



CHALMERS

Customer journey management inom B2B organisationer

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi &
Produktionsteknik

MARTIN JELLVERT BÖRJESON

FILIP LINDBLOM

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2021

www.chalmers.se

Rapportnummer E2021:054

Rapportnummer E2021:054

Customer journey management inom B2B organisationer

MARTIN JELLVERT BÖRJESON
FILIP LINDBLOM

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelningen för Innovation and R&D Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021

Customer journey management inom B2B organisationer

Martin Jellvert Börjeson

Filip Lindblom

© Martin Jellvert Börjeson, 2021

© Filip Lindblom, 2021

Rapportnummer E2021:054

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2021

Förord

Vi vill inleda med att tacka alla som har stöttat oss i vårt arbete. Först ut är såklart vår handledare från Chalmers Tekniska Högskola, Ksenia Onufrey. Du har förgyllt vårt examensarbete med fantastisk feedback, snabb återkoppling, trevliga handledningstillfällen samt ett brinnande engagemang. Studien hade aldrig kunnat bli lika bra utan dig.

Vidare vill vi rikta vår tacksamhet till Marcus Hansson, Jenny Siira, Anton Grammatikas och Kalle Ekdahl tillsammans med alla andra härliga anställda på Boid. Vi tackar för ert intresse och engagemang, för att ni ställt på intervjuer och spontana möten, samt att vi fick chansen att skriva vårt examensarbete på ett så intressant företag. Vi är också otroligt tacksamma för alla respondenter som ställt upp på kundintervjuer.

Slutligen vill vi även uttrycka vår tacksamhet för de perspektiv vi har fått från samtal med Dan Paulin och Daniel Ewerman. Ni har båda bidragit med kunskap som förhöjt vår studie.

Studien har utförts i egenskap av ett examensarbete på 15 högskolepoäng. Examensarbetet avslutar vår Högskoleingenjörsexamen inom Ekonomi & Produktionsteknik på Chalmers Tekniska Högskola. En utbildning som vi upplever givit oss en bra kunskapsgrund för våra framtida arbetsliv. Vi hoppas och tror att detta examensarbete har kompletterat vår utbildning och att vi i framtiden kan dra nytta av detta kundcentrerade arbetssätt.

Göteborg, Sverige 2021

Customer journey management inom B2B organisationer

Martin Jellvert Börjeson

Filip Lindblom

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

Sammanfattning

På senare tid har intresset växt för kundcentrerat arbete. Däremot baseras förändringsledning i många fall på organisationers interna åsikter istället för att vara grundat i vad organisationens kunder värderar. Kundbaserad affärsutveckling genom verktyget customer journey har utnyttjats genomgående inom B2C organisationer. Inom B2B har detta verktyg anammats i mindre utsträckning. Metodik för hur verktyget kan anpassas till B2B organisationer är också relativt outforskat. Dessa organisationer skulle kunna skapa mer träffsäkra affärsstrategier genom att basera intern utveckling på kundernas perspektiv. B2B organisationer kan vidare i ett första skede kartlägga kundens upplevelse med hjälp av customer journey mapping och därefter skapa grund för sitt förändringsarbete med verktyget customer journey management.

Syftet med denna studie är därav att undersöka hur B2B organisationer kan uppnå kundbaserade affärsstrategier genom användandet av customer journey mapping samt management. Verktygens implementerbarhet har i studien prövats genom en enfallsstudie. Ur studien framkommer det att kartläggning av kundresan kan, med viss anpassning, utföras väl i B2B organisationer. En metodik för skapande av customer journey map inom B2B organisationer har tagits fram. Utöver det har det identifierats potential för nyttjande av customer journey management. Studien presenterar vägledning för hur verktyget kan användas inom B2B organisationer.

Nyckelord: Customer journey, Customer journey map, Customer journey management, Affärsstrategi, Kontaktpunkter, B2B organisationer.

Gothenburg, Sweden 2021

Customer journey management in B2B organisations

Martin Jellvert Börjeson

Filip Lindblom

The institution for Technology Management and Economics

Chalmers university of technology

Abstract

During the past few years, interest for businesses to have a customer centric approach to development has increased. Today, change management is often based on internal beliefs, instead of the customers' desire. Customer centric business development has been conducted frequently in B2C through the usage of customer journey. B2B organisations have, on the contrary, used customer journey to a lesser extent. Research into a methodology for appropriated use in B2B is insufficient. These organisations could create more accurate business strategies through alignment with the customers' needs. B2B organisations can visualize the customers experience using a customer journey map. In a subsequent step, they could use customer journey management to utilize their map as a base for future strategic decisions.

The purpose of the study is to examine, through a single case study, how B2B organisations can achieve customer centric business development through usage of customer journey mapping and management. The conclusion can be drawn that mapping the customer journey can be successfully visualised for B2B organisations. A methodology for the creation of a customer journey map within B2B is presented. Furthermore, potential for the usage of customer journey management is identified. The study presents guidance for the usage of the tool within B2B organisations.

Keywords: Customer journey, Customer journey map, Customer journey management, Business development, Touchpoints, B2B organisations.

Innehållsförteckning

Beteckningar	1
1. Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Syfte	5
1.3 Precisering av frågeställningar.....	5
1.4 Avgränsningar	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 B2B-relationer	7
2.2 Kontaktpunkter	7
2.2.1 Typer av kontaktpunkter.....	7
2.2.2 Analys av kontaktpunkter	8
2.3 Customer Journey	10
2.3.1 Före köp	11
2.3.2 Under köp	12
2.3.3 Efter köp.....	12
2.4 Customer Journey map.....	13
2.5 Customer Journey Management.....	15
3. Metod.....	18
3.1 Litteraturstudier	18
3.2 Kvalitativ studie	19
3.2.1 Fallstudie	19
3.2.2 Val av respondenter	20
3.3 Datainsamling.....	21
3.4 Analys.....	23
3.5 Metoddiskussion.....	24
4. Empiri.....	26
4.1 Presentation av Boid AB.....	26
4.2 Fallkundernas upplevelse.....	26
4.2.1 Före projekt	26
4.2.2 Under projekt.....	27

4.2.3 Efter projekt	28
4.3 Fallföretagets upplevelse	29
4.3.1 Före projekt.....	29
4.3.2 Under projekt.....	30
4.3.3 Efter projekt	33
4.4 Skapande av en visuell customer journey map.....	34
4.5 Kopplingar mellan customer journey och verksamhetsutveckling	35
4.5.1 Customer journey management inom fallföretaget.....	35
4.5.2 Lyckad implementering av en customer journey map	36
4.6 Fallföretagets customer journey map	36
5. Analys.....	38
5.1 Hur kan en customer journey map skapas inom B2B organisationer?	38
5.1.1 Förberedelser och informationsinsamling	38
5.1.2 Kartläggning av customer journey inom B2B organisationer	41
5.2 Hur kan en B2B organisation nyttja customer journey management som ett verktyg för att förstå och utveckla sin affärsverksamhet?.....	45
5.2.1 Förstå affärsverksamhetens nuläge genom customer journey map	45
5.2.2 Utveckla affärsverksamheten med customer journey management.....	46
6. Slutsatser & framtida studier.....	51
6.1 Slutsatser.....	51
6.2 Förslag på framtida studier.....	53
Referenser.....	55
Bilagor	58
1. Intervjumall fallföretagets anställda	58
2. Intervjumall fallkunder	59
3. Intervjumall mailkonversation	60
4. Analysunderlag customer journey fallföretag.....	61

Beteckningar

Nedan beskrivs termer samt förkortningar som används i studien. Dessa definieras med avsikt att underlätta läsande av studien.

Kontaktpunkt

Definieras som interaktion mellan företaget och dess kund. Dessa kan vara medvetna eller omedvetna, och kan variera i omfattning samt karaktär.

Customer journey

Customer journey definieras som summan av kontaktpunkter mellan ett företag och dess kund. Kan även benämnas som kundresa.

Customer journey map

Definieras som en visualisering av en customer journey.

Customer journey management

Ett samlingsnamn för analys av, efterföljande arbete med, samt utveckling av företagets customer journey. Flertal snarlika begrepp finns. Dessa har i denna studie sammanfogats till begreppet customer journey management.

B2B

Enligt Nationalencyklopedin (u. å.) kan B2B (Business to business) definieras som företagsinriktad affärsverksamhet. En B2B organisation är således ett företag vars kund är ett annat företag.

B2C

B2C (Business to consumer) beskrivs av Nationalencyklopedin (u. å.) som konsumentinriktad affärsverksamhet. En B2C organisation är således ett företag vars kund är en konsument eller privatperson.

AAR

En AAR (After Action Review) definieras i denna rapport som ett reflektionsverktyg baserat på fyra centrala frågor. Målet är att förstå varför ett projekt fick det resultatet det fick.

Fallkund

Definieras i denna studie som fallföretagets kunder. Begreppet fallkund refererar till hela organisationen och inte till en enskild individ.

Slutanvändare

Den som tar del av tjänsten eller produkten som utvecklas mellan fallföretag och fallkund.

1. Inledning

Detta kapitel ämnar skapa grundläggande förståelse för studiens bakgrund samt precisera studiens syfte och innefattar bakgrund, syfte, precisering av frågeställningen samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Affärsverksamhet företag emellan definieras av Nationalencyklopedin (u. å.) som business to business (B2B-försäljning). Chong et al. (2011) rangordnar kundrelationer som den absolut viktigaste framgångsfaktorn inom B2B-försäljning. Dessa relationer baseras enligt Jensen (2016) på kontaktpunkter mellan ett företag och dess kund. Jensen menar att kundens upplevelse av kontaktpunkter påverkar relationen mellan ett företag och dess kund. Jensen menar vidare att relationen även påverkar kundens upplevelse av kontaktpunkterna.

I en relation mellan ett företag och dess kund kan de kontaktpunkter som från kundens perspektiv knyter dem samman, innan, under och efter ett samarbete benämnas som en customer journey (Norton & Pine, 2013). Berry et al. (2002) menar att dessa punkter inkluderar när kunden upptäcker, gör affärer med samt interagerar med företaget, där kunden har en positiv, negativ eller neutral upplevelse. Genom insikt om hur kunden värderar respektive kontaktpunkt kan ett företag skapa djupare förståelse för hur kunden upplever hela resan med företaget (Stein, 2016).

För att företag ska uppnå en djupare förståelse för kundperspektivet kan kundernas upplevelse av interaktionen med företaget illustreras visuellt i en customer journey map. Detta verktyg tillåter företaget att dokumentera och visualisera kunders processer, behov, och uppfattningar genom hela deras resa med företaget (Temkin, 2010). Norton & Pine (2013) förklarar att företag borde basera sin modell av customer journey på verkliga kundbeteenden.

Inom detaljhandel och B2C har customer journey mapping använts i stor utsträckning. I flera fall används verktyget av marknadsundersökare för att notera vad kunderna observerar och vad som fångar deras uppmärksamhet, samt för att registrera hur kunderna reagerar känslomässigt (Crosier & Handford, 2012). Anderson & Narus (1999) beskriver att inom B2B branscher, där leverantörer inte säljer direkt till slutanvändare, kan customer journey mapping vara betydligt

mer komplext. Detta kan bero på svårigheter vid tolkning och värdering av kontaktpunkter. Att arbetet med customer journey är något som ökar i komplexitet stöds av Lemon & Verhoef (2016), som trycker på att det till viss del beror på tillväxt av totalt antal samt varianter av kontaktpunkter. Vidare är ämnet understuderat inom B2B organisationer, vilket skapar ett intresse för nya studier inom området.

Rosenbaum et al. (2017) förklarar hur det utförts studier inom detaljhandelsbranschen gällande hur värdering av kontaktpunkter kan utföras. Författarna påpekar att ett vanligt fel som görs när de kontaktpunkter som definieras i en customer journey map ska tolkas och analyseras är att kundens olika kontaktpunkter antas att vara lika viktiga. Detta leder till att det blir lätt för chefer och strategiska planerare att göra felaktiga bedömningar om kundens upplevelse under deras interaktion med företaget. Vidare betonar de även vikten av att lägga fokus på de kontaktpunkter som är viktigast för kunden.

Norton & Pine (2013) förklarar att metodisk hantering och utveckling av en customer journey map kan leda till flertalet positiva lärdomar, som att strategiskt fördela resurser, främja innovation och utveckla sin affärsstrategi utefter kundens värderingar. Denna metod kallas för customer journey management. Målet bör vara att anpassa sina affärsstrategier till de upplevelser och kontaktpunkter som är mest värdeskapande, utifrån kundernas perspektiv, genom företagets customer journey. Som företag kan det dock vara svårt att förstå hur customer journey mapping samt management kan implementeras och genomföras effektivt, särskilt inom B2B organisationer på grund av det ytliga teoretiska ramverket inom ämnet. Det finns således intresse att akademiskt befästa metodik för nyttjandet.

För att undersöka hur applicerbart customer journey mapping samt management är inom B2B organisationer har en fallstudie utförts. Denna utfördes tillsammans med Boid AB, som är en produktdesignstudio baserad i Göteborg. De positionerar sig som en studio med digi-fysisk kompetens som tar sig an konsultuppdrag inom produktdesign. Boid har genom sitt moderbolag Chalmers Industriteknik starka kopplingar till forskning och de innehar således hög kompetens i teknisk produktdesign. De är säkra på sin leverans och litar starkt på att de håller mycket hög kvalitet i sin produktion. Där Boid stöter på svårigheter är istället vid säkerställandet av god kundupplevelse innan, under och efter ett samarbete. De har tidigare försökt att förbättra sin uppfattning av kundens resa med företaget genom skapandet av en customer journey, men stötte

på problem vid implementeringen. Fallstudiens resultat skall sedan utnyttjas för att generalisera slutsatserna och skapa kompetens som underlättar för fler företag med liknande utmaningar.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur B2B organisationer kan uppnå kundbaserade affärsstrategier genom användandet av customer journey mapping samt customer journey management. Studien ämnar även att undersöka hur dessa verktyg kan anpassas för, samt implementeras inom B2B.

1.3 Precisering av frågeställningar

För att inom ett företag förbättra sin kundupplevelse är det viktigt att förstå hur kunden upplever interaktionen med företaget. För att skapa denna förståelse kan kundens perspektiv konkret visualiseras med hjälp av en customer journey map. Verktöget har tidigare använts och skapat värde för B2C organisationer, men inte utnyttjas extensivt inom B2B organisationer. Det är därför av intresse att undersöka hur en customer journey map kan utformas och skapas inom B2B.

Således är den första forskningsfrågan:

Hur kan en customer journey map skapas inom B2B organisationer?

Vidare pekar viss teori på att det finns intresse av att utveckla organisationens affärsstrategi med hjälp av customer journey management. Då det är ett tämligen nytt begrepp med få studier utförda inom ämnet finns det akademiskt intresse av att utreda användandet av verktöget. Långsiktigt är målet att integrera kundperspektivet i företagets affärsstrategiska arbete och skapa mer kundnära organisationer.

Därav är den andra forskningsfrågan:

Hur kan en B2B organisation nyttja customer journey management som ett verktyg för att förstå och utveckla sin affärsverksamhet?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till en enfallsstudie. Denna avgränsning är utförd då studien är begränsad i tid och resurser. Av samma anledning har även studiens resultat riktat sig till företag som levererar en B2B konsulttjänst i projektform.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras studier samt teorier inom ämnen relevanta för att besvara studiens forskningsfrågor. Kapitlet är uppdelat med delkapitel för att strukturera upp informationen.

2.1 B2B-relationer

Anderson & Narus (1999) beskriver vikten av att lära sig att relatera till ett företag som en kund. Författarna menar att denna process behandlar förståelse för att alla organisationer förlitar sig på ett nätverk av leverantörer för att bidra till dess värdeskapande. Författarna menar även att det är viktigt att organisationer inser att de inte endast införskaffar sig en produkt eller tjänst från sin leverantör, utan även en långvarig relation.

Filiatrault & Lapierre (1997) beskriver att skapandet av starka relationer mellan kund och leverantör av en konsulttjänst kan leda till många fördelar. Författarna menar vidare att redan befintliga kunder erbjuder bästa förutsättningarna för tillväxt och långsiktiga möjligheter till vinst. Det kan alltså finnas värde att redan under ett projekt skapa starka kundrelationer för att öka andelen återkommande kunder.

2.2 Kontaktpunkter

Zomerdijk & Voss (2016) menar på att kunden har en upplevelse var gång den berör företagets produkt, tjänst eller varumärke. Detta kan enligt författarna ske på olika plattformar och vid olika tidpunkter. Stein (2016) förklarar hur dessa kontakter mellan kund och företag kan benämnas som kontaktpunkter. Med denna definition etablerad menar också författaren på att de kontaktpunkter som kunden upplever under hela sin interaktion med företaget kan sammanfattas som kundens resa med företaget.

2.2.1 Typer av kontaktpunkter

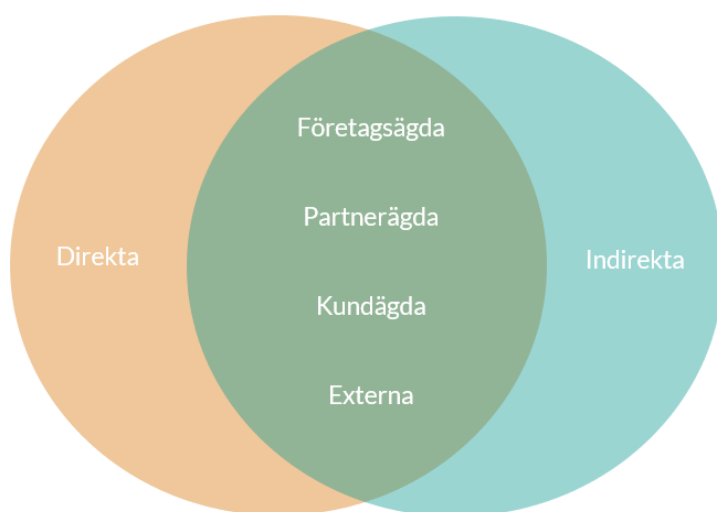
Lemon och Verhoef (2016) vill fördjupa förståelsen för kontaktpunkter genom kategorisering. Författarna delar upp kontaktpunkter i fyra kategorier. Dessa är företagsägda, partnerägda, kundägda samt externa kontaktpunkter. Författarna menar på att ytterligare forskning behövs för att kartlägga relationerna mellan de olika kontaktpunkterna över en customer journey. En situation som författarna statuerar exempel med är huruvida ett företag kan få kontroll över samt förbättra en icke-företagsägd kontaktpunkt. De ställer sig även frågor om hur

kontaktpunkter kan förvandlas mellan kategorier samt i vilka stadier detta kan vara mest effektivt. Slutligen poängterar Lemon och Verhoef att det krävs vidare undersökningar angående identifikation av viktiga kontaktpunkter. Detta för att till synes oviktiga kontaktpunkter enligt författarna kan leda till stora konsekvenser längre fram under resan.

I kontrast till Lemon & Verhoef delar Meyer & Schwager (2007) upp kontaktpunkter i två kategorier. Dessa är indirekta och direkta kontaktpunkter, se Figur 1 för en visuell representation av de kategorier som skapats av Lemon & Verhoef (2016) i samspel med de kategorierna beskrivna av Meyer & Schwager (2007). Indirekta kontaktpunkter innefattar bland annat oplanerade möten med företagets produkter, tjänster eller varumärke. Exempel på detta kan vara reklam, recensioner, nyhetsrapporter etc. Direkta kontaktpunkter uppstår vid köp, användning av produkt eller tjänst, service och uppföljning efter köp. Författarna förklarar vidare att direkta kontaktpunkter ofta initieras av kund. (Meyer & Schwager, 2007)

Figur 1

Typer av kontaktpunkter



Notering: Skapad av författarna själva, 2021.

2.2.2 Analys av kontaktpunkter

Analys av den inverkan kontaktpunkter har på kund är något som Dhebar (2013) studerat djupare. Författaren förklarar att analys av kontaktpunkter är komplicerat då kundens upplevelse är subjektiv. Dhebar menar därför att analysen bör ske delvis ur ett holistiskt perspektiv, där en central insikt är att kundens totala upplevelse inte nödvändigtvis är summan av upplevelser av individuella kontaktpunkter. Författaren exemplifierar detta genom en egen

erfarenhet där ett par irriterande punkter skapade ett helhetsintryck som var förfärligt, även om ingen individuell kontaktpunkt i sig var det.

Meyer & Schwager (2007) menar på att alla kontaktpunkter inte är lika värdeskapande ur kundens perspektiv. Exempelvis är serviceinteraktioner betydligt mer meningsfullt när det är själva tjänsten i sig som är varan. Företaget behöver således illustrera kundens resa över olika kontaktpunkter och försöka förstå vilka moment som är kritiska. Vid varje kontaktpunkt påvisas skillnaden mellan kundförväntningar och kundens upplevelser differensen mellan kundnöjdhet och något mindre tillfredsställande.

Kundens förväntningar sätts delvis av deras tidigare erfarenheter och interaktioner med företagets varumärke. Kunder jämför instinktivt varje ny upplevelse, vare sig den är positiv eller negativ, med tidigare upplevelser och bedömer den därefter. Kundens förväntningar kan också påverkas av marknadsförhållanden, konkurrens och kundens personliga situation. Företagets eget varumärke kan även skapa kundförväntan. (Meyer & Schwager, 2007)

Dhebar (2013) skriver vidare om hur kontaktpunkter påverkar varandra och på vilka sätt detta sker. Författaren särskiljer två typer av påverkan en kontaktpunkt kan utöva; intermodal och intertemporal. Intermodal påverkan är, enligt Dhebar, när kundens upplevelse av en kontaktpunkt påverkar upplevelsen av kommande kontaktpunkter. En positiv upplevelse kan således förhöja upplevelsen av en nästkommande kontaktpunkt. På samma sätt kan en negativ upplevelse försämra kundens uppfattning av efterföljande interaktion. Intertemporal påverkan är när en kontaktpunkt reducerar eller ökar kundens möjligheter att uppleva nästkommande kontaktpunkter (Dhebar 2013).

Kundens upplevelser och reaktioner på indirekta eller direkta kontaktpunkter med ett företag definieras av Meyer & Schwager (2007) som customer experience. Författarna förklarar att nyckeln till en framgångsrik customer experience inte är mångfalden av funktioner som erbjuds i en produkt eller tjänst. De förtydligar detta genom att ta upp ett exempel med de två operativsystemen Microsoft Windows och Apple Macintosh. Microsoft Windows erbjuder betydligt fler funktioner och konfigurationsmöjligheter än vad Apple Macintosh gör. Skillnaden mellan de två operativsystemen är enligt författarna att kundens upplevelse med en Apple produkt börjar långt innan kunden först använder sitt inköp för första gången. Författarna menar på att kundens upplevelse börjar tidigare, det kan till exempel vara när de ser en reklam

om någon av Apples produkter på TV, eller när de marknadsför sin nya miljövänliga förpackning. Varje produkt som Apple producerar är enligt författarna designad med syftet att göra varje stund och interaktion med Apple till en så trevlig upplevelse som möjligt. Apple formar alltså sina kunders upplevelser så att det finns ett genomgående värdeskapande under alla kontaktpunkter kunden har med varumärket. Vilket är en nyckelfaktor för ett framgångsrikt företag. (Meyer & Schwager, 2007)

2.3 Customer Journey

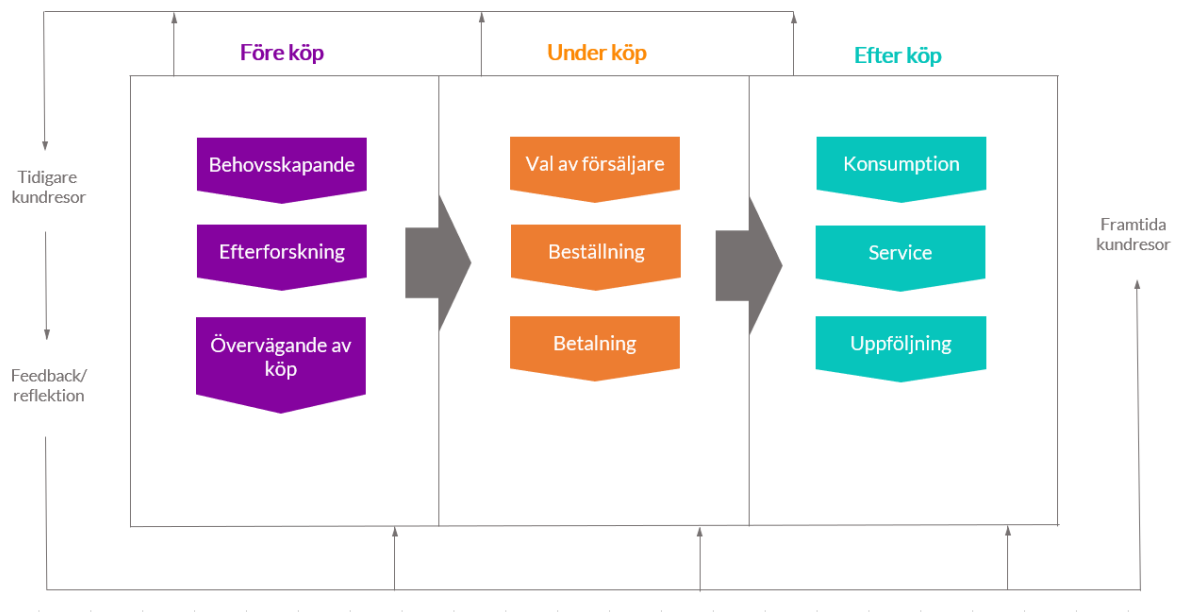
Norton & Pine (2013) förklarar att summan av de kontaktpunkter som kunden upplever tillsammans med ett företag kan beskrivas som en customer journey. Lemon & Verhoef (2016) förklarar att denna resa sträcker sig från att det finns ett behov tills att kunden väljer återförsäljare och utvärderar sitt köp, samt kundens känslor och upplevelser i dessa steg. Författarna beskriver vidare att en customer journey kan delas upp i ett processflöde med tre huvuddelar. Dessa består av före köp, under köp och efter köp. Författarna förtydligar att customer journey även innefattar tidigare och framtida inkösupplevelser. I varje steg i försäljningsprocessen upplever kunden olika kontaktpunkter, varav några är utanför företagets kontroll. Vissa externa faktorer såsom sociala trender och normer kan även komma att påverka kunden. Att empiriskt granska kundens upplevelse under resan med företaget, samt att empiriskt modellera effekterna av olika kontaktpunkter, kan fungera som en vägledning för organisationen.

Meyer & Schwager (2007) väljer att definiera den rad av kontaktpunkter som kunden har med ett företag som customer corridor istället för customer journey. Där kontaktpunkterna följer en tydlig serie, från start till slut. Skillnaden med detta sätt att konkretisera kundens sammanfattade kontaktpunkter är att customer corridor ser kundresan ur ett rent linjärt perspektiv. Detta skiljer sig från customer journey, där Lemon & Verhoef (2016) menar på att tidigare och efterkommande kundresor påverkar kundens upplevelse av den nuvarande.

Nedan syns grunden för en customer journey (se Figur 2). En customer journey följer enligt Lemon & Verhoef (2016) strukturen före köp, under köp samt efter köp. Dessa moment innehåller vardera ett antal delsteg. Momenten beskrivs i mer detalj i följande avsnitt.

Figur 2

Grunden till en customer journey



Notering: Skapad av författarna själva, inspirerad av Lemon & Verhoef (2016).

2.3.1 Före köp

Lemon & Verhoef (2016) förklarar att traditionell marknadsföringslitteratur karakteriserar förköpsfasens delmoment som behovsskapande, efterforskning och övervägande av köp.

Behovsskapande beskrivs som det steg där kunden uppfattar ett behov som behöver uppfyllas. För att som företag möta kunden redan i detta stadié kan en lösning erbjudas innan kunden inser att behovet finns. Detta kallas för att tillfredsställa kundens ej uttalade behov (Sauerwein, 1996). I det fall att kunden själv upptäcker sitt behov så inleds det andra steget, efterforskning. I detta steg utforskar kunden olika möjligheter att uppfylla det eftertraktade behovet. Därför är det av stor vikt att företaget syns som ett av alternativen på den plats där kunden gör sina efterforskningar. Det borde således vara vitalt för företag att marknadsföra sig själva så att de syns på rätt ställen.

Jobber & Ellis-Chadwick (2020) förklarar att under det tredje delmomentet, övervägande av köp, får kunden till sig olika erbjudanden från olika leverantörer. Varje erbjudande utvärderas utifrån de kriterier som kunden finner viktiga och det är således essentiellt att förstå att kunder kan värdera beslutskriterier olika.

Att tidigt involvera sig i en customer journey kan gynna företag då den köpande organisationen blir alltmer engagerad i en leverantör som visar på tidigt engagemang och är behjälpliga under samtliga moment före köp (Jobbar & Ellis-Chadwick (2020)).

2.3.2 Under köp

Under köp är det andra steget i en customer journey. Denna fas inkluderar all interaktion kunden har med företagen under köpprocessen. Från det att beslut om köp har fattats, till dess att köpet har genomförts. De delmoment som kategoriseras i fasen under köp är val av försäljare, beställning samt betalning. (Lemon & Verhoef, 2016)

Val av försäljare beskrivs av Jobbar & Ellis-Chadwick (2020) som ett delmoment inom B2B köpsfaktorer. Författarna beskriver hur olika kunder väger sina alternativ, där pris, kvalitet och service är de huvudfaktorer som värderas.

Jobbar & Ellis-Chadwick (2020) förklarar att under de kommande två stegen i underköpsfasen, beställning och betalning, så upprättas detaljer om leverans och betalning. Det bestäms hur eventuella leveransrutiner ska se ut och hur dessa ska faktureras. I de kundresor där kunden upplever att leverans är ett viktigt kriterium när val av försäljare ska göras, så sammanfogas detta delmoment med det tidigare momentet.

2.3.3 Efter köp

Lemon & Verhoef (2016) fortsätter med att definiera den tredje fasen, efter köp. I steget efter köp innefattas den kontakt kunden har med leveransen och företaget efter köpet. De delmoment som ingår är konsumtion, service och uppföljning. Konsumtion innebär att kunden för första gången nyttjar den färdiga produkt eller tjänst som levererats.

Szwejcowski et al. (2015) beskriver hur service efter köp i många fall är kritiskt för lyckad kontakt med kund. Författarna berättar att många leverantörer har gått över till komplexa lösningar där den produkt som utvecklas integreras med den service som krävs efter försäljning. Författarna menar att detta leder till behovet av en annorlunda metodik för utveckling av nya produkter då produktens eller tjänstens design kan främja eller hindra möjligheterna för service efter köp. Författarnas undersökningar visar på att väl fungerande integration av service efter köp bör vara en faktor som närvarar vid utveckling av nya produkter. Detta innebär att

möjligheterna för god service och uppföljning bör tas i beaktande innan ett projekt eller ett köp utförs.

Uppföljning menar Cengiz (2010) handlar om att försöka förstå och mäta kundnöjdhet. Cengiz förklarar att mätning av kundnöjdhet handlar om att skapa konkurrensfördelar samt förbättra lönsamhet. För att uppnå långsiktig framgång på marknaden borde företag övervaka kundnöjdhetssignalerna avseende produkt, service och relation. Att mäta kundnöjdhet ger en omfattande inblick i kundens beteende före och efter köp. Författaren menar att detta sedan kan användas under förbättringsarbete och vidareutveckling eller nyutveckling av produkter eller tjänster. Utan detta tillvägagångssätt skulle det vara omöjligt att kunna förbättra och utveckla bättre kundresor.

2.4 Customer Journey map

Temkin (2010) beskriver i sin artikel hur företag ofta misstolkar sina kunders upplevelser, samt att kunderna i många fall hamnar ur fokus. Temkin rapporterar att responderande företag i en studie hade en otydlig bild av företagets kundgrupp. Studien visade på att en majoritet av företag opererar utan kunden i fokus. Temkin berättar att detta kan motverkas genom att visuellt illustrera företagets customer journey. Detta görs med en customer journey map. Användandet av en customer journey map på ett korrekt sätt kan således leda till stort värde för företag. Vidare förespråkar författaren en femstegsmodell vid skapandet av en customer journey map. Det bör noteras att Temkin främst riktar sin modell till B2C företag då det är i de organisationer verktyget används mest. På grund av att customer journey mapping har använts effektivt inom B2C skapas ett intresse för att se över potentialen för implementering av Temkins modell även inom B2B organisationer.

Temkin (2010) menar på att det första steget bör vara att se över den kunskap som redan finns om kunden, att *samla interna insikter*. Om det tidigare har samlats in data angående kundupplevelse borde dessa få ett återbesök. En annan metod som Temkin belyser är att sätta samman så kallade tvärfunktionella grupper för att skapa ett mer heltäckande kundperspektiv. Detta kan innebära att vända sig till olika aktörer och intressenter, både inom och utanför organisationen. En perifer fördel med denna metod kan enligt Temkin vara att involveringen av intressenter i ett tidigt stadium kan vara positivt för företaget då det kan väcka intresse för ämnet hos de anställda.

Det andra steget är enligt Temkin (2010) att *skapa hypoteser*. Författaren beskriver att grupper ofta har väldigt olika kundbilder, vilket belyser vikten av att sälla bland dessa för att skapa en egen uppfattning. Vid formandet av hypoteser är en rekommendation från Temkin att skapa en “assumption” journey map. Denna kan sedan ligga till grund för att visualisera de interna insikterna. Detta kan också vara intressant för att studera likheter och skillnader mellan den interna bilden samt den verkliga kundresan.

Nästa steg är att *undersöka kundens processer, behov och uppfattning*. Temkin (2010) berättar att trots att företag vet mycket om deras kunder, är denna kunskap ofta vinklad från företagets perspektiv. För att konkretisera nämner Temkin att företag kan ha god uppfattning om vilka kunderna är, men sämre koll på deras beteende. För att företagen skall få en mer heltäckande bild över kunden behöver de vidga sina vyer för att inkludera kundens perspektiv. Detta kan utföras på en mängd olika sätt, exempelvis genom intervjuer, formulär samt självgranskning, där en anställd agerar kund. Lemon & Verhoef (2016) beskriver att företag även kan be kunder skapa en ideell customer journey map för att skapa ytterligare ett perspektiv.

Fjärde steget innefattar att *analysera data från kundundersökningen*. För att göra detta behöver resultaten enligt Temkin (2010) reduceras till tydliga beskrivningar av hur interaktionerna med kund går till, vad kunden vill få ut av dem samt vad kundens uppfattning är av dem. I detta steg kan även ytterligare analyser utföras för att kartlägga ett specifikt perspektiv mer grundläggande. Temkin tar upp interaktioner som påverkar varumärke som ett exempel.

Det femte och sista steget är att *kartlägga sin customer journey*. Detta görs genom att översätta analysen till en simplificerad visualisering. Det är viktigt att kundbehov syns tydligt, och att det framgår hur väl företaget uppnår dem i varje steg. Om kund-identiteterna skiljer sig åt drastiskt kan det vara en bra idé att skapa enskilda customer journey maps för de olika identiteterna. I detta steg är det av högsta vikt att säkerställa att den är grundad i kundernas åsikt. (Temkin, 2010) Norton & Pine (2013) instämmer och menar att företag borde basera sin customer journey map på verkliga kundbeteenden.

2.5 Customer Journey Management

Verktöget customer journey management syftar till att skapa värde utifrån att analysera en customer journey map. Då begreppet är relativt outforskat har ett citat från Norton & Pine (2013, s. 12) valts att lyftas fram för att ge en djupare förståelse för verktöget.

“Customer journey management, gjort på rätt sätt, kan leda till så mycket mer än bara stegvisa förbättringar av företagets värdeproposition. Det kan även hjälpa organisationer att innovera, fördela resurser och övergå till en ny affärsstrategi baserat på kundernas önskan. Customer journey management adresserar en av de mest problematiska utmaningarna som finns med strategiarbete: hur en kundcentrerad framtidsvision kan skapas och samtidigt se till att den främjar organisationens lönsamhet.”

Grewal & Roggeveen (2020) definierar customer journey management som kartläggning av kundens upplevelse genom deras resa med företaget. De menar att målet är att sedan illuminera samt agera på de möjligheter till förbättring som framkommer vid kartläggningen. Författarna har utforskat begreppet inom B2C organisationer. De beskriver hur viktigt det är att ha ett customer journey managementsystem för systematiskt användande i samspel med att förstå och analysera kundens resa. Där customer journey management särskiljer sig från customer journey mapping är således att systematiskt arbeta med utveckling och analys av nuläget, till skillnad från att enbart visualisera det. Customer journey mapping kan därför ses som en viktig del av en lyckad implementering av customer journey management.

En substantiell del av customer journey management inom B2C är analys av företagets customer journey. Grewal & Roggeveen (2020) beskriver hur analysen av de tre huvudstegen, före köp, under köp och efter köp, i många fall ses som linjära. En analys kan enligt författarna istället resultera i upptäckten att resan är mer dynamisk, där olika kunder har olika resor. Författarna beskriver hur en kund kan ha en resa med företaget som inte innefattar alla tre huvudsteg. För att exemplifiera kan en kund befinna sig i ett förköpsstadium med en bilförsäljare. Om kunden får höra av en kontakt som tidigare har köpt en bil av samma försäljare att företaget levererade bristande service, kan kunden skapa sig en egen bild av servicen. Därefter kan kunden hamna direkt i en efterköpsaktivitet och förmedla vidare informationen om den bristande servicen utan att själv ha genomgått den kompletta kundresan. Därför väljer Grewal

& Roggeveen att se kundresan som en cirkulär resa istället för den traditionella linjära modellen.

Norton & Pine (2013) beskriver att om företag kan skapa sig en förståelse om vilka moment som kunden värderar högst och utforma customer journey maps som också visualiserar detta kan företag förstå sina kunders nuvarande upplevelse med organisationen. Därefter finns möjligheten att utifrån verktyget definiera vilken utvecklingspotential som finns för att optimera kundens resa med företaget. Dessa lärdomar kan sedan ligga till grund för hur organisationen arbetar vidare med sitt strategiarbete inom företaget. I sin studie diskuterar Norton & Pine mestadels vad verktyget kan användas till och vilka intressanta lärdomar det kan bidra med. De fokuserar inte på hur verktygen praktiskt kan utformas för att användas på ett effektivt och korrekt sätt.

Temkin (2010) beskriver utförligt hur denna process kan utformas inom främst B2C organisationer. Hur customer journey management utförs samt hur det borde användas inom B2B organisationer är således ett utforskat område. Det som i dagsläget är definierat är målet med verktyget, vilket är att analysera kundresan för att skapa möjligheter till förbättring.

Det verkar dock finnas potential för att sammanställa ett tydligare tillvägagångssätt för att genomföra customer journey management. Grewal & Roggeveen (2020) och Norton & Pine (2013) är eniga om att lärdomar bör dras från en customer journey map. Vidare beskriver Lemon & Verhoef (2016) att en customer journey kan ses som summan av de kontaktpunkter som den innehar. Med detta tankesätt skulle värdering av kontaktpunkter vara en möjlig del av hur customer journey management kan utföras.

Värdering av kontaktpunkter är som Dhebar (2013) beskriver i dagsläget svårt då kundens upplevelse är subjektiv. Därför kan det finnas intresse i att vidare definiera hur värdering av kontaktpunkter skulle kunna utföras för att komplettera utförandet av customer journey management.

Det finns ett stort akademiskt intresse att undersöka hur verktyget kan implementeras inom B2B organisationer och vilka utmaningar som uppstår i det arbetet. I denna studie utförs därav en fallstudie på ett B2B företag. Fallstudien ämnar ligga till grund för att undersöka möjligheten

att applicera Temkins (2010) modell inom B2B organisationer, samt hur customer journey management kan utformas och genomföras effektivt.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs det hur studiens arbete har utformats och vilken metodik som nyttjas under respektive delmoment.

3.1 Litteraturstudier

I ett första skede av studien undersöktes svårigheter med kundkontakt inom B2B organisationer. Regnell et al. (2006) förklarar att innan det omfattande arbetet sätter igång med att skapa ett litterärt ramverk krävs djup ämneskunskap och noggrann planering. Därav inleddes studien genom efterforskning om tidigare studier som behandlar customer journey samt B2B marknadsföring. Det skapades också en preliminär tidsplan och sattes upp delmål för när respektive delmoment skulle vara färdigt.

Regnell et al. (2006) förklarar vidare att olika källor innehar olika grad av trovärdighet. För att undvika källor där informationen påverkas av enskilda personers tycke och upplevelse har endast akademiska artiklar samt vetenskapligt baserade litterära verk använts för att skapa det teoretiska ramverket.

Regnell et al. (2006) belyser att det finns många olika typer av vetenskapliga forum som gör det möjligt att få vetenskapliga verk publicerade, där den akademiska kvaliteten inte alltid är prioriterad. För att förstå vilka av dessa forum som skulle vara mest användbara för studien diskuterades ämnet med en examinerator och lektor från tidigare kurser på Chalmers Tekniska Högskola. De forum som diskuterades fram var Chalmers bibliotek, både det fysiska biblioteket och digitala uppslagsverket, samt Google Scholar.

För att hitta de mest relevanta sökresultaten under litteraturstudierna så valdes nyckelord för säkerställa relevanta sökresultat. De primära sökord som har använts under de litterära studierna har varit:

B2B relationer	Customer journey map
Customer experience	Customer satisfaction
Customer journey	Kontaktpunkter/touchpoints
Customer journey management	Touchpoint management

Ovan nämnda sökord diskuterades tillsammans med studiens handledare, Ksenia Onufrey, då det fanns begränsat med tidigare akademiska studier inom ämnet. Därav krävdes synonyma sökord till huvudämnet såsom customer satisfaction och touchpoint management. Regnell et al. (2006) belyser också att det till en början kan vara nyttigt att söka brett genom att använda många olika nyckelord och sökvägar.

3.2 Kvalitativ studie

Studien har utförts inom ramverken för en kvalitativ studie. Motiveringen för ett kvalitativt studiesätt är att det lämpar sig för att uppnå djupare förståelse inom ett specifikt ämne. Flick (2014) menar på att då samhället blir mer komplext är kvalitativa studier av särskild relevans för att undersöka sociala relationer. Bengtsson (2016) förklarar att kvalitativ forskning bidrar till en förståelse av det mänskliga tillståndet i olika sammanhang och hur särskilda situationer upplevs.

3.2.1 Fallstudie

Studien var begränsad till undersökning av ett enskilt företag, detta med grund i begränsning av tid samt resurser. Detta överensstämde väl med Flicks (2014) beskrivning av passande situationer för fallstudier. Författaren menar att en fallstudie är användbar när studien undersöker ett specifikt företag. VanWynsberghe & Khan (2007) beskriver vidare att en fallstudie är en högintensiv studie av ett specifikt objekt, där målet är att dra slutsatser för trender angående liknande fall. Då fokus var att utforska fallföretaget samt deras kunder för att dra slutsatser som kan nyttjas av liknande företag passar ramverket fallstudie således bra in på arbetet. Patel & Davidsson (2012) menar att fallstudier ofta kommer till användning när olika typer av processer eller förändringar ska studeras. Detta stämmer väl överens med studiens syfte samt forskningsfrågor, då de ämnar utforska företagets processer i samband med kundkontakt.

Patel & Davidsson (2012) förklarar att generaliseringsbarheten utifrån resultaten från fallstudien beror på hur de fall som ska analyseras valts ut. En metodik är att välja ut en population slumpmässigt och sedan diskutera resultatens generaliserbarhet. Risker finns att populationens medelvärde inte är representativt för verkligheten. En annan metod som kan användas för att motverka detta är att välja fall som är så olika varandra som möjligt och sedan försöka dra slutsatser om hur helhetsbilden kan se ut utifrån det. En risk med denna metod är att urvalet av fall kan bli subjektivt och inte heller representativt för genomsnittet.

Fallföretagets processer i projekt skiljer sig inte avsevärt från de teoretiska ramverk som satts upp för en customer journey. Detta gör att det teoretiska ramverket kan analyseras och testas på fallföretaget utan att utfallet blir högt specificerat till företag med liknande steg.

3.2.2 Val av respondenter

I detta avsnitt presenteras de respondenter som har intervjuats i fallstudien. Respondenternas namn samt namnen på de företag de representerar har utelämnats ur studien. Intervjupersonerna har varit dels anställda på företaget och dels fallföretagets kunder. De anställda på företaget valdes ut efter lämplighet i och med arbetsroll samt förkunskaper inom ämnet. Kunderna från fallföretaget valdes ut genom att låta fallföretaget själva kontakta deras kunder för att på så sätt försöka få fram potentiella intervjupersoner. Detta på grund av fallföretaget själva ville ansvara för kontakten med sina kunder samt att det var betydligt enklare att administrera.

Utöver intervjuer utförda som underlag för fallstudien utfördes ett antal kompletterande intervjuer för studiens analys. Dessa utfördes med person som ansågs inneha expertkunskap inom användbara områden. Dessa är **Intervjunummer 3, 6 samt 12**, se Tabell 1.

Nedan presenteras respondenterna med intervjunummer, deras befattning, om de är anställda på fallföretaget eller hos en fallkund, samt längden på respektive intervju.

Tabell 1

Respondenttabell

Intervjunummer	Företag, kund, expert	Position	Intervjulängd
1	Företag	Verkställande direktör	23 min
2	Företag	Studiosdirektör	44 min
3	Företag	Designer	35 min
4	Företag	Designer	27 min
5	Företag	Designer	21 min
6	Företag	UX-Designer	49 min

7	Kund	Grundare	29 min
8	Kund	Marknadschef	16 min
9	Kund	Produktdirektör	21 min
10	Kund	Projektledare	20 min
11	Kund	Produktägare	19 min
12	Expert	Verkställande direktör	Mail

Notering: Denna tabell visar de olika intervjuer som utförts. I tabellen kan data kopplad till intervjuerna utläsas. Skapad av författarna själva, 2021.

3.3 Datainsamling

Patel & Davidsson (2012) förklarar att det huvudsakliga målet med fallstudier är att försöka skapa en tydlig bild av det aktuella fallet. Om fallstudien utförs hos ett företag görs detta enligt författarna enklast genom intervjuer och observationer hos företaget. Därav bestod datainsamlingen i denna studie av intervjuer.

Innan intervjuerna utfördes hölls ett antal inledande samtal med anställda på fallföretaget. Målet med dessa var att skapa underlag för intervjufrågor samt att sprida information om studiens bakgrund och intresse. Denna vetskap resulterade sedan i att flera respondenter hade reflekterat över situationen hos fallföretaget innan intervjuerna ägde rum. Detta gjorde intervjuerna mer nyanserade och berikande då perspektiv som inte annars hade kunnat belysas genom intervjufrågorna togs upp av respondenterna själva.

Fokus under fallstudien var att genomföra intervjuer med kunder till fallföretaget, samt att intervjua några av deras anställda. Avsikten med detta var att undersöka ifall uppfattningen skiljer sig mellan fallkunder och fallföretag. I de intervjuer som genomfördes tillsammans med fallföretagets kunder var ambitionen att utföra dessa med de individer som har varit involverade i projekt med fallföretaget.

Studiens intervjuer genomfördes i ett digitalt format då fallföretaget för tillfället bedrev sin dagliga verksamhet på distans som konsekvens av den rådande Covid-19 pandemin.

Intervjuerna kan kategoriseras som kvalitativa intervjuer. Syftet med denna intervjuform var att upptäcka och identifiera egenskaper, kunskap och personliga erfarenheter som intervjupersonen har för ett visst ämne eller fråga. Detta stämmer överens med Patel & Davidssons (2012) definition av semistrukturerade intervjuer. Författarna förklarar att intervjuformen består av en lista av specifika områden som ska beröras under intervjun, men den som besvarar frågorna har stor frihet i att själv utforma svaren. Frågorna kan komma i kronologisk ordning men det är ej en nödvändighet. Denna intervjuform valdes för att skapa en intervju där respondentens individuella insikter kunde stå i fokus.

De intervjuer som utfördes med anställda på fallföretaget följde en intervjumall, se Bilaga 1. Mallen delar in intervjun i fyra moment med ett antal tillhörande frågor. Kategoriseringen av intervjun ämnar underlätta efterföljande analys. De fyra delmomenten var *generella frågor, före projekt, under projekt* samt *efter projekt*. Delmomenten valdes ut för att enklare kunna koppla respondenternas insikter till strukturen för en customer journey, som beskrivs i Delkapitel 2.3 där en kundresa delas upp i delmomenten före, under och efter köp. Frågor som inte direkt kan kopplas till en specifik del av en customer journey har blivit benämnda som *generella frågor*.

Intervjuerna som genomfördes tillsammans med fallföretagets kunder utgick också ifrån en förutbestämd intervjumall, se Bilaga 2. Denna mall var indelad med identiska delmoment, men där frågorna istället var riktade till deras upplevelse med Boid och hur de värderar en godtycklig kundresa.

För att samla in ett kompletterande perspektiv intervjuades en företagsledare från ett branschledande företag inom customer journey mapping. Denna intervju var strukturerad, där frågor skickades via mail. De frågor som skickades till respondenten kan ses i Bilaga 3.

Efter att ha genomfört intervjuerna sammanställdes dessa genom transkribering och illustrerades sedan med en customer journey map för fallföretagets kundresa. På så sätt kunde det genereras en överblick av hur kunden upplever interaktionen genom hela sin resa med fallföretaget samt skapa förståelse för vad kunden värderade. Kartläggningen kunde sedan ligga till grund för möjligheter till att förbättra kundens upplevelse.

En intervju utfördes därefter med en strategisk designer på fallföretaget för att diskutera hur de framtagna möjligheterna till förbättring kunde implementeras framgångsrikt inom organisationen. En UX-designer hos fallföretaget intervjuades även med avsikt att inkludera ett designperspektiv inför att verktyget skulle skapas visuellt. Respondenterna blev av denna anledning intervjuade i ett öppet intervjuformat med ett fåtal förberedda frågor.

3.4 Analys

För analys av data från intervjuer understryker Hycner (1985) vikten av att identifiera den data som är av relevans för forskningsfrågorna. För att underlätta denna process har informationen från de utförda intervjuerna delats in i kategorier. Kategorierna ämnar även att underlätta jämförandet med teori. Informationen delades upp i **Fallföretag** respektive **Fallkunder**. Dessa har sedan kategoriserats vidare utefter de tre huvudstegen i en customer journey. Respektive huvudsteg består av ett antal delmoment. Kategoriseringen visualiseras nedan i Tabell 2.

Tabell 2

Kategorisering av insamlade data

Fallföretag	Fallkunder
<i>Före köp:</i> Behovsskapande, efterforskning, övervägande av köp	<i>Före köp:</i> Behovsskapande, efterforskning, övervägande av köp
<i>Under köp:</i> Val av försäljare, beställning, betalning	<i>Under köp:</i> Val av försäljare, beställning, betalning
<i>Efter köp:</i> Användande, service, uppföljning	<i>Efter köp:</i> Användande, service, uppföljning

Notering: Skapad av författarna själva, 2021.

Informationen från intervjuerna låg sedan till grund för skapandet av fallföretagets customer journey map. Detta arbete utfördes av författarna själva och dokumenterades löpande med målet att jämföra den verkliga processen mot den teoretiska referensramen. Målet var att identifiera riktlinjer för framtida skapanden av customer journey maps inom B2B organisationer.

I ett kompletterande steg jämfördes information från **Fallföretag** och **Fallkunder** med varandra. Skillnader mellan hur fallföretaget uppfattade sig själva och kundernas upplevelse kunde sedan nyttjas som ett intressant perspektiv till fallföretaget själva.

Slutligen kombinerades lämplig teori för skapande av en customer journey map med fallstudiens resultat, med målet att besvara den första forskningsfrågan: *“Hur kan en customer journey map skapas inom B2B organisationer?”*

Den andra forskningsfrågan: *“Hur kan en B2B organisation nyttja customer journey management för att förstå och utveckla sin affärsverksamhet?”* utforskades sedan. Ytterligare teori kopplades till den customer journey map som skapats för fallföretaget med avsikt att skapa möjligheter till implementerbara förbättringar. Vidare utreddes, med samma metodik, verktygets potential för styrning av organisationens affärsverksamhet.

3.5 Metoddiskussion

Som Patel & Davidsson (2012) skriver är det värdefullt att prioritera vetenskapliga artiklar framför böcker för att vidare specialisera den teori som studien är baserad på. Detta har dock inte varit möjligt i studiens alla lägen då de behandlade ämnena i vissa avseenden är ytligt utforskade. Således behövde sökningen breddas även till böcker och studier inom snarlika områden.

Flick (2014) beskriver att det finns en risk i att specialisera dimensionerna för studien till en nivå där den inte längre är representativ för andra företag än fallföretaget. Med detta i åtanke har studien utförts med målet att så många företag som möjligt kan dra nytta av den. Rapportens reliabilitet kan således diskuteras i det fall då det aktuella fallföretaget skiljer sig markant åt från denna studies subjekt. De steg och den metodik som tagits fram är menade att vara applicerbara inom liknande företag, det kan dock finnas fall där moment behöver ersättas eller anpassas.

För att kunna skapa relevanta slutsatser för användandet av customer journey bör således den data som samlas in vid kundintervjuer prioriteras under visualiseringen av kundresan. Att säkerställa detta är komplicerat på grund av verktygets subjektiva natur. Validiteten av studien går därför inte att fullt säkerställa. Resultaten har tolkats av två olika författare som sedan

jämfört sina tolkningar vilket har stärkt validiteten, men analys av en customer journey är en metod som resulterar i tolkningsbara slutsatser. Därav finns det en risk att data har blivit partiskt tolkad av författarna.

De intervjupersoner som representerar fallkunder förmedlades genom de anställda på fallföretaget som tidigare haft kontakt med dem. Detta skulle kunna bidra till osäkerhet i fallstudiens resultat då det inte kan säkerställas att fallkunderna har valts ut opartiskt. Om de undermedvetet eller medvetet har valts ut för att fallföretaget tidigare har haft en god upplevelse med dem kan det begränsa förståelsen av fallföretagets customer journey.

Generaliseringsbarheten för en kvalitativ studie handlar enligt Strauss & Corbin (1994) om hur en läsare tolkar resultatet av en studie samt hur läsaren relaterar det till sin egen eller andras situation. Därmed kan studien skapa värde för andra genom att utveckla och berika kunskapen läsaren innehar, som sedan kan anpassa detta till sin egen situation och behov. Med målet att ytterligare främja studiens generaliserbarhet har det undersökts hur verktyget kan anpassas till olika företag och branscher.

Covid-19 pandemin som pågått under studiens gång har påverkat arbetet. Intervjuer har inte kunnat ske fysiskt och författarna upplever att det blev något svårare att tolka intervjusvaren då kroppsspråk och sinnesstämning försvinner via digitala intervjuer. Observationer på fallföretaget som hade kunnat skapa en bättre helhetsbild över hur deras arbete med sina processer ser ut har inte heller varit möjliga att genomföra.

4. Empiri

Under följande kapitel presenteras den data som samlats in under studien. Detta har utförts genom intervjuer med fallkunder, samt anställda på fallföretaget. Fakta har även hämtats från fallföretagets hemsida. Slutligen presenteras data från kompletterande intervjuer.

4.1 Presentation av Boid AB

Boid AB är det företag som fallstudien har utförts med. Boid är en produktdesignstudio baserad i Göteborg. Som produktdesignstudio positionerar de sig som konsulter till andra företag. De agerar således inom B2B. Boid arbetar tätt med forskningsvärlden för att skapa förenkling av strategi, design och teknologi (Boid AB, u.å.). Boid är ett dotterbolag till Chalmers Industriteknik och beskriver sig som en digi-fysisk designstudio, vilket innebär att de har kompetens inom både digital och fysisk design.

Företaget registrerades år 2008 och har växt stadigt upp till en omsättning på 9 miljoner kronor, som de omsatt de senaste tre åren (Allabolag, 2020). Företaget har i dagsläget 13 anställda.

4.2 Fallkundernas upplevelse

I detta delkapitel redovisas information från intervjuer med anställda hos fallkunder. Informationen är uppdelad i *före projekt*, *under projekt* samt *efter projekt* istället för den tidigare definitionen. Detta för att anpassa analysen efter fallföretaget. Vidare delas informationen upp i kategorier genom underrubriker i **fetstil text** för att förenkla läsning.

4.2.1 Före projekt

Kommunikation innan projekt

Något som Boids kunder värderar högt i processen före ett projekt är att få snabb återkoppling. Det är också viktigt att återkopplingen består av kompetenta motfrågor där det tydligt framgår vad som är rimligt för konsultfirman att ta på sig. Det uppskattas även att konsulten kommer med nya idéer och förslag på hur saker kan göras på ett ännu bättre sätt. Utöver detta är det viktigt att partnerföretaget kan vara transparenta med kostnader innan och under projektets gång.

Varumärkesarbete

En styrka som definierats hos Boid är deras koppling till akademien och Chalmers Tekniska Högskola. En respondent uttrycker att det inte framgår tydligt på Boids hemsida att denna koppling finns. Något som borde tydliggöras ytterligare eftersom detta insinuerar en legitimitet och en seriositet hos Boid som företag.

Sälj

Det är tydligt att Boid i många fall blir rekommenderade direkt till kund, antingen genom moderbolaget Chalmers Industriteknik, eller genom de anställdas kontaktnät. Kunderna beskriver att det ytterst sällan sker efterforskningar efter konsulter genom internetbaserade sökningar eller genom jämförelser mellan relevanta byråer. En respondent beskriver processen på följande sätt: "Kontakter ger kontakter och det är så man kommer i kontakt".

4.2.2 Under projekt

Slutanvändarens upplevelse

Boid imponerar på en av respondenterna med sin kompetens. Respondenten reagerar över att Boid har god förståelse för användarupplevelse i samverkan med teknisk kunskap, vilket är en värdefull egenskap som bidragit till goda perspektiv under projektets gång. Boid har kunnat kommunicera användarupplevelse till övriga aktörer som inte vanligtvis tänker i dessa banor. Respondenten förklarar det som att Boid vågar dyka in i de mer "otydliga" frågeställningarna, vilket är något som hen uppskattar.

Samarbete under projekt

Något som Boid lyckas väl med under projekt är att lyssna på kunden. Det är viktigt att vara lyhörd på de krav som finns från kundens sida om arbetets autonomi. Detta upplever en respondent kan vara svårt för andra företag som tänker på sitt eget bästa istället för kundens.

Det framgår också att det är viktigt att kunna bidra i sittande möten och att vässa varandras idéer, vilket är något som Boid utmärker sig inom. De kan backa ett steg och se på helhetsperspektivet samtidigt som de har ett öga för detaljer.

Kontakt under projekt

Under projektet är kontakten med konsulten något som är mycket viktigt för samtliga respondenter. Tydlig och regelbunden kontakt förväntas och beskrivs mer än en gång som en av de viktigaste parametrarna för ett lyckat projekt. Boid beskrivs som ett lätt företag att samarbeta med under projekt då de är sociala och har lätt för kommunikation.

Att kontakten är anpassad efter kundens behov är essentiellt. En respondent menar att man inte kan förvänta sig ostört arbete under projektet, utan att man som konsult har ansvar att fråga och klargöra hur kunden vill att kontakten skall skötas. Detta kan innebära att kolla av hur tätt avstämningar förväntas ske samt hur de borde utformas.

Kontakten i sig bör enligt respondenterna vara regelbundna för att förtydliga projektets status utan att som kund behöva fråga efter den. Detta behöver inte ske varje dag, men tillräckligt ofta för att som kund får god insikt i projektets framfart.

Från en av respondenterna får Boid feedback på att de inte alltid är så tillgängliga under projekten. Respondenten nämner även att uppföljningen efter avslutade projekt skulle kunna vara mer utförlig för att bli givande för båda parter.

Arbetsstimmar

En respondent beskriver att den avtalade potten med arbetsstimmar stundtals tar slut i förtid. Respondenten menar att detta kan bero på en missvisande uppskattning i förväg. Detta är något som respondenten helst undviker och det är föredraget med en mer konservativ uppskattning.

4.2.3 Efter projekt

Kontakt efter projekt

Efter projekten utmärker sig Boid som en bra samarbetspartner. De är duktiga på att höra av sig efter projekt och diskutera om det finns några nya möjligheter till samarbete. Detta upplevs inte som sälj, utan som ett genuint intresse för kundens projekt samt parternas relation. En respondent förklarar att det är genomskådligt när en konsult hör av sig enbart för att försöka sälja in sig i nya projekt.

Det är också viktigt att efter projektet se till att leveransen fungerar som den ska. En respondent förklarar att Boid har varit hjälpsamma efter projektets slut. De har förklarat för slutanvändare

hur produkten fungerar och hjälpt till när det uppstått frågor eller oklarheter utan att ta extra betalt. Det har uppskattats av respondenten i fråga och stärkt deras relation.

Feedback

Respondenterna upplever Boid som generellt duktiga på feedback. En respondent uppskattade Boids reaktion på feedback som gavs och uppfattar att de hanterar den på ett moget och utvecklande sätt. Feedback är enligt respondenterna något som är mer än bara “nice to have”. Det är helt enkelt viktigt som konsult att inte samla in feedback för sakens skull, utan att nyttja den för att utveckla företagets processer.

Kunder värderar även att det finns en feedback-kontakt efter ett projekt, så att de tankar och behov som identifieras kan tas upp till ytan. En respondent förtydligar att feedback är bra endast när det faktiskt är nödvändigt och att det annars blir slöseri av resurser. Samma respondent nämner att feedback inte är nödvändigt i det fall att ett samarbete är färdigt utan möjlighet till fortsatt samarbete.

4.3 Fallföretagets upplevelse

I detta delkapitel redovisas information från intervjuer med anställda på fallföretaget. Informationen är kategoriserad på samma sätt som i Delkapitel 4.2.

4.3.1 Före projekt

Nya kunder

Rekrytering av nya kunder har enligt anställda på Boid främst skett genom moderbolaget Chalmers Industriteknik. Många av projekten är av forskningsorienterad natur, i vilka Boid från start är med och söker medel för att genomföra projekten. Detta innebär att Boid i många fall är det naturliga valet av designpartner. I många fall leder dessa projekt till fortsatta samarbeten och samtliga på Boid är eniga om att sannolikheten att ett företag fortsätter att jobba med Boid är hög efter ett inledande projekt.

Kunder tar även direkt kontakt med Boid för andra typer av projekt. Även om det sker sällan att kontakt kommer från Instagram eller LinkedIn så är det något som börjar ske mer frekvent enligt de anställda. I övrigt inkommer den största delen nya projekt genom Boids egna kontaktnät.

Vid presentation för nya kunder har Boid fått höra att “de bästa säljarna är de själva”. Med detta menas att det behövs insikt i arbetet som Boid bedriver för att kunna sälja den problemlösning och expertkunskap som de erbjuder. Men en anställd beskriver att denna kunskap inte är hela bilden av en lyckad säljpitch. Det är också av hög vikt att vara motiverad av sociala sammanhang och inneha en viss extroversion. Idag är det få som innehar detta hos Boid, den mesta kontakten med nya kunder sker genom en person som i dagsläget är föräldraledig.

Marknadsföring

Boid har relativt nyligen genomfört ett strategiarbete angående sin marknadsföring. De har uppdaterat sin grafiska profil vilket en designer beskriver kan användas för att visa upp den kompetens och den ”niche” Boid innehar.

Skräddarsydda projekt

Boid vill inte ha en färdig mall för hur de utför projekt utan anser att projekt bör skräddarsys för olika kunder, projekttyper och scenarion. En designer uttrycker att hen tror att detta förmedlar kunnighet och att Boid framstår som experter snarare än säljare vid tidig kontakt.

För att kunna skapa skräddarsydda projekt förklarar en anställd vikten av att förstå komplexa sammanhang och att samtidigt kommunicera dem enkelt och roligt. Detta kan sedan nyttjas för att applicera och implementera dem i företag för att öka deras innovationskraft.

4.3.2 Under projekt

Inledningsmöte

Projekten på Boid inleds oftast med ett möte där de går igenom vad kunden vill och vad Boid kan hjälpa kunden med. I regel så har redan kunden ett tydligt förslag på vad som ska göras. Då kan det skapas en överblick för projektet och Boid kan komma med förslag på hur de tycker att projektet borde genomföras. En anställd beskriver dock att detta inte är något som alltid görs, men uttrycker att det skulle kunna finnas fördelar med det.

Tidsintervall för kontakt

Anställda på Boid upplever svårigheter med att uppfatta det föredragna tidsperspektivet mellan kontakttillfällen. Det kan som designer vara svårt att veta ifall kunden tycker att det är för lång eller för kort tid mellan kontaktpunkterna. En designer tror att det kan vara grundat i att man

som designer ibland “befinner sig i stormens öga” och att det då är svårt att agera projektledare och se projektet ur dess helhet.

En annan designer beskriver vikten av att hålla kunderna uppdaterade och ha med dem på banan. Vid de tillfällen där kontaktpunkterna endast är offertskrivande, projektutförande och leverans poängterar designern att det finns en risk att kunden förloras på vägen. Hen menar att kunden alltid vet mest om sin produkt och att projektet blir bäst när kunden kan involveras så mycket som möjligt.

Projektledare och designer

En anställd uttrycker att hen känner hög skyldighet att leverera goda resultat eftersom Boid är ett dyrare alternativ än flertalet konkurrenter. Det måste kännas genom hela processen att Boid tar hand om sina kunder och att inget faller genom stolarna. Detta uttrycks som en svaghet som stundtals visar sig i att kunden känner att de inte får det som de betalar för. Dessa problem grundar sig ofta i att det saknas en väl fungerande kontakt genom projektet. Den anställda tror själv att kontakten brister då Boid är en förhållandevis liten studio utan projektledare. På Boid arbetar istället designers i projekt direkt mot kund. Det kan vara positivt då de innehar expertkunskap inom de behandlade ämnena. Svårigheter uppstår dock när projekten skall följas upp för att se till att allt fortlöper som planerat. Med det i åtanke nämner den anställda att det inte är helt optimalt att det ofta är många projekt igång samtidigt, då konsekvensen av de blir att tankarna är spridda över flera projekt.

Det kan ses som en fördel att Boids designers säljer sin egen kompetens. Det kan vara ett sätt att säkerställa att kompetensen lyser igenom vid tidig kundkontakt, mer om det i 4.3.1. Vid ytterligare reflektion säger en respondent som inledningsvis var positiv till konceptet följande:

“Jag har tänkt lite personligen på att det blir svårt när man har kundkontakt och sedan går in i ett projekt och att hålla kunden i loopen. Då ska man fokusera både på att projektleda och att involvera kund. Där blir det liksom dubbel roll. Det gör att man ibland fastnar i att producera och glömmer att hålla kunden i loopen på ett bra sätt”.

Detta går hand i hand med den tidigare respondentens tankar.

Passiv kontakt

Något som Boid funderat på är att hitta ett passivt sätt att inkludera kunden i projekt. En anställd poängterar att det stundtals är utmanande att upprätthålla en kontinuerlig kontakt genom projekten. Även om det inledningsvis hålls ett uppstartsmöte kan det lätt glömmas bort att under projektets gång uppdatera kund. Vidare förklarar hen att vissa kunder kan tycka att det är bra att konsulterna arbetar på sitt håll medan andra mår bra av att ha en mer engagerad process.

Det finns en uttalad ambition om att det ska genomföras kontinuerliga avstämningar med kunden. Detta innebär att uppdatera via mail veckovis, men idag är detta något som inte alltid händer. De gånger som uppdateringarna uteblir belyser en anställd värdet i något att falla tillbaka på. Där tror respondenten att ett passivt sätt för kunden att se hur det går för projektet hade kunnat vara en passande lösning.

En annan anställd beskriver sina tankar om kundkontakt som följande: "Vi behöver sänka trösklarna för den kontinuerliga kundkontakten. Det kan vara svårt att hålla alla projekt top of mind. Vissa har det i sig naturligt och somliga av oss har inte det. Självt måste jag ha något annat som påminner mig."

Korta projekt

En designer uttrycker att Boid arbetar i flertalet projekt parallellt jämfört med andra designstudios. Detta ses som en styrka, med det medför att projekt stundtals faller mellan stolarna då det är många olika att hålla reda på. Ibland kan det bli svårt att hålla koll på vem som äger ett särskilt projekt och vem som ska ta över det, vilket gör att stafettpinnen kan tappas däremellan. Detta kan leda till att kunden hamnar i kläm.

Otydlig intern målbild för kundupplevelse

Boid har inte en tydlig målsättning för kundupplevelse. En anställd uttrycker att det snarare är definierat i lösa begrepp och idéer, än i en konkret målbild. Vidare belyser respondenten att detta är ett arbete som Boid behöver vidareutveckla framöver.

Kundcentrerat arbete

En anställd förklarar vikten av att fokusera på kundens åsikter vid framtagandet av nya produkter och tjänster. Vidare funderar en anställd över hur Boid kan arbeta mer kundcentrerat och tror att de kan utveckla sitt arbete med kund. Den anställda är intresserad, men ställer sig

frågor till hur Boid kan utveckla sin verksamhet till att bli mer kundcentrerad och även hitta glädje samt självförtroende i det arbetet.

I vissa fall använder sig Boid av en workshop för att kartlägga vad kundens behov och vision är. Detta är något som inte alltid utförs, men som uttrycks vara något som Boid vill göra mer och mer. Målet med att nyttja workshops är att undvika missförstånd längre fram under projektet.

4.3.3 Efter projekt

Koppling kontakt och resultat

En respondent beskriver att hen tror att troligheten att en kund väljer att arbeta med Boid igen är direkt proportionerlig mot hur väl man har kunnat involvera kunden i resan och att de kan känna ägandeskap av leveransen. I de fall där kunden inte har blivit tillräckligt involverad kan reaktionen enligt respondenten vara något i stil med: "Oj nu fick vi det här, det var ju inte det vi köpte". Respondenten understryker att allt egentligen handlar om kommunikation. Om kommunikationen är god så är chansen större till ett efterföljande projekt.

I de fall då ett projekt avslutas tvärt försöker Boid ta kontakt med dem en tid efteråt, ungefär sex månader, för att se så att allt rullar på samt ifall Boid kan hjälpa kunden med något nytt projekt. Med de kunder som Boid ser som sina "key accounts", eller extra viktiga kunder, håller de mer kontinuerlig kontakt. Vid kunder som inte är key accounts upplever dock en anställd att det generellt kan vara svårt att ringa upp kunden utan en specifik anledning.

Utvärdering av projekt

Vid intervjuer med anställda på Boid framkommer det att de i dagsläget inte har en standardiserad metod för utvärdering av projekt. Det framkommer dock att det har påbörjats ett införande av After Action Review, eller AAR som det även kallas. En respondent erkänner att detta i dagsläget främst utförs i en minoritet av projekten. Boid började utföra AAR internt efter projekt, men insåg senare att det var något som skulle kunna få bättre effekt om det utfördes tillsammans med kund.

En designer uttrycker att detta dock inte används till att utveckla nästkommande projekt i den utsträckning som det kanske borde göras. De har förts en del interna diskussioner, men det finns inte något strukturerat arbetssätt för att integrera de lärdomar som uppkommer från AAR i det

nuvarande arbetssättet. Vidare poängterar designern att detta är något som verkligen borde göras. En tredje intervjuperson instämmer att de borde göra detta, dels för att först säkerställa så att kunden är nöjd, dels för att förmedla att Boid finns tillgängliga om de vill göra fler projekt i framtiden.

Vid frågan om respondenterna kan beskriva en mindre bra kundupplevelse beskriver en anställd ett projekt som inte blev som tänkt. Det var ett roligt och utmanande projekt som tyvärr slutade i missnöje. Den anställda reflekterar över att det hade varit värdefullt med en AAR i en sådan situation för att kunna förstå varför resultatet blev som det blev.

Svårigheter med utvärdering

En anställd nämner att det kan vara lite jobbigt att diskutera det resultat som har levererats till kund och att det kan bli feedback på en designers arbete på ett sätt som kanske inte är menat.

En annan anställd har en liknande upplevelse och menar att det skulle behövas stöttning för att uppnå en situation där designers känner sig trygga med utförandet av en AAR. Den anställda uttrycker att målet bör vara att alltid vilja bli bättre samt att alltid fråga hur man kan utvecklas. Hen nämner även att en sådan kultur är något som de jobbar på internt, samt att det är bra, även om det kan vara jobbigt med feedback.

4.4 Skapande av en visuell customer journey map

Nedan presenteras de åsikter som samlades in vid intervju med en UX-designer. Dessa presenteras i underrubriker i **fetstil text** för att förenkla genomläsning.

Mängd information

Respondenten uttryckte tydligt att ett verktyg blir mindre lättögläsligt i samband med att mer information presenteras. Hen uttrycker att det är viktigt att välja noggrant för att presentera endast den information som behövs.

Färgspråk

De färger som väljs ger enligt respondenten läsaren en uppfattning om vad som är viktigt i verktyget. De områden som är av hög vikt för läsaren bör således innehålla färger som utmärker

sig. Färger som skiljer sig åt markant kan även användas för att signalera att två områden inte hör ihop med varandra.

Anpassade termer

Respondenten belyste vikten i att anpassa termerna efter situation och organisation. Olika företag kan ha olika processer, vilket resulterar i att det antagligen inte är möjligt att skapa en förutbestämd mall för hur en customer journey map bör se ut. Den ska nog snarare utformas för att tillåta anpassningsbarhet, så att olika typer av organisationer kan anpassa den efter sina egna behov. Således borde även termer och delmoment i kartläggningen anpassas därefter.

4.5 Kopplingar mellan customer journey och verksamhetsutveckling

Insikter från två kompletterande expertintervjuer presenteras nedan.

4.5.1 Customer journey management inom fallföretaget

Vid diskussion gällande införandet av ett system för att passivt kommunicera med kund under projekt framfördes ett förbättringsförslag som bemöttes positivt av en strategisk designer. Hen ansåg det vitalt att den nya kommunikationskanalen kunde integreras på ett smidigt sätt i den dagliga verksamheten för att inte skapa nya ”trösklar” för den passiva kontakten.

Ytterligare en punkt som upplevdes viktigt ur den strategiska designerns perspektiv var att inte lägga upp en handlingsplan med radikala förändringar. En plan borde istället utformas med mindre utvecklingssteg så att förändringen kan integreras i mindre omfattande faser. Att utforma ett tillägg till ett datasystem är en omfattande process som kräver både planering och välutvecklat underlag. Utöver planering är även utvecklingsfasen tidskrävande. Vidare poängterade designern att det kan vara värdefullt att exempelvis börja med att skapa mailmallar för att kunna passivt kommunicera med kund med målet att testa ifall kontakten blir bättre. Därefter kan vidare utvecklingssteg tas om företrädande momentet genomfördes framgångsrikt.

Ytterligare en anledning till att de förändringsplaner som tas fram inte kan ha för stora förändringssteg är enligt designern att det sällan går att genomföra förändringar på en arbetsplats utan att först integrera alla anställda i den planerade förändringen.

4.5.2 Lyckad implementering av en customer journey map

Nedan presenteras de lärdomar som dragits från intervju med en företagsledare i ett branschledande bolag inom customer journey mapping.

Det fortsatta arbetet efter skapande av en customer journey map är något som respondenten poängterar som viktigt. Hen menar att det är essentiellt att förstå att en customer journey map aldrig är klar. Det krävs ständigt underhåll av en customer journey map, vilket respondenten poängterar att många missar.

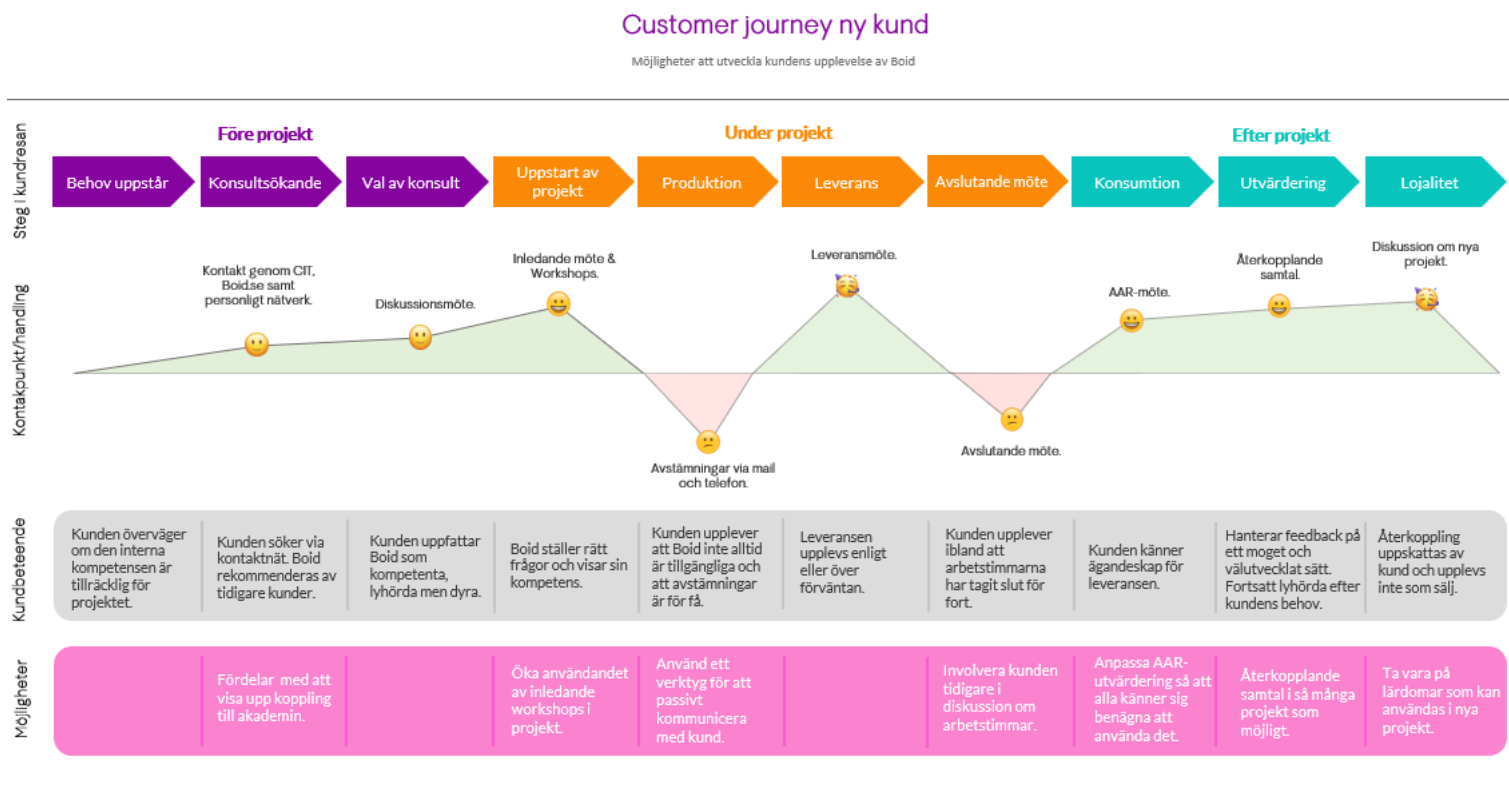
Respondenten belyser även vikten av att företagets mål överensstämmer med de möjligheter som uppdagas i företagets customer journey map eftersom medarbetarnas arbetsuppgifter naturligt hjälper företaget mot de möjligheter som identifierats. Respondenten definierar det som en risk att företaget fortsätter utan ett uppdaterat kundperspektiv även fast en customer journey map har skapats.

4.6 Fallföretagets customer journey map

Utifrån de intervjuer som studien innefattat har en analys genomförts. Denna är skriftligt antecknad i Bilaga 4. Utifrån analysen kunde sedan en customer journey map tas fram för fallföretaget, se Figur 3 nedan.

Figur 3

Fallföretagets customer journey map



Notering: Skapad av författarna själva, 2021.

5. Analys

I detta kapitel utreds forskningsfrågorna utifrån den data som presenterats i Kapitel 4. Data har sedan jämförts med befintlig teori från Kapitel 2. Analysen är uppdelat i två delkapitel ämnade att besvara forskningsfråga ett respektive två.

5.1 Hur kan en customer journey map skapas inom B2B organisationer?

Studiens första forskningsfråga besvaras med hjälp av en genomgång av processen för skapandet av fallstudiens customer journey map, se Figur 3, vilka insikter fallstudien gav samt vad som upplevdes vara viktigt under varje delmoment.

Vid skapandet nyttjades den femstegsmodell som Temkin (2010) beskriver i sin artikel. Temkins modell har valts som grund till studien då den till synes är den mest kompletta guiden för skapande av en customer journey map. Temkins modell är generell och är en god grund till kartläggningen av kundresa för olika typer av organisationer. Temkins modell beskrivs i detalj i Delkapitel 2.5.

Strukturen följer de fem steg som beskrivs av Temkin i kronologisk ordning. I varje del beskrivs det tillvägagångssätt som nyttjats under fallstudien, samt de utmaningar som uppstått och de kunskaper som uppdagats från respektive del av processen. De första fyra stegen beskrivs nedan i Avsnitt 5.1.1 och det femte steget beskrivs i Avsnitt 5.1.2.

5.1.1 Förberedelser och informationsinsamling

Samla interna insikter

Det första steget i Temkins femstegsmodell för skapandet av en customer journey map beskriver Temkin (2010) handlar om att försöka skapa sig en bild av de interna åsikterna inom det berörda företaget. I de fall där tidigare undersökningar utförts angående kundupplevelse bör dessa granskas i ett inledande skede av arbetet.

För att samla interna åsikter från fallföretaget spreds information om grundorsaken till att utforska sin customer journey genom inledande intervjuer. Ur dessa framkom att fallföretaget ansåg sig inneha en god bild över sin kundbas, men en sämre uppfattning om hur deras kunder

uppfattar dem. Det är högst vanligt att organisationer missuppfattar kundens upplevelse, samt att kunden inte prioriteras i alla lägen. Temkin (2010) påvisade även i sin studie att endast en femtedel av de företag som behandlades hade en tydlig bild över vilken kundgrupp de innehade. Vid spridning av denna information ökade intresset för ämnet hos fallföretaget.

Inledningsvis kom det fram att fallföretaget hade gjort en tidigare satsning för att skapa en egen customer journey map. Insikterna av denna map samlades därför in för att ge en grundläggande bild av kundresan. Denna data upplevdes som hjälpsam i de senare delmomenten, vilket belyste vikten av att samla in tidigare material från arbete med kundens upplevelse. Detta uppfattas inte nödvändigtvis passa in enbart inom B2B eller B2C organisationer, utan är något som alla typer av organisationer kan dra nytta av.

Skapa hypoteser

Steg nummer två är enligt Temkin (2010) att samla in data som ska ligga till grund för hypoteser för kunders uppfattning om organisationen. Anledningen till att skapa egna hypoteser är enligt Temkin att anställda på ett företag ofta har vitt skilda uppfattningar om kundens upplevelse. De enskilda aktörernas hypoteser behöver därför jämföras och formas till en övergripande bild. De hypoteser som bygger upp den bilden bör sedan ligga till grund för de kundintervjuer som kommer att utföras i nästkommande steg. Från fallstudien uppkommer vetskapen om att interaktioner med kund kan skilja sig markant från projekt till projekt. Det är därför värdefullt att samla in flera perspektiv då ett singulärt fall inte alltid är representativt av helheten. B2B organisationer kan således dra nytta av att genomföra mer omfattande undersökningar för att kunna skapa övergripande hypoteser.

De intervjufrågor som sedan utformades upplevdes effektiva då de belyste skillnader mellan företagets hypotes om kundens uppfattning och kundens egentliga uppfattning. Denna skillnad är svår att påvisa utan att i förväg inneha en inledande hypotes om vilka områden som är intressanta att undersöka. Detta pekar på att skapande av hypoteser är en viktig del för att utforma en grund som leder till effektiva och givande kundintervjuer. Temkins andra steg verkar således vara mycket användbart även inom B2B organisationer.

Undersöka kunders processer, behov och uppfattning

Vid de intervjuer som utfördes med anställda på företaget upplevdes det svårt att uppfatta ifall svaren var representativa över hur situationen såg ut. Som Temkin (2010) belyser kan

informationen vara vinklad från företagets sida. Detta är dock inget som påverkar slutresultatet negativt då en customer journey map endast bör utgå från kundernas perspektiv. Skillnaden mellan den upplevda situationen och den verkliga blir istället ett område för företaget att arbeta vidare med. De kan ställa sig frågan varför deras uppfattning skiljer sig från den verkliga.

Vid de intervjuer som utfördes med fallkunder kontaktades samt valdes respondenterna av fallföretaget. Detta skulle kunna vara en faktor som bidrog till att samtliga av de intervjuade kunderna hade en positiv bild av fallföretaget. I efterhand hade ett mer objektivet urval gjort informationen mer representativ av kundbasen i sin helhet. Därför bör intervjupersoner väljas genom ett randomiserat urval. Detta kompliceras i B2B organisationer där, som Filiatrault & Lapierre (1997) beskriver, starka kundrelationer mellan kund och leverantör av konsulttjänster är viktigt. Komplikationerna uppstår i att det kan upplevas känsligt att diskutera sitt arbete direkt med en kund som företaget kommer att arbeta med i framtiden. Denna känsla understryks av en designer som intervjuades i fallstudien.

Patel & Davidsson (2012) förklarar att vid fallstudier utgår arbetet från att försöka skapa en bild av helheten genom att samla så täckande information som möjligt. Därför är det av högsta vikt att de frågor som ställs lägger en god grund till alla steg i kundresan. Frågor borde därför konstrueras med avsikt att adressera samtliga steg i kundens resa med företaget.

Slutligen är det av högsta vikt att förstå att det endast är de intervjuer som utförs med fallkunder som bör analyseras i nästkommande steg. Med det i åtanke nyttjades ej de intervjuer som utförts med fallföretaget anställda som information om kundens upplevelse. De användes endast för att bidra med ett jämförande perspektiv.

Analysera data från kundundersökning

Följande steg innebar att sammanställa den data som samlats in under kundundersökningen. Detta genomfördes framgångsrikt och finns att läsa i Bilaga 4. Temkin (2010) belyser vikten av att kategorisera de olika kontaktpunkterna genom att i varje kontaktpunkt tydligt beskriva hur kunden upplever dessa, samt vad kunden värderar i respektive moment. Därav delades de användbara delarna från respektive intervju in i passande underrubriker.

Vid analys av kunddata framkom att den resa som kunderna hade med fallföretaget inte tangerade de delsteg som beskrivs av Lemon & Verhoef (2016), se Figur 2. Behovet av att

kartlägga anpassade delsteg för fallföretagets kunder blev tydligt då de generella delsteg som beskrevs av författarna inte kunde relateras till fallföretagets egna processer. Därför upplevs det av hög vikt att kartläggningen anpassas efter den berörda organisationen och nya delsteg togs därför fram. Detta pekar på att det inom B2B är av högre vikt att anpassa kartläggningen än vad Lemon & Verhoef beskriver i sin artikel.

Därefter utfördes analyser för varje kundinteraktion. Något som upplevdes utmanande under detta steg var att vara objektiv och inte låta de interna åsikterna vara en del av beskrivandet av de olika kontaktpunkterna som kunden hade med fallföretaget. Som Temkin (2010) beskriver ska varje kontaktpunkt analyseras utifrån enbart kundens perspektiv och det blev tydligt under fallstudien varför detta är essentiellt för verktygets användbarhet. Om inte enbart kundens upplevelse ligger till grund för analysen finns det en risk att de slutsatser som kan dras inte blir helt sanningsenliga och att kundens bild av företaget blir skönmålad. Något som i sin tur kan leda till att nästkommande steg i skapandet av en customer journey map blir lidande.

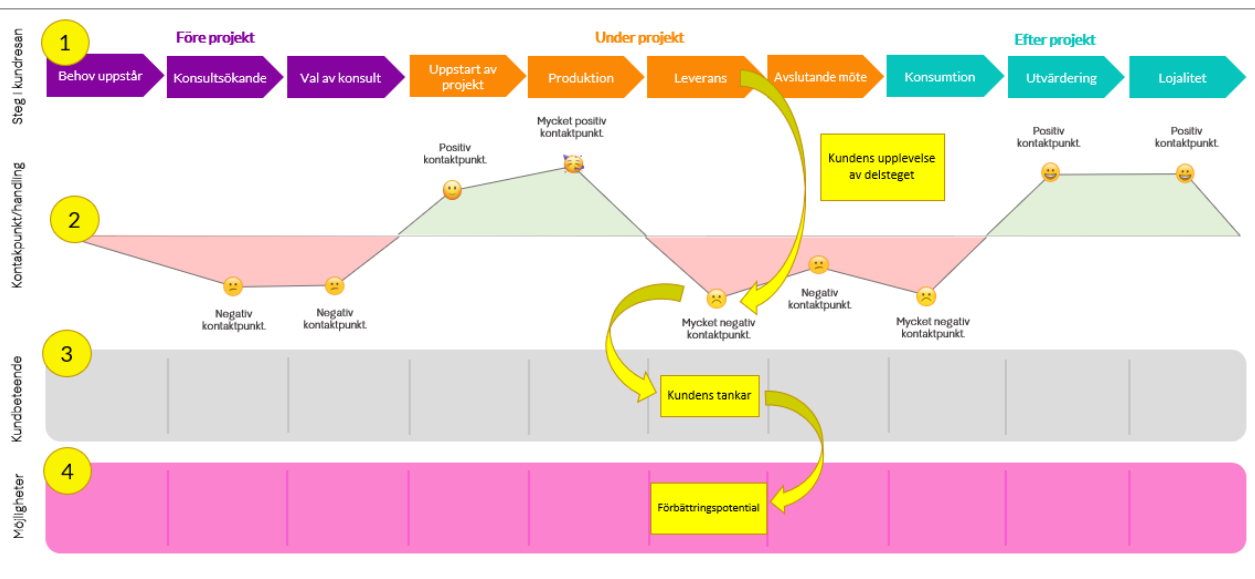
Vid analys av fallstudiens intervjuer så framkom det att det fanns tydliga skillnader mellan den interna uppfattningen och kundens. Detta påvisade vilka områden som var i behov av förändring. Därför uppfattades jämförandet användbart vid framtagandet av fallföretagets möjligheter till förbättring som sedan visualiserades i deras customer journey map. Alltså kunde fallkundernas värderingar ligga till grund för identifikation av vilka möjligheter till förbättring som finns för fallföretaget. Fallföretagets anställda kunde bidra med perspektiv om hur möjligheterna kunde leda till implementerbara förändringar i deras organisation.

5.1.2 Kartläggning av customer journey inom B2B organisationer

I detta avsnitt presenteras hur en customer journey map kan skapas inom B2B organisationer samt vilka delmoment som är viktiga att inkludera. En generisk customer journey map, se Figur 4 nedan, har upprättats som ett exempel på hur en customer journey map kan utformas inom B2B organisationer. De delsteg som presenteras under tidslinjen är anpassade efter studiens fallföretag. Dessa bör alltid vara anpassade efter den organisation som kartan ämnar visualisera. Delkapitlet delas ytterligare in i underrubriker i **fetstil** text.

Figur 4

Generiskt exempel av en customer journey map



Notering: Influerad av Lemon & Verhoef (2016), samt Temkin (2010). Skapad av författarna själva, 2021.

Val av innehåll

Vid kartläggning av en customer journey är det första steget att välja det innehåll som skall presenteras. Med avsikt att skapa ett så visuellt verktyg som möjligt är det av högsta vikt att rätt information lyfts fram. De steg som har identifierats som vitala vid skapandet av en customer journey map för B2B organisationer är markerade med gula cirkelar samt en tillhörande siffra i Figur 4. Dessa moment listas upp nedan.

1. Tidslinje

Den första delen är en tidslinje där kundens steg i resan med företaget syns. Denna del är av hög vikt för att läsaren skall förstå i vilken del av projektet som problemen uppstår, samt för att skapa en struktur för efterföljande delar. Denna tidslinje är uppdelat i före, under samt efter projekt för att ytterligare förtydliga när kontaktpunkterna sker.

2. Kontaktpunkter och kundupplevelse

De kontaktpunkter, alltså de tillfällen då kunden kommer i kontakt med företaget, är beskrivna i text under varje delsteg i tidslinjen. Kopplat till varje kontaktpunkt finns en smiley som indikerar kundens upplevelse av kontaktpunkten. För att ytterligare förtydliga kundens upplevelse är kontaktpunkterna viktade utefter en linje för kundnöjdhet. En punkt som ligger

ovanför linjen är således positiv och en punkt som befinner sig nedanför är negativ. Detta gör att läsaren tydligt förstår vad som händer i varje steg samt vilka områden som upplevs positivt eller negativt av kunden. Detta steg är av högsta vikt för att visuellt förmedla nuläget till de anställda. Företagets styrkor och svagheter skall kunna utläsas genom en mycket snabb överblick.

3. Kundbeteende

Dessa grå rutor är ämnade att förklara hur kunden tänker i varje kontaktpunkt. Läsaren får då en bättre inblick i varför kunden uppfattar kontaktpunkten som den gör. Texten i rutorna är antingen direkta citat från intervjuer eller sammanfattningar som hålls så nära kundens ord som möjligt. Detta säkerställer att kundens åsikter inte tolkas av skaparen av den customer journey map som avläses, utan att kundens tankar verkligen lyser igenom.

4. Möjligheter

Slutligen kan med fördel möjligheter till framtida förbättringar lyftas fram i en customer journey map. Med möjligheter inkluderat kan läsaren förstå hur företaget upplevs idag, varför det upplevs som det gör, samt hur det kan förbättras i framtiden. Detta moment säkerställer att förändringsarbetet förankras i kundens värderingar och kan lägga en grund för vidareutveckling inom organisationen.

Anpassning av innehåll

En intervjuad designer på fallföretaget antyder att det är av stor vikt att en customer journey map anpassas efter den organisation verket ämnar att visuellt företräda. Detta för att främja generaliserbarheten så att verket blir användbart för alla typer av organisationer eftersom B2B organisationers processer kan särskilja sig markant. Därav anpassades kartläggningen av fallföretagets customer journey map utefter deras behov. Exempelvis ändrades de övergripande delmomenten, före, under och efter köp till före, under och efter projekt, se Figur 3. Därefter valdes passande delsteg för fallföretaget i kundresan, se steg 1. *Tidslinje* i **Val av innehåll**.

Detta upplevdes i efterhand som ett av de viktigaste momenten under framtagandet av fallföretagets customer journey map. Att ta fram en individualiserad kartläggning gjorde verket intuitivt och anpassningsbart till fallföretagets individuella processer. Lemon & Verhoefs (2016) delsteg för en customer journey map kan vara en god grund för kartläggning, men de måste vidare anpassas för den berörda organisationen. Detta var något som från början

kändes som en av de större utmaningarna med verktygen och dess användbarhet inom B2B organisationer. Grunden till att detta kan anses vara av hög vikt inom B2B är att relationer med kunder är essentiellt för de organisationer som arbetar i längre projekt med färre kunder (Anderson & Narus, 1999). Inom B2C detaljhandelsföretag spenderas lägre tid med varje kund, vilket minskar vikten av kundupplevelse i proportion till leverans.

Kundupplevelsen illustreras utifrån en medelvärdeslinje för kundens nöjdhet, se Figur 4. Denna typ av diagram är enkel att läsa av och ersätter behovet för förklarande texter. I sin helhet gör detta en customer journey map mer lättläst och förståelig. De gröna och röda fälten skickar ytterligare signaler till läsaren som förstärker känslan av positivitet eller negativitet för respektive kontaktpunkt.

Användande av data från intervjuer

Vid utformandet av en customer journey map behöver beslut baseras på fakta från datainsamling. De delsteg som beskrivs i tidslinjen kan samlas in från anställda på fallföretaget för att skapa en representativ bild för projekt generellt då de anställda har genomgått många projekt med kunder. Fallföretagets anställda har ingen anledning att vinkla denna data, vilket gör det rimligt att nyttja den till grund för studien. Kundens upplevelse och tankar om företaget bör helt baseras på de intervjuer som utförs med kunderna själva. Detta är något som konstaterades av intervju med företagsledare för ett customer journey företag. Respondenten instämmer genom att uttrycka sig på detta sätt: "Fråga deras kunder, de har mycket bättre koll. Företaget har koll på den del som de ser av kundens resa. Men det är inte kundresan". Även i de fall där fallföretagets anställda citerar kunder eller berättar om exempel har informationen tolkats, vilket invaliderar den. Om uppgifter från kunder känns otillräckliga i detta steg behöver kompletterande intervjuer utföras.

Vid framtagande av möjligheter nyttjades kundernas upplevelse för att identifiera ett problem. Därefter kunde intervjuer med fallföretagets anställda ge interna perspektiv på problemet, vilket låg till grund för att de möjligheter som presenterades i kartläggningen var anpassade efter organisationen.

Synliggörande av möjligheter

En UX-designer från fallföretaget poängterade under en intervju vikten av att möjligheter syns tydligt i en customer journey map. Om läsaren endast skall ta med sig en sak efter genomläsning

bör det vara vilka möjligheter som finns i det framtida arbetet. Således är det viktigt att möjligheterna syns tydligt för läsaren. Detta kan göras på flera sätt, exempelvis genom att de får en större plats eller att de tydliggörs med en markant färg. I Figur 4 valdes en stark cerise färg för att dra läsarens uppmärksamhet till möjligheterna.

5.2 Hur kan en B2B organisation nyttja customer journey management som ett verktyg för att förstå och utveckla sin affärsverksamhet?

Detta delkapitel ämnar utreda studiens andra forskningsfråga. Lärdomar från Kapitel 2, Kapitel 4 samt Delkapitel 5.1, nyttjades med avsikt att analysera hur en customer journey kan användas för att styra affärsverksamheten.

5.2.1 Förstå affärsverksamhetens nuläge genom customer journey map

En customer journey map bör vara strukturerad så att företagets anställda kan relatera till den. Detsamma gäller de termer som används. Termer och struktur som förstås av de anställda leder till att det blir intuitivt för läsaren att få en bild över affärsverksamheten. Detta stämmer överens med vad Temkin (2010) samt Norton & Pine (2013) skriver i sina artiklar. En customer journey blir då en simplificerad karta över affärsverksamheten som varje anställd kan förstå.

Den UX-designer som intervjuats gällande skapandet av en visuell customer journey map belyste att positiva samt negativa kontaktpunkter bör vara tydligt markerade och förklarade av tankar från kund. Punkterna borde även viktas på ett sådant sätt att de mest akuta svagheter och de största styrkorna syns tydligt för läsaren. Detta faller väl in med Temkins (2010) bild, som poängterar att kartan måste vara intuitiv.

Sedan kan kartan diskuteras av de berörda aktörerna för att sprida de insikter som uppstår vid läsande. Efter detta är det viktigt att företagets customer journey map sprids bland de anställda för att alla skall förstå de styrkor och svagheter som företaget innehar. I fallstudien utfördes inledande samtal med målet att sprida information om företagets nuläge. Detta visade sig mycket effektivt då företagets anställda började reflektera mer om kundupplevelsen. Detta resultat visar på att det finns stort värde i att sprida insikter vid skapande av en customer journey map i B2B organisationer.

Resultatet av att sprida insikterna kan vara att de anställda bli mer benägna till förändringar eftersom de tydligt förstår bakgrunden till dem. Det kan också i sig skapa förbättring i de fall när negativa kontaktpunkter kan förbättras av de anställda själva, alltså i de fall där kontaktpunkter är företagsägda eller partnerägda (Lemon och Verhoef, 2016).

5.2.2 Utveckla affärsverksamheten med customer journey management

När ett företag har skapat sin customer journey map, samt med hjälp av den skapat förståelse för sin nuvarande situation, kan verktyget nyttjas för att styra deras verksamhet ur ett affärsstrategiskt perspektiv. De primära områden som har definierats för att planera sitt framtida arbete är värdering av kontaktpunkter samt förvaltande av möjligheter.

Kontaktpunktsvärdering

En viktig del i att identifiera vilka kontaktpunkter som företaget bör prioritera att förbättra är analys av dessa punkter. Detta har som Dhebar (2013) beskriver, tidigare utförts holistiskt då kundens uppfattning är subjektiv. Med målet att konkretisera värdering av kontaktpunkter har flertalet teorier gällande kontaktpunkter kombinerats nedan.

Analys av kontaktpunkter kan baseras på tre aspekter. Kontaktpunkterna kan först kategoriseras enligt Lemon & Verhoefs (2016) kategorier för kontaktpunktsägare, sedan enligt Meyer & Schwagers (2009) teori om direkta och indirekta punkter och slutligen enligt Dhebars (2013) syn på påverkan mellan kontaktpunkter. Detta kan sedan kombineras för varje punkt, se Tabell 3. Nedan beskrivs kategoriseringarna ytterligare.

Tabell 3

Kontaktpunktsvärdering

<i>Kontaktpunktsägare</i>				<i>Typ av punkt</i>		<i>Påverkan</i>		
Företagsägd	Partnerägd	Kundägd	Extern	Direkt	Indirekt	Låg	Intermodal	Intertemporal

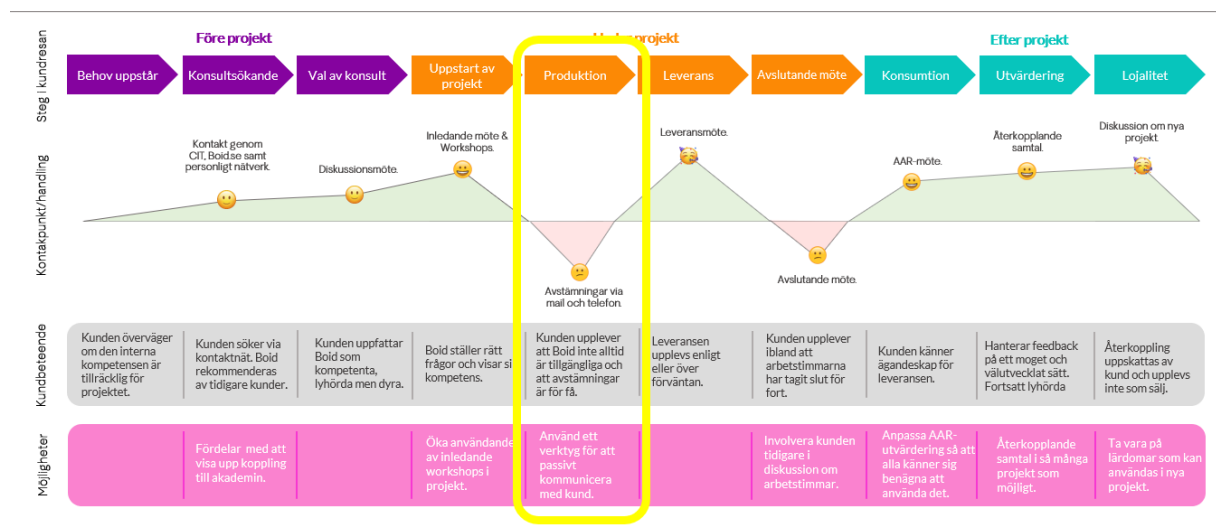
Notering: Baserad på Lemon & Verhoef (2016), Meyer & Schwager (2009), Dhebar (2013).

Skapad av författarna själva, 2021

För att exemplifiera hur detta kan göras kommer ett exempel från fallstudien att tas upp. En särskild kontaktpunkt, avstämningar under produktion (se Figur 5 nedan), kommer att analyseras med målet att förtydliga hur en kontaktpunktsvärdering kan gå till och vad det kan leda till för efterföljande konsekvenser. Kontaktpunkten upplevs negativ av kund då fallföretaget ibland upplevs otillgängliga samt att avstämningar under produktionen i de fallen blir för få.

Figur 5

Fallföretagets customer journey map - kontaktpunktsavstämning för produktion



Notering: Skapad av författarna själva, 2021.

Den första kategoriseringen är identifikation av kontaktpunktsägare, som definierats av Lemon & Verhoef (2016). Kontaktpunktsägare innebär vilken aktör som har kontroll över punkten. Vem som äger punkten påverkar företagets möjlighet att skapa förbättring, där en företags- eller partnerägd punkt direkt kan påverkas av företaget självt. En kundägd eller extern kontaktpunkt kan inte direkt påverkas av företaget då den inte utförs av eller i samarbete med dem. I exemplet från fallstudien så klassificeras därför kontaktpunkten som företagsägd, eftersom det är företaget som står för avstämningarna till kunden (se Tabell 4).

Kontaktpunkterna kan sedan definieras som direkta eller indirekta punkter. Denna definition av Meyer & Schwager (2009) möjliggör företag att analysera ifall de standardiserade processer som finns är bristande, eller om missnöjda kunder i stor utsträckning kommer från indirekta, oplanerade kontaktpunkter. I exemplet från fallstudien identifieras punkten som direkt, då avstämningarna sker på ett liknande vis för samtliga intervjuade kunder (se Tabell 4).

Nästkommade steg innebär att identifiera ifall kontaktpunkten påverkar andra kontaktpunkter, samt att om så är fallet, kategorisera denna påverkan. Som Dhebar (2013) poängterat kan en kontaktpunkt influera andra punkter på två primära sätt, genom intermodal eller intertemporal påverkan. Genom att identifiera om kontaktpunkten påverkar kundens uppfattning av andra punkter (intermodal) eller om kontaktpunkten hindrar kunden från att uppleva andra kontaktpunkter (intertemporal) kan företaget avgöra vilken punkt som bör prioriteras. I det exempel som illustreras från fallstudien anses den påverkan som kontaktpunkten utövar på efterföljande punkter som låg (se Tabell 4). Detta då samtliga kunder upplevde leveransen god, samt att de hade ett gott helhetsintryck av produktionen.

När punkterna har kategoriserats kan kundens upplevelse av dem kopplas samman med deras kategorisering. Denna kombination ger företaget en grund att stå på för prioritering av förbättringar. Kundens upplevelse ställs då i perspektiv till hur lätt punkten kan påverkas av företaget, om det är ett systematiskt fel eller ett misstag samt om flera punkter påverkas i andra hand. Detta leder till att företaget kan utföra en grundlig analys inom ett ämne som annars brukar utföras holistiskt i brist på tillförlitliga metoder.

Nedan i Tabell 4 har kontaktpunkten från Figur 5 värderats.

Tabell 4

Kontaktpunktsvärdering - fallföretagets kontaktpunktavstämning under produktion

Kontaktpunktsägare				Typ av punkt		Påverkan		
Företagsägd	Partnerägd	Kundägd	Extern	Direkt	Indirekt	Låg	Intermodal	Intertemporal
X				X		X		

Notering: Baserad på Lemon & Verhoef (2016), Meyer & Schwager (2009), Dhebar (2013). Skapad av författarna själva, 2021.

Efter analys kan kontaktpunkterna sedan nyttjas vidare för att underbygga företagets framtida strategiska beslut. Norton & Pine (2013) menar att målet med customer journey management borde vara att anpassa sina affärsstrategier till de upplevelser och kontaktpunkter som är mest värdeskapande för kunden genom hela deras customer journey. Därav kan fallföretaget nyttja

informationen att deras kunder är missnöjda med avstämningarna som sker under produktionsstadiet i projekt. De kan nu kombinera denna information med vetskap om att punkten är direkt. För företaget innebär detta att förbättra ett systematiskt problem, vilket kan skapa värde för framtida projekt. Vidare kan fallföretaget dra nytta av vetskapen att punkten är företagsägd, vilket innebär att de själva har kontroll över punkten. Slutligen upplevs punkten ha låg påverkan på efterföljande kontaktpunkter.

Kontaktpunkten produktion är företagsägd, vilket talar för att den kan ändras. Vidare är punkten direkt och detta pekar på att det finns värde i att försöka ändra på den. Till sist är påverkan på andra kontaktpunkter låg. Denna aspekt är alltså inte en bidragande faktor till att punkten borde förändras. Sammantaget är därför förbättring av den exemplifierade kontaktpunkten motiverad och rimlig att genomföra.

Utförande av customer journey management i B2B organisationer

Användandet av customer journey som verktyg för att styra affärsverksamheten handlar inledningsvis om att kartläggningen skall resultera i vilka möjligheter som finns för det berörda företaget. Dessa möjligheter syftar sedan till att definiera den utvecklingspotential som finns för respektive delmoment av kundresan. I det exempel tillhörande Figur 5 identifierades möjligheten att undersöka skapandet av ett verktyg för att passivt kommunicera med kund.

Resultatet av detta blir att kartläggningen leder till definierade möjligheter för förbättring. Därefter är det viktigt att dessa punkter leder till vidare diskussion inom företaget. Annars riskerar stor del av värdeskapandet som verktyget ämnar att frambringa att utebli.

Efter att företagets möjligheter tydligt definierats kan företaget inleda ett förändringsarbete med målet att agera på möjligheterna. Det arbetet omfattas inte av denna studie, utan bör baseras på vedertagen och relevant teori angående förändringsarbete. Det som kan konstateras är som en intervjuperson påpekade, att företagets förändringsarbete samt målstyrning bör baseras utifrån de möjligheter som definieras i deras customer journey map.

När förändringsarbetet är utfört bör de möjligheter som initialt definierats följas upp och då blir återigen verktyget applicerbart. Företaget kan i detta skede utvärdera om förändringsarbetet har löst de problem som identifierats till den grad att önskat resultat har uppnåtts. I de fall när resultaten ej uppnåtts behöver företaget fortsätta agera på möjligheterna tills dess att de är

uppnådda. När företaget har uppnått de möjligheter som arbetats med kan en ny customer journey map skapas. Då kommer företaget att få en bild av det nya nuläget, med nya kontaktpunkter som påvisar ny förbättringspotential.

Detta arbetssätt stämmer väl överens med Grewal & Roggeveens (2020) syn på customer journey management som ett verktyg agerande i en cirkulär process. Det iterativa arbetssättet verkar stämma lika väl in på B2B organisationer såväl som B2C, vilket den expert som intervjuas instämmer i. Hen påpekar att en customer journey map aldrig blir färdig och att processen bör ses som cirkulär utan definitiva start- och slutpunkter.

För att utvärdering av förändringsarbete skall vara väl grundat i kundens upplevelse behöver företag regelbundet utvärdera och samla in kundens åsikt. Som Cengiz (2010) skriver krävs uppföljning med kund för att förstå och mäta kundnöjdheten. Att mäta kundnöjdhet anser Cengiz vara centralt för de företag som värderar god förståelse för sina kunder, samt de som vill arbeta med förbättringsarbete och vidareutveckling. Med hänsyn till Anderson & Narus (1999) åsikt gällande vikten av kundrelationer vid affärer företag emellan är uppföljningsarbete av högsta vikt inom B2B organisationer.

Detta innebär att företag inom B2B som nyttjar customer journey management kan med fördel implementera någon typ av löpande utvärdering i sin customer journey. I fallföretaget identifierades att det nuvarande användandet av After Action Review (AAR) bör utvecklas med målet att mäta kundens upplevelse och föra över kunskap till nästkommande projekt. Ett verktyg liknande AAR, som bygger på ett antal enkla frågor som ställs till kunden efter projektets avslut, kan således ses över som ett alternativ av samtliga företag som ämnar nyttja customer journey management.

Verktyget AAR kan vara mycket effektivt, menar Russell (2017). Russell poängterar att företag ofta fastnar i planering samt utförande av projekt, men att de sällan lägger tillräcklig tid på reflektion och utvärdering, vilket kan leda till att tidigare problem upprepas i framtida projekt. AAR bör inte nödvändigtvis ses som det definitiva verktyget för uppföljning i projekt, men det skulle kunna nyttjas för att nå önskad effekt.

6. Slutsatser & framtida studier

I detta kapitel redovisas först studiens slutsatser. Slutsatserna ämnar besvara studiens båda forskningsfrågor. Kapitlet är uppdelat utefter forskningsfrågorna och därefter diskuteras rekommendationer för framtida studier inom ämnet.

6.1 Slutsatser

Nedan beskrivs studiens slutsatser utifrån de två forskningsfrågorna som ämnats undersökas.

Hur kan en customer journey map skapas inom B2B organisationer?

Fallstudien visar att Temkins (2010) femstegsmodell för skapande av customer journey map fungerar utmärkt även inom B2B organisationer. Inledningsvis bör interna åsikter samlas, dels för att ta del av tidigare undersökningar om kundens upplevelse, men också för att spridandet av orsaken till arbetet kan öka intresset för ämnet hos det berörda företaget. Detta var något som tydligt påvisades som viktigt i fallstudien, då de anställda hade reflekterat om ämnet innan intervjuerna.

Därefter ska hypoteser skapas. Under fallstudien framkom det att för B2B organisationer är detta ett steg som behöver göras utförligt. För att skapa representativa hypoteser behöver flera perspektiv samlas in eftersom interaktioner med kund kan särskilja sig mellan projekt. Dessa hypoteser ska sedan ligga till grund för att anpassa datainsamling från kundundersökningar.

I det tredje steget, datainsamling om kundupplevelse, är det väsentligt att kunderna som ska ingå i undersökningen väljs ut genom ett randomiserat urval. Detta kan vara utmanande inom B2B organisationer då relationer med kund tenderar att vara av högre vikt, vilket höjer trösklarna för att konfrontera kunder som innehar en negativ bild av företaget. Det är därav viktigt att B2B organisationer är villiga att vara mottagliga för feedback.

Steg fyra, analysera data från kundundersökning, bör genomföras enbart utifrån kundens perspektiv. Det kan vara svårt att inte vara färgad från tidigare steg, men det är av yttersta vikt att förbli objektiv. Sammanställningen av den analyserade data borde vara välstrukturerad för att förenkla genomläsning, samt tydliggöra hur kunden värderar respektive moment av kundresan.

I det sista och femte steget, kartläggning av customer journey inom B2B organisationer definierades tidslinje, kontaktpunkter, kundbeteende samt möjligheter som de områden en customer journey map ämnar visualisera. Informationen som lyfts fram i dessa bör vara anpassad till organisationen. Detta innefattar exempelvis individualisering av termer och delsteg.

Informationen skall enbart vara baserad på verkliga data från kund. Slutligen bör de möjligheter som uppdragas visuellt framhävas i kartläggningen.

Hur kan en B2B organisation nyttja customer journey som ett verktyg för att förstå och utveckla sin affärsverksamhet?

Ett viktigt steg i nyttjandet av en customer journey map är förståelse för kundens upplevelse av kontaktpunkterna. Kundens åsikt ska därför tydligt visualiseras. Detta kan genomföras med hjälp av färgkodning eller poängsättning.

När kundens upplevelse av kontaktpunkterna är förstådd är nästa steg att värdera kontaktpunkterna internt. Denna värdering utförs med avsikt att avgöra hur lätt punkten kan ändras, om den uppstår systematiskt eller slumpmässigt samt hur den påverkar andra kontaktpunkter. När denna värdering sedan kombineras med kundens upplevelse kommer företaget att få en god uppfattning om vilka möjligheter som är både eftertraktade av kund samt implementerbara inom organisationen. Kontaktpunktsvärdering tar med fördel hänsyn till vem som är kontaktpunktsägare, om en kontaktpunkt är direkt eller indirekt, samt vilken typ av påverkan punkten avger för att avgöra om punkten är möjlig att förändra, se Tabell 3. Kombinerat med kundens åsikt konkretiseras värdering genom flera perspektiv.

Därefter kan företaget initiera ett förändringsarbete med målet att förbättra de kontaktpunkter som prioriterats högst. Detta förändringsarbete kan sedan utvärderas med en ny customer journey map för att identifiera ifall kundens upplevelse förbättrats. I de fall där förändringsarbetet har lyckats med att förhöja kundens upplevelse av de tidigare problematiska kontaktpunkterna bör företaget utföra nya värderingar av de kontaktpunkter som upplevs sämst av kunden i den nya kundresan.

Med målet att skapa kontinuerliga strömmar med feedback kan företag inom B2B mäta kundnöjdhet. Detta innebär att ett moment innehållande uppföljning eller utvärdering bör

inkluderas i företagets customer journey. Kontinuerliga feedback-strömmar kan nyttjas av företaget för att löpande utvärdera det förändringsarbete som pågår. Med denna metodik kan kundens resa systematiskt analyseras, förbättras samt utvärderas av företaget.

6.2 Förslag på framtida studier

Författarna upplever att det finns stor potential för vidareforskning inom ämnet. Detta eftersom användandet av customer journey mapping som begrepp har markant ökat de senaste åren, främst som ett verktyg för att kartlägga kundens resa med B2C organisationer. Men för organisationer som agerar inom B2B har begreppet customer journey mapping varit tämligen outforskat. Vidare har nyttjandet av customer journey management varit ringa studerat generellt. Denna studie har ämnat att agera som en grundpelare för framtida studier inom customer journey mapping för B2B organisationer samt customer journey management i sin helhet. Fallstudien visar på att användbarheten för både customer journey mapping samt management kan implementeras väl inom, samt skapa stort värde, för B2B organisationer.

Författarna tror att studien har skapat stort värde genom att vara ett första steg mot B2B customer journey management, men att nya studier inom ämnet hade kunnat bredda den akademiska förståelsen för ämnet samt testa metodiken mer utförligt. Därav skulle det kunna vara intressant med en flerfallstudie med implementering av den metodik för customer journey management som i denna studie tagit fram. Detta för att undersöka hur väl den kan implementeras inom olika typer av B2B organisationer, samt för att sätta resultatens generaliseringsbarhet på prov. Ytterligare hade det varit av intresse att undersöka hur effektivt förbättringsarbete hade kunnat genomföras baserat på kundens upplevelse. Vetskapen om hur ett företag bäst genomför förbättringsarbete i samband med customer journey management skulle komplettera de slutsatser som dragits i denna studie och således bidra till ett mer komplett verktyg för strategiarbete.

Ur fallstudien framkom det att passiv kontakt var något som upplevdes utmanande av fallföretaget. Med passiv kontakt menas de mindre avstämningar som utförs under ett projekts gång. Fallföretaget upplevde det utmanande att på ett framgångsrikt sätt hålla kundföretaget uppdaterade gällande projektets framfart. Detta antas av författarna vara ett problem typiskt för konsultföretag i projekt. Vid problem med den passiva kontakten under ett projekt riskerar konsult- samt kundföretag att skapa olika bilder av projektets mål och framfart. Detta kan vidare

leda till missnöje och missförstånd, vilket uppdagades i fallstudien. Författarna ser ett behov och intresse i att utveckla riktlinjer för hur lyckad passiv kontakt kan bedrivas. Specifikt ser författarna värde i att studera möjligheter för skapandet av ett verktyg för att underlätta den passiva kontakten. Detta då det antagningsvis finns fler företag med liknande problem med kommunikation.

Referenser

Allabolag. (2020). *Boid AB*. <https://www.allabolag.se/5567592331/boid-ab>

Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.

Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, s. 43, 85-89.

Boid AB. (u. å.). <https://www.boid.se/>

Cengiz, E. (2010). Measuring customer satisfaction: must or not. *Journal of naval science and engineering*, 6(2), 76-88.

Chong, W. K., Shafaghi, M., & Tan, B. L. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*.

Crosier, A., & Handford, A. (2012). Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled people: a case study. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67-76.

Dhebar, A. (2013). Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business Horizons*, 56(2), 199-205.

Filiatrault, P., & Lapierre, J. (1997). Managing business-to-business marketing relationships in consulting engineering firms. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 213-222.

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research (5. uppl.)*. Sage Publishing.

Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3–8.

Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Studentlitteratur AB.

Jensen, M. (2016). Touchpoint management and interpersonal communication. *Studies in Media and Communication*, 4(1), 30-48.

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2020). *Principles and practice of marketing* (No. 9th). McGraw-Hill Higher Education.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.

Morrison, J. E., & Meliza, L. L. (1999). Foundations of the after action review process. INSTITUTE FOR DEFENSE ANALYSES ALEXANDRIA VA.

Nationalencyklopedin. (u. å.). *Business to business*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/business-to-business>

Norton, D. W., & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*.

Patel, R., Davidson, B. (2012). *Forskningsmetodikens grunder (uppl. 4, Vol 2)*. Studentlitteratur AB.

Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150.

Russell, H. (2017). Reflective Learning and After Action Reviews. *Legal Information Management*, 17(3), 173-179. doi:10.1017/S1472669617000378

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996, February). The Kano model: How to delight your customers. In *International working seminar on production economics* (Vol. 1, No. 4, pp. 313-327).

Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.

Strauss, A. & Corbin, J. (1994) Grounded theory methodology. I. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (s. 273-285) Thousand Oaks: Sage Publications.

Szwejczewski, M., Goffin, K., & Anagnostopoulos, Z. (2015). Product service systems, after-sales service and new product development. *International Journal of Production Research*, 53(17), 5334-5353.

Temkin, B. D. (2010). Mapping the customer journey. *Forrester Research*, 3, 20.

VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007). Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), 80-94.

Vázquez, S., Muñoz-García, Ó., Campanella, I., Poch, M., Fisas, B., Bel, N., & Andreu, G. (2014). A classification of user-generated content into consumer decision journey stages. *Neural Networks*, 58, 68-81.

West, S., Stoll, O., Østerlund, M., Müller-Csernetzky, P., Keiderling, F. and Kowalkowski, C. (2020) 'Adjusting customer journey mapping for application in industrial product-service systems', *Int. J. Business Environment*, Vol. 11, No. 3, pp.275–297.

World Health Organization. (2019). *Guidance for after action review (AAR)* (No. WHO/WHE/CPI/2019.4). World Health Organization.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>

Bilagor

1. Intervjumall fallföretagets anställda

Före köp

- *Hur kommer kunder i kontakt med er?*
- *Hur försöker ni attrahera nya kunder?*
- *Hur tror du att Boid uppfattas ur kundens perspektiv innan projektet?*

Under köp

- *Vad gör ni för att försöka inkludera kunden i projektet och uppfylla deras önskemål?*
- *Hur viktigt tycker du att det är att försöka involvera kunden i projekt?*
- *Hur tror du att Boid uppfattas ur kundens perspektiv under projektet?*

Efter köp

- *Hur tror du att Boid uppfattas ur kundens perspektiv efter projektet?*
- *Gör ni något särskilt arbete för att följa upp projekt?*
- *Hur troligt skulle du säga att det är att kunder väljer att arbeta med Boid fler gånger?*

Generella frågor

- *Vad tycker du är Boids styrkor och svagheter?*
- *Hur tror era kunder definierar era styrkor och svagheter?*
- *Vad är er målsättning för kundupplevelsen?*
- *Hur väl uppnår ni den?*
- *Har du ett exempel på en bra och en dålig kundupplevelse?*
- *På vilket sätt får ni reda på hur kunden uppfattar er under/efter resan?*
- *Vad tror du att ni behöver utveckla framåt med ert arbete med kundkontakt?*

2. Intervjumall fallkunder

Före köp: Definition (från ett behov till letandet av potentiella konsulter)

- *I processen före köp, hur ställde sig Boid i paritet med branschkonkurrenter?*
- *Hur skulle du beskriva en högkvalitativ kontakt innan starten av ett projekt?*

Under köp:

- *Hur skulle du beskriva ett välfungerande samarbete mellan parter under ett projekt?*
- *Hur väl presterade Boid under projektets gång? Vad det något som ni upplevde saknades?*
- *Hur skulle du beskriva en högkvalitativ kontakt under ett projekt?*

Efter köp:

- *Hur skulle du beskriva ett välfungerande samarbete mellan parter efter ett projekt?*
- *Hur skulle du beskriva en högkvalitativ kontakt efter ett projekt?*
- *Hur upplevde du Boid efter att projektet var färdigt?*

Generella frågor:

- *Har ni samarbetat med Boid under ett projekt eller har det varit fler gånger?*
- *Beskriv gärna projektet/projekten övergripigt. Längd/innehåll*
- *Hur viktig är kommunikationen med konsultbolaget för projektets utkomst?*
- *Föredrar du färre men mer strukturerade kontakttillfällen eller fler, kontinuerligare kontakttillfällen?*
- *Hur skulle du definiera Boids styrkor och svagheter som samarbetspartner?*
- *Är det något du kände saknades ifrån Boids sida under hela projektets gång?*

3. Intervjumall mailkonversation

Nedan presenteras de intervjufrågor som ställdes till en respondent från ett branschledande företag inom customer journey mapping.

- Vi ska ge oss på att göra en customer journey map till ett företag och försöka analysera deras Cjmap och hur de kan använda sig av customer journey management. Är det någon särskilt du tycker är viktigt att vi frågar vårt företag för detta under våra intervjuer? Och finns det några "typiska" fel företag tenderar att göra i sin customer journey map?
- Upplever du att det finns vissa typer av företag där det är svårare att göra en customer journey map?
- Vilka är de viktigaste sakerna att tänka på när ett företag ska försöka använda sig av customer journey management?

4. Analysunderlag customer journey fallföretag

I denna bilaga presenteras den analys som använts vid framtagandet av fallföretagets customer journey map, se Figur 3. Analysen är baserad på data från Kapitel 4. Den har genomförts utefter Temkins (2010) fjärde steg ur femstegsmodellen för skapandet av en customer journey map.

Före projekt

Boids kunder kommer främst ifrån kontakter, dels från moderbolaget Chalmers Industriteknik och dels från personliga kontaktnät. Kundintervjuerna tydliggör att när ett behov har skapats och efterforskning skall göras för att försöka hitta relevanta konsultfirmor sker detta sällan via internetsökningar. Istället används främst personliga kontaktnät för att genomföra efterforskningar efter relevant kompetens. Därav anses detta vara en styrka Boid innehar, att de besitter ett tillräckligt stort kontaktnät för att kunna attrahera nya kunder. Ett kontaktnät som också verkar växa för varje år. Under intervjuerna med Boids kunder framgick det dock att det finns områden i stadiet före projekt som kan utvecklas. En respondent uttrycker sig såhär: "Vi är otroligt nöjda med samarbetet med Boid, men om vi inte hade haft en personlig koppling till Boid och endast kollat på deras hemsida hade Boid antagligen inte anställts." Vidare förklarar respondenten att detta beror på att hen upplever att Boid främsta styrka är den koppling till Chalmers och akademien som finns. En koppling som upplevs saknas på Boids hemsida. Därav finns det potential för att utveckla hemsidan i denna aspekt då det skapar en känsla av legitimitet och seriositet för kunden.

Kontakten innan projekt är något som Boid utmärker sig inom. Respondenterna menar att det viktiga innan projekt är att konsulten uppfattas som lyhörd, det finns snabb återkoppling bestående av kompetenta motfrågor, samt att det är tydligt vad konsultfirman faktiskt klarar av att ta på sig att göra. Dessa områden uttrycker kunderna att Boid är duktiga på. De klarar av att förstå komplexa problem, ställa bra motfrågor och komma med en del egna idéer på vilka tillvägagångssätt som skulle passa projektet i fråga. Utöver detta är de också transparenta med vad de faktiskt klarar av att göra.

Det framkom under kundintervjuerna att marknadsföring via sociala medier inte var en anledning till att någon av respondenterna valde Boid. Efter att ha vägt in respondenternas tankar om att personliga kontakter fungerar bäst kan slutsatsen dras att personlig kontakt samt dedikerat säljarbete krävs för att nå ut till nya större kunder.

Under projekt

Vid uppstart av projekt lyckas Boid väl med att vara lyhörda efter kundens önskemål och behov. De ställer rätt motfrågor och klarar av att föra projektet framåt genom att utveckla kundens redan befintliga idéer. Detta upplevs som att Boid tillför en högre kompetens till projektet och att det i efterhand skapas en känsla av att detta inte hade kunnat genomföras utan Boid som samarbetspartner.

Kunderna märker att Boid har erfarenhet av att arbeta kundcentrerat. De bidrar med goda perspektiv om hur slutanvändarens upplevelse påverkas. En egenskap som har uppskattas mycket av kunder, särskilt i större projekt där det finns flera samarbetspartners.

Anställda designers på Boid arbetar ofta i flera projekt parallellt, i många fall kan en anställd vara aktiv i 7–8 projekt samtidigt. Det är en styrka att Boid kan ta på sig fler projekt med färre anställda, men det kan också finnas en negativ aspekt. Kontakten med kund under ett projekt bedöms av samtliga kunder som en nyckelfaktor för lyckad leverans och samarbete. Från både anställda på Boid och intervjuade kunder framkommer att kontakten ibland blir lidande i projekten. En kund beskriver Boid som “frånvarande” och designers på fallföretaget beskriver att saker lätt “faller mellan stolarna”.

Strukturerad kontakt i projekt är således någonting som behöver fokuseras på av Boid, samt något som skulle kunna prioriteras generellt av konsultfirmor. I dagsläget upplevs avstämningar med kund hindrad av “höga trösklar” och det finns inget bra verktyg för att underlätta denna. Kunder och anställda har båda uttryckt intresse för lättare kommunikation under projektet, vilket tydliggör behovet av ett verktyg för passiv kontakt. Boid bör således se över möjligheten att köpa in eller skapa ett sådant verktyg. För att integrera passiv kontakt så väl som möjligt i det nuvarande arbetet kan det finnas värde i att fokusera på möjligheten att integrera verktyget i Boids nuvarande projektsystem. Ett verktyg i ett nytt program hade kunnat skapa nya “trösklar” för kontakten vilket skulle motverka den önskade effekten. Målet borde vara att skapa ett verktyg som är så användarvänligt som möjligt för de anställda på Boid.

Kunderna är eniga i att Boid levererar ett resultat av mycket hög kvalitet som ofta är över förväntan. Det goda resultatet är ett mycket kraftigt verktyg, och som en kund uttrycker sig: “det enda som spelar roll”. Ett riktigt bra resultat verkar vara den viktigaste aspekten för kund och kan väga upp intryck av ett samarbete.

Det har hänt ibland att de förutbestämda arbetstimmarna har överskridits av Boid, vilket har resulterat i att projektbudgeten överstigits och skapat missnöje hos kunden. Detta är en utmaning som inte är helt enkel att hitta en bra lösning på. Detta skulle kunna involveras i den passiva kontakten som sker veckovis.

Efter projekt

Samtliga av de intervjuade respondenterna är eniga om att leveransen från Boid har mött, eller i vissa fall överstigit, förväntan. Boid utmärker sig ytterligare genom sin benägenhet till samarbete. De ser till att kunden verkligen förstår och känner ägandeskap för leveransen, vilket gör att kunden kan utnyttja den till fullo efter att Boid har lämnat projektet. Detta är en styrka som Boid bör fortsätta utnyttja då det leder till att majoriteten av kundresor slutar med en positiv känsla. Flera respondenter menar att det i huvudsak är resultatet som räknas vilket pekar mot att en positiv leverans i slutet av en resa kan leda till fler projekt, även om moment under resans gång har upplevts som bristfälliga.

Efter att ett projekt är klart har Boid lätt för att hålla kontakten med kunderna. Detta sker dock sporadiskt och verkar bero på vem kunden har haft kontakt med under projektet. Kunderna uttrycker att de är nöjda med att Boid hör av sig regelbundet. En möjlighet i avslutningssteget kan vara att sprida kunskap om god kontakt efter projekt så att samtliga inom organisationen har en uppfattning om vad som uppskattas av kund. Således borde samtliga anställda på Boid fortsätta värdera kontakt efter projekt.

Flera av kunderna beskrev att de har arbetat med Boid i många projekt. Detta understöds av Boids anställda som tror att de flesta kunder väljer att fortsätta samarbete med Boid efter ett projekt är avslutat. Detta i kombination med att kunderna värderar kommunikation under projekt leder till utvärderingsmöten som en möjlig utvecklingspotential. Dessa möten kan behandla kommunikation och projektets utkomst med målet att utveckla dessa. I dagsläget utförs detta ibland genom AAR, men det är ej en vana för alla designers på Boid. Det finns således möjligheter att förbättra prestationen i projekt systematiskt genom ökad användning av AAR. Lärdomar från tidigare projekt kan på så sätt föras vidare inom organisationen och användas i nästkommande projekt.

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se



CHALMERS