størst havner de i all hovedsak i våre egne butikker.

II 2: Det er veldig mange som ikke kan språket. Løsningen hos kjøpmenn er jo som oftest å få kunden til å ringe inn til kundesenteret vårt, men det krevet at man klarer å kommunisere såpass mye, så det er jo et problem.

5.2.1.3.2 Tidspress

Med tanke på salg vil det naturligvis ikke lønne seg for tredjepart å sende kundene videre til enten MyCall sine butikker eller henvise dem til kundeservice. Barrieren *tidspress* påvirker avgjørelsen til selgerne, da de ikke får satt av tilstrekkelig med tid til kommunikasjonsprosessen med kunden. Dersom utfordringer knyttet til språk oppstår krever det at selger kan sette av tilstrekkelig med tid for å kommunisere med kunder. Intern informant 2 og 3 påpeker hvorfor dette kan være utfordrende for tredjepart:

II 2: Så lenge du (...) tar deg tiden så klarer du å gjøre deg forstått, men tid er jo et problem da for en person som jobber i Reitan.

II 3: Det er varierende språkkunnskap hos kunder som kan komplisere. Også er det jo denne lave marginen og høye behandlingstiden som er utfordrende, i hvert fall for kjøpmannen som heller vil bruke ti sekunder på å selge en pølse med høy margin enn å snakke med en kunde med lav margin.

Det trekkes her linjer mellom kommunikasjonsbarrierer og serviceklemma. De ulike aktørene presser selgerne fra hver sin kant, og tid er en mangelvare for selgerne i tredjepart. De må i stor grad velge hvilke av arbeidsoppgavene det lønner seg å utføre. Det vil være en større inntjening for kiosken å bruke kort tid på å selge boller til en kunde, fremfor å bruke lang tid på å kommunisere med en potensiell MyCall-kunde hvor det kan foreligge utfordringer knyttet til språk.

5.2.1.3.3 Informasjonsmengde

Flere av våre informanter nevner også andre aspekter ved serviceklemma. Ikke bare opplever tredjepart press når det gjelder prioriteringer av arbeidsoppgaver, men også hvordan de skal

prioritere informasjon gitt fra de ulike aktørene de samarbeider med. Det fremkommer i intervjuene at de interne informantene er innforstått med at det blir en overflod av informasjon på intranettet, og baksiden ved dette:

II 3: Et problem er at ved at disse butikkene har et så veldig bredt vareutvalg, så er det veldig mange leverandører som ønsker å kommunisere på de samme måten som vi. Så det flommer over med informasjon fra Rikstoto og tipping og så videre. Det blir en «overload» for de ansatte tror jeg.

II 5: (...) intranett hvor det legges ut ganske mye informasjon. Og det er klart, hvis man skal ha en kjempekampanje på fem for én på Grandiosa. Så er det jo på en måte det de ansatte henger seg opp i, og kanskje ikke at det har blitt lansert et nytt produkt eller MyCall har gjort noen endringer.

Det kan dermed tenkes at informasjonen som blir lagt ut på intranettet, i tillegg til brosjyren fra MyCall, kan føre til for stor informasjonsmengde og utfordringer rundt filtrering av informasjon.

5.2.1.4 Tilbakemelding

For å kunne oppnå effektiv kommunikasjon mellom MyCall og tredjepart er det nødvendig med tilbakemeldinger fra mottakeren. Kommunikasjonen bør ikke kun komme fra MyCall eller kun fra tredjepart, men bør være en toveis-kommunikasjon mellom partene. Når MyCall går ut med informasjon til kioskene bør de ta i bruk en kanal som gjør det enklere for mottaker å respondere på informasjonen, som for eksempel ved fysisk møte i butikkene som er trukket frem tidligere. Datainnsamlingen vår tyder på at en slik toveiskommunikasjon forekommer. Ekstern informant 1 og 4 understreker dette:

EI 1: Jeg pleier å ringe salgssjef og spørre «hva skjer nå liksom?». Så de er veldig på, og jeg får beskjed hvis det er noe jeg lurere på.

EI 4: Hvis det er det så ringer jeg (x). For h(x)n er vår konsulent i forhold til 7-Eleven, så hvis det er noe med MyCall så ringer vi direkte til h(x)n.

Det kan derfor virke som om kioskene har gode muligheter til å komme med tilbakemeldinger til MyCall hvis det er noe de ønsker å melde fra om. Kioskene kan ringe direkte til deres kontaktperson i MyCall, som vitner om at det er lav terskel for å gi tilbakemeldinger. Med denne muligheten for direkte tilbakemeldinger, kan MyCall ta til seg erfaringer fra kundemøtene gjennom tredjepart, og utforme produkter og informasjon deretter.

5.2.2 Forbilledlige løsninger på kommunikasjonsbarrierene

I MyCall sine butikker har de store plakater hengende bak disken med informasjon om de ulike produktene de tilbyr. Plakatene er på flere ulike språk, som fungerer som et godt hjelpemiddel i kommunikasjonen mellom selger og kunde. Dette korrelerer godt med Kaufman og Kaufman (2015: 193) sitt råd om å ta i bruk ikke-verbale holdepunkter for å hindre kommunikasjonsbarrierer. Fordelene med plakatene blir godt presisert av både intern informant 3 og 6:

II 3: En ting som vi ser som jeg kan nevne er at hvis språkkompetansen er veldig dårlig, så er det en del kunder som synes det er enklere å ha samtaler face to face, fordi da kan man peke og vise, og bruke mer kroppsspråk enn hvis man ringer eller bruker en app som man ikke forstår språket i da.

II 6: Vi har store plakater med alle produktene på veggen. Så, når som helst i en samtale, kan vi peke på kunden og vise han hva vi mener. Eller hva vi prøver å forklare. Og det er en stor hjelp for oss.

Dette kan være til stor hjelp hvis det forekommer språklige vanskeligheter i kommunikasjonsprosessen mellom selger og kunde. Hvis man tar seg tid til det, vil man mest sannsynlig gjøre seg forstått gjennom disse løsningene. I intervjuet av intern informant 3 diskuteres mulighetene for bruken av plakater i tredjepart:

II 3: Det er mange som sluss om den plassen der i Reitan bak pølsene. En dyr plass da i så fall. En sånn kunne man jo hatt i en digital løsning da, på kundenes mobil.

Dermed er det muligens mindre aktuelt for MyCall å prioritere plakater hos tredjepart, da dette vil være en svært dyr investering. Intern informant 3 viser dog til mulighetene ved en eventuell

digital løsning, som kan tilsvare plakatene i MyCall-butikkene. Likevel er dette utfordrende for MyCall da deler av kundegruppen deres er mindre digitale, og mer avhengige av fysisk distribusjon. Dette spesielt blant den eldre gruppen:

II 3: De eldre har mer problemer med digitale løsninger.

Det kan derfor i mange tilfeller være vanskelig å bryte kommunikasjonsbarrierene ved hjelp av digitale løsninger og en smarttelefon. Man må derfor muligens se etter andre alternativer for den mindre digitale kundegruppen. Dette kommer vi mer tilbake til i tiltakene i rapporten.

5.3 Kundereisen

Som vi har sett i de foregående analysene av *merkevarekjennskap* og *kommunikasjon*, møter MyCall på flere utfordringer når det kommer til å levere merkeløftet til kundene. Vi har tidligere i analysen diskutert at merkevarekjennskap og kunnskap om MyCall er viktig for at de selgerne skal kunne evne til å levere merkeløftet. Videre har vi vist hvordan kommunikasjon er en viktig forutsetning for at en organisasjon er velfungerende. Vi har fokusert spesielt på hvordan tredjepart dekker og videreformidler informasjonen de får fra MyCall videre til kunden, ettersom majoriteten av MyCall sine kunder starter kundereise her.

Som vist i teoridelen går kunden gjennom fem trinn kundereisen. Disse vil bli presentert og analysert kronologisk (Solomon et.al, 2013. 247). Vi vil trekke frem hovedfunnene i hvert av trinnene i kundereisen, samt koble inn funn fra tidligere analyse av *merkevarekjennskap* og *kommunikasjon*.

5.3.1 Behovserkjennelse

Første trinn i kundereisen er når et behov eller problem oppstår. MyCall sine produkter dekker behovet tilhørighet, da forbrukeren har mulighet til å holde kontakt med familie og venner i utlandet. MyCall sin målgruppe er som nevnt innledningsvis en sammensatt gruppe mennesker som har et felles *behov* for å ringe til utlandet.

II 1: Vi har jo produkter som er spesielt tilpasset mennesker som har kontakt med utlandet. Om det er innvandrere, første- eller andregenerasjon, eller andre som har

kontakt med utlandet. Så det som skiller våre produkter er at vi har spesialtilpassede teletjenester for denne gruppen. Noen eksempler på dette er at man kan ringe til EU så mye man ønsker. Det er ubegrenset, akkurat som man er vant til at det er her hjemme.

Videre påpeker informanten hvordan MyCall legger til rette for at kunden skal få behovet dekket:

II 1: I tillegg er det en ting som er ganske viktig er at vi muliggjør at du rett og slett kan bruke oss, selv om man for eksempel ikke har fått personnummer enda eller har tre år med inntekt, eller er kredittverdig eller har bostedsadresse osv. Det er egentlig å gjøre ting enklere for mennesker som kanskje har litt andre forutsetninger da.

Det er ikke bare dekking av kundenes behov som er viktig for MyCall, men også å sikre at tredjepart leverer deres merkeløfte til kunden. Dette fordi det er tredjepart som møter majoriteten av førstegangskjøpere. Dette forutsetter at tredjepart har god nok kunnskap om MyCall og deres produkter, samt leverer god kundeservice. Ved spørsmål om hva MyCall legger i at tredjepartssellere skal leve deres sine verdier, svarer intern informant 1:

II 1: (...) hvis de skal etterleve MyCall sine verdier dreier det seg om å kjenne produktet, kjenne de kundene og de potensielle kundene som etterspør det, og hvordan de kan løse det på en hyggelig, ærlig, service-minded og respektfull måte.

5.3.2 Informasjonsinnhenting

Informasjonsinnhenting er fasen hvor potensielle kunder tilegner seg informasjon om produktet, for å finne det produktet som i størst grad dekker deres behov (Kotler, 2004: 165). Som diskutert i analysen av kommunikasjonsprosessen er store deler av MyCall sin målgruppe mindre digital enn den generelle norske befolkningen. Dette medfører at fysisk salg av produkter blir viktigere for MyCall enn for andre teleoperatører. Ettersom kundegruppen er mindre digital påvirker det dermed flere trinn i kundereisen. Dermed er tredjepart og MyCall-butikker en stor del av deres informasjonskilde. Dette bekrefter ekstern informant 1:

EI 1: Vi må først avdekke behovene deres. Om de er helt nye og trenger nytt SIM-kort. Da må man se om de har fødsels- og personnummer eller ikke. Er det snakk om at de bare skal ringe eller ha nett må man finne ut hva de må ha. Mange vet ikke hva de skal ha, og da må man også finne ut av det.

Dette gjelder også for MyCall-butikker. Ved spørsmål om prosessen kunden går gjennom fra de kommer inn i butikk til de foretar et kjøp, svarer intern informant 6:

II 6: Den typiske MyCall-kunden, første gang de kommer til butikken, spør vanligvis om hvilke produkter som passer deres behov. Og med det mener jeg at de fleste vil ringe internasjonale samtaler. De fleste vil ringe hjem eller ringe familie utenfor Norge. Så dette er det de fokuserer på. Og det er dette vi prøver å få fra kundene; så mye informasjon vi kan. Så vi spør også om hvilket land de ønsker å ringe. Og vi spør alltid om data. Hvis de vil bruke det eller ikke ... Ja, og så prøver vi å finne det perfekte produktet. Og vi forklarer de hvordan det fungerer. Og hva slags fordeler de vil få hvis de kjøper akkurat denne. Noen av dem vet ikke hva de ønsker. Så ja, det tar ganske lang tid på kundeservice før vi selger produktet.

Majoriteten av MyCall sin kundegruppe benytter seg av fysiske butikker for å samle inn informasjon. Dette krever rikelig at selgerne har rikelig med kunnskap rundt produktene, som påpekt av intern informant 6. Som diskutert i kategorien *merkevarekjennskap* har tredjepart begrenset opplæring innen MyCall-produkter som fører til utilstrekkelig kunnskap. Dette medfører at selgerne ikke vil kunne gi kundene tilfredsstillende og korrekt informasjon om de ulike alternativene. Som nevnt er selgerne viktige påvirkere av kundens oppfatning av merkevaren, og dette er spesielt viktig i bransjer som er preget av fysisk salg. Selgerne må levere på kundenes forventninger, slik at kundene blir tilfreds og får et positivt møte med merkevaren. Selgerens kompetanse, i tillegg til god kundeservice, er svært viktig for en vellykket kundereise.

I analysen av *kommunikasjon* så vi at språkbarrierer kan være et hinder mellom selger og kunde som kan skade kundenes opplevelse. Våre informanter understreker at språk er et stort hinder i kommunikasjonen mellom selger og kunde:

II 1: Største hinderet er språk, kommunikasjon. Så det blir en utfordring, et hinder for misforståelser og frustrasjon mellom kjøpmann og kunde.

II 3: Også har du jo ofte det med at det er varierende språkkunnskap hos kunder som kan xkomplisere.

Der språkbarrieren er stor vil det kunne føre til at kunden ikke mottar tilstrekkelig informasjon rundt de ulike valgalternativene.

5.3.3 Vurdering av alternativ

Som nevnt i teoridelen kommer deler av informasjonen om et produkt fra kommersielle kilder. MyCall markedsfører sine produkter i bybildet, spesielt på de store knutepunktene og andre steder hvor målgruppen befinner seg. Funn i analysene viser til situasjoner der MyCall sin markedsføring kan være misvisende, som videre kan være med på å skade kundeopplevelsen. Det fremkommer i datainnsamlingen at det oppstår misforståelser rundt kampanjene MyCall markedsfører, da tredjepart ikke har mulighet til å føre alle de samme kampanjene som kundene kan få i MyCall-butikkene og på nettsiden deres. Dette fører til at kundene ikke får den samme merkevareopplevelsen i alle kanaler, noe som kan føre til at merkevaren blir svekket. Dette kan føre til misnøye blant kundene:

II 5: Vi har litt tungvinte systemer, så nå går vi ut med en kampanje i mars for eksempel hvor vi sier at alle EU-kundene kan få halv pris på første produktet. Men det får ikke tredjepartsselgerne vært med for eksempel, for vi har ikke systemer for å sikre at de får blitt med på en sånn kampanje (...). Da kan det jo skje at kundene kommer inn i Narvesen og er EU-kunde også får du full pris på produktet. Som kan skape misnøye.”

Det er ikke bare misvisende markedsføring som er en utfordring. Tidspress i arbeidshverdagen er et annet eksempel. På grunn av dette blir det utfordrende for selger å yte god kundeservice og hjelpe kunden med å velge riktig produkt:

II 1: (...) tid er et issue i kiosk og bensin, det å unngå kø og yte service – gi en god kundeopplevelse både for å tjene pengene der og da, men også få kunder til å komme tilbake.

5.3.4 Kjøpsbeslutning

Førstegangskjøpere går som regel gjennom alle trinnene i kundereisen, men noen hopper likevel over trinn to og tre dersom de kjøper et produkt de har stor kjennskap til. De går da direkte fra behovserkjennelse til kjøpsbeslutning (Kotler, 2004: 165). Analysen indikerer at det er utfordringer knyttet til det praktiske rundt kjøp, spesielt registrering etter at kunden har bestemt seg for hvilket produkt de ønsker.

II 2: (...) prosessen videre derfra er jo at kunden skal spørres om han har norsk ID eller ei. Og i mange tilfeller så stopper det jo opp der (...) hvis de sier at de ikke har norsk ID, så starter problemet hos den ansatte ved at de er nødt til å hjelpe kunden med å forstå at de må fylle ut et skjema, for så at normalt sett så har ikke en student som er ansatt i 7-Eleven en ansatt-telefon, så de må bruke sin egen mobiltelefon så de får sendt inn dette registreringskjemaet til MyCall.

De eksterne selgerne understreker også at systemet for registrering av nye kunder er utfordrende:

EI 4: Problemet er at vi har ikke så god tid til å gjøre det, for vi er jo alene på jobben, og da har vi ikke tid til å sitte her og gjøre det. Hadde vi vært to stykker så hadde det gått greit, men alene så er det littegranne vanskelig. Men det er jo en del regler vi må følge også, i forhold til registreringa, så det er jo pålagt. Det er jo greit at når jeg sender skjema så blir de registrert fort, det tar ikke så lang tid.

EI 2: Håpet er at de kanskje kunne prioritert et litt bedre system. Fordi når vi registrerer utenlandskunder, da blir vi usikre. (...) Vi signerer og tar bilder og sender det. Fordi etter klokken syv så kan vi ikke registrere, da er det stengt. Vi er åpent til 23, men kundeservice er stengt. Da må vi si at vi ikke kan registrere med en gang, men at vi må gjøre det morgenen etter og vi må da informere om at det vil bli aktivert neste dag da. Det er lange vanskelige navn, det er tid vi bruker.

I kjøpsbeslutningstrinnet foreligger det utfordringer knyttet både til tid og registrering av nye kunder. Det viser seg at butikker ikke bare har ulike praksiser når det kommer til registreringen av kundene, men også utfordringer knyttet til tidspress. Dette kan i tillegg i visse tilfeller bryte med MyCall sitt eget løfte til kundene:

II 2: I 80% av butikkene [er det normal rutine] at [registreringskjemaet] legges inn på kontoret til kjøpmannen, også sender kjøpmannen inn det liksom når kjøpmannen føler for. Ikke nødvendigvis ut i fra MyCall sin tankegang at det blir sendt inn med en gang, og at registreringen skjer i løpet av 24 timer. Normalt sett så stopper prosessen i det skjemaet kommer i retur til den ansatte og kunden kommer tilbake og er sur og grinete etter 48 timer.

For at registreringsprosessen skal bli gjennomført på riktig måte er det nødvendig at MyCall legger til rette for en god kommunikasjonsprosess, som oppnår en dekkende og effektiv kommunikasjon- og informasjonsflyt mellom MyCall og Reitan, og mellom selger og kunde.

5.3.5 Etterkjøpsatferd

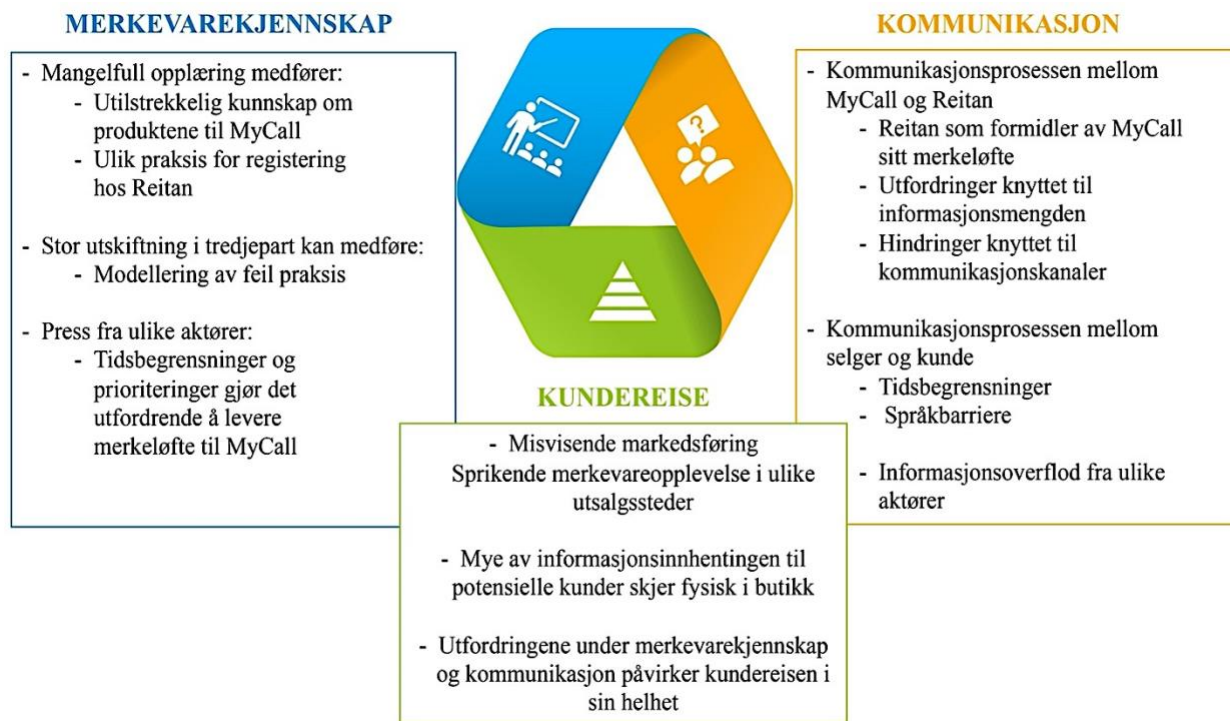
Siste trinn i kjøpsprosessen er atferd etter kjøp. Denne fasen påvirker den helhetlige evalueringen av kundenes tilfredshet og om kundeopplevelsen fører til kundelojalitet (Solomon et al., 2013: 247). Intern informant 6 legger vekt på at det første møte med kunden er det viktigste, da det legger grunnlaget for etterkjøpsatferd fra kundens side:

II 6: (...) kundeservice før vi faktisk selger produkter tar en del tid før vi kommer til selve handlingen. Men etter en, to, tre besøk, vet kundene akkurat hva de vil ha. Så det går

bare bedre og bedre. Men jeg tror det viktigste her er den første samtalen vi har med dem.

Som diskutert i de foregående trinnene spiller kvalitet, kommunikasjon, kundeservice og markedsføring en stor rolle for å oppnå kundelojalitet. Dersom dette blir gjennomført på en vellykket måte vil det legge grunnlaget for at tredjepart kan levere merkeløftet. Ved å møte kundenes forventninger vil kunden opparbeide positive assosiasjoner til MyCall, som igjen kan øke sjansen for positiv etterkjøpsatferd (Samuelsen et al., 2016: 563).

6.0 Oversikt over hovedfunn



Figur 7: Oversikt over hovedfunn fra analysen. (Egen modell)

Vi har nå vist hvordan mangelfull kompetanse og opplæring, språk, tidspress og informasjonsoverflod er hovedutfordringer i salgsprosessen i tredjepart. Det har blitt argumentert for hvordan dette kan skape utfordringer i forbindelse med at MyCall sitt merkeløfte skal leveres til kundene. Analysen viser hvordan kommunikasjonsbarrierene er mindre fremtredende i MyCall sine egne butikker. MyCall-butikkene har mindre grad av utskiftning, mer fokus på salg av MyCall sine produkter, og bruker i større grad visuelle virkemidler. Her kan det finnes løsninger som kan adopteres og tilpasses tredjepart sin salgssituasjon. Likevel er det viktig å poengtere mulighetene og fordelene som ligger i MyCall sitt samarbeid med Reitan. De er lettere tilgjengelig for kunden, en allerede etablert aktør og en god samarbeidspartner for MyCall. Dette vises gjennom den store mengden av MyCall sine kunder som starter sin kundereise hos tredjepart. MyCall opplever Reitan som solid, respektfull og en viktig distribusjonskanal, som uttrykt av intern informant 4:

II 4: Reitan er en bra partner. De er seriøse, de er ordentlig (...). Vi er ikke deres kjernevirksomhet, men samtidig så blir du behandlet med respekt (...). Vi er kanskje i overkant avhengig av de, samtidig som de leverer kjempe bra.



TILTAK

**Syv tiltak for å
tilrettelegge for
leveranse av MyCall
sitt merkeløfte**

7.0 Tiltak

Denne delen av rapporten vil presentere syv tiltak MyCall bør iverksette for å tilrettelegge og videre øke mulighetene for at tredjepart kan levere MyCall sitt merkeløfte. Vi har utformet tiltak med utgangspunkt i SMART-modellen. Dette baserer seg på at tiltakene skal være spesifikke, målbare, avtalte, realistiske og tidsbegrenset (Larsen & Solvoll, 2012: 37). Ved å bruke denne fremgangsmåten til å utforme konkrete tiltak, kan dette hjelpe MyCall med å nå sitt overordnede mål. I vårt tilfelle er det overordnede målet at MyCall skal tilrettelegge for at tredjepartsselgere kan levere deres merkeløfte til kundene i eksterne utsalgssteder.

- 
- Våre syv tiltak:**
1. Kjøpmann som mentor
 2. Motivasjonsfaktorer for selgere
 3. Fysiske besøk og sosiale arrangementer
 4. Fagdager
 5. Visuelle og flerspråklige plakater i kiosk
 6. Kampanjer rettet mot tredjepart
 7. Kompetanseanalyse

Figur 8: *Oversikt over tiltak.* (Egen modell)

7.1 Merkevarerkjennskap

I analysen så vi at mangelfull opplæring førte til både utilstrekkelig kunnskap om MyCall sine produkter og ulik praksis for registrering. Analysen viste også at stor utskiftning kan føre til modellering av uønsket atferd. Avslutningsvis viste også analysen at press fra ulike aktører, i samspill med tidsbegrensninger og prioriteringer, gjør det utfordrende å levere merkeløftet til MyCall.

7.1.1 Tiltak 1: Kjøpmann som mentor

I tredjepart er det kjøpmann som er ansvarlig for opplæring av sine ansatte. Det første tiltaket vi foreslår er derfor kompetanseutvikling hos kjøpmann. Bakgrunnen for tiltaket er at opplæringen kjøpmann får ikke er tilstrekkelig slik den er i dag. Fallgruven ved at kjøpmann ikke har tilstrekkelig kompetanse kan føre til at selgerne modellerer og lærer feilaktig handlemåte og løsninger.

Ved å ta dette i betraktning bør man i første omgang legge fokuset på kompetanseutvikling hos kjøpmann, eller en tillitsperson valgt ut av de ulike kioskene. Videre vil de fungere som en mentor for sine kolleger. Deres oppgave som mentor vil dreie seg om å oppdatere de andre ansatte om MyCall sine produkter og verdier, og lære bort korrekt måte å registrere på. For at tiltaket skal være vellykket er det viktig at MyCall tilrettelegger for opplæring av kjøpmannen. Opplæringen kan skje gjennom kommunikasjonstiltak som fysiske besøk i kiosk og fagdager, nevnt i punkt 7.2.1 og 7.2.2.

Hvis kjøpmannen har mye kunnskap og er en god mentor for sine ansatte vil butikken totalt sett tjene på dette. Ved at kjøpmannen bidrar til at de ansatte har god kompetanse om MyCall-produkter, vil salgsprosessen kunne bli mer effektiv og frigjøre mer tid til andre arbeidsoppgaver. Økt kompetanse vil også gi selgerne økt mestringsfølelse, ettersom de slipper å bruke tid på å lese seg opp på tjenestene i salgøyeblikket, da de har kunnskap om dette på forhånd. Tiltaket presentert i punkt 7.1.2 *Motivasjonsfaktorer for selgere* vil kunne fungere som en gevinst for butikken.

For å kartlegge om mentorrollen er vellykket kan man benytte seg av kompetanseanalyse av både mentor og selgere, se punkt 7.4.1 *Kompetanseanalyse*.

7.1.2 Tiltak 2: Motivasjonsfaktorer for selgere

Neste tiltak er å iverksette salgskonkurranser mellom Reitan-kioskene. En salgskonkurranse kan være et godt tiltak for å motivere de ansatte. Motivasjon er viktig for å gi ansatte et ønske om å yte noe ekstra for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016: 241). En salgskonkurranse kan være å rekruttere og registrere nye kunder til MyCall i kampanjeperioden, se punkt 7.3.1

Kampanjer rettet mot tredjepart. Vi velger her å fokusere på VIP-kioskene, da vi finner det lite hensiktsmessig at kiosker som selger lite MyCall-produkter deltar. Konkurransen vil foregå over 30 dager, hvor det vil kåres en vinner på slutten av konkurranseperioden. Vinneren av konkurransen vil motta en premie som vil gagne hele kiosken. Dette kan for eksempel være en tur eller noe sosialt selgerne i kiosken kan gjøre sammen. Slike sosiale sammenkomster har og vist seg å fungere som en motivasjonsfaktor for økt salg. Som nevnt har motiverte ansatte større forutsetninger for å kunne levere et merkeløfte og bli en merkevarehelt.

Dersom dette tiltaket lykkes vil MyCall få rekruttert flere nye kunder, som videre vil føre til økning av salg og omsetning. Dette er imidlertid ikke hovedformålet med tiltaket. Ved å gi selgerne en motivasjonsfaktor vil sannsynligheten øke for at de og vil levere merkeløftet til MyCall. For å være i stand til å levere merkeløftet er det nødvendig med tilstrekkelig kunnskap om produktet, for å kunne vite hvordan man skal registrere og bistå kundene. Ved at selgerne velger å oppsøke informasjon for å innhente kunnskapen de trenger vil de få en innsikt i MyCall sine verdier og løfter til kundene, som videre kan føre til at de forstår hvorfor og hvordan de skal selge MyCall sine produkter. De vil da kunne levere i henhold til hode og hender (Samuelsen et al., 2016: 564). Videre kan dette føre til at de ansatte føler at de gjør noe viktig ved å selge produktene, nemlig å tilrettelegge for et enklere liv i Norge for målgruppen. Dette kan videre føre til at de utvikler et ønske om å fremme MyCall, hvor de også vil være i stand til å levere i henhold til hjertet.

7.2 Kommunikasjon

Vi har sett at kommunikasjonsutfordringer som språkbarrierer, tidspress og informasjonsmengde er avgjørende i salgsøyeblikket. I utførelsen av tiltakene har vi valgt å fokusere på å videreføre det som fungerer i MyCall-butikkene til tredjepart, da de i større grad klarer å levere merkeløftet til kundene. I analysen presenterer vi hvordan brosjyrer skaper usikkerhet hos selgerne da de ikke tillater rask oppdatering av informasjon, at intranett er uoversiktlig og at fysiske og sosiale møter er det som foretrekkes av både interne og eksterne informanter. Vi har etablert flere ulike tiltak som vil kunne forbedre kommunikasjons- og informasjonsflyten mellom MyCall, tredjepart og kundene.

7.2.1 Tiltak 3: Fysiske besøk og sosiale arrangementer

Vår anbefaling er å fortsette satsingen på fysiske besøk i de kioskene som selger mest av MyCall sine produkter, og eventuelt andre utsalgssteder der man ser et potensiale for økt salg. At MyCall utfører fysiske besøk i VIP-kioskene oppleves som veldig positivt av kjøpmennene i Reitan. Som vist i analysen gir dette muligheter til å skape gode relasjoner til tredjepart, og holder MyCall “top of mind” hos kjøpmennene, og gir lav terskel for utdypning av informasjon, tilbakemeldinger og spørsmål (Olsen & Peretz, 2017: 198). De fysiske besøkene er i dag relativt sporadiske og lite systematiserte. Vårt forslag er derfor å gjøre dette til en mer jevnlig praksis, særlig som et supplement til ny informasjon i brosjyrer og viktige beskjeder på intranett. Også ved eventuelle kampanjer i tredjepart, som er et av våre andre foreslåtte tiltak i punkt 7.3.1. Fysiske besøk bør med andre ord være et automatisk supplement til øvrig informasjon som gis fra MyCall til tredjepart, der VIP-kioskene er i fokus.

Vi anbefaler og å gjenoppta sosiale arrangementer og kick-offs med VIP-kioskene når dette blir mulig etter koronapandemien, da vi så i analysen at dette tidligere har hatt positiv effekt på salget. Der får selgerne mulighet til å møte hverandre og ansatte i MyCall, hvor de kan knytte relasjoner og utveksle informasjon. Dette vil øke både motivasjon, kompetanse og merkevarekjennskap hos selgerne, som videre øker sannsynligheten for at de leverer MyCall sitt merkeløfte i en salgssituasjon.

7.2.2 Tiltak 4: Fagdag

I tillegg til kick-offs og sosiale arrangementer foreslår vi å arrangere fagdag for selgere i tredjepart. Under fagdagene vil MyCall kunne spre kunnskap om sitt merkeløfte og sine produkter, og skape motivasjon og tilhørighet hos selgerne i kioskene. Det kan for eksempel benyttes caser som åpner opp for å lære av MyCall og hverandre og utveksle erfaringer. Det bør oppfordres til at kjøpmennene eller en tillitsperson deltar. Pandemien har vist hvordan digitale samlinger kan gjennomføres, og åpnet opp for å benytte denne muligheten i større grad enn tidligere. Vi mener at dette skaper en lavere terskel for å møtes, noe som vil gjøre det lettere for tredjepartsselgere å delta.

Vi anbefaler at det også inviteres én eller to ansatte fra MyCall sine butikker eller stands. I tillegg til nøkkelpersoner i relasjonen mellom MyCall og Reitan, kan disse dele sin kunnskap og erfaring. Arbeidshverdagen til MyCall sine butikkansatte er på mange måter relaterbar for tredjepartsselgere i Reitan. På den måten kan tredjepartsselgere observere og modellere noen av holdningene og atferden til MyCall sine ansatte, i tråd med sosial læringsteori.

Vårt forslag er at en slik fagdag skal avholdes én gang i året. Videre bør de ikke overstige fire timer, inkludert pauser, dersom fagdagene foregår over digitale kanaler. Dette for å holde på deltakernes konsentrasjon og interesse.

7.2.3 Tiltak 5: Visuelle og flerspråklige plakater i kiosk

Et konkret tiltak vi mener kan bidra til å hjelpe MyCall med å løse språkbarrierer i eksterne kanaler er å bruke tilsvarende metode som de allerede bruker i egneide butikker. Dette kan gjøres med plakater som viser produkter kundene kan kommunisere med ved hjelp av peking og gestikulering.

Å ha store vegger med produkter i kioskene er usannsynlig på grunn av kostnader og plass i kioskene. Vi ser derfor for oss at MyCall kan ta utgangspunkt i formatet til brosjyrene de allerede har med informasjon til kundene. Her kan MyCall trykke opp mindre versjoner av plakatene på veggene i egneide butikker. Disse plakatene kan brettes og oppbevares bak kassen i kioskene. De ansatte i kioskene kan da hente frem disse hvis det oppstår vanskeligheter gjennom verbal kommunikasjon med kunden.

For at disse skal ha en hensikt er de nødt til å bli produsert i flere språk, men ha et standardisert design som er likt for alle språkvariasjonene. I dag er brosjyrene med informasjon til kunder hovedsakelig på norsk og engelsk. Med flere språkalternativer og et visuelt design på produktene vil kunden ha mulighet til å peke på hva vedkommende ønsker av tjenester på plakaten med språket personen behersker. Ved at selgeren har en egen plakat med et identisk design vil det være mulig å se hva kunden ønsker, kun ved å se hvor personen peker.

Det er også mulig å ha kun visuelle virkemidler i form av bilder og symboler, og gå helt bort fra språk i disse plakatene. Å bruke dette vil kunne føre til mer universelle plakater som kan bli forstått av kunder uavhengig av språk. Problemet med dette er dog at informasjonsmengden som kommer til kundene blir mer begrenset enn hvis man har bruker tekst for å beskrive tjenester.

Tiltaket er i tråd med Kaufman og Kaufman (2015: 193) sitt råd om hvordan man kan hindre kommunikasjonsbarrierer ved å se etter ikke-verbale holdepunkter. De argumenterer for at hvis man ikke behersker å gjøre seg forstått gjennom språket, kan dette være noe å se etter for å skape effektiv kommunikasjon. Dette tiltaket kan bidra til å redusere de tilfellene kioskene er nødt til å sende kundene videre til MyCall-butikker grunnet språkbarrierer.

7.3 Kundereisen

I analysen om kundereisen så vi at mange kunder starter sin kundereise i tredjepart, og videre foretok mye av sin informasjonshenting her. God kundeservice, kommunikasjon og kvalitet i samspill med markedsføring spiller en stor rolle inn på kundelojaliteten. Det er viktig å møte kundens forventning slik at kunden har positive assosiasjoner til MyCall, og i større grad føler de mottar merkeløftet (Samuelsen et al., 2016: 563). Selgerne er en viktig leverandør av merkeløftet, blant annet fordi de er en viktig kilde til informasjon (Samuelsen et al., 2016: 557).

Tiltak knyttet til merkevarekjennskap og motivasjon påvirker også kundereisen, da å styrke intern kunnskap og motivasjon hos selgerne kan ha en positiv effekt på salgsopplevelsen til kunden. Kunnskap og motivasjon vil derimot ikke alltid være tilstrekkelig for å sikre en god salgsopplevelse. Det er i dag visse kampanjer MyCall reklamerer for som tredjepart ikke har mulighet til å tilby. Visse kampanjer kan kun kjøpes i MyCall-butikker og på nett. Dette vil kunne virke misvisende for kundene, føre til en dårligere salgsopplevelse, og hindre at MyCall sitt merkeløfte blir levert.

7.3.1 Tiltak 6: Kampanjer rettet mot tredjepart

Vi anbefaler derfor at det bør iverksettes kampanjer rettet mot tredjepart. For at en slik kampanje skal være vellykket er det hensiktsmessig at den gjennomføres på et aktuelt tidspunkt, der det er høyt trykk fra nye kunder. Det viser seg å være høy pågang i sommersesongen med mye turister

og ved studiestart for utenlandske studenter. Det vil derfor være et godt tidspunkt til å kjøre en kampanje i denne perioden, med et forløp på 30 dager. Kampanjen vil basere seg på tilbud på kontantkort, da tredjepart allerede selger dette.

For at kampanjen hos tredjepart skal lykkes er det nødvendig at kioskene har tilstrekkelig informasjon om kampanjen. Dette kan gjøres gjennom informasjonsskriv i samspill med fysiske besøk, se punkt 7.2.1. Det er hensiktsmessig å legge inn fysiske besøk i VIP-kioskene, mens de resterende kioskene kun mottar informasjonsskriv. Dette er først og fremst på bakgrunn av at store deler av kundegruppen starter sin kundereise hos disse kioskene, og at det derfor er lite hensiktsmessig med fysiske besøk i områder med lite salg av MyCall.

Kampanje som tiltak vil oppleves som en gevinst for kunden, men den vil også fungere som en motivasjonsfaktor for tredjepartsselgerne der de kan konkurrere om å rekruttere flest nye kunder, se punkt 7.1.2 *Motivasjonsfaktor for selgere*. Tiltaket er spesifikt rettet mot tredjepart, målbart, realistisk i form av at det er mulig å gjennomføre, og tidsbegrenset etter SMART-modellen (Larsen & Solvoll, 2012: 37).

7.4 Måling av tiltak

7.4.1 Tiltak 7: Kompetanseanalyse

Kompetanseutvikling er et sentralt virkemiddel for at virksomheter skal kunne tilpasse seg endringer i konkurransesituasjoner og omgivelser (Olsen, 2015: 283). Vi mener derfor det vil være fordelaktig og hensiktsmessig for MyCall å utføre en kompetanseanalyse for å kartlegge hva som kreves for at tredjepart skal kunne levere merkeløftet deres. Kompetansekartleggingen gir MyCall muligheten til å kartlegge spesifikke tiltak som må iverksettes for å dekke gapet mellom kompetansen virksomheten besitter og kompetansen som er ønskelig i fremtiden.



Figur 9: *Kompetanseanalyse*. (Egen modell)

Kompetanseanalysen vil gi MyCall en oversikt over gapet mellom tredjeparts nåværende kompetanse og den kompetansen som kreves for at de skal levere merkeløftet. Målet med analysen er å få et nøyaktig bilde av om virksomheten oppfyller kompetansekravene som stilles. Kompetansekartleggingen kan bli gjennomført ved å utarbeide en spørreundersøkelse som MyCall kan sende ut til tredjepart. Ved å gjøre dette vil de kunne samle inn data i løpet av kort tid, og dermed få innsikt i de eksterne forhandlerne sitt kompetansenivå. Ved utarbeidelsen av spørreundersøkelsen er det viktig å formulere klare og gjennomtenkte spørsmål, og teste disse ut før man sender ut spørreundersøkelsen. Dersom utformingen av spørreundersøkelsen ikke er presis nok, kan det føre til at dataen som blir samlet inn er misvisende og ikke representativt for hva som er den faktiske tilstanden. Ved å kartlegge kunnskapen selgerne besitter vil de enklere kunne utarbeide spesifikke tiltak for å dekke gapet.

Det tidligere foreslåtte tiltaket om kjøpmann som mentor vil for eksempel kunne rettes mot å dekke gapet som har blitt kartlagt i spørreundersøkelsen, se punkt 7.1.1. Ved å utføre en kompetansekartlegging hos tredjepart kartlegger MyCall hvilken kompetanse den enkelte kiosken besitter med hensyn til de kravene nåværende og fremtidige arbeidsoppgaver stiller (Olsen, 2015: 263).

Kompetanseanalysen kan også fungere som et hjelpemiddel for å kartlegge verdien til de ulike tiltakene. Ved å utføre en kompetanseanalyse før og etter tiltakene har blitt iverksatt, vil man kunne få en god oversikt over om tiltakene som er iverksatt er vellykket. Kompetanseanalysen vil gi en oversikt over hvilke tiltak som eventuelt bør videreføres og hva som trengs for å nå

ønsket situasjon der tredjepart i større grad leverer MyCall sitt merkeløfte (Olsen, 2015: 260). For å vurdere om punkt 7.1.1 *Kjøpmann som mentor* er vellykket bør kompetanseanalysen skje tre ganger. Før tiltaket iverksettes og to ganger etter tiltaket er implementert. Kartleggingen etter implementeringen av tiltaket bør gjennomføres kort tid etter, og en gang ca. seks måneder etter. Dette er for å kartlegge om tiltaket har noe langvarig effekt. Kompetanseanalysen vil ikke bare kartlegge kompetanseutvikling, da dette ikke er hensikten med alle tiltakene som har blitt foreslått. For eksempel vil kompetanseanalysen på punkt 7.3.1 *Kampanjer rettet mot tredjepart*, kunne kartlegge tiltakets verdi gjennom salgstall før og etter kampanjene.

7.5 Videre anbefalinger

Vi har gjennom vår analyse sett et behov for ytterligere tiltak som gjelder digitale løsninger rettet mot selgere i tredjepart. I denne rapporten og prosjektet som vi har gjennomført har vi derimot ikke nok grunnlag for å gi konkrete tiltak rundt dette, men foreslår på generell basis å undersøke mulighetene i digitale kanaler.

7.5.1 Muligheter i digitale kanaler

Vi har vist i analysen hvordan organisasjoner som preges av raske endringer også har behov for kanaler som tillater rask oppdatering av informasjon. Flere av de eksterne informantene opplever en usikkerhet knyttet til fysiske brosjyrer, da de er usikre på om informasjonen er korrekt. Samtidig er brosjyrene i visse tilfeller ikke dekkende for det de lurte på. Her ser vi derfor et behov for å undersøke muligheter i digitale flater som tillater rask oppdatering, som vil sørge for at korrekt informasjon blir gitt og samtidig at selgere får en trygghet på at informasjonen er riktig. De eksterne informantene uttrykker at en telefonsamtale til MyCall sin kundeservice eller til deres kontaktperson i MyCall i visse tilfeller blir for tidkrevende. Vi har argumentert for at dette blant annet henger sammen med service- og tidsklemma som selgerne opplever. Å ringe til kundeservice bør dermed ses som siste løsning, og MyCall bør legge til rette for at mer tilgjengelige digitale alternativer benyttes så langt det lar seg gjøre.

Mer spesifikt bør informasjon om produkter, priser og kampanjer gjøres lettere tilgjengelig digitalt. Ved å samle, systematisere og svare på de vanligste spørsmålene fra selgere i Reitan gjennom MyCall-kundeservice sin forhandlerlinje, samt spørsmål og uklarheter som går igjen

ved fysisk besøk i kioskene. Disse svarene bør så offentliggjøres digitalt, så det er mulig å søke opp informasjonen de er ute etter. Dette er allerede gjort for kunder, men det vil være gunstig å lage en egen side der informasjonen spisses til den spesifikke målgruppen «selger og kjøpmann» (MyCall.no, u.å).



KONKLUSJON

Hvordan kan MyCall tilrettelegge for at selgere i eksterne utssalgssteder kan levere MyCall sitt merkeløfte?

8.0 Konklusjon

Vi har i denne rapporten besvart følgende problemstilling: *Hvordan kan MyCall tilrettelegge for at selgere i eksterne utsalgssteder kan levere MyCall sitt merkeløfte?*

Gjennom dybdeintervjuer med sentrale aktører internt i MyCall og eksterne tredjepartsselgere avdekket vi at hovedutfordringene knyttet til problemstillingen er innenfor temaene merkevarekjennskap, kommunikasjon og kundereisen. Herunder var hovedfunnene mangelfull kompetanse og opplæring, språk, tidspress og informasjonsoverflod. Dette skaper utfordringer for tredjepart i å etterlevere kjerneverdiene mangfoldighet, hjelpsomhet og ærlighet. De har ikke tilstrekkelig kunnskap eller tid til å hjelpe og veilede kundene ved salg av MyCall sine produkter. Videre har vi sett at ulike prosedyrer for registrering, også her på grunn av mangelfull informasjon og tid, kan bryte med MyCall sitt løfte om rask registrering. Dette kan bryte med MyCall sitt merkeløfte.

Analysen har vist at ansatte i MyCall-butikkene har større sannsynlighet for å fungere som merkevarehelter, ettersom de mottar nødvendig opplæring og tilstrekkelig kunnskap om MyCall og deres produkter. Dette står i kontrast til selgerne i tredjepart som får mindre opplæring og i større grad påvirkes av serviceklemma, som gjør det utfordrende å levere merkeløftet til MyCall. Kontrasten mellom MyCall-butikkene og tredjepart har gjort det mulig å analysere de opp mot hverandre for å kartlegge ulikhetene og hva dette kan medføre.

Kommunikasjonsprosessen mellom Reitan og MyCall påvirker også hvordan tredjepart formidler MyCall sitt merkeløfte. De ulike kommunikasjonskanalene MyCall velger har vist seg å føre til en mindre effektiv kommunikasjonsprosess, som brosjyrer og intranett. Mengden av informasjon kommunisert til tredjepart kan videre bidra til informasjonsoverflod for selgerne. Fysiske besøk er den foretrukne kanalen, da den viser seg å kunne formidle rik og effektiv informasjon. Vi har og sett at kommunikasjonen mellom MyCall og Reitan har påvirket kommunikasjonsprosessen mellom selgere i tredjepart og potensielle kunder, da nødvendig informasjon om produkter og registrering ikke når frem til selger. Språkbarrierer og tidspress er også faktorer som påvirker selgere i møte med kunden.

Avslutningvis i analysen har vi sett hvordan disse utfordringene påvirker kundereisen. Mangelfull kunnskap fra selgere i tredjepart kan skade *informasjonsinnhenting* og *evalueringen av alternativer* hos kunden. Videre viser også analysen at utfordringer ved registreringen og misvisende kampanjer kan påvirke kundens opplevelse i *kjøpsbeslutningen*, som igjen kan gi ringvirkninger for *etterkjøpsatferden*.

Etter kartleggingen av utfordringene tredjepart står overfor har vi utarbeidet syv konkrete tiltak MyCall bør iverksette for å tilrettelegge for at tredjepart kan levere merkeløftet deres.

Tiltakene er utarbeidet for at MyCall skal kunne løse hovedutfordringene de står overfor. For å kunne måle hvorvidt tiltakene kan anses som vellykket vil det være hensiktsmessig å benytte en kompetanseanalyse.



Figur 10: *Oversikt over tiltak.* (Egen modell).

Ved å implementere disse tiltakene mener vi at MyCall vil kunne tilrettelegge for at tredjepart skal kunne levere deres merkeløfte i større grad enn i dag. Dette vil videre føre til økt kundetilfredshet, økt salg av MyCall sine produkter og rekruttering av nye kunder. Innsikten og tiltakene som er presentert vil dermed kunne gagne både MyCall og tredjepartsaktører dersom de implementeres og etterlevs i praksis.

Litteraturliste

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press - A Division of Simon & Schuster Inc.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse, Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johannesen, L. E. F, Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2019). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Kaufman, A., & Kaufman, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kotler, P. (2004). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Larsen, S. og Solvoll, M. (2012). *Medieplanlegging*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Olsen, T. H. (2015). "Kompetanseutvikling" i *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm.

Olsen, L. og Peretz, A. (2017). *Merkevareldelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2010). *Marketing Communications - A European Perspective*. England: Pearson Education Limited.

Reiten, M. D. (2021). "MyCall - Hvordan sikre merkevareidentitet i eksterne kanaler" i *SVPRO4000 - Prosjektforum, Prosjekter våren 2021*. Upublisert manuskript. Oslo: Universitetet i Oslo.

Solomon, M.; Russell-Bennett, R. & Previte, J. (2013) *Consumer Behaviour - buying, having being*. Sydney: Pearson Australia group.

Samuelsen, B., Peretz, A. & Olsen, L. E. (2016). *Merkevareledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Tjora, A. (2012). "Analyse av kvalitative data" i *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*,. Oslo: Gyldendal akademisk

Zigler, C. & Paulsen, B. (2007). *Markedsføringsledelse - Kort og godt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nettkilder

MyCall. (u.å.). *Kundeservice - hva leter du etter?*. Hentet fra URL: <https://mycall.no/kundeservice> [Aksessert 12.05.2021].

Vikøren, B. og Pihl, R. (2019) *Merkevarebygging*. Hentet fra URL: <https://snl.no/merkevarebygging> [Aksessert 05.03.2021].

Vedlegg 1: Fullverdig metodedel

1.0 Metodisk og analytisk tilnærming

Vi vil her detaljert presentere de metodiske valgene som har blitt tatt som ikke allerede har blitt fremlagt i **2.0 Metode** i rapporten. Delen belyser utformingen av intervjuguide, transkribering og koding, valg av analyse og prosjektets reliabilitet og validitet. Avslutningsvis presenterer vi kort forslag til videre datainnsamling.

Med bakgrunn i prosjektets problemstilling og mandat har vi tatt i bruk kvalitativt forskningsdesign i prosjektet. Målet med datainnsamlingen har vært å identifisere utfordringer og muligheter knyttet til selgere i tredjepart sin mulighet til å levere MyCall sitt merkeløfte. Målet med dybdeintervjuene har vært å få en dypere forståelse og en mer detaljert beskrivelse av informantenes opplevelser og holdninger knyttet til MyCall sine mål om å bevare sin merkevareidentitet i alle salgskanaler. Problemstillingen dekker derfor et komplekst felt på flere nivåer som støtter valget om å gjøre en kvalitativ undersøkelse.

I dette prosjektet har vi valgt å bruke SDI: stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2012: 175). SDI er en etappevis prosess hvor man tar i bruk både induktiv og deduktive metoder. Strategien bak induktiv tilnærming kan forklares ved at forskeren går fra empiri til teori (Jacobsen, 2015: 25). Målet og fordelene ved induktiv tilnærmingen er at det ikke skal begrense informasjonen den enkelte forsker samler inn. Deduktiv tilnærming går motsatt vei, fra teori til empiri. Denne strategien medfører at forsker går inn i datainnsamlingen med forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Ved å ta i bruk den stegvis-deduktive induktive metoden kunne vi gå inn i intervjuene med noe åpen tilnærming til både teori og problemstilling før selve datagenereringen begynte. På den måten har vi tatt i bruk induktiv metode i den oppadgående prosessen, og deduktiv i den nedadgående tilbakekoblingen (Tjora, 2012: 75).

1.1 Utforming av intervjuguide

Ved å gjennomføre en kvalitativ studie vil man som forsker få en nærhet til intervjuobjektene. Dybdeintervju er i vårt prosjekt hensiktsmessig da målet er å gå i

dybden av forståelsen hos de involverte partene i prosjektet. Som forklart i rapporten har vi benyttet oss av semistrukturerte dybdeintervju. I forkant av datainnsamlingen utarbeidet vi med flere ulike intervjuguider som omfattet sentrale temaer og spørsmål som skulle avdekke de viktigste områdene oppgaven skulle belyse. Ved utformingen av intervjuguiden benyttet vi oss av Tjora (2012: 146) sitt forslag til tredelt struktur som innebærer oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Vi valgte å utarbeide individuelle intervjuguider til de ulike informantene, da vi mener informantene vil kunne gi oss ulike innfallsvinkler. Dette mener vi og har vært med på å stryke datainnsamlingen vår, da vi har fått et mer detaljert innblikk i de ulike rollene, både internt og eksternt.

1.2 Transkribering og koding

Transkribering handler om at man gjør intervjusamtalen tilgjengelig for analyse (Kvale & Brinkmann, 2019: 204). Etter intervjuene var utført var vi derfor nødt til å transkribere dem for å ha muligheten til å ta ut relevant innhold. Transkriberingen ble gjort av samtlige av medlemmene i gruppen. I intervjusettingen var to fra prosjektgruppen med, der den ene intervjuet informanten mens den andre noterte viktige svar og tidspunkter. I hvert av intervjuene var det den personen som noterte underveis som også stod for transkripsjonen av intervjuene i ettertid.

Vi gjennomførte transkripsjonen i skriftspråkstil. En slik type transkripsjon gjør at man ikke transkriberer alle intervjuene helt ordrett, men at vi heller omformet intervjuet til en med formell, skriftlig stil (Kvale & Brinkmann, 2019: 208). Vi valgte dette fordi informasjonen vi var ute etter ikke baserte seg på detaljerte språklige analyser, men var mer fokus på innholdet i samtalen. I transkripsjonen av intervjuene noterte vi ned tidspunkt for utsagnene til informantene. Dette gjorde vi for å lettere kunne gå tilbake til lydopptaket og finne tilbake til sitatene hvis dette ble nødvendig på et senere tidspunkt.

I kodingen av datamaterialet har vi tatt utgangspunkt i det Tjora kaller "tekstnær koding". Denne typen koding vil ikke være like god til å sortere dataene i kategorier, men det kan bidra med å få mer detaljerte beskrivelser av hva som faktisk blir sagt i intervjuene (Tjora, 2012: 184). Kodene vil være spesifikke utsagn informantene kommer med i intervjuene, istedenfor at man koder generelle temaer. Ved å ta i bruk denne formen for koding vil man umiddelbart kunne se

informantenes holdninger og meninger og et tema. Dette fører til at man slipper å kontinuerlig måtte gå inn i datamaterialet for å finne informantens meninger. Svarene vil allerede ligge i kodingen, og derfor blir det en prosess mindre enn hvis man kontinuerlig må gå inn og sjekke datamaterialet. Et eksempel på en slik kode fra vårt datamateriale er “tid er et problem for en person som jobber i Reitan”. Her ser man umiddelbart hva informantens mening er om et gitt tema. Istedenfor at man kategoriserer det inn i en kode som heter “tid” og deretter går inn og ser hva han mener om det, finner man holdningen rett ut av koden. Dette kan bidra til en mer effektiv analyseprosess. For å unngå å bli påvirket av hverandre og unngå premature konklusjoner kodet vi først hver for oss, før vi diskuterte funnene sammen (Tjora, 2012: 185).

1.3 Tematisk analyse

Vi anser tematisk analyse til å være den mest hensiktsmessige analytiske tilnærmingen til prosjektet (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2019: 277). Målet med å bruke tematisk analyse i denne rapporten er å finne og kategorisere sentrale fellestrekk for å videre finne ulike tiltak som kan iverksettes. Analysemetoden innebærer å se etter temaer i de innsamlede dataene. Et tema her viser til en gruppering av dataenes viktigste fellestrekk, der hvert tema blir en egen kategori.

Etter den individuelle kodingen gikk vi sammen og diskuterte kodene vi hadde kommet frem til i hvert intervju. Målet videre er å finne temaer som viste til viktige fellestrekk, som deretter blir til egne kategorier. Ved å utforme ulike kategorier vil vi skape orden i dataene våre, samt gi oss en overordnet oversikt over dataene og identifisere sammenhenger (Johannessen et al., 2019: 278). Vi endte opp med tre kategorier som skal bidra til å svare på den overordnede problemstillingen. Det er nødvendig å informere om at datamaterialet har blitt tolket opp mot flere kategorier og de ulike sitatene er ikke bundet til kun én kategori. Kategoriene vi endte opp med er merkevarekjennskap, kommunikasjon og kundereise. Tjora hevder og at kategoriseringen strukturerer undersøkelsens resultatdel (Tjora, 2012: 185) Vi har dermed brukt kategoriene som et rammeverk for fremleggelsen av analysen. Dette har vi gjort for å opprettholde en viss struktur i analysen slik at man lettere kan se sammenhengen mellom kategori, empiri og teori.

1.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene man finner er (Kvale & Brinkmann, 2019: 137). En forskning med høy reliabilitet vil gi muligheten for en forsker på et annet tidspunkt til å utføre den samme undersøkelsen og oppnå de samme resultatene. Det handler altså om i hvilken grad en studie kan etterprøves. Tiltakene som kan gjøres for å ha høy reliabilitet i forskningen er å ha høy transparens i hele forskningsprosessen. Dette kan gjennomføres ved blant annet å være åpen mot utenforstående om hvordan innhenting av datamateriale og analysen har foregått. Å være åpen om disse prosessene i forskningen vil bidra til en større pålitelighet i forskningen.

Tiltakene vi har gjort for å sikre dette i vår undersøkelse er å legge intervjuguide og samtykkeskjema som vedlegg til rapporten, diskutere våre metodevalg og utvalg, i tillegg til konsekvenser av disse valgene. Vi har strebet etter å gi leseren innsyn i våre veivalg gjennom hele prosessen.

Validitet i undersøkelsen reflekterer hvorvidt de funnene som er gjort reflekterer formålet med studien (Kvale & Brinkmann 2019: 212). Man deler inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet tar utgangspunkt i om det er en sammenheng mellom de ulike delene i en undersøkelse. Er det en sammenheng mellom problemstilling, teori, data og analyse? Desto mer man kan argumentere for at dette er gjeldende for undersøkelsen, jo større er den interne validiteten. For å svare på den overordnede problemstillingen gjennom undersøkelsen er dette helt essensielt. Hvis forskningen måler noe annet enn det som er tiltenkt med utgangspunkt i problemstillingen, vil det ikke være mulig å bruke undersøkelsen til å svare på den.

I vårt tilfelle er valg knyttet til utvalget det mest sentrale temaet når det kommer til validitet i undersøkelsen. Det var ønskelig å både gjennomføre fokusgruppeintervjuer og gjennomføre flere dybdeintervjuer med tredjepart. Grunnet koronapandemien har dette, som forklart i rapporten, gjort at vi ikke fikk gjennomført dette. Vi argumenterer likevel for at ti informanter er tilstrekkelig for å sikre god validitet i denne undersøkelsen. Dette fordi utvalget vårt gir oss et godt innblikk i både de interne og eksterne sine holdninger og handlinger rundt merkeløftet til MyCall. Samtidig som vi får sikret et innblikk i utfordringer og muligheter MyCall står overfor, sett fra ulike perspektiver.

Ekstern validitet handler derimot om resultatene man finner i studien kan være generaliserbare og gjeldende for andre situasjoner enn spesifikt det man har undersøkt. Vil funnene våre være gjeldende for andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner? (Kvale & Brinkmann, 2019: 289). Vi ser det som lite relevant med generaliserbarheten i vår rapport. Samtidig vil det være vanskelig å kunne generalisere funnene eller å oppnå et representativt utvalg, grunnet et lavt antall informanter (Jacobsen, 2015: 131).

Det sentrale for vårt oppdrag er verdien den har i seg selv (Kvale & Brinkmann, 2019: 290). Vi har fått innsikt i MyCall og Reitan sitt forhold i salg av produkter, og kan ikke generalisere for andre merkevarer i tredjepart. Det er MyCall og Reitan sitt særegne forhold i salg av produkter i tredjepart vi har fått et innblikk i gjennom forskningen. Rapporten kan likevel være av interesse for andre aktører, men man kan ikke si at funnene er direkte overførbare for dem.

1.5 Forslag til datainnsamling for videre forskning

For videre forskning kan det være hensiktsmessig og verdifullt å først gjennomføre en kvantitativ studie først. Kvantitativ metode beskriver funn gjennom bruk av tall og statistikk (Johannessen et al., 2018: 129). I MyCall sitt tilfelle vil en kvantitative datainnsamling for eksempel gi innsyn i tall knyttet til salg og kunnskap rundt MyCall sine produkter. En kvantitativ studie kan også gi innsikt i for eksempel tilfredshet blant kundene til MyCall. Kvantitative studier vil kunne samle inn data fra flere informanter som kan være med på å generalisere resultatene, da tall er mer objektivt. Det er dog ingen selvfølge at større utvalg og datagrunnlag automatisk gir et mer riktig bilde av situasjonen. Det er noen fallgruver ved kvantitativt forskningsdesign som man som forsker bør ta høyde for. Eksempelvis, er det nødvendig å utarbeide en spørreundersøkelse som ikke gir muligheter for ulike tolkninger av begreper som blir tatt i bruk. Samt at man må ta høyde for at ikke alle respondentene har lest spørsmålene godt nok. Videre kan man ta i bruk den informasjonen man har fått fra den kvantitative datainnsamlingen for å utarbeide spesifikke intervjuguider til dybdeintervjuer i en kvalitativ datainnsamling.

Det kan også være fordelaktig for MyCall å gjennomføre fokusgruppeintervjuer. Ustrukturerte fokusgruppeintervjuer var noe prosjektgruppen ikke fikk gjennomført grunnet koronapandemien,

men som vi mener ville ha gitt oss mye verdifull informasjon. Tjora (2012: 258) definerer fokusgruppeintervjuer som “et gruppeintervju hvor flere deltakere inviteres til i fellesskap å diskutere ett eller flere temaer med forskeren som ordstyrer”. Ved å gjennomføre fokusgrupper kan man fange opp flere av individets oppfatninger samtidig som man styrer interaksjonen inn i på forhåndsbestemte temaer (Tjora, 2012: 123).

Vedlegg 2. Samtykkeskjema

Samtykke for forskningsprosjektet «Hvordan styrke MyCall sin merkevareidentitet?»

Vi ønsker med dette skrivet å invitere deg til forskningsprosjektet «hvordan sikre MyCall sin merkevareidentitet?». Formålet med prosjektet er å kartlegge hvordan teleselskapet MyCall kan styrke sin merkevareidentitet og sine verdier ved eksterne tredjeparts retail, utsalgssteder som selger MyCall sine produkter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

Formål

MyCall ønsker å kartlegge hvordan dere som ansatte opplever deres merkevare, og hvordan MyCall som bedrift kan gjøre det enklere for tredjeparts retail å selge deres produkter.

Formålet med intervjuet er å kartlegge involverte parters kjennskap til MyCall sine produkter, verdier, eventuelle utfordringer og muligheter. På bakgrunn av dette vil vi utforme konkrete forslag til forbedringer.

Prosjektet er en studentoppgave på masterstudiet organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo som gjennomføres på vegne av MyCall. Prosjektet vil presenteres i skriftlig og muntlig format, og MyCall vil motta rapport ved prosjektets slutt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet med MyCall, en del av Telia Norge, som ekstern oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir kontaktet på bakgrunn av din uvurderlige kjennskap til egen arbeidssituasjon og din unike posisjon som kan belyse MyCall sine utfordringer og videre bidra med viktige kunnskap til dette prosjektet.

Omfang og gjennomføring

Dette forskningsprosjektet vil gjennomføres gjennom en samtale mellom deg og prosjektgruppen. Dersom du er komfortabel med det er det ønskelig at alle gruppemedlemmene skal kunne få deltatt i intervjuet. Det vil være to intervjuere, resterende

tre vil observere. På grunn av Covid-19 vil intervjuene foregå elektronisk, gjennom Teams. Intervjuet vil vare i 30-45 min.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun studentgruppen som vil ha tilgang til personopplysninger om deg, som består av totalt fem studenter. Andre involverte vil kun ha tilgang til anonymisert materiale, der det ikke vil være mulig å identifisere deg.

Navn og opplysninger vil kodes, og ditt samtykke/din signatur vil holdes adskilt fra øvrig data. I tillegg vil dine svar kun lagres i skydata gjennom Universitetet i Oslo, som vil si at dine opplysninger ikke lagres på personlige enheter, og slettes så snart rapporten er ferdigstilt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 09.06.2021. Ved prosjektslutt slettes alle data om deg, og dine svar vil kun presenteres gjennom anonymisert materiale.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Kontaktansvarlig for studentgruppen Andreas Elstrøm: andreaselstrom@icloud.com

/+4797469020

- Universitetet i Oslo ved Lars Erik Kjekshus: l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no /+4792838918

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på

telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Andreas Elstrøm

(Masterstudent v/Universitetet i Oslo)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan styrke MyCall sin merkevareidentitet?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at studentene v/UiO kan gi anonyme opplysninger om meg til prosjektet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Intern intervjuguide

Intern intervjuguide

Fase	Spørsmål	Instruks
Innledning	<p>Vi er en prosjektgruppe fra Universitetet i Oslo som skriver nå i samarbeid med MyCall en rapport.</p> <p>Liten introduksjon av deg som intervjuer. Og forklarer rollene i intervjuet.</p> <p>Vi skal undersøke hvilke hindringer og muligheter som ligger i samarbeidet mellom MyCall og selgere hos Reitan.</p> <p>Vi ønsker derfor å få innsikt i holdninger og handlinger rundt dette. Vi ønsker at intervjuet skal være en samtale, men vi ønsker å komme innom visse temaer og vil derfor styre samtalen dersom vi ikke kommer innom de automatisk.</p> <p>Du har som respondent i denne undersøkelsen rett til å avbryte intervjuet når som helst. Det er viktig at du svarer så ærlig som mulig, og husker på at det ikke finnes noe riktig og gale svar. Vi er bare ute etter din subjektive mening og dine egne erfaringer.</p> <p>Kan du bekrefte at du gir oss tillatelse til å bruke dataen på en måte som gjør at du ikke kan identifiseres.</p> <p>Er det ok at vi tar opp samtalen?</p>	<p>Takker for at informanten kan stille til intervju.</p> <p>Repeterer kort hva undersøkelsen omhandler.</p> <p>Informerer også informantene om de ulike rollene vi som intervjuere vil ha underveis i intervjuet.</p> <p>Går igjennom samtykkeskjema.</p>
Faktaspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet i MyCall? • Har hatt samme stilling hele tiden? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er dine arbeidsoppgaver? 	<p>For å kartlegge stiller vi generelle spørsmål til informantene.</p>
Overgangsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du forklare MyCall med tre ord? 	
Refleksjonsspørsmål 1	<ul style="list-style-type: none"> • Er du kjent med MyCall sine verdier? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kan du forklare verdiene og hva de innebærer? • Hva legger MyCall i at tredjepart selgerne deres skal leve MyCall sine verdier? 	<p>Kartlegge forholdet og kunnskapen til Mycall.</p>

Refleksjonsspørsmål 2	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke prosedyrer har dere for opplæring av tredjeparts selgerne deres? <ul style="list-style-type: none"> ○ Brosjyrer? ○ Kurs? ○ Motivasjonsfaktor for å selge? • På hvilken måte tror du registreringssystemene deres hindrer kjøpsprosessen. <ul style="list-style-type: none"> ○ i forhold til selgers rolle. 	Kartlegge opplæring.
Refleksjonsspørsmål 3	<ul style="list-style-type: none"> • Har du noen formening om hvor potensielle kunder faller av kjøpsprosessen. • Hvordan kommuniserer dere med tredjeparts selgere? 	Kartleggge hindringere. Kartlegge organisatoriske barrierer.
Avslutningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuelle tilleggsspørsmål. • Er det noe du ønsker å legge til? • Har du noen spørsmål? 	Takker for oss. Og informerer om veien videre dersom det er ønskelig.

Vedlegg 4. Ekstern intervjuguide

Ekstern intervjuguide

Fase	Spørsmål	Instruks
Innledning	<p>Vi er en prosjektgruppe fra Universitetet i Oslo som nå skriver en rapport i samarbeid med MyCall.</p> <p>Liten introduksjon av deg som intervjuer. Og forklarer rollene i intervjuet.</p> <p>Vi skal undersøke hvilke hindringer og muligheter som ligger i samarbeidet mellom MyCall og selgere hos Reitan.</p> <p>Vi ønsker derfor å få innsikt i holdninger og handlinger rundt dette. Vi ønsker at intervjuet skal være en samtale, men vi ønsker å komme innom visse temaer og vil derfor styre samtalen dersom vi ikke kommer innom de automatisk.</p> <p>Du har som respondent i denne undersøkelsen rett til å avbryte intervjuet når som helst. Det er viktig at du svarer så ærlig som mulig, og husker på at det ikke finnes noe riktig og gale svar. Vi er bare ute etter din subjektive mening og dine egne erfaringer.</p> <p>Kan du bekrefte at du gir oss tillatelse til å bruke dataen på en måte som gjør at du ikke kan identifiseres.</p> <p>Er det ok at vi har opp samtalen?</p>	<p>Takker for at informanten kan stille til intervju. Repeterer kort hva undersøkelsen omhandler. Informerer også informantene om de ulike rollene vi som intervjuere vil ha underveis i intervjuet.</p> <p>Går igjennom samtykkeskjema.</p>
Faktaspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet i 7-Eleven/Narvesen? • Har du hatt samme stilling hele tiden? • Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg? 	<p>For å kartlegge stiller vi generelle spørsmål til informantene.</p>
Overgangsspørsmål/refleksjonsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er det første du tenker på når du hører MyCall? • Har mye erfaring med salg av deres produkter/tjenester? • Kan du forklare prosessen fra når kunden kommer inn i butikken til de har kjøpt MyCall produkter. <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva spør de etter? 	<p>Kartlegge hva selgerne faktisk kan om produktet.</p> <p>Kartlegge barrierer.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hva lurer de på? ○ Registrering. ○ utfordringer. ○ Konkurrenter. • (Opplever du noen problemer når du eller dine ansatte skal selge et produkt)? <ul style="list-style-type: none"> • Hva kunne gjort det lettere for dine ansatte å selge MyCall sine produkter/tjenester? 	
Refleksjonsspørsmål 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kjenner du til verdiene til MyCall og hva de innebærer? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er dette noe du ønsker å videreføre til dine ansatte? 	Kartlegge forholdet og kunnskapen til MyCall.
Refleksjonsspørsmål 2	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke prosedyrer har dere for opplæring av produktene/tjeneste til MyCall? <ul style="list-style-type: none"> ○ Brosjyrer? ○ Kurs? ○ Motivasjonsfaktor for å selge? 	Kartlegge opplæring.
Refleksjonsspørsmål 3	<ul style="list-style-type: none"> • Har du noe direkte kommunikasjon med MyCall? • Hvor ofte? <ul style="list-style-type: none"> ○ Blir dette videreført til dine ansatte? 	Kartlegge organisatoriske hindringer.
Avslutningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuelle tilleggsspørsmål. • Er det noe du ønsker å legge til? • Har du noen spørsmål? 	Takker for oss. Og informerer om veien videre dersom det er ønskelig.