



**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Samskaping og kundeinvolvering i produktutvikling innenfor tjenesteindustrien. Et casestudie om to tjenestebedrifter.

ENGELSK TITTEL:

Co-creation and customer involvement in product development in the service industry. A case study of two service firms.

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

1058

.....

.....

Navn:

Ida Cecilie Olafsen

.....

.....

VEILEDER:

Morten H. Abrahamsen

Sammendrag

Dagens bedrifter har måttet vri seg fra en produktsentrert tilnærming til en kundesentrert tilnærming (Coyles & Gokey, 2005). Kundene er hva bedriftene lever av og fokuset må dermed ligge på dem. For at kundene skal ønske å handle fra bedriften må det gi de en verdi, og bedriften trenger naturligvis også en verdi tilbake fra kundene for å kunne drive effektivt. For å henge med i produktutviklingen er det viktig å treffe rett på hva kundene ønsker seg og har behov for. Man kan med enkelhet tenke at det bare er å spørre kundene hva de vil ha. Men teorien og denne oppgaven viser at det ikke er så enkelt. For å gjøre det enda med avansert fokuserer oppgaven på tjenesteindustrien, da det er lite teori i forskningslitteraturen på dette feltet. Oppgaven prøver å besvare problemstillingen som følger; Hvilke utfordringer og fordeler finnes ved involvering av kunder til samskaping av verdi og produktutvikling i tjenesteindustrien?

Oppgavens fokus er rettet mot tjenestebedrifter, og to bedrifter innen helse og forsikring er intervjuet og analysert. Bedriftene er valgt da de er landsdekkende og en av de største bedriftene innen sine respektive bransjer, slik at de har høyest sannsynlighet for å være en av de fremste på markedet innen produktutvikling. I tillegg er akkurat disse bransjene valgt da de har tjenester som ikke vanligvis brukes i det daglige, men tjenester som de fleste mennesker ser et behov for – selv om de ikke nødvendigvis anvender de.

Teorien og intervjuene i oppgaven er rettet mot kundene, deres oppfatning av bedriftene og hvordan kundene blir involvert i produktutvikling. Det er analysert fra bedriftenes ståsted, da det er de som sitter med kunnskap om hvordan de involverer sine kunder og effektene av dette.

Analysen viser at tjenestebedriftene utvikler sine produkter i hovedsak ut i fra kundenes behov enten i ettertid av en sak hvor tjenesten ikke har stått til forventningene, eller i tiden før kunden skal kjøpe en tjeneste - og tjenesten i utgangspunktet ikke tilbys. Analysen motstrider også teorien om at kundene ønsker å skreddersy sine egne løsninger, da den ene bedriften erfarer at kundene føler seg mindre trygge på sine valg og heller ønsker at bedriften standardiserer en løsning for dem. Prahalad og Ramaswamy (2004) sine nøkkelelementer for samskaping kan fremstå som noe utdatert, da det mangler en viktig faktor - brukervennlighet. Grunnlaget diskuteres til å være digitaliseringen, og at det dermed kreves nye nøkkelelementer for å lykkes innenfor den nye digitale epoken.

Innholdsfortegnelse

FIGURLISTE	5
TABELLISTE	5
FORORD.....	6
1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 PROBLEMSTILLING	8
1.2 STUDIENS MÅL	8
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR.....	9
1.4 AVGRENSNING	9
2.0 TEORI	11
2.1 KUNDE.....	12
2.1.1 Kundeopplevelse og kundetilfredshet	13
2.1.2 Kundeengasjement og kundedeltakelse.....	15
2.1.3 Word-of-mouth (WOM).....	17
2.1.4 Kundeinvolvering	18
2.2 VERDI	20
2.2.1 Kundens verdi	21
2.2.2 Verdioppfatninger	22
2.2.3 Verdiskapningsfærer	24
2.2.4 Samskaping av verdi.....	25
2.3 KAPITTELOPPSUMMERING	28
3.0 PRESENTASJON AV BRANSJE OG BEDRIFT	29
3.1 FORSIKRINGSBRANSJEN.....	29
3.1.1 Gjensidige Forsikring	30
3.2 HELSEBRANSJEN – PRIVATAKTØR	30
3.2.1 Volvat.....	31
4.0 METODE	32
4.1 FORSKNINGSSTUDIER.....	32
4.2 KVALITATIVT, INTENSIVT FORSKNINGSDESIGN	33
4.3 SEMI-STRUKTURERT DYBDEINTERVJU.....	34
4.4 METODISKE OVERVEIELSER	35
4.5 DATAUTVALG	36
4.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	36
4.7 ANALYSE AV DATA.....	37
5.0 ANALYSE.....	39
5.1 GJENSIDIGE FORSIKRING	39
5.1.1 Kundeengasjement.....	39
5.1.2 Kudedeltakelse.....	40
5.1.3 Kundetilfredshet og kundeopplevelse	40
5.1.4 Kundeinvolvering	41
5.1.5 Kundens verdi	42
5.2 VOLVAT MEDISINSKE.....	45
5.2.1 Kundeengasjement.....	45
5.2.2 Kudedeltakelse.....	45
5.2.3 Kundetilfredshet og kundeopplevelse	46
5.2.4 Kundeinvolvering	47
5.2.5 Kundens verdi	47
6.0 DRØFTING	49

6.1 DISKUSJON	49
6.2 KONKLUSJON	55
6.3 IMPLIKASJONER FOR LEDELSE	57
6.4 KRITIKK AV OPPGAVE	57
6.5 VIDERE FORSKNING	58
7.0 REFERANSER	60
8.0 VEDLEGG	64
8.1 INTERVJUGUIDE	64
8.2 STARTLISTE TIL KODING	67

Figurliste

FIGUR 1 - OPPGAVENS STRUKTUR	9
FIGUR 2 - TEORETISK RAMMEVERK	11
FIGUR 3 - TJENESTEDOMINERT MARKEDSFØRING	19
FIGUR 4 - SKAPT VERDI	21
FIGUR 5 - FIRE VERDIBASERTE STRATEGIER FOR ET FIRMA.....	22
FIGUR 6 - VERDISKAPNINGSSFÆREN	24
FIGUR 7 - NÅR SKJER SAMSKAPING AV VERDI?	25
FIGUR 8 - GJENSIDIGES LOGO "VEKTEREN"	30
FIGUR 9 - VOLVAT MEDISINSKE SIN LOGO.....	31

Tabelliste

TABELL 1 - AVGRENSNING I OPPGAVEN	10
TABELL 2 - CEM VERSUS CRM	14
TABELL 3 - VERDIOPPFATNINGER	23

Forord

Med denne oppgaven fullfører jeg min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet med denne oppgaven har vært utfordrende og tidkrevende, men også svært lærerikt.

Valg av tema og problemstilling kan i hovedsak begrunnes av min interesse for konsumentadferd, kunderelasjoner, atferdsøkonomi og produktutvikling, som har blitt presentert for meg gjennom fagkurs som Marketing Strategy ved UIS, samt gjennom fagkurs som jeg studerte under mitt utvekslingsopphold under masterforløpet. Grunnen for å utforske dette innenfor tjenestesektoren er på grunn av egeninteresse og ønsket om å skrive om et fremvoksende konsept.

Jeg ønsker å takke familie, venner, professorer og medstudenter for støtte og innspill gjennom hele perioden av masterforløpet og oppgaveskrivingen. Spesielt har Kenneth H. Wathne ved Universitetet i Stavanger og Sharon Purchase ved The University of Western Australia inspirert meg til å utforske tematikken i denne oppgaven. En stor takk rettes til Sharon Purchase for innspill på teori, samt synspunkter og veiledning av retning i forskningsprosessen.

Jeg må også rette en stor takk til Linda Engen i Gjensidige Forsikring og Stine Farstad i Volvat Medisinske Senter som med en positivitet og lyst har bidratt med gode svar til alle mine spørsmål.

En ekstra stor takk rettes til slutt til min veileder, Morten H. Abrahamsen, som har gitt meg inspirasjon, veiledning, oppfølging og solid støtte gjennom hele prosessen.

Stavanger 12. juni 2017

Ida Cecilie Olafsen

1.0 Innledning

”Customers don’t know what they want until we’ve shown them”

- Steve Jobs

De fleste som har jobbet med salg i Norge har hørt uttrykket; ”kunden har alltid rett!”. Selv om dette naturligvis ikke alltid stemmer, så kan dette uttrykket tas med videre ved å analysere hvordan kunden kan bidra til utvikling av produkter og tjenester, og samskaping av verdi mellom bedrift og kunde. Samskapingen går ut på at bedrift og kunde i fellesskap skaper en verdi for begge parter (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dette gir bedriften en konkurransefordel og potensielt høyere markedsandel. Å involvere kunder i samskaping av verdi er en viktig strategi for bedrifter som konkurrerer for å tilfredsstille personlige krav fra kundene og for å oppnå konkurransefortrinn (Zhang & Chen, 2008).

Økt globalisering, raskt utviklende teknologi og nye metoder å kommunisere har skapt store endringer i krav til bedrifter fra dagens kunder. For å selge produkter og tjenester har bedrifter måtte endre sin bedriftsstrategi fra en produksentrert til en kundesentrert tilnærming (Coyles & Gokey, 2005). Kunden står i fokus, og dermed er det kunden som sitter med mye makt i en forhandlingsprosess.

Siden markedet endres er det viktig for bedriftene å være godt rustet med forståelse for nye muligheter og hvordan gjennomføre det. Oppgaven beskriver hvilke fordeler og utfordringer bedrifter står ovenfor i en samskaping- og produktutviklingsprosess.

1.1 Problemstilling

Oppgaven prøver å besvare følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer og fordeler finnes ved involvering av kunder til samskaping av verdi og produktutvikling i tjenesteindustrien?

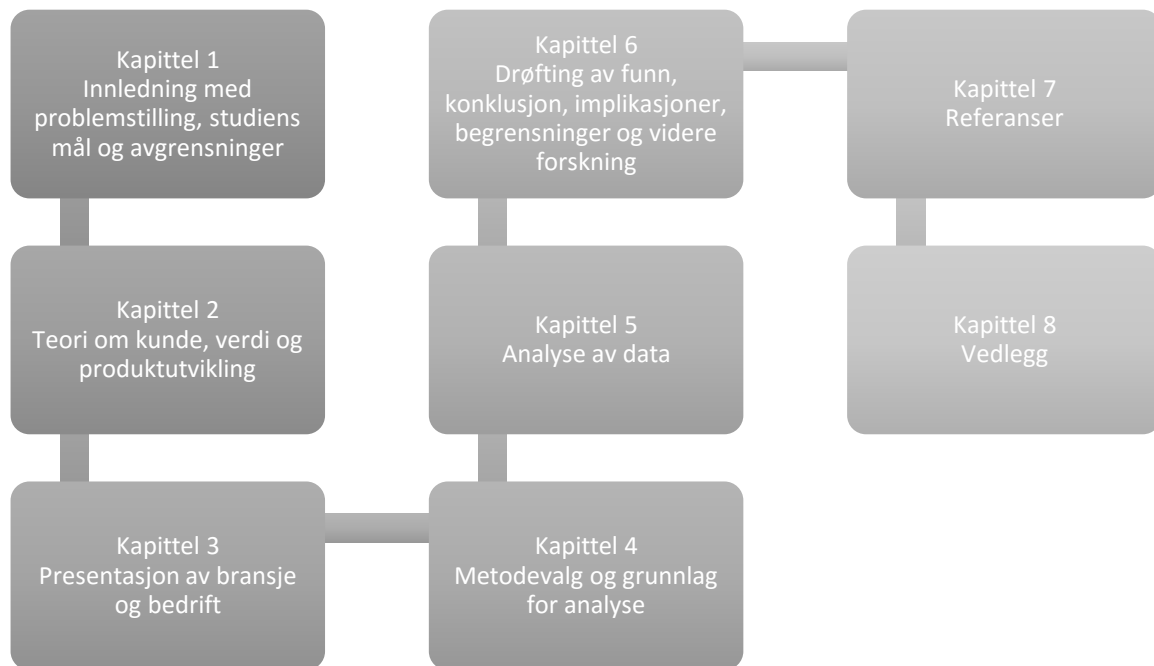
Det er mange faktorer som må stemme for å få til samskaping og utvikling. For å samskape verdi må man ha en forståelse om hva verdi er og hvordan man i felleskap kan gå frem for å anskaffe denne verdien. Å involvere kunder kan gjøres på flere forskjellige måter, og teorien beskriver dette også forskjellig. Oppgaven redegjør for flere typer kundeinvolvering og hvordan dette kan brukes av bedriftsledere for utvikling av deres tjenester.

1.2 Studiens mål

Målet med oppgaven er å engasjere bedrifter til å vurdere hvordan de kan involvere kundene til samskaping av verdi og utvikling av produkter, og for å bidra til et nytt lys på feltet for både bedrifter og akademikere. Flere akademikere har tidligere studert samskaping med kundene, og det kommer stadig nyere forskning ut på feltet. Hovedsakelig finnes det studier som tar for seg utvikling av fysiske produkter, slik som Prahalad og Ramaswamy (2004) beskriver i sine tidsskrifter. Oppgaven ser derfor heller på tjenesteindustrien, da dette forskningsfeltet ikke er like utfyllende. Teorien er i tillegg ikke testet på tjenestebedrifter ut i fra et caseobjektiv, og det finnes ingen forskning som tar for seg praktiske løsninger på involveringen – ut i fra forsker vet.

Oppgaven benytter et casestudie med dybdeintervjuer gjennomført med to tjenestebedrifter for å fastslå substansen ved deres kundeinvolvering i produktutvikling, og fordeler og utfordringer som de har erfart. Resultatet av dybdeintervjuet er analysert med en kvalitativ studie og koding av nøkkelelementer for å forstå substansen av relasjonen fra bedriften sitt ståsted. Oppgaven konkluderer med en diskusjon av resultatene og deres implikasjoner for tjenestebedrifter innen forsikrings- og helsesektoren.

1.3 Oppgavens struktur



Figur 1 - Oppgavens struktur

1.4 Avgrensning

Flere undertemaer av tematikken i denne oppgaven er utelatt for å unngå for bredt fokusområde – som kan skape vanskeligheter ved analysen. Denne studien ses fra bedriftens perspektiv med tanke på kundeinvolvering, så bedrifter bør være observant på mulig usikkerhet som kundene kan ta med inn i samskapingen og samproduksjonen. Bedriften må ha forståelse for sosial og psykologisk atferd, og holdninger som kan lede til forskjellig type kundedeltakelse (Ngo & O’Cass, 2013).

Tabell 1 viser en oversikt over temaer som er utelatt og hvor dette kan studeres videre.

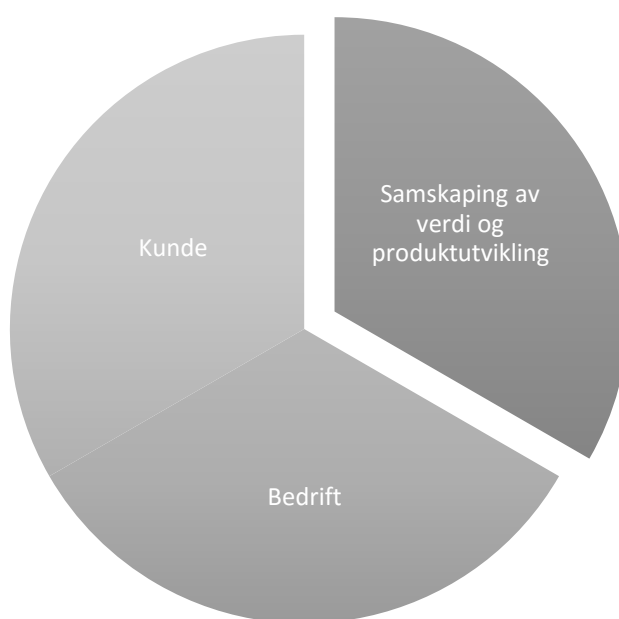
Tema	Begrunnelse	Kilder
Nettverkseffekter	Oppgaven avgrenses til relasjonen mellom bedrift og kunde.	Breidbach, C., Brodie, R. & Hollebeek, L. (2014) Beyond Virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems. <i>Managing Service Quality</i> (24), ss. 592-611.
Kundeengasjement – markedskommunikasjon og klagehåndtering	Kundeengasjement kan også være gjennom markedskommunikasjon og klagehåndtering. Dette er et såpass stort emnefelt at det ikke lar seg inkludere i denne oppgaven.	Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I. & Sese, F. (2015) Can complaint-handling efforts promote customer engagement? <i>Service Business</i> (10), ss. 847-866. Berger, J., Sorensen, A. & Rasmussen, S. (2010) Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales. <i>Marketing Science</i> (29), ss. 815-827 Thorbjørnsen, H. (2015). Kunden som verdiskaper. <i>Magma</i> (4), ss. 24-30.
Pris	Prisstrategi er ikke beskrevet i oppgaven, da det er verdien som er hovedfokuset.	Dickson, P. & Sawyer, A. (1990) The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers. <i>Journal of Marketing</i> .
Bredde av utvalg	Det er ikke beskrevet om hvor mye utvalg av tjenester som er mest gunstig.	Schwartz, B. (2009) More Isn't Always Better. <i>Harvard Business Review</i> , 22. Iyengar, S. & Lepper, M. (2000) When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 995-1006.
Kunde profiler	Forskjellige kunde profiler (emosjonelle, trege, rådgivende, etc.) blir ikke diskutert, da dette blir for omfattende å undersøke i denne studien.	Coyles, S. & Gokey, T. (2005) Customer Retention is not Enough. <i>Journal of Consumer Marketing</i> , 101-105.
Customer Lifetime Value	Ikke direkte relevant for problemstillingen, da vi ser på samskapingen i øyeblikket og ikke nødvendigvis i hele livsløpet til kunden.	Chan, T., Wu, C. & Xie, Y. (2011) Measuring the Lifetime Value of Customers Acquired from Google Search Advertising. <i>Marketing Science</i> , 837-850.
Brand Equity	Ikke direkte relevant for problemstillingen, da vi ser på verdien fra samskaping og ikke hva kunden føler hun får i tillegg ved å velge bedriftens merkevare fremfor en annen.	Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. <i>Journal of Marketing</i> , 1-22.

Tabell 1 - Avgrensning i oppgaven

2.0 Teori

Oppgaven benytter teori om kunder, verdi og produktutvikling for å belyse problemstillingen. Hovedfokuset ligger på kunden da dette er en studie fra bedriften sitt ståsted, og hvordan de skal kunne skape samhandling og involvere kundene for å skape verdi og utvikling.

Det teoretiske rammeverket som belyses i oppgaven er illustrert i figur 2. I bunn og grunn er det kunder og bedriften, som i fellesskap utøver samskaping for økt verdi og produktutvikling.



Figur 2 - Teoretisk Rammeverk

Oppgaven beskriver først teori om kunde, og deretter om verdiskapning og produktutvikling. Oppgaven ønsker å belyse hvorfor bedrifter bør involvere kunden og hvilke utfordringer dette gir bedrifter.

2.1 Kunde

”For a long time, people believed that the sun revolved around the earth because it was the sun that rose and set every day. A paradigm shift occurred with the realization that the earth revolved around the sun. Something similar is underway in our social, business, and civic systems. Individuals were seen as revolving around the firms and institutions. We were pockets of demand, rising and setting around supply. This is no longer true. Individuals, not institutions, are now at the center of value creation” (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 9).

Som Ramaswamy og Ozcan (2014) beskriver – en kunde i dag er ikke det samme som en kunde for noen år tilbake. Rollen som kunde er i konstant endring, da hun i dag har mer tilgang til informasjon og teknologi. Dette gir henne blant annet et globalt syn – i den forstand at hun kan finne informasjon om bedrifter, produkter, priser, og konsumentatferd fra hele verden. Mennesker er sosiale vesener, og deler det de har av felles interesser, behov og opplevelser. Delingen er mye enklere i dag da vi har internett og mobiltelefoner. Kunden har gått fra en ganske passiv rolle til en mer aktiv rolle. Dette har med å gjøre at mennesker lærer mer i den nye teknologiske verden, noe som fører til bedre utvalg da de gjør valg. Og ettersom de kommuniserer seg i mellom, gjør de hverandre modigere til å ta standpunkt og gi tilbakemeldinger. Det er en økende trend på uoppfordrede tilbakemeldinger fra kunder til bedrifter, samt kunder seg i mellom (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

De fleste kunder kjøper flere forskjellige merkevarer innen samme produktkategori. Faktisk er det bare én av ti som er 100% lojale til en merkevare. Kunder søker dermed etter produkter og tjenester som matcher deres spesifikke behov (Hougaard & Bjerre, 2002). De lojale kundene er ofte småbrukere av produktet, mens de kundene som bruker forskjellige merkevarer er oftere storbrukere innenfor produktkategorien (Hougaard & Bjerre, 2002) (Du, Kamakura, & Mela, 2007). Tatt dette i betraktning, kan det være en konkurransefordel for bedrifter å treffe kundene på deres spesifikke behov og ønsker.

Det er mange måter å involvere kunder i utvikling av produkter og tjenester i følge teorien, og for at kundene skal engasjere seg i en merkevare er det mange faktorer som må ligge til grunn. Dette kapitlet tar for seg kundeopplevelsen – da dette gir bedrifter et grunnlag for hvordan kommunisere og håndtere kunden, og kundedeltakelse og kundeengasjement – da dette er former for involvering av kunden i produktutvikling. Oppgaven beskriver også fenomenet

word-of-mouth – da dette anses som et viktig element å ta i betraktning for bedriftene ved kundeinvolvering. Mennesker er sosiale vesen som deler sine erfaringer, så dette er sentralt ved utvikling og samarbeid. Til slutt beskrives kundeinvolvering – som ser på hvor i utviklingsprosessen det er mulig (og best) å involvere kunden ut i fra ønsket resultat.

2.1.1 Kundeopplevelse og kundetilfredshet

Kundeopplevelsen består av kognitive, emosjonelle, fysiske, sanselige og sosiale elementer som markerer kundenes direkte og indirekte interaksjoner med bedrifter (Keyser, Lemon, Klaus, & Keiningham, 2015; Skard, Nysveen, & Pedersen, 2011). Kundeopplevelsen omfatter alle aspekter av en bedrift sitt tilbud, inkludert kvaliteten av kundeservicen, annonsering, emballasje, produkt- og tjenesteegenskaper, brukervennlighet og pålitelighet. Kundeopplevelsen er den interne og subjektive responsen kundene har til all direkte og indirekte kontakt med bedriften (Meyer & Schwager, 2007; Weber & Henderson, 2014).

Det er mange internasjonale merkevarer som ser på kundeopplevelsen som en avgjørende faktor for langsiktig suksess. Merkevarer som Apple, Audi, McDonalds og Hilton har mål om å levere en overlegen kundeopplevelse, hvor de også inkluderer dette målet i deres visjon og misjon. Rundt om i organisasjoner med fokus på kundeopplevelser har de opprettet egne stillinger med stillingstitler som ”Kundeopplevelse-Konsulent”, eller ”Chief Experience Officer”, osv. (Keyser, Lemon, Klaus, & Keiningham, 2015).

Selv om noen merkevarer har forståelse for kundeopplevelsen, er det mange merkevarer som har målt kundetilfredshet og har mye data på dette (Meyer & Schwager, 2007). Vanlig praksis i mange tjenesteorganisasjoner er å ha en kundeundersøkelse etter endt tjeneste, hvor kundene kan gi tilbakemeldinger på hvordan de synes tjenesten stod til forventningene. Dette hjelper bedriften med innsikt i deres nåværende kunder i nåværende situasjon (Anderson & Narus, 2004). Problemet med å måle kundetilfredshet er at dette ikke forteller hvordan man oppnår det. Kundetilfredshet er høydepunktet av en serie med kundeopplevelser, som også kan beskrives som resultatet av de gode opplevelsene minus de dårlige. For å forstå hvordan oppnå kundetilfredshet må bedriften dekonstruere det i de enkelte opplevelsene (Meyer & Schwager, 2007).

	What	When	How Monitored	Who Uses the Information	Relevance to Future Performance
Customer Experience Management (CEM)	Captures and distributes what a customer thinks about a company	At points of customer interaction: "touch points"	Surveys, targeted studies, observational studies, "voice of customer" research	Business or functional leaders, in order to create fulfillable expectations and better experiences with products and services	Leading: Locates places to add offerings in the gaps between expectations and experience
Customer Relationship Management (CRM)	Captures and distributes what a company knows about a customer	After there is a record of a customer interaction	Point-of-sales data, market research, Web site click-through, automated tracking of sales	Customer-facing groups such as sales, marketing, field service, and customer service, in order to drive more efficient and effective execution	Lagging: Drives cross selling by bundling products in demand with ones that aren't

Tabell 2 - CEM versus CRM (Meyer & Schwager, 2007, s. 120)

Tabell 2 viser forskjellene innen kundeopplevelse-ledelse (CEM) og kunderelasjon-ledelse (CRM). Hovedforskjellene er at innen CEM finner bedriften ut hva kundene tenker om dem, imens CRM måler hva bedriften vet om kunden. Disse målemetodene blir også brukt på forskjellige tidspunkt i kundens livstid, hvor CEM måler i kundeinteraksjoner, imens CRM måler i ettertid av kundeinteraksjonen. Hvordan disse målemetodene har relevans til fremtidig prestasjon varierer også; CEM lokaliserer områder å gi tilbud som tetter hullene mellom forventning og opplevelse – noe som gir bedriftene en ledetråd til fremtidig prestasjon. CRM derimot, er en pådriver til kryss-salg ved å samle produkter som blir etterspurt med produkter som ikke blir etterspurt. Dette skaper heller en negativ relevans til fremtidig prestasjon (Meyer & Schwager, 2007).

Innenfor tjenesteindustrien er dette med kundeopplevelsen spesielt viktig, da dette er essensen med deres tilbud. Kundene kjøper en tjeneste samtidig som den konsumeres, og det er derfor viktig at opplevelsen til kunden er god, da dette påvirker deres bilde av bedriften etter endt tjeneste. En viktig faktor i skapelsen av kundeopplevelsen er interaksjonen mellom den ansatte i bedriften og kunden. Den ansatte skaper kundeopplevelsen, og noen teoretikere mener at merkevaren er ingenting annet enn deres ansattes oppførsel og holdning (Skard, Nysveen, & Pedersen, 2011; Alloza, 2008). De ansatte er merkevaren, og det er de som står for hvordan bedriften differensierer seg (Alloza, 2008).

Kundeopplevelsen omfatter ikke kun den ene kunden som kjøper og konsumerer produktet eller tjenesten, men også direkte relasjoner av kunden. En måte det påvirker flere potensielle kunder er gjennom word-of-mouth (se delkapittel 2.1.3). En kundeopplevelse påvirker direkte relasjoner med verdifulle effekter. For eksempel ved å gi bedre eldreomsorg til en mann eller kvinne, vil dette også bedre helsen til deres ektefelle. Eller det å behandle depresjoner hos en mann vil også gjøre de rundt ham lykkeligere. Eller hvis mennesker slutter å røyke, så vil dette oppmuntre deres venner til å gjøre det samme. Effektene er refleksjoner av menneskers sosiale forankring i deres sosiale nettverk. Desto bedre tilkoblet menneskene er, desto mer familie og venner har de, som gjør de mer sentrale i nettverket – dermed større effekter. Dette fører til et problem; burde de ”populære” menneskene bli prioritert til bedre behandling enn de med mindre nettverk? Fra et politisk perspektiv kan dette være nyttig i den grunn at flere mennesker får effekt av tjenesten. Men fra et moralsk perspektiv blir ikke dette etisk korrekt. I bunn og grunn har menneskene med store nettverk større muligheter til å skaffe hjelp og tjenester gjennom venner og familie, enn de med mindre nettverk (Christakis, 2008).

2.1.2 Kundeengasjement og kundedeltakelse

Kundeengasjement har fått en økende interesse for akademikere og praktikere den siste tiden, spesielt på grunn av fokuset på interaksjoner mellom kunde og merkevare. Innenfor tjenesteindustrien anses dette som den viktigste byggesteinen for tjenesteleveringen. Kunder viser positiv engasjement-atferd hvis de får frivillig delta i aktiviteter fremfor forpliktet deltakelse (som f.eks. å fylle ut skjemaer) (Ng, Plewa, & Sweeney, 2016). Men de forskjellige kundene vil også ha forskjellige tilbøyelighet for å delta i et samarbeid avhengig av den spesifikke tjenestesammenhengen. Tilbøyelighet for å delta, samt kundeatferden varierer mellom tjenestesammenhengen. I tjenester hvor det kreves høy involvering (f.eks. i helsevesenet) vil kundene stille seg mer tilbøyelig til å engasjere seg og viser bedre atferd, sammenlignet med tjenester som krever lavere involvering (f.eks. detaljhandel). Atferden til kundene korrelerer med tilbøyeligheten for å delta (Fernandes & Esteves, 2016). Kundeengasjement i et tjenestetilbud omfatter at bedriften kontakter, informerer og engasjerer i tjenesterelaterte aktiviteter (Ng, Plewa, & Sweeney, 2016).

Kundeengasjement fokuserer på fordeler for bedriften og andre kunder, da de ønsker å engasjere kunder til å gi tilbakemeldinger og forslag på produktforbedringer på en generell basis. Kundedeltakelse fokuserer på den deltakende kunden, og hvordan gi fordeler til akkurat

denne kunden, da de deltar i utviklingen av sitt skreddersydde produkt (Dong & Sivakumar, 2016).

Kundedeltakelse er fremherskende i alle industrier. I selvhjelpstjenester deltar kundene ved å fylle bensin på bensinstasjon og plukke møbler på varelageret hos Ikea, og kundene lager sine egne produkter gjennom blant annet Nike Shoes (Dong & Sivakumar, 2016). Tjenesteytende bedrifter kan stille sine ressurser til disposisjon for kundene for å engasjere til samproduksjon av verdi. Blant annet kan dette gjøres med tilgang til ansatte og deres kompetanse, og brukervennlig teknologi. Å engasjere kundene som aktive deltakere i utviklingen av tjenestebedriften er fordelaktig for både bedriften og kundene. Bedriften sin motivasjon kan være reduserte kostnader ved at kunden i en større grad gjør en del av jobben (Andreassen, Gustafsson, & Gebauer, 2015; Ngo & O’Cass, 2013), og kundene kan forvente en reduksjon i pris. Bedriften kan skreddersy deres tilbud til kundene, slik at de får et personlig preg. Kundedeltakelse kan føre til økt tjenestekvalitet, som fører til en gunstig vurdering av bedriftens tjenester. Dette øker igjen kundenes intensjoner til å handle av bedriften, som vil føre til høyere bedriftsytelse (Ngo & O’Cass, 2013).

Bedriftene kan også engasjere kunden til dialog i sosiale medier, slik som Facebook, Twitter og Instagram, for å lære mer om kundens bruk og erfaring med tjenesten. Ved å stille bedriftens ressurser til disposisjon, vil det føre til en økt opplevelse av verdi for kunden. Baksiden av medaljen er at tiltakene kun har effekt om kundene faktisk ønsker å bidra i ulike oppgaver når det gjelder verdiskapingsprosessen (Andreassen, Gustafsson, & Gebauer, 2015)

En kunde har to grunnleggende motiver for å være delaktig i en verdiskapingsprosess: et hedonistisk motiv eller et nyttebasert motiv (Andreassen, Gustafsson, & Gebauer, 2015). I følge det Store Norske Leksikon (2014) er hedonisme en morallære som handler om å holde lystfølelser og nytelse som de viktigste godene (Store Norske Leksikon, 2014). Derav handler hedonisme om gledesbetonte handlinger, som for eksempel kjøp av luksusgoder eller opplevelser. Nyttebaserte motiv handler derimot om kjøp av tjenester som er mer praktiske og dekker grunnleggende behov. Ut av dette vil man anta at deltakelse fra kundene når det gjelder nyttebaserte motiv er å foretrekke fremfor de hedonistiske motivene (Andreassen, Gustafsson, & Gebauer, 2015).

2.1.3 Word-of-mouth (WOM)

Christakis og Fowler (2009) beskriver at mennesker er tilkoblet slik at vi påvirker hverandre på alle mulige måter, både direkte og indirekte. Dette forklares blant annet med "Six Degrees of Separation" og "Three Degrees of Influence". Dette betyr at alle mennesker i hele verden er tilkoblet til hverandre med et gjennomsnitt på seks grader av separasjon. Altså er din venn en grad fra deg, din venns venn to grader fra deg, osv. Men selv om vi er tilkoblet hverandre med seks grader separasjon betyr ikke dette at vi har innflytelse på alle mennesker. Spredningen av innflytelse i sosiale nettverk treffer de tre første gradene av separasjonen, altså våre venner (første grad), venners' venner (andre grad), og venners' venners' venner (tredje grad). Alt vi gjør eller sier går igjennom vært nettverk og har en innvirkning på disse tre gradene av separasjon (Christakis & Fowler, 2009).

Mennesker påvirkes mye av andre sine meninger i dagens samfunn. Om man i utgangspunktet er kun litt positiv til en merkevare, kan andres mer positive mening påvirke oss til å bli mer begeistret og ha en følelse av at merkevaren var bedre enn først antatt (Muchnik, Aral, & Taylor, 2013). Berger (2013) forklarer at gjennom positiv word-of-mouth kan kundene bli gode talsmenn for bedriftens merkevare, som vil bidra til en økning i nye kunder. Men for å få kundene til å dele erfaringer og gode ord om en merkevare, må bedriften gi de innhold og fortellinger de kan bruke. Dette kan løses gjennom å bruke modellen STEPPS, som står for social currency, triggers, emotions, public, practical value og stories (Berger, 2013).

"Social Currency" går ut på at mennesker liker å dele informasjon som gjør at de ser bra ut for andre. For eksempel vil folk dele kunnskap om spesielle produkter eller ideer som får de til å se smarte eller kule ut. "Triggers" er hvordan bedriften minner folk på å snakke om deres produkter eller tjenester. Dette er en stimuli som får folk til å tenke på relaterte ting. Mennesker er enkle og snakker om det som tilfaller dem først. Desto oftere en person tenker på et produkt eller en tjeneste, desto oftere vil det snakkes om. Når det gjelder "Emotions" går dette ut på at mennesker deler erfaringer og kunnskap som de bryr seg om. Noen følelser øker deling, imens andre følelser kan føre til mindre deling. Det er derfor viktig å fremkalle de rette følelsene (Berger, 2013).

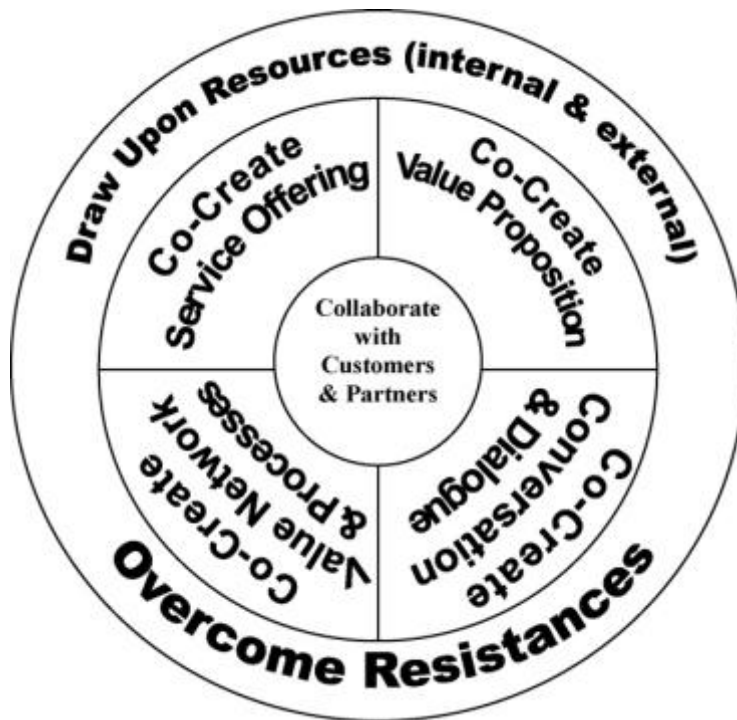
"Public" går ut på at mennesker kopierer hverandre, og det er vanskelig å kopiere noe man ikke fysisk ser. Altså ved å lage tjenester som er mer synlige i offentligheten gjør det enklere å herme etter, som gjør det mer populært på markedet. Mennesker er også veldig flinke på å dele, og

mennesker deler gjerne nyheter som har en praktisk verdi ("Practical Value"), da de er opptatt av å hjelpe andre. Men mennesker er oversvømt av informasjon, så meldingen fra bedriften må skille seg ut fra mengden. "Stories" er en viktig faktor i WOM. Mennesker deler ikke bare informasjon, de forteller historier. Historiene fungerer som fartøy under forkledning som bærer informasjon om moral og lærdom. Så det er viktig å bygge inn produkter og ideer i historiene som mennesker vil fortelle videre (Berger, 2013).

2.1.4 Kundeinvolvering

Det finnes bedrifter i verden som er gode på kundeinvolvering og som bruker dette til sin fordel når det gjelder utvikling. Klesbutikken Zara leverer produkter etter en just-in-time strategi, hvor de produserer etter kundenes ytrede ønsker (Petro, 2012). Det samme gjelder Lego, som produserer Lego etter kundenes idéer. Disse idéene lastes opp på internett, hvor kundene kan samle inn støtte og tilbakemeldinger for idéen fra andre kunder. Om produktidéen har fått tilstrekkelig støtte fra andre kunder, vil Lego gjennomgå produktet, og i mange situasjoner produsere produktet. Her er kunden direkte involvert i utvikling av produkter for Lego (Lego Ideas, 2016).

For å konkurrere med tjenester er anvendt kunnskap og samarbeid viktige drivere for bedrifter. For å oppnå dette må bedriften se eksterne miljøer, kunder og partnere som opererende ressurser (Lusch, Vargo, & Brian, 2007). Dette vises i figur 3.



Figur 3 - Tjenestedominert markedsføring. (Lusch, Vargo, & Brian, 2007, s. 7)

For å konkurrere med tjenester kan bedriften identifisere innovative måter å samskape verdi med kunden. Interaktivitet med kunden, mot det å gjøre ting for kunden, er et kjennetegn på S-D (Service-Dominant) logikk. Denne logikken legger stor vekt på å ha en forståelse for kundeopplevelser over tid. Det å konkurrere med tjenester har å gjøre med å ta tak i distinksjoner mellom G-D (Goods-Dominant) logikk og S-D logikk, mellom materielle og immaterielle ressurser, mellom verdilevering og verdiopprettelse, mellom forankret verdi og samskaping av verdi. Det har også å gjøre med behandling internt av ansatte og nettverk av partnere som samarbeidspartnere for samskaping. Det å konkurrere med tjenester handler i all hovedsak om å håndtere og bruke disse ideene på en bedre måte enn konkurrentene (Lusch, Vargo, & Brian, 2007).

Ved å designe en tjeneste sammen med kunden må tjenesten stykkes opp i sine enkeltkomponenter, som kan settes sammen til en skreddersydd tjeneste til kunden. Når denne type samproduksjon foregår, overføres også risikoen til kunden. Det kreves dermed god kunnskap om tjenesten for at kunden skal kunne være med å designe tjenesten, og dette kan gjøres gjennom støtte og opplæring fra bedriften sin side (Andreassen, Gustafsson, & Gebauer, 2015).

2.2 Verdi

"Price is what you pay, value is what you get"

- Warren E. Buffet

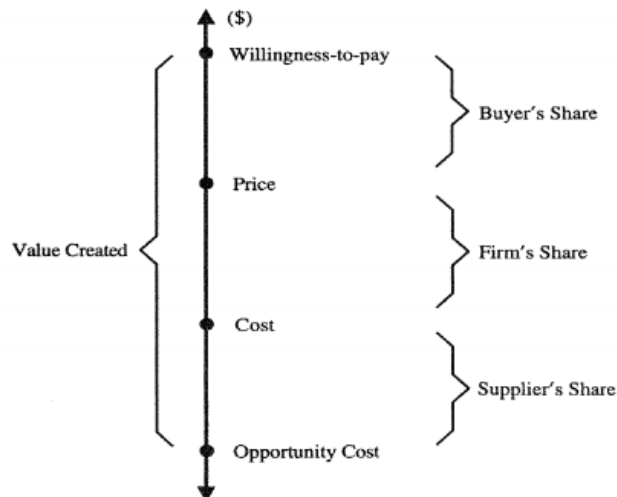
Konseptet verdi er meget sentralt for denne oppgaven. Påstander om definisjoner av verdi går helt tilbake til antikken, datert helt tilbake til Aristoteles tid, som var den første til å skille mellom "bruksverdi" og "bytteverdi" (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008).

Verdien er det kunden får i bytte mot prisen hun betaler. Et tilbud på markedet har to primitive kjennetegn, nemlig pris og verdi. Verdien vil ikke endres om prisen økes eller senkes, men kundens insentiv til å kjøpe blir derimot påvirket. Definisjonen av verdi kan utledes ved følgende ligning:

$$(Verdi_L - Pris_L) > (Verdi_A - Pris_A),$$

hvor $Verdi_L$ og $Pris_L$ er verdien og prisen på tilbudet til leverandøren, og $Verdi_A$ og $Pris_A$ er verdien og prisen for nest beste alternativ på markedet. Forskjellen på verdi og pris er kundens insentiv til å kjøpe. Kort fortalt, i følge ligningen må kundens insentiv til å kjøpe leverandørens tilbud overskride hans insentiv til å kjøpe det nest beste alternativet (Anderson & Narus, 1998; 2004). Grönroos (1997) påpeker også at tidligere forskning har en felles forståelse for at verdi er en funksjon av hva kunden får, løsningen gitt i form av et tilbud, og hva kunden må ofre for å få denne løsningen (Grönroos, 1997).

Brandenburger og Stuart (1996) har også sin egen definisjon av verdiskapning, og mener at forhandlingene mellom de forskjellige aktørene skaper deres del av verdien (Brandenburger & Stuart, 1996). Dette illustreres med figur 4.



Figur 4 - Skapt verdi (Brandenburger & Stuart, 1996, s.10)

Innenfor S-D logikken er verdidriverne som oftest bruksverdi, fremfor bytteverdien (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008). Tidligere så man verdien av et produkt eller en tjeneste, men i dag ser man verdien av *bruken* av et produkt eller en tjeneste. Når man kjøper et produkt i butikken eller en tjeneste på nett så har det én verdi, men en annen verdi når man faktisk bruker produktet eller tjenesten i ettertid (Andreassen, Gustafsson, & Gebauer, 2015). Det er viktig å huske at mennesker har forskjellig oppfatning av verdi. For en person kan en ferietur skape verdi, hvor en annen person relaterer verdi til muligheten til å møte venner, som skjer på grunn av denne ferieturen. En helt annen person igjen kan oppleve verdi bare ved planlegging av ferieturen, imens en annen person opplever verdi etter endt ferietur med tanke på minner og kulturelle erfaringer (Grönroos & Voima, 2013).

2.2.1 Kundens verdi

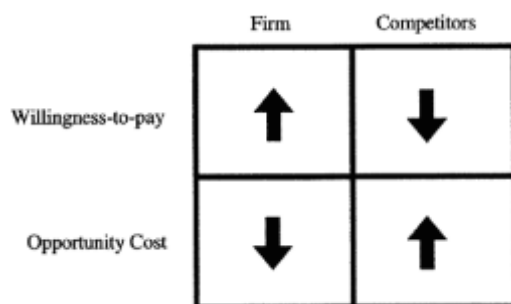
En måte å forstå kundens verdi er å skille mellom hovedverdien og merverdien i et tilbud. Kundens oppfattede verdi kan beskrives med to ligninger:

- (1) Kundens oppfattede verdi =

$$\frac{\text{Hovedløsning} + \text{Ekstra Servicer}}{\text{Pris} + \text{Relasjonskostnader}}$$
- (2) Kundens oppfattede verdi = Hovedverdi ± Merverdi

Kundens oppfattede verdi utvikles og endres over tid. Et godt utviklet og ledet sett med kjernefordeler og ekstra servicer vil hjelpe kunden til å holde de forskjellige relasjonskostnadene nede, og i tillegg utvikle en positiv merverdi til hovedverdien av den tekniske løsningen. På den andre siden, et dårlig ledet sett med kjernefordeler og ekstra servicer kan lede til økte relasjonskostnader og avtagende positiv verdi, eller til og med en negativ verdi. For å administrere verdiskapningen i en relasjonskontekst, må firmaet fokusere på ressursene. Dette kan være personell, teknologier, kunnskap, informasjon, kundens tid og kunden selv. Bedriften må også fokusere på kompetansen i firmaet for å kunne tilegne og styre disse ressursene (Grönroos, 1997).

I følge Brandenburger og Stuart (1996) er nøkkelen til et firma for å oppnå en positiv verdi at det foreligger en gunstig asymmetri mellom firmaet og deres konkurrenter.



Figur 5 - Fire verdibaserte strategier for et firma. (Brandenburger & Stuart, 1996, s. 17)

2.2.2 Verdioppfatninger

Det finnes mange varianter av verdioppfatninger, og disse kan deles inn i tre forskjellige typer: alle fordeler, fordelaktige forskjeller og resonnerende fokus (Anderson & Narus, 2004; 2006).

Alle fordeler tar for seg samtlige fordeler kundene får fra bedriftens tilbud. Dette vil besvare spørsmålet til kunden som omhandler hvorfor hun skal kjøpe bedriften sitt tilbud. Kravet fra bedriften i denne type verdioppfatning går ut på å ha tilstrekkelig kunnskap om eget markedstilbud, og unngå fallgruben om feil påstander om fordeler (Anderson, Narus, & Rossum, 2006).

Fordelaktige forskjeller omhandler samtlige fordelaktige forskjeller bedriftens tilbud har i forhold til nest beste alternativ på markedet. Dette skal gi svar på hvorfor kunden skal kjøpe

bedriften sitt tilbud fremfor konkurrentene sitt tilbud. Bedriften trenger å ha innsikt om eget markedstilbud, samt tilbudet til det nest beste alternativet på markedet. Den potensielle fallgruven ved denne verdioppfatningen er feiltakelse når det gjelder verdiantagelse av eget og konkurrentens tilbud (Anderson, Narus, & Rossum, 2006).

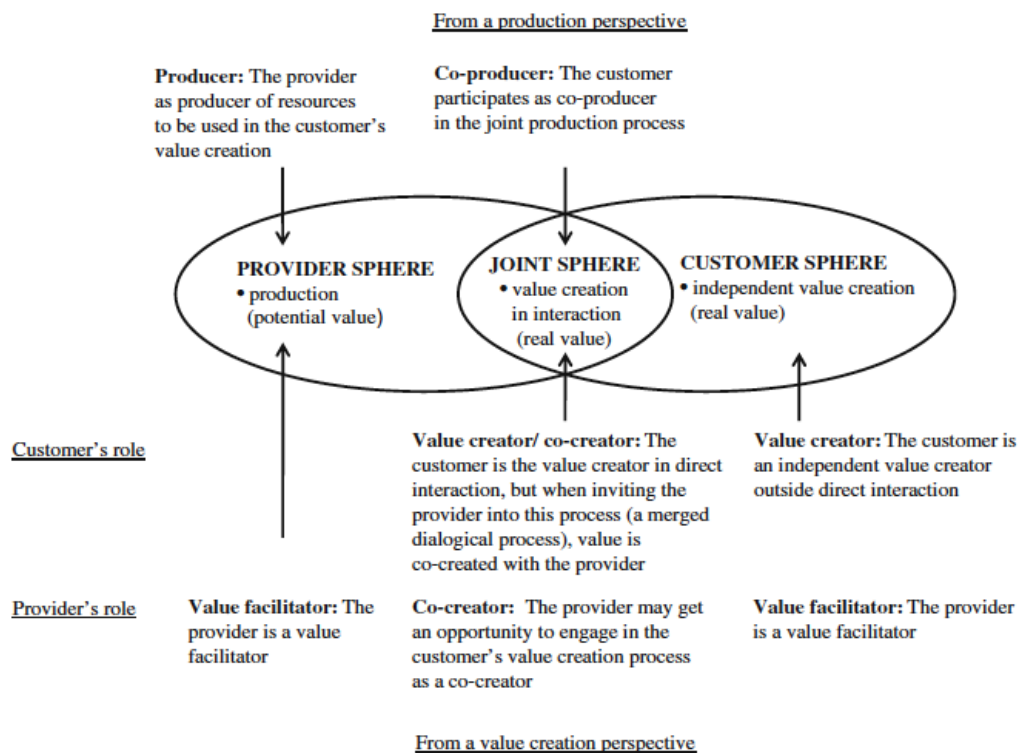
Resonnerende fokus omhandler en eller to forskjeller (og muligens en fordelaktig likhet) hvor forbedring vil gi høyest verdi for kunden i den overskuelige fremtiden. Dette gir innsikt til kunden om hva som er mest verdifullt for henne å vurdere når det gjelder bedriften sitt tilbud. For å ha dette fokuset må bedriften ha kunnskap om hvordan eget markedstilbud gir overlegen verdi til kunden sammenlignet med nest beste alternativ. Dette krever at bedriften gjør kundeverdiundersøkelser, og at disse blir analysert rett (Anderson, Narus, & Rossum, 2006).

Verdioppfatning	Alle fordeler	Fordelaktige forskjeller	Resonnerende fokus
Omhandler:	Alle fordeler kundene får fra tilbudet	Alle fordelaktige forskjeller et tilbud har i forhold til nest beste alternativ	En eller to forskjeller (og muligens en fordelaktig likhet) hvor forbedring vil gi høyest verdi for kunden i den overskuelige fremtiden
Svarer kundens spørsmål:	”Hvorfor skal jeg kjøpe deres tilbud?”	”Hvorfor skal jeg kjøpe deres tilbud fremfor deres konkurrenter sitt tilbud?”	”Hva er mest verdifullt for meg å vurdere når det gjelder deres tilbud?”
Krever:	Kunnskap om eget markedstilbud	Kunnskap om eget markedstilbud og nest beste alternativ	Kunnskap om hvordan eget markedstilbud gir overlegen verdi til kundene sammenlignet med nest beste alternativ
Potensiell fallgruve:	Påstand om fordeler	Verdiantagelse	Krever kundeverdiundersøkelser

Tabell 3 - Verdioppfatninger (Anderson, Narus & Rossum, 2006, s.93 (oversatt til norsk av forsker))

2.2.3 Verdiskapningssfærer

Grönroos og Voima (2013) presenterer tre verdiskapningssfærer i sin forskning; leverandørsfæren, fellessfæren og kundesfæren. I leverandørsfæren genereres potensiell verdi, som kundene i et senere tidspunkt realiserer i ekte verdi. I fellessfæren er det kunden som har ansvaret for verdiskapningen, men gjennom dialogprosessen med den direkte interaksjonen kan leverandøren påvirke kundens verdiskapning og de kan utføre samskaping. Det er alltid en risiko for ødeleggelse av verdi da det er vanskelig for bedriften å vite hvilken situasjon og mental tilstand kunden er i øyeblikket de kommuniserer. Leverandøren kan engasjere kunden til samproduksjon i forskjellige steder av produksjonsprosessen, som utvider fellessfæren og muliggjør samskaping av verdi. I kundesfæren er det kun kunden som står for verdiskapningen, og leverandøren har kun en passiv rolle. I denne uavhengige verdiskapningen samhandler kunden bare med ressurser oppnådd fra bedriften, enten fysiske, mentale, virtuelle eller imaginære – men aldri med bedriftens prosesser. Kundesfæren kan defineres som den eksperimentelle sfæren, som ikke har noen direkte interaksjon, og hvor ekte verdi skapes gjennom konsumering og erfaring med ressurser (Grönroos & Voima, 2013).



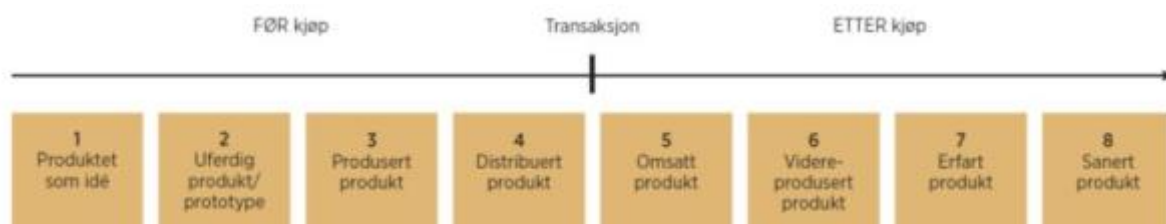
Figur 6 - Verdiskapningssfæren. (Grönroos & Voima, 2013, s. 141)

Denne tenkemåten kan bidra til bedriften ved å avstå fra å bruke et kundeaversjonsspråk som påstår at bedriften gir verdi til sine kunder, som står i konflikt med samtidens oppfattelse at ekte verdi er skapt av kundene – og potensiell verdi er skapt av bedriften (Grönroos & Voima, 2013).

2.2.4 Samskaping av verdi

Peter Drucker, guru innen økonomi og ledelse, fastslo allerede for mer enn 50 år siden at innovasjon var en av de viktigste faktorene for å utvikle bedrifter, samt å innefatta konkurranseevnen i et marked. Mange andre forskere har i ettertid forstått nytteverdien av dette, og begynt å identifisere, dyrke og utnytte et stort utvalg av eksterne ressurser for innovasjon (Henke & Zhang, 2010). Thorbjørnsen (2015) beskriver at forskningslitteraturen peker i retning av at samskaping er positivt for både kunde og bedrift. Samskapingen skal forbedre kundenes opplevelse av produkter og tjenester, og stimulering til økt samskaping synes å være lønnsomt for bedriftene (Thorbjørnsen, 2015).

Samskaping av verdi mellom bedrift og kunde kan komme fra to hovedkilder. Den ene er økt innovasjon og forbedret produksjon som oppstår etter at kunde involveres i design og produksjon av tjenester (punkt 1, 2, 3, 5 og 6 i figur 7). Den andre hovedkilden er den økte subjektive kundeevalueringen av verdi som oppstår når kundene selv er delaktig i design, produksjon og bruk av tjenestene de kjøper (Thorbjørnsen, 2015). En grunnleggende forutsetning for å få til samskaping er at kundene har god nok tiltro til at bedriften innesitter nødvendig kompetanse, at bedriften over tid innestår de aksepterte verdiene, og at bedriften ønsker det beste for kunden (Nysveen & Skard, 2015).



Figur 7 - Når skjer samskaping av verdi? (Thorbjørnsen, 2015, avsn. 5)

I designfasene kan kunden påvirke med sin kreativitet og kunnskap til å forme tjenesten, eller endre og velge/fjerne egenskaper. Mange studier viser at kunder som designer et produkt selv opplever en høyere økonomisk verdi av produktet, til og med utover den funksjonelle tilpasningen som er skreddersydd kunden. Når kunden bruker tid og ressurser på å designe sitt

eget produkt, og dette reflekterer kundens egne preferanser, vil produktet få en større verdi for kunden (Thorbjørnsen, 2015).

Samskaping i produksjons- og videreproduksjonsfasen skjer da kundene fysisk deltar i å lage, montere eller tilpasse produktet. Tidligere forskning viser at det å fysisk ta på en ting gir en mer positiv evaluering av objektet, og det øker menneskers vilje til å kjøpe gjenstanden. IKEA er et eksempel på en bedrift som behersker denne typen samskaping godt. Kundens egeninnsats kan redusere en bedrifts kostnader betraktelig, f.eks. som med digital innsjekking på fly og nettbank. Det økonomiske potensialet for kundedeltakelse er stort (Thorbjørnsen, 2015). Analyser viser også at oppfattet selvintegrering (mellom seg selv og utfall) delvis påvirker den positive effekten av selvproduksjon på evalueringen av det ferdige produktet. Kundens aktive engasjement i verdiskapningsprosessen har en positiv effekt på evaluering av utfallet og produktet (Troye & Supphellen, 2012).

I en økende digitaliserende verden har kundene på mange måter fått økt innflytelse på egne opplevelser med en merkevare, da de er en del av handelen i en større grad da de kjøper over online-plattformer. Selvbetjeningsløsninger på internett er også en form for samskaping av verdi. Det som ofte kan oppleves problematisk for kunden er at de kan føle en viss usikkerhet siden det kan oppleves som en større avstand og mangel på personlig kontakt mellom dem og bedriften. Når det oppleves høy risiko, viser forskning til at det er spesielt viktig å bygge tillit mellom kunde og bedrift (Nysveen & Skard, 2015).

Desto tettere bedrift og kunde knyttes sammen gjennom ulike former for samskaping av verdi, desto viktigere er tillit for å opprettholde gode relasjoner mellom kunde og bedrift. For å skape engasjement og informasjonsdeling må kunden ha tillit til bedriften (Nysveen & Skard, 2015). Samskaping av verdi mellom kunde og bedrift relateres også til høyere kundelojalitet, som fører til gjenkjøp av bedriftens tjenester (Cossío-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Palacios-Florencio, 2016).

Den økonomiske verdien er vanligvis den største effekten for en kunde ved samskaping. Men samskaping kan også påvirke verdien av fornøyelse. Dette betyr at når bedriften skal oppfordre kundene til deltakelse i samproduksjon, bør både deres hedonistiske og nyttebaserte motivasjon tas i betraktning når bedriften designer mekanismene eller plattformene som kundene vil bruke for å samskape tjenesten (Chen & Wang, 2016).

2.2.4.1 Nøkkelementer for samskaping

Det er fire nøkkelementer for å til samskaping av verdi mellom bedrift og kunde; dialogue (dialog), access (tilgang), risk assessment (risikovurdering) og transparency (transparens) (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Nysveen & Skard, 2015).

I dialog mellom kunde og bedrift må det være interaktivitet, dypt engasjement og tilbøyelighet til å handle fra begge parter. Bedriften må ha en empatisk forståelse for kundens opplevelser, og gjenkjenne emosjonelle, sosiale og kulturelle kontekster av opplevelser. Dette krever delt læring og toveiskommunikasjon mellom to likeverdige problemløsere (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Tilgang begynner med informasjon og verktøy. Kundene kan ønske informasjon om produksjonsprosesser, design og kvalitet til bedriftens produkter eller tjenester. I visse industrier kan det også være aktuelt å gi kundene tilgang til opplevelser eller livstiler, uten å eie produktet. Dette kan eksemplifiseres ved leasing av bil, der kundene har livstilen til en bileier, men ikke ansvaret med eierskap av bilen. Tilgang kan øke kapasiteten for selvtutfoldelse. På grunn av den kontinuerlige endringen i teknologi har kundene nå tilgang til hele verdikjeden til en industri. Ved å fokusere på tilgang til opplevelser på flere steder i interaksjonen, i stedet for å kun eie et produkt, kan bedrifter bredde ut deres muligheter (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Å fordele risiko mellom bedrift og kunde i en samskappingsprosess er ikke like lett å vurdere. Men kundene vil insistere på at bedriftene informerer de fullstendig om risiko. De vil kreve egnede metoder for å vurdere personlig og samfunnsmessig risiko forbundet med tjenesten eller produktet. Bedriftene må sørge for at fokuset på risikovurdering ikke leder til en defensiv mentalitet til firmaet, men heller en mulighet til å differensiere seg fra konkurrentene. Kommunikasjon rundt risiko og fordeler ved bruk av bedriftens tjenester og produkter kan skape et nytt nivå av tillit mellom kunde og bedrift (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Den tradisjonelle asymmetrien i kommunikasjon mellom bedrift og kunde forsvinner hurtig, og bedrifter må forvente å ha åpenhet om prissetting, kostnader og fortjeneste. Kundene har mer adgang til informasjon om produkter, teknologier og bedriftssystemer, som fører til at et høyere nivå av åpenhet (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Ved å kombinere disse fire nøkkelementene vil det hjelpe bedrifter til å bedre engasjere kunder som samarbeidspartnere (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Det er avgjørende at bedriften og kunden aktivt jobber for å bygge tillit mellom seg i forbindelse med samskaping. Derfor blir disse fire nøkkelementene viktige brikker for å bygge tillit, og vice versa. Tillit og samskaping har en gjensidig påvirkningskraft, og disse to innsatsfaktorene satt i sammen styrker kundens lojalitet til bedriften (Nysveen & Skard, 2015).

2.3 Kapitteloppsummering

Teorien forklarer mye om hvorfor det lønner seg å involvere kundene i produktutviklingen og hvilke faktorer som må ligge til grunn for å få til dette. Det teorien ikke forklarer like godt er hvordan dette kan gjøres i praksis i tjenesteindustrien. Ut i fra teorien som ligger til grunn vil denne oppgaven belyse hvordan to tjenestebedrifter i Norge i praksis involverer kundene i sin produktutvikling, og hvordan de samskaper verdi med sine kunder. Analysen håper å få frem hvordan teorien blir brukt i praksis, og eventuelt om det er noen teoretiske feilvurderinger og nye teorier som ikke har blitt belyst enda. Derav problemstillingen; **Hvilke utfordringer og fordeler finnes ved involvering av kunder til samskaping av verdi og produktutvikling i tjenesteindustrien?**

3.0 Presentasjon av bransje og bedrift

Valg av bransje og bedrift er gjort med tanke på likheter i type tjenestetilbud, og samtidig forskjeller i industri. Med det menes at både forsikringsbransjen og helsebransjen er tjenester de fleste mennesker anser som viktige å ha, men ingen ønsker i bunn og grunn å benytte seg av. Likevel er bransjene veldig forskjellige i den forstand at helse er viktig for de fleste, og teorien beskriver også helse som en bransje mennesker velger å involvere seg mye i (Fernandes & Esteves, 2016). Forsikring er derimot en bransje som forsker sin persepsjon ikke anses som interessant blant folket, og de fleste ønsker ikke å bruke mye tid på å involvere seg i denne bransjen.

Når det gjelder valg av bedrift er selskapene valgt fordi de begge er norske og landsdekkende, noe som skaper best mulig sammenligningsgrunnlag. I tillegg er de en av de største bedriftene innen sin bransje, noe som vil si de har gjort noe rett for å være der, samt at bedriftene må utvikle seg og følge trender for å holde markedsandelene.

3.1 Forsikringsbransjen

I Norge er forsikringsbransjen i konstant utvikling og det er en sterk kamp mellom de forskjellige aktørene om å skape høyest mulig markedsandel. I tillegg strømmer det til med nye aktører kontinuerlig, som utfordrer de eksisterende selskapene.

Blant kunder er det mange forskjellige oppfatninger av forsikringer og selskap, og noen er mer positive til bransjen enn andre. Dette kan man raskt komme frem til gjennom mediedekning i nyhetsbildet. Grunnlaget kan være så mangt, blant annet kundens egne erfaringer med forskjellige selskap, erfaringer blant venner og familie, eller en persepsjon på grunnlag av mediedekning.

Bransjen er transparent og åpen med tanke på tjenestene og prisene som tilbys. Det ligger fulle vilkår med dekninger på internett, som kundene kan søke opp og sammenligne selskapenes tilbud. Men bransjen anses også som vanskelig fra kundenes perspektiv og mange har et dårlig syn på etikken i bransjen, da vilkårene står i ”liten skrift” i forsikringsdokumentene.

3.1.1 Gjensidige Forsikring

Gjensidige Forsikring er Norges største forsikringsselskap, og muligens det eldste – etablert allerede i 1816. Deres kjente logo ”Vekteren” ble tatt i bruk sammen med slagordet ”Tiden går, Gjensidige består” i 1932, og Gjensidige mener selv at denne logoen gir kundene assosiasjoner til trygghet. Frem til 2006-2007 opererte de kun i Norge, men etter dette etablerte Gjensidige seg også i Danmark, Sverige og Baltikum (Gjensidige Forsikring, 2017).



Figur 8 - Gjensidiges logo ”Vekteren” (www.gjensidige.no)

I 2007 skapte de Gjensidigestiftelsen, som i dag er den største aksjonæren i Gjensidige. Året etter begynte selskapet å dele ut kundeutbyttet, som er overskuddet deres delt ut til kundene – formidlet gjennom Gjensidigestiftelsen (Gjensidige Forsikring, 2017).

Gjensidige sin visjon er: ”vi skal kjenne kunden best og bry oss mest”, og deres merkevareplattform skal i følge deres hjemmesider bidra til å posisjonere dem til det mest kundeorienterte selskapet i den nordiske forsikringsbransjen (Gjensidige, 2017).

3.2 Helsebransjen – privataktør

Helsebransjen i Norge er i stadig endring, og det private markedet har tatt større plass den siste tiden. Mange mennesker i Norge stiller seg kritiske til helsebransjen i sin helhet, og noen er mer positive til det private markedet enn andre. Etter det politiske skiftet i 2013, har Norge blitt ledet av et høyrevridd styre hvor privatisering har vært mer i fokus enn tidligere.

Det finnes mange private aktører innen helsesektoren, noen er lokale og noen er landsdekkende. De største aktørene i Norge er Volvat og Aleris som utfører lignende tjenester til noenlunde lignende priser. Prislistene og tjenestetilbud ligger åpent på internett, som betyr at denne bransjen er transparent i sine ofringer.

3.2.1 Volvat

Volvat er en norsk bedrift og er en av de største aktøren i Norge innen privat helsesektor. I følge deres egne



Volvat medisinske senter

Figur 9 - Volvat Medisinske sin logo (www.volvat.no)

hjemmesider beskriver de seg som et supplement og et

alternativ til det offentlige helsevesenet. Volvat Medisinske Senter ble først etablert i Oslo i 1985, og i dag har Volvat samlet sett åtte sentre i Oslo, Bergen, Fredrikstad, Moss, Hamar, Trondheim og Tromsø. Volvat i Oslo, Trondheim og Bergen har sykehusgodkjenning, og de kirurgiske avdelingene har blitt ISO sertifisert (Volvat Medisinske Senter, 2017).

Volvat har et bredt utvalg av tjenester fra helsefremmende og forbyggende arbeid, til behandling og rehabilitering. Volvat setter alltid kunden i fokus og målet deres er å ha de mest fornøyde pasientene. De etterstreber tillit, respekt, empati og samfunnsnyttighet, og ønsker å fremstå som tilgjengelige, profesjonelle og nytenkende (Volvat Medisinske Senter, 2014).

Kundene til Volvat har mulighet til å være medlemmer, hvor de får medlemsrabatter og medlemsfordeler ved å betale en årlig medlemskontingent (Volvat Medisinske Senter, 2017).

4.0 Metode

De fleste vitenskapelige oppgaver og artikler har et teoretisk fundament. For å analysere begivenheten som skal studeres, må disse teoriene benyttes (Busch, 2016). Kapitlet redegjør for de metodiske valg som ligger til grunn for denne studien. Første delkapittel beskriver de forskjellige forskningsstudiene som finnes, og hva som er lagt til grunn for denne oppgaven. Delkapittel to og tre beskriver type design som er forankret i oppgaven.

4.1 Forskningsstudier

Det er mange komplekse svar til spørsmålet om hva som er forskning. Fundamentalt sett er forskning foretatt for å styrke vår kunnskap utover hva vi allerede vet og til å utvide vår kunnskap rundt aspekter i verden vi vet lite eller ingenting om. Forskning hjelper oss også med å forstå verden vi lever i. Det finnes flere typer forskningsstudier som sikter på å oppnå forskjellig kunnskap, blant annet: beskrivende forskning, forklarende forskning og forutsigbar forskning (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Beskrivende forskning beskriver et fenomen og er ikke opptatt av hvorfor adferd er slik den er. Forskningen er hjelpsom for å lage maler på hvordan vi ser vi verden. Beskrivende forskning brukes ofte som et startpunkt for forskningsprosjekter på fenomener (kjent som utforskende studie) vi vet lite om. Eksempler på beskrivende forskning er hvis målet er å beskrive sosiale systemer, hendelsesrelasjoner, og gi bakgrunnsinformasjon om problemet i problemstillingen, samt stimulere forklaringer (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Forklarende forskning er dypere i den form av at det beskriver fenomener og prøver å forklare hvorfor adferd er slik den er. Denne type forskning hjelper oss med å forstå selve innholdet i hva vi ser etter. Forklarende forskning kan brukes til å forklare sosiale relasjoner eller begivenheter, øke kunnskap om strukturer, prosesser og innhold i sosiale arrangementer, knytte faktorer og elementer til generelle uttalelser, samt teste eller revidere en teori (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Forutsigbar forskning tar forskningen enda et steg videre, hvor den prøver å beskrive adferd og i tillegg forutse fremtidig atferd ved endring av en forklarende variabel som er relevant til et spesielt fenomen. Hvis vi har forståelse for fysiske eller menneskelige fenomen vi det være

enklere å forutsi fremtiden, og muligens også endre den. Forutsigbar forskning brukes av myndigheter for anvendelse i politikken (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

De fleste forskningsarbeid vil omfatte aspekter av alle tre forskningsstudiene (Adams, Khan, & Raeside, 2014). Oppgaven legger hovedvekt på et forskningsstudie som er forklarende, men det beskrivende og forutsigbare vil også bli omfattet i forskjellig grad. Studiet tester om teorien stemmer med virkeligheten, men vil også teste om det finnes og brukes andre metoder og løsninger. Det forskes også på om det finnes andre utfordringer og fordeler med kundeinvolvering som teorien ikke allerede har drøftet. Dette forklares fordi det er gunstig å vite grunnlaget for oppgaven og hva som ønskes oppnådd av resultater. Det er også viktig å være oppmerksom på at det må legges ned en grunnleggende og god jobb i å forstå fenomenene som studeres, før man kan teste det. En gjennomgående forståelse for teorien må være implementert før man kan teste den i praksis.

4.2 Kvalitativt, intensivt forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign må man vurdere flere faktorer og metoder. Man må velge om man bør bruke en kvalitativ eller kvantitativ metode, om designet skal være ekstensivt eller intensivt, hvilket tidsperspektiv man har og hva som skal være hoveddesign. Hvis man ønsker å samle inn data fra mange kilder, for eksempel gjennom spørreskjemaundersøkelse, er dette et ekstensivt design. Om man derimot ønsker å gå mer i dybden i sin data, ved for eksempel intervju, er man over i et intensivt design. Problemstillingenes utforming kan ha påvirkning på valg av design (Busch, 2016). Dette studiets problemstilling er kompleks og trenger kartlegging av flere variabler, noe som gjør at dette studiet bør ha et intensivt design.

Når det gjelder valg av metodeform er dette nært knyttet til valg av design. Ved å bruke et ekstensivt design egner det seg best å bruke kvantitativ data, og vice versa. Det er mulig å gjøre motsatte analyser, men dette må tilegnes situasjon og tema (Busch, 2016). I denne studien brukes et kvalitativt, intensivt forskningsdesign. Dette medfører et snevert datautvalg som kan være vanskelig å generalisere. Dog er valg av respondenter valgt for å prøve å gjøre det mest mulig generaliserbart – ved at respondentene er store selskap i bransjer med mange liknende konkurrenter. Se også delkapittel 4.3.1.

4.3 Semi-strukturert dybdeintervju

Oppgaven benytter en semi-strukturert intervjuform. Med dette menes en intervjumetode hvor forsker på forhånd har definert tydelig hvilke temaer som skal dekkes i intervjuet, og noen nøkkelspørsmål som skal dekkes innenfor de forskjellige temaene. Metoden ble valgt da dette er en forklarende studie hvor det er nødvendig å forstå grunnlag for valg som casebedriftene har tatt, og for å få forståelse av respondentenes meninger og holdninger (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Bruken av spørsmålene kan variere fra intervju til intervju, men det er viktig at alt dekkes slik at man i etterkant ikke mangler viktig informasjon. For å ha best mulig flyt i intervjuet kan det også være at rekkefølgen på spørsmålene varierer. I tillegg kan det stilles tilleggsspørsmål for å utforske problemstillingen og objektiver gitt naturlige begivenheter i visse bedrifter (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). For å sikre at diskusjonen og spørsmålene blir dekket godt i analysen ble det både tatt lydopptak, samt notater for hånd. I tillegg til temaer og nøkkelspørsmål, stilte forsker kommentarer for å åpne diskusjoner, og noen kommentarer for å avslutte diskusjonene.

Dybdeintervjuet er delt i to hovedkategorier; tidligere samarbeidsprosjekter (tidligere prestasjon), og nåværende samarbeid og prestasjoner (inkludert muligheter for fremtidige samarbeid). Intervjuet er delt i to kategorier for å sikre at intervjuobjektet separerer hver av områdene som måles. Valg av analyse for denne oppgaven er forholdet og spesielt hva som fremmer og hemmer verdiskapning i kundeinvolveringen. Data ble samlet inn fra firmaenes perspektiv, og analysen bygger på data fra dette. Dette valget ble tatt fordi målet var å undersøke verdiskapning i forholdet, fremfor å sammenligne forskjeller i persepsjonen til bedriftene og deres kunder. I tillegg er bedriftene den største beslutningstakeren når det gjelder produktutvikling og det er derfor dette perspektivet som er kritisk å undersøke videre.

Produktledere fra kundebedriftene ble valgt til intervjuobjekt, da disse innesitter høyest kompetanse om produktene. Produktlederne er også de som tar valgene når det gjelder utvikling og endring av produktene, og som har en holistisk forståelse for samarbeidet fra kundenes perspektiv. I Gjensidige Forsikring ble Linda Engen intervjuet, da hun er produktsjef for den største produktavdelingen innenfor organisasjonen. Hun har jobbet med produktutvikling i flere år, og har samlet sett jobbet i Gjensidige i 16 år. Hun har stor kompetanse om

utviklingsprosessene og er med på mange forskjellige prosjekter innad i organisasjonen som gir henne en god oversikt over alt som rører seg i organisasjonen. I Volvat Medisinske ble Stine Farstad intervjuet, og hun har jobbet som produktsjef i bedriften i 8 år. Hun er den eneste personen som har ansvar for produktutvikling i Volvat og har eneansvar for hele prosessen. Hun innesitter all kompetanse og initiativ for hvordan Volvat løser sin produktutvikling.

4.4 Metodiske overveielser

Problemer med kvaliteten på data assosiert med semi-strukturerte dybdeintervjuer kan være relatert til pålitelighet, former av skjevhet, generalisering og validitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Når det gjelder pålitelighet kan dette være en bekymring da disse type intervjuer mangler standardisering. Dette er fordi omstendighetene som skal bli utforsket er komplekse og dynamiske. Dette er også det som gir verdi til denne type forskningsmetode, så det å velge bort dette og heller bruke en annen forskningsmetode vil ikke være realistisk i denne studien (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Det kan være flere former for skjevheter i intervjuet. Blant annet så kan toneleie og kroppsspråk mistolkes fra både intervjuer og informanten sin side, noe som kan skape mistillit – som kan gjøre at verdien av informasjonen som blir utvekslet blir begrenset. Det kan også forekomme skjevheter i svarene fra informanten, blant annet på grunn av persepsjoner om intervjuer eller at tematikken er inntrengende på sensitiv informasjon om selskapet. Dette kan gjøre at informanten kommer med forklaringer på deler av situasjoner, men ikke forklarer utfyllende og det helhetlig bilde. Skjevheter kan også forekomme i deltakelse, i den forstand at det er tidkrevende med intervju – slik at de som man ønsker å intervjuer ikke er villige til å delta (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Når det gjelder generalisering så kan dette være et problem da funnene fra studien ikke er aktuell for andre settinger. Dette er en typisk problemstilling ved kvalitative forskningsstudier som er basert på små utvalg. Men generalisering bør avhenge likt av arten på prøven den er basert på (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Validiteten refererer til den graden intervjuer har fått tilgang til informantens kunnskap og erfaring med temaet. Dette gjelder også at intervjuer har forståelse for språket og meningene til informanten. Dette kan løses ved at intervjuer stiller avklarende spørsmål for å få meninger og forklaringer fra flere vinkler (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Oppgaven har møtt disse utfordringene ved å ha en intervjuguide som er lik i begge intervjuene for å gjøre datakvaliteten mest mulig pålitelig. Intervjuene startet med uformelle samtaler for å skape en hyggelig og uformell tone for å unngå skjevheter og mistillit i intervjuet. Det ble stilt kontrollspørsmål etter forklaringer for å unngå feiltolkninger og misinformasjon. Det var avsatt godt med tid til intervjuene, men det kunne vært nyttig og hatt enda bedre tid til å anskaffe en enda dypere forståelse for informantenes forklaringer. Noe informasjon fra informantene var sensitivt og kunne ikke deles, men dette var informantene klare på i sine beskrivelser og forklarte heller temaene på generell basis. Dette gir naturligvis ikke like dyp innsikt, men gir en viss pekepinn. Validiteten ble også sikret i forklaringer fra intervjuer og avklaring av informantenes kunnskap og erfaring rundt tematikken før intervjuet. Det ble også stilt kontrollspørsmål underveis i intervjuet og avklaringer på forklaringer.

Av etiske hensyn begrenses beskrivelsen av noe data på grunn av taushetsplikt og pågående prosjekter som ikke er ferdigstilt.

4.5 Datautvalg

Tjenesteindustrien er valgt da det er mindre forskning innenfor dette feltet, og oppgaven kan dekke et kunnskapsgap. Selskapene som er valgt er Gjensidige Forsikring og Volvat Medisinske, som er store aktører innen store bransjer. Det hadde vært hensiktsmessig og intervjuet flere bedrifter, men på grunn av tidsbegrensningen lar ikke dette seg gjøre.

4.6 Gjennomføring av intervjuer

Begge informantene ble kontaktet i henholdsvis mars og april 2017. Det ble utarbeidet en intervjuguide i forkant, med en standarddel som var identisk for begge kandidatene.

Gjennomføringen av intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplass i Oslo, da dette var mest hensiktsmessig for intervjuobjektene. Stine Farstad i Volvat Medisinske ble intervjuet 18.04.2017 og Linda Engen i Gjensidige Forsikring ble intervjuet 20.04.2017. For å skape en nærhet og et godt samspill i intervjuene ble begge tatt opp på bånd. Likevel ble det notert underveis for å ikke glemme viktige momenter til senere i intervjuet.

Intervjuene ble transkribert i etterkant og sendt til informantene. Dette var for å sikre at det ikke hadde oppstått noen misforståelser under intervjuet, og at informantene hadde mulighet for å kommentere om noe ikke stemte eller de ville legge til noe. Dette ble gjort for å sikre validiteten og om det var noen former for skjevhet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

4.7 Analyse av data

Kvalitativ data kan analyseres fra enten et deduktivt eller induktivt perspektiv. Når man starter forskningen med en deduktiv tilnærming vil man søke etter å bruke eksisterende teori til å forme sine tilnærminger som tas inn i forskningsprosessen og til aspekter av analysen. Med en induktiv tilnærming vil man prøve å bygge opp en teori som er tilstrekkelig begrunnet i dataen. Dette gjøres ved å starte å samle data, for så å utforske disse temaene eller problemene å følge opp videre (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Studien bygger problemstillingen opp under eksisterende teori for videre forskning, noe som gjør at denne oppgaven har en induktiv tilnærming.

For å analysere dataen i dybdeintervjuene brukes en ”Framework Approach” som er utviklet av Ritchie og Spencer i 1994. Denne bygger på fem beslektede steg:

1. Kjennskap til data;
2. Opprette en teoretisk ramme;
3. Koding og indeks;
4. Kartlegging;
5. Tolkning (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Kjennskap til data involverer neddykking i dataen for å få en oversikt av dybden og forskjellene i materialet, og identifisere gjentakende temaer og problemer (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Dette gjøres blant annet med å lage et skjema med en oppsummering av kontakten etter transkriberingen, som vil bistå med en nyttig reflekterende oversikt over intervjuet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012) (Miles & Huberman, 1994). Skjemaet bør lages rett etter intervjuet, helst innen én dag, slik at det ikke glemmes viktige detaljer (Miles & Huberman, 1994).

Etter at man identifiserer flere nøkkeltemaer, vil disse utforskes videre i detalj ved å sette opp et teoretisk rammeverk. Det er viktig å lese transkriberingen grundig for å sikre seg at enhver indeks er forankret i den opprinnelige observasjonen. Noen av nøkkeltemaene vil være identiske med det opprinnelige emneområdet og spørsmål som dekkes i intervjuet, og noen av temaene vil bli definert fra nye fremvoksende temaer (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Når avdekking av nøkkeltemaer er fullført, er det neste steget å påføre koder til dataene. Disse kodene kan enten være numeriske eller alfabetiske (Adams, Khan, & Raeside, 2014). Det mest beskrivende vil være å bruke bokstaver i kodingen, og en metode å skape koder er å lage en provisorisk startliste med koder. Listen lages fra det teoretiske rammeverket, problemstillinger, problemområder og andre nøkkelvariabler som studien forsker på (Miles & Huberman, 1994). I det man leser gjennom transkriberingen koder man i margin av teksten. En enkel paragraf kan inneholde flere forskjellige temaer, og er kodet deretter (Adams, Khan, & Raeside, 2014). I analysen ble blant annet viktige fenomener som kundens verdi, kundeinvolvering og produktutvikling kodet, som henholdsvis V-Kun, K-Inv og P-Utv (se vedlegg 8.2).

Etter kodingen vil kartleggingen foregå. Her skilles datasammendragene ut i fra kodet tekst. Her vil forsker bygge opp et helhetlig bilde av dataene (Adams, Khan, & Raeside, 2014). Dette forklares under de forskjellige temaene i analysekapittelet.

I drøftningsfasen tolkes dataen og det gjøres påstander om denne. Forsker vurderer teori og notater, sammenligner oppfatninger og søker etter mønstre og sammenhenger som vil hjelpe med å forklare temaet som studeres. Fasen formes av nøkkelobjektiver og problemstillingen (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

5.0 Analyse

Analysekapittelet beskriver dataen som er analysert fra intervjuene med Gjensidige Forsikring og Volvat Medisinske. For å få en innsikt og forståelse av temaet ble intervjuene gjennomført ansikt til ansikt med de to respondentene på deres kontorer i Oslo. Begge intervjuene ble løse og ledige samtaler, hvor respondentene på mange måter besvarte mine spørsmål uten at jeg direkte trengte å spørre.

Kapittelet er delt i to delkapitler, som omhandler data fra intervjuet med henholdsvis Gjensidige Forsikring og Volvat Medisinske. Dataene fra de forskjellige intervjuene er kodet ut i fra en egenprodusert startliste (vedlegg 8.2) av viktige temaer.

5.1 Gjensidige Forsikring

I Gjensidige Forsikring ble Linda Engen intervjuet. Hun er produktsjef i Gjensidige, og har jobbet som dette i flere år. Hun har samlet sett jobbet i Gjensidige i 16 år, hvor hun har vært ansatt i flere forskjellige avdelinger i organisasjonen.

5.1.1 Kundeengasjement

Samtalen med Linda Engen startet med generell småprat og med noe forklaring av tematikken i oppgaven. Hun viste mye entusiasme rundt temaet og startet raskt å forklare om hvordan de involverer kundene i sine produktutviklingsprosesser i Gjensidige Forsikring. Produktavdelingen og oppgjørsavdelingen i Gjensidige har et godt samarbeid, hvor de to ganger per år har vilkårmøter. Oppgjørsavdelingen er det organet i Gjensidige som snakker direkte med kundene i oppgjørssaker. På vilkårmøtene går de gjennom hva kundene klager på og når Gjensidige underleverer i forhold til forventningen til kunden. Dette er hva de innad kaller en ”nullskade”; kunden melder en skade og har en forventning til et oppgjør, men får ikke noen tilbake. Dette blir vurdert i samarbeid med produktavdeling, hvor de ser om det er et område som Gjensidige burde ta ansvar, og om det ligger penger å tjene på dette.

Fremover vil Gjensidige også teste ut produkter på kundene gjennom det de kaller ”prototyping”, hvor de for eksempel vil lage et produkt på nett som kunden trykker på og prøver å kjøpe. Deretter vil de få opp en landingsside som takker for interessen og beklager at dette

produktet ikke finnes enda. Dette kan brukes for å sjekke interessen før de faktisk lager et produkt.

5.1.2 Kundedeltakelse

Gjensidige har kjørt prosjekter hvor kunden er deltatt ved å teste prototyper. De har blant annet kjørt en prototype på en løsning hvor kunden kan skreddersy sin egen forsikring, altså plukke og mikse hva de selv ønsker. Ut i fra testpersonene har de funnet ut at når kundene blir satt til å faktisk gjøre dette selv, så synes de ikke det er så interessant likevel og forventer heller at selskapet skal fikse noe for dem. Linda forklarer at hun opplever at det er viktig å sette kundene til å praktisk gjøre det, og ikke bare spørre. Hvis man spør kan det hende man får et helt annet svar enn det som faktisk er tilfellet. Så derfor prøver de ut produktet ved å be de gjøre noe praktisk, og observere oppførsel. Det anses som en bedre måte, enn å spørre rent teoretisk.

Når det gjelder det å skreddersy sin egen forsikring nevnes det også at kunden står med all risiko om noe skulle skje. Hvis for eksempel kunden har valgt bort en sykkeldekning på innboforsikringen sin, og senere skaffer seg en sykkel, så er det kundens ansvar å huske på å legge denne dekningen inn i innboforsikringen igjen. Om det skulle skje en skade på sykkelen, er det kundens eget tap om hun ikke har husket å inkludere den i forsikringen sin. Dette er en løsning Gjensidige ikke trives med, da dette stiller en høy oppmerksomhetsgrad til kundene, noe Gjensidiges erfaring tilsier at kundene i svært liten grad har. I stedet har Gjensidige valgt å ha to varianter av flere av sine forsikringer – hvor den ene dekker alt og den andre har noen hull. Så er det opp til kunden å velge mellom de to variantene.

5.1.3 Kundetilfredshet og kundeopplevelse

Kundetilfredshet blir målt etter hvert kontaktpunkt med Gjensidige, så fremt kunden har registrert en epostadresse i systemet. Det blir sendt ut en questback til kunden hvor hun kan rangere samtalen og hjelpen hun har fått på en skala, et notatfelt hvor hun kan beskrive med ord og i tillegg er det noen ja/nei spørsmål for å en pekepinn på hvordan kommunikasjonen har blitt utført. I oppgjørssaker måler de kundetilfredshet etter hver skadesak om løsningen til Gjensidige, og om det er inkludert en tredjepart så er det målt kundetilfredshet i den løsningen også.

Videre forteller Linda at Gjensidige har ganske nylig utviklet sin innboforsikring, hvor skader på skjermen på mobil er dekket av forsikringen. Dette er en løsning hvor kundene leverer inn mobilen til en leverandør i nærheten av sitt bosted eller sender inn per post, skjermen blir fikset, og mobilen kan plukkes opp hos leverandør eller hos posten. Her har kunden scoret løsningen til en 5.7 av 6, og det anses som veldig bra i organisasjonen. Gjensidige har sørget for god kundetilfredshet ved at leverandørene er pliktig til å levere til avtalt tid, ellers må de dekke egenandelen til kunden og kontakte kunden selv.

Kundetilfredsheten blir målt på enkelttilfeller, og Gjensidige har også egne undersøkelser som markedsavdelingen foretar for å finne kundenes helhetsinntrykk og opplevelse av selskapet. Resultatet viser at Gjensidige scorer veldig bra på de fleste områder, men at nettsider og løsningen de har der er noe de scorer lavest på. Linda legger også til at det som er negativt for Gjensidige er at kundene ikke føler at "value-for-money" er så høy. Hun mener at Gjensidige ikke har klart å få frem hvor bra innholdet i forsikringene er i forhold til det de betaler. For å senke prisen har Gjensidige prøvd å se på muligheter for å endre dekningen i forsikringene ut i fra hva markedet tilbyr. Ut i fra utregninger finner de ikke så store forskjeller i pris om de skulle skrelle vekk deler som de er unike på – da dette er skader som kan treffe enkeltkunder veldig hardt, som de mener er viktigere å fortsette å ha med i forsikringen. Gjensidige er mer opptatt av at kundene skal føle seg trygge, enn at de skal være et lavprisselskap. I tillegg legger Linda til at om de skulle gjøre denne endringen i vilkårene i forsikringen, så måtte de informere alle de 300.000-400.000 kundene som allerede har denne forsikringen, og forklare at forsikringen deres blir dårligere. Dette i seg selv ville vært en ganske tung kommunikasjonsjobb som de ikke ønsker å gjennomføre. Hun legger også til at: "det er vår jobb å forutse hva kundene kommer til å trenge når skaden skjer".

5.1.4 Kundeinvolvering

Når kundene involverer seg i skadeoppkjørene, er det stort sett ønske om endring av eksisterende forsikringer. Da de finner nye deknings som de ønsker ut i fra sine egne skadesaker.

Gjensidige har også flere ganger hatt testgrupper i utviklingsprosessen av et produkt. Her involverer de kundene og spør hva de tenker om ideen, hvordan de kan utvikle den og om det

er noe de synes er interessant. Linda legger til at hun har enda ikke vært med på en løsning hvor Gjensidige ikke har hatt noen ideer i grunn, men bare har spurt kunden hva hun kunne tenke seg. Hun mener også at det er litt usikkert hva man ville fått ut av dette, da de fleste som blir spurt ikke har ideer om hva de ønsker seg. I stedet ser Gjensidige en eller annen mulighet i markedet, og sjekker med kunden om dette er interessant og hvordan det kunne fungert. Ivrig forteller hun videre om en nylansering – servicehefte til bolig – hvor kundene er invitert til å være pilotbrukere og komme med tilbakemeldinger på innhold og fremtidig utvikling. Dette er en verden hvor Gjensidige er åpne for å hele tiden legge til nye funksjoner ut i fra kundens behov og ønsker. Kundene som har en husforsikring i Gjensidige får de en gratis innlogging på dette området. Dette serviceheftet kan de bruke til å holde orden på vedlikehold på huset sitt, lagre malingspunkter og kvitteringer, osv. Tanken etter hvert er at det skal utvikles slik at de får skadeforebyggende råd der, at de får en egen avdeling for oppussing der, osv. Det kan puttes inn mye i serviceheftet – hvor det skal vise hele livsløpet til huset. Dette leveres av en tredjepartsleverandør og utvikler seg ut i fra hva kundene ønsker seg. Men det handler om å gjøre det enkelt og lett fattelig for kunden slik at de faktisk orker å bruke det, for det er også en terskel i en slik prosess.

Gjensidige har også involvert kundene i andre prosesser, hvor kundene blir intervjuet og personer ansatt i Gjensidige sitter bak et vindu og observerer og analyserer situasjonen. Da settes kundene til å gjøre noe, for eksempel gjøre opp en skadesak eller tegne en forsikring – hvor de forklarer prosessen underveis.

5.1.5 Kundens verdi

Linda forteller videre at Gjensidige jobber mye med digitalisering om dagen, og at selvbetjeningsløsningene skal bli enda enklere for kunden å bruke. Dette eksemplifiseres med at utregningsmetoder av forsikringspremie skal bli enda enklere og at kunden skal ha en bedre forståelse av hva hun har kjøpt eller hva slags valg hun har tatt. Her er det kunden selv som gjør hele kjøpsprosessen på nett, og all rådgiving foregår digitalt i kjøpsprosessen. Linda forklarer at kundene ofte synes forsikring er vanskelig og at hele 30% av de som prøver å kjøpe på nett føler seg usikre på at de gjør et godt valg. I digitaliseringen jobber de også med å automatisere oppgjørssakene, hvor kunden i stor grad skal kunne melde og gjøre opp skaden selv.

Gjensidige har også stort fokus på at det skal fungere bra i en oppgjørssituasjon, og ønsker å være konservative – sånn at det skal være gode løsninger når skaden skjer. Produktavdelingen velger å lage produkter som oppfyller kundens forventning når skaden skjer.

Linda legger også til at Gjensidige ønsker å gjøre det enkelt for kunden i forståelse og kjøp av forsikring, og eksemplifiserer dette med deres utvikling av ung-produkter. Dette er forsikringsprodukter for unge mennesker under 30 år, hvor prisen og dekningen er standardisert. Gjensidige distribuerer blant annet en egen innboforsikring for unge, der vilkårene og prisen er fast, og kundene skal enkelt se at dette dekker deres behov – ”ikke noe med liten skrift”, som Linda forklarer.

Som beskrevet under delkapittel kundeinvolvering 5.1.4, ønsker Gjensidige å involvere kundene i serviceheftet på bolig. Dette gir en verdi for kunden i den forstand at hun får en god oversikt over alt som er gjort med huset, forebyggende råd og tips på hvordan ivareta huset slik at det gir en høyest mulig verdi på langsikt. Tanken er også å kunne hjelpe kunden med å tipse om gode leverandører på forskjellige håndtverkerjobber, og gi rabatterte priser på dette.

Videre forklarer Linda at deres interne systemer blir mer og mer komplekse i bunn, som gjør at det blir enklere på overflaten. Dette er noe de satser på. De har blant annet fått til en avtale med kartdata, som gjør at kunderådgiverne og bestillingssidene deres ikke trenger stille kundene alle de vanlige spørsmålene lenger, da kartdata finner informasjonen på adressen automatisk. Dette forenkler prosessene for kundene – og gjør det enklere for Gjensidige å prise forsikringen helt korrekt. Bak i systemet ligger nemlig også informasjon om hvor langt huset er fra brannvesenet, hvor mange etasjer det er, hvor mange toaletter det er i huset, om det er skred- og flomfare, osv. Per nå er Gjensidige det eneste selskapet som har dette implementert i sine systemer. I tillegg til at det forenkler prosessen for kundene, ligger det også en sikkerhet i dette systemet. Om skaden skulle være ute har Gjensidige direkte koordinater på kartet, med både bredde- og lengdegrader, som gjør det raskt og effektivt å hjelpe.

Utover dette er det pakketeringsløsninger med andre leverandører som er på prioriteringslisten til Gjensidige om dagen. Blant annet er de med på en pilot hvor Telenor leverer en teknisk løsning sammen med Gjensidige, Yale Doorman og Kolonial. Dette er et samarbeid som forenkler prosessen for kundene ved at de installerer Yale Doorman i døra si, hvor den tekniske løsningen til Telenor hjelper til med å sende en kode til Kolonial som gir de tilgang til å åpne

døren til kundene innenfor visse klokkeslett. Da kan kundene bruke Kolonial sine tjenester uten å være hjemme. Risikoen er at om noe skjer i hjemmet, f.eks. at noe blir stjålet, knust/ødelagt eller id-tyveri, da kommer Gjensidige inn i bildet og har forsikring som dekker dette. Siden dette er såpass nye løsninger, og Gjensidige ikke vet så mye om effektene enda, så anser de det som lønnsomt å være med på disse pilotene og lære av det.

5.2 Volvat Medisinske

I Volvat Medisinske ble Stine Farstad intervjuet. Hun er produktsjef, og den eneste som jobber direkte med produktutvikling i Volvat-gruppen. Denne rollen har hun hatt siden 2009, og ansvarsområdet hennes har utviklet og utvidet seg over tid. For å klare å ta unna alt hun skal gjøre involverer hun også byråer som samarbeidspartnere.

5.2.1 Kundeengasjement

Stine nevner tidlig i intervjuet at det er veldig strengt med personvern og lignende innenfor helsesektoren, noe som setter sine begrensninger når det gjelder kundeinvolvering. De ønsker å ta folk på alvor, og det er vanskelig med involvering da kundene kan være ganske syke og være i vanskeligstilte situasjoner. Videre forteller hun at kundene ofte bidrar til utvikling da de er inne hos spesialister eller leger, hvor Volvat ser at de ikke har det konseptet, tjenesten eller spesialisten som trengs for å løse problemet. Dette skjer blant annet når en kunde har en type diagnose som de ikke har rett lege eller spesialist de kan henvise til. Utover dette er det samfunnsmessige trender som er i fokus hos Volvat, hvor de utvikler produkter ut i fra hva de ser selv det er behov for i samfunnet og blant de pasientene de har inne.

Videre forteller Stine at de kundene som har medlemskap i Volvat er enklere å involvere, da de allerede har godtatt at de skal få nyhetsbrev og samtykket til at de kan involveres en del. I noen tilfeller har de hatt fokusgrupper, hvor de hører med kunder hva de kan ha behov for, hva de er fornøyd med og hva de kunne tenke seg, osv. Den ene gangen ble dette gjort gjennom et reklamebyrå som inviterte noen personer inn til et personlig møte, noen ble intervjuet på telefon og noen ble spurt på e-post.

5.2.2 Kundedeltakelse

Stine forteller også om flere typer temakvelder/informasjonskvelder som Volvat arrangerer gratis for kunder og potensielle kunder. Her kan de komme til en foredragshall på kveldstid hvor kirurger holder foredrag om spesielle problemer/behandlinger, hvor kundene kan stille spørsmål og få svar på hva enn de måtte lure på. Dette kan være temakvelder for behandling av åreknuter, belastningsskader, plastisk kirurgi, osv. Her kan kundene snakke direkte med den kirurgen som eventuelt ville behandlet dem. Ofte tilbyr Volvat også noe ekstra til de kundene som møter opp til temakvelden, som for eksempel en gratis konsultasjon eller ultralyd, etc.

I noen situasjoner har kundene også en formening om hva som skal gjøres i et inngrep, noe som de for eksempel har lest om. Da må legen komme til en enighet med kunden, men i noen tilfeller kan det være at legen bruker en annen teknikk. Kunden vet ikke alltid hva Volvat kan tilby. I tilfeller hvor kunden har et valg, mellom noe som er mindre og mer risikofyllt, og velger det som er mest risikofyllt må Volvat informere godt i forkant til kundene. Dette er en prosedyre de har godt implementert i sitt system. Når det gjelder kostnader for kunden er det full åpenhet om prissetting, da det både ligger åpent på nett og kundene kan etterspørre det om ønskelig.

5.2.3 Kundetilfredshet og kundeopplevelse

Måling av kundetilfredshet blir gjort på flere forskjellige måter i Volvat. De sender ut SMS-undersøkelser, hvor kundene kan rangere sin opplevelse når de har vært hos noen. Eller så sender de også ut andre undersøkelser hvor de spør om mer, og kundene kan legge inn fritekst. Alle kundene får ikke denne undersøkelsen, men Volvat plukker ut visse kundegrupper de ønsker å vite mer om. Fremover vil alle som er operert bli fulgt opp med spørreundersøkelser to ganger på e-post. Da vil de få 8-10 spørsmål etter en til to uker, og etter et halvt år. Dette for å skaffe informasjon om kundene har vært sykemeldte, hatt noen komplikasjoner, vært hos allmennlegen sin, osv.

Generelt opplever Volvat ut i fra disse undersøkelsene at kunden har en høy grad av tilfredshet. Hvis kundene ikke er fornøyde sender de raskt inn en klage. Klageorganet i organisasjonen er godt ivaretatt, de har egne sjefsleger og en egen kvalitetssjef. Stine legger også til at Volvat nylig har blitt ISO-sertifisert. Videre forteller hun at det er veldig viktig at klagen blir tatt alvorlig og håndtert raskt, for dette ryktes raskt om det ikke blir ivaretatt. Og dette anser hun som det verste som kan skje.

Volvat har også for et par år siden hatt en merkevareundersøkelse, hvor de spør om gjenkjøp og lojalitet, om kunden kommer tilbake, osv. Dette er en undersøkelse de igjen skal utføre til høsten. Utover dette har de også hatt en stor undersøkelse for ca. et år tilbake, hvor undersøkelsen poppet opp på deres websider og spurte spørsmål hovedsakelig om brukervennlighet på websiden. De fikk en fin rapport som gav de mange gode innspill på forbedringer. Stine beskriver at dette er en enklere måte å få tilbakemeldinger fra kundene, da de kan svare kjapt og er i sfæren. Hun mener det er enklere enn å bruke fokusgrupper. Ellers

har Volvat en facebook-gruppe hvor kundene kan legge igjen omtale og rate de som selskap. Der har de en dame som de har ansatt gjennom et byrå som svarer på alle henvendelser. Fremtidig har de også planlagt å ha en chat-funksjon hvor kundene kan stille spørsmål på generell basis.

5.2.4 Kundeinvolvering

Kundene involveres i forskjellige stadier av utviklingsprosessen i produktutviklingen i Volvat. Noen ganger tipser kundene om produkter/tjenester de ønsker og andre ganger er det produkter/tjenester som Volvat selv kommer på at det er behov for. Kundene kan involvere seg gjennom deres kundeundersøkelse, som har frem til nå blitt sendt på e-post, men som også vil bli sendt på SMS fremover. Tidligere har de også hatt disse undersøkelsene direkte på sentrene med iPad, men de opplevde at folk ikke hadde tid til å svare på disse.

Volvat har nylig startet på nytt med overvektskirurgi i Oslo, og har etter det første forsøket i år 2000 gjort endringer i sin strategi. I den nye prosessen har de ansatt en egen koordinator som tar for seg kun denne ene avdelingen og bruker mye tid på kundekontakten. I denne prosessen vil kunden i første omgang selv sende inn et kontaktskjema på nett eller ringe inn på telefon. Koordinatoren kontakter kundene direkte og forklarer hvordan Volvat kan stå til tjeneste og støtter kundene gjennom hele den lange prosessen de må igjennom før, under og etter et slikt inngrep. Dette hjelper kundene mye, og Stine forklarer videre at hun tror dette gir kundene en god trygghet.

Utover dette har Volvat fremtidige samarbeidsprosjekter i gang med nye aktører. De har kjøpt opp flere konkurrenter og vil derfor få flere sentre i nye byer, og noen av disse tilbyr andre tjenester som Volvat ikke har fra før.

5.2.5 Kundens verdi

Volvat har fordeler for kundene gjennom sine medlemskap, og jobber kontinuerlig med å skape flere fordeler og forbedre de som de allerede har. Kunden kan velge mellom å ha medlemskap for seg selv og evt. x-antall barn, eller familiemedlemskap som dekker to voksne og evt. x-antall barn. Fordelene er det samme uansett medlemskap, og det er hovedsakelig rabatt på

medisinske tjenester. Stine forklarer at det er viktig at kundene ser verdien av medlemskapet i løpet av året, selv om de ikke eventuelt bruker helsetjenestetilbudet.

Mye er under utbredelse i skrivende stund, som gjør at det ikke kan offentliggjøres med denne oppgaven. Men Stine forklarer at de har mye på gang, hvor de blant annet skal starte med E-helse. Dette går ut på at kundene kan ha konsultasjon med lege på video, som gir kunden frihet til å kunne gjøre dette fra hvor som helst i verden. Spesielt hendig er dette når det er oppfølgingstimer, for eksempel med psykolog eller etter en operasjon. Dette vil kunne gi kunder fra hele landet mulighet til å bruke Volvat sine tjenester og ikke bare de som bor i de byene hvor de tilbyr tjenester i dag.

Legene i Volvat er i konstant utvikling og blir oppdatert på nye trender og kunnskap kontinuerlig. Dette skaper en trygghet for kundene. I tillegg har legene hos Volvat generelt mer tid, enn f.eks. legene i den offentlige sektoren, slik at kundene skal føle seg mer ivaretatt og at de får en større omsorg.

Avslutningsvis i intervjuet forklarer Stine at det finnes utrolige muligheter i det digitale fremover med tanke på kundeinvolvering. Volvat er muligens det helseselskapet som vet mest om kundene sine med tanke på personopplysninger, og hvorfor de har vært inne til behandling. Men igjen er det den moralske grensen som setter sine begrensinger. Mye av datakunnskapen kan brukes internt, og man kan segmentere kampanjer etter målgrupper. På den måten blir informasjonen og rådgiving ”custom-made”. Men som Stine sier; ”så er det den gyldne middelvei igjen da...”.

6.0 Drøfting

Dette kapittelet fokuserer på analysen av empirien i kapittel 5 knyttet opp mot teoridelen i kapittel 2. For å svare på problemstillingen er diskusjonen basert på hvordan case-bedriftene involverer og samskaper verdi med kunder, inkludert hvordan teorien beskriver gode løsninger.

Diskusjonen tar for seg problemstillingen og hvordan Gjensidige og Volvat bruker teorien om kundeinvolvering og samskaping i sin produktutvikling. Eventuelle avvik fra teorien blir også diskutert, sammen med styrker og svakheter med oppgavens forskning.

6.1 Diskusjon

Gjennomgående i begge intervjuene blir det drøftet fra informantenes side at kundene er det bedriftene lever av, og i bunn og grunn handler alt om dem. Dette leder tilbake til introduksjonen og teorien som beskriver at bedrifter har gått over til en kundesentrert tilnærming fremfor en produktsentrert tilnærming (Coyles & Gokey, 2005) – og kunden tar en mer aktiv rolle i sine valg nå enn tidligere (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Teorien beskriver at kundetilfredshet og kundeopplevelsen er viktige målefaktorer for bedriftene. Kundetilfredshet blir målt i enkelttilfeller, hvor bedriften får en innsikt i deres nåværende kunder og hvordan den spesifikke tjenesten stod til forventningene (Meyer & Schwager, 2007). Både Volvat og Gjensidige bruker kundetilfredshet som måleverktøy, hvor de sender ut spørreundersøkelser digitalt over e-post eller på SMS til kundene som har vært i kontakt med dem og brukt deres tjenester. Gjensidige anses som noe mer offensiv i sine målinger, da de sender ut spørreundersøkelser etter alle kontaktpunkt med kundene. Volvat sender ut til utvalgte segment og noe mer sporadisk. Kundeopplevelsen har også blitt målt i begge selskap. Gjensidige har en egen markedsavdeling som foretar disse undersøkelsene hvor de prøver å finne helhetsinntrykket av merkevaren hos kundene. Volvat har også hatt en merkevareundersøkelse for et par år tilbake, hvor de blant annet spurte om lojalitet og gjenkjøp. De har også hatt undersøkelse på websidene deres, hvor de spurte om blant annet brukervennlighet. Men Volvat har ikke hatt noen undersøkelse som omhandler hele merkevaren og kundenes opplevelse av dem som selskap. Uansett måler begge bedriftene i ettertid av interaksjonen, og har dermed en type CRM-måling. Ingen av bedriftene måler i interaksjonen, altså en CEM-måling, som kunne i følge Meyer og Schwager (2007) gitt bedriftene en bedre

innsikt om hva kundene tenker om dem og gitt bedriften ledetråder for fremtiden. Opplevelsen kunden sitter igjen med omfatter ikke bare den selv, men også direkte relasjoner av kunden – helt ut i tredje ledd for å være helt presis (Christakis & Fowler, 2009). Derfor er det viktig for bedriftene å ha rett kunnskap om kundenes persepsjon og opplevelse av bedriften – da det tross alt i følge Christakis og Fowler (2009) spres til venner og venner´s venner av kunden i en eller annen form for kommunikasjon.

Når det gjelder kundeengasjement går dette ut på å involvere kundene i utviklingen av produktene på generell basis (Dong & Sivakumar, 2016). Gjensidige bruker hovedsakelig sin oppgjørsavdeling for å utvikle sine produkter. Da samler de informasjon om det kundene klager på i en oppgjørssituasjon og hvilke områder Gjensidige underleverer – og dette deles med produktavdeling to ganger per år på vilkårs møter. Om det er et område Gjensidige mener de burde ta ansvar, og som de kan tjene penger på, vil de utvikle produktet slik at det dekker dette området. Dette beskriver at samskaping av verdi foregår ut i fra teorien etter kjøp av produktet og er en økt subjektiv kundeevaluering av verdi som oppstår når kunden deler sine erfaringer med bedriften (Thorbjørnsen, 2015). I følge Nysveen og Skard (2015) er det en grunnleggende forutsetning for å få til samskaping at kundene har god nok tiltro til at bedriften innesitter nødvendig kompetanse, at bedriften over tid innestår de aksepterte verdiene og at bedriften ønsker det beste for kunden. Ut i fra Gjensidige sine egne undersøkelser av kundeopplevelsen har kundene en positiv holdning til selskapet og føler en tillit til at de ønsker kundene det beste. Men i denne situasjonen, hvor kundene melder en skade som de håper skal dekkes av forsikringen, vil undertegnede tro at kunden i utgangspunktet ikke i alle situasjoner vil føle at bedriften ønsker det beste for kunden – over tid muligens, men ikke i det enkeltstående tilfellet. Dette spørres så klart på holdninger til forsikringen og selskapet i utgangspunktet, men slik som respondenten forklarer at den antatte holdningen fra kundenes side til selskapet, forventes det på mange måter at Gjensidige skal stå opp for de i oppgjørssituasjoner. Dette fordi Gjensidige markedsfører seg selv på mange måter som det beste selskapet med de beste dekningene på markedet.

Utover dette har også Gjensidige planlagt testing av produkter på kundene gjennom ”prototyping”, hvor de vil lage et produkt på nett og la kundene ”prøve” å kjøpe det digitalt. Deretter kommer kunden over i en landingsside som takker for deres interesse for produktet og beklager for at produktet enda ikke finnes. Dette gir de en pekepinn på om det er interesse for produktet før de faktisk lager det.

I Volvat er det vanskelig å engasjere kundene til samskaping, da det er veldig strengt med personvern. Men kundene bidrar ofte til utvikling da de bruker tjenestene til Volvat, f.eks. er inne hos en lege eller spesialist – og Volvat ikke har det konseptet, tjenesten eller spesialisten som trengs for å løse problemet. Dette kan skje blant annet når kunden har en diagnose som Volvat ikke har rett lege eller spesialist de kan henvise til. I slike situasjoner vil Volvat vurdere å utvikle sine tjenester for å dekke dette behovet i fremtiden.

På mange måter kan det trekkes paralleller mellom kundeengasjementet i Gjensidige og Volvat, da de utvikler sine produkter ut i fra det kundene påpeker som manglende i deres tjenestetilbud. Forskjellene er hvordan de engasjerer kundene utenom dette, hvor Gjensidige i praksis tester om adferden til kundene ved å legge ut prototyper i nettbutikken sin, og Volvat fysisk spør kunden hva de ønsker seg og trenger. Dette kan anses som motstridene løsninger, noe som også kan henge på grep med type produkt. Gjensidige kan teste ut prototyper med forsikringer uten at dette skader noen eller gjør noe annet enn å skape interesse. Volvat på den andre siden driver med helse, og dette er vanskeligere å prototype da det er sterkere etiske regler som spiller til grunn. Det å legge ut en prototype på en behandling som pasienter ofte sårt trenger, vil muligens heller skape frustrasjon og sinne – enn interesse og den ønskede pull-effekten. Samskaping av verdi i disse situasjonene er begge før et eventuelt kjøp. Kundene til Volvat som kommer inn og trenger eller ønsker en type behandling bidrar med et produkt som en idé, som Volvat eventuelt kan bygge videre på. Prototypen til Gjensidige kan brukes til å finne interessen rundt det uferdige produktet, som kan gi en verdi til kunde ved at de ønsker produktet og Gjensidige får testet ut prototypen før de ferdigstiller produktet. Kundene kan også komme med tilbakemeldinger på hva de vil forbedre, som gir en økt verdi for kundene og Gjensidige – i den forstand et bedre produkt.

Volvat engasjerer også kundene sine med medlemskap gjennom fokusgrupper. Her spør de kundene hva de kan ha behov for, hva de er fornøyd med per i dag og hva de kunne tenke seg. Dette har Volvat tidligere gjennomført gjennom et reklamebyrå som har invitert personer inn til et personlig møte, intervju over telefon og noen undersøkelser over e-post. Gjensidige, på den andre siden, har også testet ut i flere settinger å ha fokusgrupper med kunder, men heller under utviklingsprosessen av et produkt. Her involverer de kundene og spør hva de tenker om ideen, hvordan de kan utvikle den og om det er av interesse i det hele tatt. Erfaringsmessig mener Gjensidige at det ikke er hensiktsmessig å spørre kunden hva hun kunne ønske seg, uten

at Gjensidige har noen ideer i grunn. Dette er fordi kundene ikke vet hva de skulle ønske seg før bedriften har gitt de en pekepinn på hva de kunne fått. Dette lyder som det kjente sitatet til Steve Jobs – ”Customers don’t know what they want until we’ve shown them”. Gjensidige får heller grunnideene sine fra muligheter de ser i markedet, som de deretter tester på kundene og hvor kundene kan bidra med tilbakemeldinger på hvordan det kunne fungert.

Analysen finner igjen motstridene løsninger på kundeengasjement, men det kan være fordi det som fungerer best er forskjellig mellom de to bransjene. Det kan ha med å gjøre at motivet for å engasjere seg fra kundenes ståsted er også forskjellig i de to bransjene og det dermed trengs å gjøre engasjementet annerledes på tvers av industri. Andreassen, Gustafsson og Gebauer (2015) forklarer at kundene har to forskjellige motiver for å ønske å delta, og at nyttebaserte motiv kommer fremfor hedonistiske behov. Siden Volvat i størst grad driver med helse, vil det anses at kundene ser et nyttebasert motiv i sitt engasjement. I tillegg, i følge Fernandes og Esteves (2016) vil kundene stille seg mer tilbøyelig til å engasjere seg i tjenester hvor det kreves høy involvering, som eksemplifiseres med helsevesenet. Dette tilsier at kundene vil stille seg mer positive til å engasjere seg i utviklingen av helsetjenester – som kan beskrive hvorfor Volvat ikke trenger å ha en idé i grunn før de involverer kundene til samskapingen. Gjensidige på den andre siden, tilbyr tjenester som man kan diskutere er noe mer hedonistiske, og kundene kan derfor anse de som mindre viktige, og har derfor ikke like mange tanker om ønsker om produktutvikling og nye produkter. På den måten kan man tenke at Gjensidige må heller trigge kunden med nye produktideer og heller teste interessen ut i fra dette.

Kundedeltakelse på den andre siden brukes når kundene deltar i utviklingen som gir fordeler til akkurat henne. Blant annet ved at kundene deltar for å skreddersy egne løsninger (Dong & Sivakumar, 2016). Gjensidige har kjørt prosjekter hvor kunden deltar ved å teste prototyper, blant annet ved at kunden kan skreddersy sin egen forsikring. Dette vil si at kunden hadde mulighet til å plukke og mikse selv hva hun ønsket at forsikringen skulle dekke. I følge Ngo og O’Cass (2013) tilsier dette at kundene skal få en økt tjenestekvalitet, som fører til gunstige vurderinger av bedriftens tjenester – som igjen skal føre til økt kjøpelyst. I tillegg skal kunden oppleve en høyere økonomisk verdi av produktet, til og med utover den funksjonelle tilpasningen som er skreddersydd kunden (Thorbjørnsen, 2015). Som Thorbjørnsen (2015) beskriver, vil kunden som bruker tid og ressurser på å designe sitt eget produkt, som reflekterer hennes egne preferanser, få en større verdi for henne. Dette er motstridende til hva som kommer frem i denne analysen, da Gjensidige opplever at kundene ikke finner dette så interessant og

setter større pris på at selskapet finner den rette løsningen for dem. Selv om kundene får all nødvendig informasjon gjennom opplæring for å lykkes med denne løsningen, velger de det fortsatt bort. Gjensidige trives heller ikke med løsningen, da det stiller en meget høy oppmerksomhetsgrad fra kundene sin side, noe de opplever at kundene har i svært liten grad når det gjelder forsikring. Om kunden skreddersyr sin egen forsikring, og i etterkant burde tillegge risikoer (f.eks. sykkeldekning), vil dette med stor sannsynlighet glemmes. Dette vil si at kunden sitter igjen med all risiko og Gjensidige bistår ikke i den eventuelle oppgjørssituasjonen de ville gjort om alt var dekket som det er per dags dato. Derfor velger Gjensidige heller å ha to varianter av de forskjellige forsikringene de tilbyr – en som dekker alt og en som dekker noe mindre – for å gi kundene noen form for valg. Hva dette caset viser kan være vanskelig å fastslå. Det kan være en mulighet for at kunden ikke bryr seg nok om forsikringsproduktene sine, eller om de rett og slett stoler veldig mye på Gjensidige som selskap og setter sin lit på at de fikser det beste for dem.

Mange bedrifter er flinke til å involvere kundene i sine produktutviklingsprosesser. Blant annet er Zara og Lego gode på å involvere kundene sine, direkte gjennom sine butikker og nettsider. Dette er igjen fysiske produkter, som det oftest også blir henvist til i litteraturen. Det vil anses å være enklere å involvere kundene i en utviklingsprosess av et fysisk produkt, da det er preferanser som kan gå på enkle detaljer, slik som farge, form og lignende. Når det gjelder tjenester beskriver Andreassen, Gustafsson og Gebauer (2015) at kundene kan involveres i den forstand at tjenesten kan stykkes opp i sine enkeltkomponenter, som kundene kan være med å skreddersy. Da overføres også all risiko til kunden, og det kreves at hun har god kunnskap om tjenesten, gjennom opplæring og støtte fra bedriften. Dette beviser analysen med Gjensidige at ikke er hensiktsmessig, da det skaper mindre verdi for både kunden og bedriften. Kunden blir mindre trygg og ser ikke ”gleden” med å velge egne komponenter, og Gjensidige taper høye kostnader på å distribuere en slik tjeneste. Ut i fra deres erfaringer er ikke dette en god strategi. Men analysen beskriver ikke hvor mange Gjensidige har testet konseptet på og heller ikke hvor god støtte og opplæring som gis til kundene i testene som er utført – som er nøkkelementer for å få til samskaping (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Denne analysen kan ikke motstride teorien, men kan belyse at teorien muligens ikke stemmer i alle situasjoner.

I Volvat foregår kundedeltakelsen på en helt annen måte. Blant annet innen forskjellige inngrep (f.eks. plastisk kirurgi) som kundene skal utføre vil de ha visse meninger om hvordan ting skal

gjøres, som de blant annet har lest om på nettet. Da må legen sette seg ned med kunden og komme til en enighet på hvordan de skal gjøre dette. I noen tilfeller kan det være at legen bruker en annen teknikk enn hva kunden i utgangspunktet ønsket, eller kunden ikke har all informasjonen om hva Volvat kan tilby. I visse settinger kan kunden være med å bestemme så langt det lar seg gjøre, og om ett type inngrep er mer risikofylt enn et annet, så vil også Volvat informere nøye om dette.

Volvat involverer kundene i utviklingsprosessen gjennom generelle tips gjennom spørreundersøkelsene fra kundene, eller så ser Volvat samfunnsmessige trender selv som de tror kundene kan ha behov for. Ut i fra analysen kommer det ikke frem om bedriften utvikler produkter over tid med tilbakemeldinger fra kundene. Volvat sine kunder kan også delta gratis på temakvelder/informasjonskvelder, som kan bidra til høyere bevissthet av merkevaren blant kundene og økt kjøpelyst.

I intervjuene og analysen kommer det også frem gjentatte ganger at digitaliseringen er en innstormende trend. Gjensidige har blant annet nylig lansert en ny digital løsning som de kaller servicehefte til bolig. Som beskrevet i analysen, kan kundene komme med kontinuerlige tilbakemeldinger på innhold og fremtidig utvikling av tjenesten. Gjensidige utvikler tjenesten underveis ettersom tilbakemeldingene kommer inn. Dette er en løsning som ikke er beskrevet i teorien som er undersøkt i denne studien, og er en løsning som kan brukes av flere bedrifter. Grunnen til at det muligens ikke er beskrevet kan være at det tidligere kan ha vært for store kostnader og at det tidsmessig har gjort det vanskelig å gjennomføre. Men når det er en digital løsning som dette, vil kostnadene være mye lavere og det tar ikke like mye tid å innhente informasjon da det skjer digitalt over nett. Prahalad og Ramaswamy (2004) sine nøkkelelementer for samskaping oppfylles også med denne løsningen – med tanke på at kundene har en løpende dialog med selskapet, de har fullstendig tilgang til tjenesten underveis, det er ingen risiko ved å bruke tjenesten og kundene har full adgang til informasjon og teknologier – som gir en fullstendig åpenhet rundt tjenesten. I tillegg har Gjensidige et fokus på at det skal være lett fattelig og enkelt for kunden å bruke dette, for dette anses også som en terskel i en slik prosess. I et digitaliserende samfunn hvor mange krever at alt skal gå raskere enn tidligere – og alle har teknologien rundt seg konstant – burde muligens også dette med enkelhet og brukervennlighet vært et kriterium for samskaping. Grunnen til at det tidligere ikke har blitt vurdert kan være på grunn av at dette med digitalisering er ganske nytt på agendaen,

og det har ikke tidligere vært like stort behov for enkelhet og brukervennlighet – da kundene i stor grad har gjort samskaping i fysisk fellesskap i sammen med bedriften.

Nysveen og Skard (2015) beskriver også selvbetjeningsløsninger på internett samskaping av verdi. Det som ofte kan oppleves problematisk for kunden beskrives som at de kan føle en viss usikkerhet ved kjøpet på nett. Dette kommer også frem i analysen med Gjensidige – som beskriver at de har et fokus på å gjøre det enda enklere for kunden å regne ut pris på forsikringene på nett og skal få en bedre forståelse for hva hun har kjøpt og hvilke valg hun har tatt. Det kommer frem i Gjensidige sine egne analyser at 30% av kundene som handler på nett føler seg usikre på om de har gjort et godt valg. Gjensidige bruker derfor store ressurser på å gjøre dette enklere og mer forståelig for kundene.

Det kommer også frem i intervjuet med Gjensidige at de har brukt en annen form for involvering av sine kunder. Flere ganger har de invitert kundene til å bli intervjuet angående en prosess. I praksis skjer dette ved at kunden blir satt til å gjøre en oppgave – for eksempel å gjøre opp en skadesak eller tegne en forsikring på nett, hvor de også forklarer hvert steg de tar underveis og hvilke tanker de har rundt dette. Ansatte hos Gjensidige følger hele intervjuet bak et vindu, hvor de observerer og analyserer situasjonen. Dette gir selskapet en god innsikt i deres løsninger. Kunden får ikke så mye igjen for dette i første omgang, bortsett fra en kompensasjon for deres tid, men de kan ha bidratt til at Gjensidiges løsninger blir mer brukervennlige i fremtiden.

6.2 Konklusjon

Oppgaven forsøker å besvare den følgende problemstillingen: Hvilke utfordringer og fordeler finnes ved involvering av kunder til samskaping av verdi og produktutvikling i tjenesteindustrien? Teori som er relevant til problemstillingen har blitt presentert. Studien har analysert hvordan to landsdekkende tjenestebedrifter i Norge samskaper verdi og involverer kundene i sin produktutvikling, og hvordan dette samhandler med teorien. Empirisk sett er dette ny forskning, da teorien ikke har vært testet med casestudier med tjenestebedrifter tidligere. Dette er et kunnskapsgap som denne oppgaven prøver å fylle.

Analysen viser at tjenestebedriftene utvikler sine produkter i hovedsak ut i fra kundenes behov enten i ettertid av en sak hvor tjenesten ikke har stått til forventningene, eller i tiden før kunden

skal kjøpe en tjeneste - og tjenesten i utgangspunktet ikke tilbys. Dette er prosesser som oppstår naturlig, da det er utvikling i hva kundene etterspør og har behov for. Disse prosessene er ikke noe bedriftene i utgangspunktet bruker mye tid og ressurser på, men som de kan bygge verdi på i ettertid av kundekommunikasjonen.

Når det gjelder Prahalad og Ramaswamy (2004) sine nøkkelelementer for å lykkes – dialog, tilgang, risikovurdering og transparens – så blir disse utfordret i oppgaven. Gjensidige påpeker, og har erfart, at brukervennlighet og enkelthet for kunden er en faktor som må oppfylles for å få til samskaping. Dette kan være et teoretisk funn – da det ikke er nevnt i noe av forskningslitteraturen som er anvendt i denne oppgaven.

I produktutviklingsprosessen blir kundene involvert i forskjellige faser. I helsebedriften blir kundene involvert i designfasen hvor produktet kun er en idé (Thorbjørnsen, 2015) – da kundene viser et nytt behov som bedriften ikke har i daværende situasjon. Bedriften vil da vurdere å starte opp med nye konsepter ut i fra behovet til kundene. I forsikringsbedriften involveres kundene heller etter konsumert produkt, i produksjons-/videreproduksjonsfasen (Thorbjørnsen, 2015) – da de involveres til utvikling av tjenester ved oppgjør av forsikringsskader. Om skaden ikke dekkes, vil bedriften vurdere om det er en sak de vil dekke i fremtiden. Det kommer frem i drøftingen at forskjellene kan skyldes kundens motiv for å involvere seg, og at det er enklere med en høy involvering da kundene anser produktet som nyttebasert. Dette viser at det er forskjeller i bransje og hva som er hensiktsmessig bruk av involvering.

Opgaven viser at det er mange fordeler ved kundeinvolvering, da det bidrar til økt verdi hos kundene, kan føre til lavere kostnader for bedriftene og mer fornøyde kunder. Videre kan dette føre til en høyere kundelojalitet, som gir bedriften profitt i fremtiden. Det fremstår også flere utfordringer ved å få til kundeinvolvering – i helsebransjen kan det være vanskelig bare på grunn av personvernloven. I tillegg må bedriftene trå varsomt så de ikke trækker over noen etiske grenser, da kundene kan være sensitive – igjen spesielt i helsebransjen. I forsikringsbransjen er det heller utfordrende med kundeinvolvering da kundene ikke har nok kunnskap eller ønske om kunnskap om tjenestene. De ønsker ikke å skreddersy sine egne løsninger, da de synes det er mer praktisk at selskapet standardiserer en god løsning for dem. For å få kundene til å involvere seg bruker forsikringsselskapet heller prototyper med løsninger for å teste interesse fra kundene. De prøver også å skape enkle, brukervennlige løsninger for

kundene, da de anser det som en kritisk faktor for at kundene skal engasjere seg. Forsikringsselskapet ser på brukervennlighet som et nøkkelement for samskaping.

6.3 Implikasjoner for ledelse

Bedriftsledere bør vurdere hvordan deres bedrift utfører produktutvikling i dag, og hvordan de samskaper verdi med kundene. Når det gjelder målinger av hvor fornøyde kundene er med bedriften viser teorien at det lønner seg å gå i fra en kundetilfredshet-måling til en kundeopplevelse-måling. Dette vil gi bedriften et bedre bilde av hvordan kundene ser merkevaren.

Den nye innsikten fra denne oppgaven øker muligheten for at bedriftene bør tillegge en ekstra nøkkelfaktor for suksess i sin samskapingsprosess. Med dette menes at man i tillegg til Prahalad og Ramaswamy (2004) sine fire nøkkelementer (dialog, tilgang, risikovurdering og transparens) bør vurderer viktigheten av brukervennlighet og enkelhet for kundene. Dette spesielt i en mer digitaliserende verden – da brukerne ønsker en rask, enkel og forståelig tjeneste.

6.4 Kritikk av oppgave

Noen problemer har oppstått underveis, og det startet allerede under opprettelse av teoridelen av denne oppgaven. Mange av begrepene (som er beskrevet under delkapittel 2.1 Kunde) flyter over hverandre i forskningslitteraturen, og noen teoretikere mener disse begrepene står for forskjellige beskrivelser. Dette har skapt noe frustrasjon under skrivingen av teoridelen, og det kan derfor være noe forskjellig beskrevet i denne oppgaven fra andre forskningsoppgaver.

Mange fenomener og teorier er beskrevet i teoridelen som viktig faktorer ved samskaping og produktutvikling. Likevel er ikke alle detaljene blitt analysert og fokusert på i dybdeintervjuene. Under delkapittelet som omhandler kundeopplevelse og kundetilfredshet har ikke interaksjonen mellom den ansatte i bedriften og kunden blitt analysert. Noen teoretikere, slik som Alloza (2008) beskriver at de ansatte er merkevaren, og det er de som står for hvordan bedriften differensierer seg på markedet. Derfor ville det vært viktig å ha med dette i en analyse av

hvordan bedriften kommuniserer med kundene. Fenomenet word-of-mouth (WOM) har heller ikke forsker fått studert i denne sammenheng, da det heller ble fokusert på hvordan bedriftene måler kundeopplevelsen, fremfor hvilken opplevelse kundene satt igjen med. Det ville vært gunstig å ha med en analyse av bedriftens WOM, da dette ville vist spredningseffektene av samskapingen og involveringen av kundene i produktutviklingen.

Når det gjelder verdioppfatninger er dette heller ikke studert i analysen. Det kunne vært fordelaktig for bedriften å ha rett fokus på hvilke fordeler de ønsker å tilby kundene og hvilket fokus de stiller seg. Dette er viktig i konkurransesituasjonen mot de andre aktørene i bransjen.

Figur 5 av Grönroos og Voima (2013), som omhandler verdiskapningsfæren, viser at samskapingen foregår i fellessfæren. Her er det kunden som står med ansvaret for verdiskapningen, men den direkte interaksjonen med bedriften vil påvirke kunden og de kan i fellesskap utføre samskaping. Grönroos og Voima (2013) beskriver også farene ved denne type verdiskapning, da det er en risiko for en negativ verdi ved at bedriften aldri kan vite den mentale tilstanden kunden er i øyeblikket de kommuniserer. Dette kan bety at det kreves et visst antall kunder for å teste et nytt produkt eller utvikle et produkt, da mental tilstand hos enkelte kan gi feil grunnlag til samskapingen. Dette har ikke kommet frem i analysen, da forskningen ikke har gått ned på enkeltperson-nivå. Uansett er dette en tilstand og et fenomen som burde vært studert og er meget relevant for denne forskningen.

6.5 Videre forskning

Videre hadde det vært interessant å sett på hvordan robotteknologien kunne ta over kundeinteraksjonen i bedrifter, og hvordan få til samskaping mellom robot og kunde. Mange bedrifter bruker allerede Chatbots som kommunikasjonsverktøy, og det kunne vært hensiktsmessig å sett videre på hvordan dette kunne integreres med samskaping med kundene. Blockchain, Big Data, SAP og CRM er også interessante temaer å studere videre med tanke på kundeinvolvering, hvor digitale plattformer og software kan brukes til å bruke skreddersydd informasjon for og til kundene.

Når det gjelder kundeinvolvering, kundeengasjement og verdiskapning kunne dette også vært interessant å studere i en triad med både bedrift, leverandør og kunde. Det å kunne utnytte avbrutt kundeforhold, ville også være betydningsfull forskning videre.

Et annet tema som hadde vært interessant og forsket videre på er fenomenet WOM, og hvordan dette kan påvirke kundedeltakelse og kundeengasjement i bedrifter. Dette kan gjøres blant annet gjennom et casestudie hvor både bedriften og kundene brukes som forskningsdeltakere. Temaet er verdifullt da bedriftene kan bidra til rett WOM gjennom teori.

Fenomenet atferdsøkonomi er fremadstormende og det kommer stadig ny akademisk teori på den fronten. Det psykologiske aspektet på hvordan kunder handler hadde naturligvis også vært meget interessant og studert i samhandling med kundeinvolvering.

7.0 Referanser

- Adams, J., Khan, H., & Raeside, R. (2014). *Research Methods for Business and Social Science Students*. New Dehli: Sage Publications.
- Alloza, A. (2008). Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company. *Corporate Reputation Review*(11(4)), ss. 371-379.
- Anderson, J., & Narus, J. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*.
- Anderson, J., & Narus, J. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (2. utgave. utg.). New Jersey: Pearson Education.
- Anderson, J., Narus, J., & Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, ss. 90-99.
- Andreassen, T., Gustafsson, A., & Gebauer, H. (2015). Å skape verdier sammen med kundene: Hva er viktig? *Magma*(4), ss. 41-51.
- Berger, J. (2013). *Contagious: Why Things Catch On*. New York: Social Dynamics Group.
- Brandenburger, A., & Stuart, H. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*(5(1)), ss. 5-24.
- Busch, T. (2016). *Akademisk Skrivning: for Bachelor- og Masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chen, C., & Wang, J. (2016). Customer participation, value co-creation and customer loyalty e A case of airline online check-in system. *Computers in Human Behavior*(62), ss. 346-352.
- Christakis, N. (2008). Valuing the well-connected. *BMJ Publishing Group Ltd*.
- Christakis, N., & Fowler, J. (2009). *Connected: The Amazing Power of Social Networks and How They Shape Our Lives*. London: Harperpress.
- Cossío-Silva, F., Revilla-Camacho, M., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*(69), ss. 1621-1625.
- Coyles, S., & Gokey, T. (2005). Customer retention is not enough. *Journal of Consumer Marketing*(22/2), ss. 101–105.
- Dong, B., & Sivakumar, K. (2016). Customer Participation in Services: Domain, Scope and Boundaries. *Marketing Science Institute*(16-117), ss. 1-37.
- Du, R., Kamakura, W., & Mela, C. (2007). Size and Share of Customer Wallet. *American Marketing Association*(71), ss. 94–113.

- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*(51), ss. 11-27.
- Fernandes, T., & Esteves, F. (2016). Customer Engagement and Loyalty: A Comparative Study Between Service Contexts. *Services Marketing Quarterly*(27:2), ss. 125-139.
- Fjeldstad, Ø., & Andersen, E. (2003). Casting off the chains. *EBF*(14), ss. 47-53.
- Gjensidige. (2017). *Visjon og merkevare*. Hentet fra Gjensidige: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/visjon-og-merkevareplattform>
- Gjensidige Forsikring. (2017). *Vi bygger på 200 års historie*. Hentet fra Gjensidige Forsikring: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/historien>
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*(13(5)), s. 407–419.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science*(41), ss. 133–150.
- Henke, J., & Zhang, C. (2010). Increasing Supplier-Driven Innovation. *MIT Sloan Management Review*(51(2)), ss. 41-46.
- Hougaard, S., & Bjerre, M. (2002). *Strategic Relationship Marketing* (1. utgave. utg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur Press.
- Keyser, A., Lemon, L., Klaus, P., & Keiningham, T. (2015). A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. *Marketing Science Institute*(15-121), ss. 1-47.
- Lego Ideas. (2016). *Lego Ideas*. Hentet fra Lego Ideas: <https://ideas.lego.com/>
- Lusch, R., Vargo, S., & Brian, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83(1), ss. 5–18.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, ss. 116-126.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2. utg.). California: Sage Publications.
- Muchnik, L., Aral, S., & Taylor, S. (2013). Social Influence Bias: A Randomized Experiment. *Science*(341), ss. 647-651.
- Ng, S., Plewa, C., & Sweeney, J. (2016). Customer engagement with a service offering: a framework for complex services. I R. Brodie, L. Hollebeek, & J. Conduit, *Customer Engagement: contemporary issues and challenges* (ss. 193-210). New York: Routledge.

- Ngo, L., & O’Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*(66), ss. 1134-1142.
- Nysveen, H., & Skard, S. (2015). Samskaping og tillit. *Magma*(4), ss. 31-39.
- Petro, G. (2012, Oktober 25). The Future Of Fashion Retailing: The Zara Approach (Part 2 of 3). *Forbes*.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. California: Stanford University Press.
- Rizova, P. (2006). Are You Networked for Successful Innovation? *MIT Sloan Management Review*(47(3)), ss. 49-55.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Method for Business Students* (6. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Skard, S., Nysveen, H., & Pedersen, P. (2011). *Brand and Customer Experience in Service Organizations: Literature Review and Brand Experience Construct Validation*. Bergen: Institute for Research in Economics and Business Administration.
- Store Norske Leksikon. (2014). *Hedonisme*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/hedonisme>
- Thorbjørnsen, H. (2015). Kunden som verdiskaper. *Magma*(4), ss. 24-30.
- Troye, S., & Supphellen, M. (2012). Consumer Participation in Coproduction: “I Made It Myself” Effects on Consumers’ Sensory Perceptions and Evaluations of Outcome and Input Product. *Journal of Marketing*(76), ss. 33–46.
- Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*(26), ss. 145-152.
- Volvat Medisinske Senter. (2014, Mai 7). *Verdier*. Hentet fra Volvat: <https://www.volvat.no/om-volvat/verdier/>
- Volvat Medisinske Senter. (2017). *Medlemskap*. Hentet fra Volvat: <https://www.volvat.no/medlemskap/>
- Volvat Medisinske Senter. (2017). *Om Volvat*. Hentet fra Volvat: <https://www.volvat.no/om-volvat/>
- Weber, L., & Henderson, L. (2014). *The Digital Marketer: ten new skills you must learn to stay relevant and customer-centric*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. .

Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *Int. J. Production Economics*(116), ss. 242–250.

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Intervjuguide – individuelt, semi-strukturert dybdeintervju

Varighet: 45 min – 1.5 time

Tema

Kundeinvolvering, samskaping, verdiskapning, tjenesteutvikling

Problemstilling

Hvilke utfordringer og fordeler finnes ved involvering av kunder til samskaping av verdi og produktutvikling i tjenesteindustrien?

1. Rammesetting
 - a. Uformell samtale (5 min)
 - b. Informasjon om prosjektet og problemstilling
 2. Erfaringer
 - a. Overgangsspørsmål (10 min)
 - b. Avdekke erfaring og kjennskap til problemstilling
 3. Fokusering
 - a. Nøkkelspørsmål (45 min)
 - b. Oppfølgingsspørsmål/sjekkliste
 4. Tilbakeblikk
 - a. Oppsummering (5 min)
 - b. Avklaring
-

Rammesetting

Informasjon om prosjektet og problemstillingen

- I. Bakgrunn og formål med samtalen
- II. Informere om hva intervjuet skal brukes til
- III. Avklar rundt taushetsplikt og om intervjuobjektet ønsker anonymitet
- IV. Spør intervjuobjektet om hun har spørsmål eller noe er uklart
- V. Spør om samtykke til lydopptak

Start lydopptak

Introduksjonsspørsmål

1. Fortell litt om deg selv og din rolle i bedriften.
 - a. Stilling, ansvar, hvor lenge ansatt.
2. Hvilken rolle har du i bedriften med tanke på produktutvikling?
3. Hvilken erfaring eller kjennskap har du til temaet og problemstillingen i denne oppgaven?

Dybdeintervjuet

Er delt i to deler; tidligere samarbeidsprosjekter og nåværende samarbeidsprosjekter (inkludert prestasjon og muligheter for fremtidige samarbeid).

Tidligere samarbeidsprosjekter:

4. Hvordan engasjerte dere kundene til samskaping av deres tjenester?
 - a. Hvilken verdi satt kundene igjen med?
 - b. Hvilken verdi satt dere igjen med?
 - c. Hvilke ulemper fant dere ved denne type samskaping?
 - d. Hvilke fordeler fant dere ved denne type samskaping?
5. Hvordan involverte dere kundene til utvikling av deres tjenester tidligere?
 - a. Hvor i utviklingsprosessen ble kundene involvert?
6. Hvordan leverte dere en god kundeopplevelse til kunden?
 - a. Hvordan målte dere dette?
 - b. Hvordan målte dere kundetilfredshet?
 - c. Hvordan målte dere kundelojalitet?
7. Hvilke plattformer har dere tidligere brukt til å kommunisere med kundene?
 - a. Hva fungerte bra?
 - b. Hva fungerte dårlig?

Nåværende samarbeidsprosjekter:

8. Hvilke typer samarbeidsprosjekter har dere med kundene i dag?
 - a. Hvilken verdi vil kundene få?
 - b. Hvilken verdi vil dere få?
9. Hvordan engasjerer dere kundene til samskaping av tjenester?
 - a. Hvilken tilgang har kundene til deres tjenester under samskapingen?
 - b. Hvordan fordeler dere risiko mellom kunde og bedriften?
 - c. Hvordan er åpenheten rundt prissetting, kostnader og fortjeneste?
10. Hvordan kan deres kunder bidra til utvikling av deres tjenester generelt?
 - a. Hvor i prosessen involveres de? (design, produksjon)
11. Hvordan kan kunder skreddersy sin egen tjeneste hos dere?
 - a. Hvordan påvirker dette tjenesten, risikoen og prisen?
 - b. Hvordan gir dere kunden kunnskap nok til å kunne skreddersy sin egen tjeneste?
 - c. Hvilken type kommunikasjonsplattform brukes til denne type samskaping?
12. Hvordan leverer dere en god kundeopplevelse i dag i forhold til tidligere?
 - a. Hvordan måler dere kundeopplevelsen nå?
 - b. Hvilke tilbakemeldinger fra kundene får dere mest utbytte av?
 - c. Hvordan måler dere kundetilfredshet?
 - d. Hvordan måler dere kundelojalitet?
13. Hvilke plattformer bruker dere til å kommunisere med kundene i dag?
 - a. Hva fungerer bra?
 - b. Hva fungerer dårlig?
 - c. Hvilke fordeler ser du?
 - d. Hvilke ulemper ser du?
14. Hva gjør bedriften aktivt for å motta informasjon fra kundene?

Avsluttende spørsmål

15. Generelt, mener du bedriften drar nytte av kundeinvolvering med tanke på verdiskapning og produktutvikling?
16. Hva anser du som mest kritisk med tanke på kundeinvolvering?
17. Er det noe annet du ville tilføyd i denne studien?
18. Noe du anser som uklart i dette intervjuet?

Stopp lydopptak

8.2 Startliste til koding

Kunde

K:	Opplevelsen	K-Opp
K:	Tilfredshet	K-Til
K:	Engasjement	K-Eng
K:	Deltakelse	K-Del
K:	Motiv	K-Mot
K:	Word of Mouth	K-Wom
K:	Involvering	K-Inv
K:	Lojalitet	K-Loj

Verdi

V:	Kunde	V-Kun
V:	Oppfatninger	V-Opp
V:	Skapningsfærer	V-Sfæ
V:	Samskaping	V-Sam
V:	Bedrift	V-Bed

Samskaping

S:	Dialog	S-Dia
S:	Tilgang	S-Til
S:	Risikovurdering	S-Ris
S:	Transparens	S-Tra

Produktutvikling

P:	Oppbygging	P-Opp
P:	Utvikling	P-Utv
P:	Nytt	P-Nyt