



Handelshøyskolen BI

BTH 36301 Bacheloroppgave - Markedsføring

Bachelor thesis 100% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 10360 IN11 W D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Karoline Mikkelsen

Informasjon fra deltaker

Undertittel *: Kundeopplevelser fra et serviceperspektiv

Navn på veileder *: Torfinn Kallevik

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 85

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

– Kundeopplevelser fra et
serviceperspektiv –

*«Hvordan skapes gode kundeopplevelser i henhold til ulike
dimensjoner av e-servicekvalitet?»*

Skrevet av Karoline Mikkelsen

**BTH36301– Bacheloroppgave i
Markedsføringsledelse**

Utleveringsdato:
09.01.2023

Innleveringsdato:
01.06.2023

Studiested:
BI Oslo

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

Forord

Denne avsluttende oppgaven markerer slutten på tre fine år på bachelorstudiet i markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI Oslo. Inspirasjonen til oppgaven hentet jeg fra Nina Vogt sitt utrolig gode fag «Service og Innovasjon», som sparket i gang prosessen med å dykke dypere ned i tjenestemarkedsføring og hvordan dette kan relateres til vår digitale hverdag. Jeg håper denne oppgaven kan være en begynnelse på det store oppdraget med å bringe det menneskelige inn i teknologien, og muligheten til å skape gode kundeopplevelser i fremtidige bedrifter. Prosessen har vært fantastisk spennende og lærerik, og den opparbeidede kompetansen innenfor oppgavens tema vil være nyttig på veien videre.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til Nina Vogt for inspirerende nye fagkonsepter, og for Torfinn Kallevik sine oppmuntrende og konstruktive tilbakemeldinger og refleksjoner på veien mot innlevering. En stor takk også til alle informantene som delte sine erfaringer og en bit av deres kunnskap med meg gjennom dybdeintervjuene. Her kom det frem mye engasjement og innsikt i områder av stor interesse. Til slutt vil jeg få takke BI, som har vært mitt andre hjem de siste årene.

God fornøyelse!

Oslo 01.06.2023

Sammendrag

Det er mulig å se på internett som en eneste stor tjeneste, hvor alle bedrifter her tilbyr ulike former for tjenester, slik som mulighet til kjøp, tilgang på informasjon og andre kundeservice-funksjoner. Internett bringer med seg endringer i hva en bedrift kan tilby, men forskning viser at kunder fortsatt ønsker grunnleggende service fra teknologiske løsninger (Bitner, 2001). Å utvikle servicestandarder og et servicekonsept som gir gode kundeopplevelser kan gi bedrifter en mulighet til å differensiere seg på markedet og lykkes med å beholde kundene selv om konkurrentene blir mange (Williams et al., 2021). Dette førte til følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan skapes gode kundeopplevelser i henhold til ulike dimensjoner av e-servicekvalitet?

For å besvare problemstillingen har det blitt samlet inn nødvendig litteratur og forskning på service og kundeopplevelses-feltet, og utarbeidet et rammeverk av dimensjoner for e-servicekvalitet. Litteraturen ga opphavet til enkelte undersøkelsesspørsmål. For å samle inn primærdata ble det benyttet kvalitativ metode for å få den helheten som var ønskelig for oppgavens formål.

Dybdeintervju ble gjort med et utvalgt på syv informanter som arbeidet med kundeopplevelser, interaksjonsdesign og salg/kundeservice. Balansen mellom en åpen og lukket samtale viste seg å være en god metode for å hente inn data fra informantene, og hvordan de ulike dimensjonene av e-servicekvalitet benyttes som utgangspunkt for tiltak bedriftene iverksetter for å forbedre kundeopplevelsene.

Funnene i undersøkelsen indikerte at kundeopplevelses-fokuset er relativt nytt og et område hvor bedriftene legger inn ressurser for å kunne skape forbedringer. Det viste seg å kreve en sterk grad av integrasjon og dialog mellom avdelinger og ansatte. Flere dimensjoner for e-servicekvalitet ble benyttet i arbeidet om å ha en kundesentrisk tilnærming. For å skape de ønskede kundeopplevelsene ble blant annet samhandling ved hjelp av produserte ressurser, personlig kommunikasjon og videreutvikling av de digitale brukergrensesnittene utviklet ved hjelp av kundens involvering direkte eller indirekte. Designtenkning er en metodikk som brukes for å samle inn den ønskelige kundedataen slik at bedriftens kan forbedre sitt tilbud i henhold kundens preferanser.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven og tematikk	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Forutsetninger	4
1.5 Struktur	4
2.0 Bakgrunn og Relevans	5
2.1 Kundeopplevelsen.....	5
2.2 Servicekvalitet	7
2.3 E-servicekvalitet.....	9
2.4 Servicekvalitet og kundeopplevelse	10
3.0 Teoretisk rammeverk og begreper	11
3.1 Oversikt grunnmodeller.....	11
3.2 Kundereisen.....	13
3.3 Samhandling (Co-creation)	14
3.4 Interaksjon - Kommunikasjon	15
3.5 Reaksjonsevne og Effektivitet.....	17
3.6 Personalisering	18
3.7 Tjenestelandskapet (e-servicecape) - Designelementer	19
3.8 Brukervennlighet og lett navigering.....	21
3.9 Informasjonskvalitet og relevans	24
3.10 Forskningsmodell	25
4.0 Metode	27

4.1 Eksplorativt forskningsdesign	28
4.2 Kvalitativ metode.....	28
4.3 Dybdeintervju	29
4.4 Utvalg	31
4.5 Gjennomføring av intervju.....	32
4.6 <i>Etikk, Validitet og Reliabilitet</i>	33
4.7 Dataanalyse-metode	35
5.0 <i>Analyse og Drøftelse</i>	36
5.1 Customer Experience – en strategisk satsing	37
5.2 Samhandling	39
5.3 Interaksjon – kommunikasjon.....	40
5.4 Reaksjonsevne	46
5.5 Personalisering	47
5.6 Tjenestelandskapet - designelementer.....	49
5.7 Brukervennlighet	52
5.8 Informasjonskvalitet	54
5.9 Revidering av forskningsmodell	55
6.0 <i>Konklusjon</i>	56
6.1 Anbefalinger for bedrifter	57
6.2 Drøfting av undersøkelsesmodell og metode	57
6.3 Videre forskning.....	58
<i>Refleksjonsnotat</i>	58
<i>Kilder</i>	60

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven og tematikk

Både selskaper og kunder opplever i stadig større grad å bli påvirket av endringene som kommer med den fjerde industrielle revolusjon. AI, robotikk, virtuelle virkeligheter og nye plattformer vil endre spillereglene for hvilke bedrifter som lykkes og hvem som faller av. Den hurtige utviklingen av informasjonsteknologi har endret kundeatferden i retning av mer netthandel, og flere bedrifter bruker digitale grensesnitt til å samhandle med sine kunder, og for å oppnå et konkurransefortrinn (G. Lee & Lin, 2005). En digital tilstedeværelse har med andre ord blitt svært vesentlig, men det kommer ikke uten utfordringer. Kunder kan oppleve at det er lettere å gå til konkurrerende bedrifter, på grunn av lave byttekostnader, i motsetning til da de fleste bedrifter hadde en fysisk tilstedeværelse (Mutum et al., 2014).

Den store veksten i e-handel og digitale tilbud gjør det nødvendig å etablere og opprettholde en lojal kundebase i nettmarkeder. Denne trenden har fått økende oppmerksomhet innenfor markedsføringsfaget (Gommans et al., 2001). I de siste tiårene har mange firmaer hoppet på «service-toget» og bruker ulike former for service til å differensiere og skape konkurransefortrinn på markedet (Wilson et al., 2021, s. 7). En betydelig pågående trend med «tjenestefisering» fører til at det tradisjonelle skillet mellom produktselskaper og tjenesteytende selskaper viskes ut, og det blir stadig mer vanlig å innlemme ulike tjenestekomponenter i virksomheten (Saebi, 2016). Tjenestefisering har som hensikt å gi økt bruksverdi for kundene (Baines et al., 2009), ved å utvide verdiforslaget og servicekonseptet bedriften ønsker å levere. Metodikker som «Design thinking» og «Co-creation» blir benyttet av selskaper til å løse problemer med henhold til kundebehov i tjenesteutvikling, slik at tjenester som kunden faktisk vil ha ser dagens lys.

På mange måter er internett en eneste stor tjeneste, hvor alle bedrifter som opererer på internett i bunn og grunn tilbyr ulike former for tjenester. Tjenestene kan være tilbudet om relevant informasjon, kundeservice-funksjoner og ulike transaksjoner (Bitner, 2001). De største internett-baserte service-bedriftene, som

Amazon, Alibaba, Alphabet, EBay, Apple og Meta er blant de mest suksessfulle bedriftene i dag og tilbyr tjenester nå som tidligere ingen hadde hørt om. Innovasjonen er muliggjort av internett og ny teknologi som videreutvikler tjenestekonseptet (Willcocks & Plant, 2001). I mange markeder har internett og teknologier skapt en kompleks og dynamisk måte for bedrifter og kunder å samhandle på, med nettsider, forum, anbefalingssider, apper og lokasjonsbaserte tjenester (Gummesson & Polese, 2009).

Den digitale transformasjonen akselererte under korona-pandemien og kundeopplevelser ble beriket av digitale tilbud som gjorde tjenestene lettere, tryggere og beleilig for kundene. Butikker begynte å tilby virtuelle assistanse som kundene kunne chatte og interagere med (Väänänen, 2022). Mobilapplikasjoner som assisterer kunder har opplevd enorm vekst og gir muligheter som ulike former for booking, overvåking av flyreiser, gjennomføre transaksjoner, banktjenester og et bredt spekter av informasjonstjenester (Wilson et al., 2021, s.263). Et nytt service-konseptet som er mye omtalt er ChatGTP, som vil kunne påvirke kundeopplevelser på nett i stor grad. ChatGTP brukes i kundeservice-roboter og er en teknologi som gir kunder informasjon ved hjelp av AI-teknologi. En slik teknologi har blant annet blitt adoptert av Meta, Canva og Shopify i dag (Shrivastava, 2023). Til tross for at internett bringer med seg endringer i hva bedrifter tilbyr og kan tilby, indikerer forskning at kunder fortsatt ønsker og forventer en viss grunnleggende service fra teknologiske løsninger; som lett tilgjengelighet, fleksibilitet, responderende systemer, og kompensasjon når ting går galt (Bitner, 2001).

Data fra Norsk Innovasjonsindeks viser at kunder ikke er svært imponerte over bedrifters innovasjonsevne, noe som kan tyde på at mange nye implementeringer mangler evnen til å skape kunde verdi og gode kundeopplevelser i vår digitale tid (Andreassen & Lervik-Olsen, s.327). Et problem som ofte oppstår hos selskaper er å oversette kundeforventninger til servicekvalitet, til egne spesifikasjoner som selskapets ansatte kan forstå og utføre/skape. Når service-standarder uteblir er det liten sannsynlighet at servicekvaliteten kundene opplever blir utviklet bedre (Wilson et al., 2021, s.30). Det er avgjørende for å i det hele tatt lykkes å levere elektronisk servicekvalitet eller e-servicekvalitet, og det holder ikke kun med å være tilgjengelig (Zeithalm et al, 2001). Å utvikle og designe gode

servicestandarder for selskaper kan dermed være utgangspunktet for å kunne skape kunde verdi som gir opphavet til gode kundeopplevelser. Dersom selskaper klarer å skape en serie av gode kundeopplevelser, så vil det gi dem en betydelig mulighet til å differensiere seg i markedet og beholde sine kundegrupper i et høykonkurransemarked (Williams et al., 2021).

1.2 Problemformulering

I tråd med den teknologiske samfunnsutviklingen og den økende digitaliseringen, foreligger det et stadig større behov for bedrifter å skape differensieringspunkter i sitt digitale servicekonsept. For å oppnå dette er det avgjørende å forstå hvordan gode kundeopplevelser kan skapes digitalt, da det bidrar til å skape verdi for både kunden og selskapet. Denne utforskede oppgaven vil dermed ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan skapes gode kundeopplevelser i henhold til ulike dimensjoner av e-servicekvalitet?

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan e-service-kvalitet kan bidra til at bedriftens digitale tilbud skaper gode kundeopplevelser. Oppgaven vil diskutere hva nettbasert service-kvalitet er og hvilke elementer som er knyttet til begrepet. Hensikten med oppgaven er også å kartlegge nåværende vurdering og implementeringen av e-servicekvalitet-faktorer i bedrifter, for så å utarbeide en anbefaling til hva de kan fokusere på for å forbedre sine tilbud ved å utvikle gode kundeopplevelser.

1.3 Avgrensninger

For å avgrense problemstillingen stillers følgende forskningsspørsmål:

F1: *Hvordan skaper ulike dimensjoner av e-servicekvalitet opphavet til gode kundeopplevelser?*

F2: *Hvordan benyttes ulike dimensjoner av e-servicekvalitet til å utvikle tiltak for å forbedre bedriftens kundeopplevelser?*

Det første forskningsspørsmålet vil i stor grad bli besvart i oppgavens teoridel, hvor det utvikles en forskningsmodell som tar for seg ulike e-service-aspekter som

basert på tidligere forskning er knyttet til kundeopplevelser. Det andre spørsmålet vil i større grad bli besvart i oppgavens analyse- og drøftingsdel.

Den valgte problemstillingen tar for seg e-service-kvalitet som en kilde til gode kundeopplevelser. Det bør påpekes at flere studier indikerer at det er flere faktorer som påvirker en kundeopplevelse enn utelukkende service-perspektivet (Verhoef et al., 2009), slik som merkevare (Bleier et al., 2019), tidligere kundeopplevelser, assortiment og pris (Baker et al., 2002). Oppgavens rammer begrenses til å kun se på service som en sammensatt faktor som påvirker kundeopplevelsen, grunnet en bacheloroppgaves gitte begrensninger.

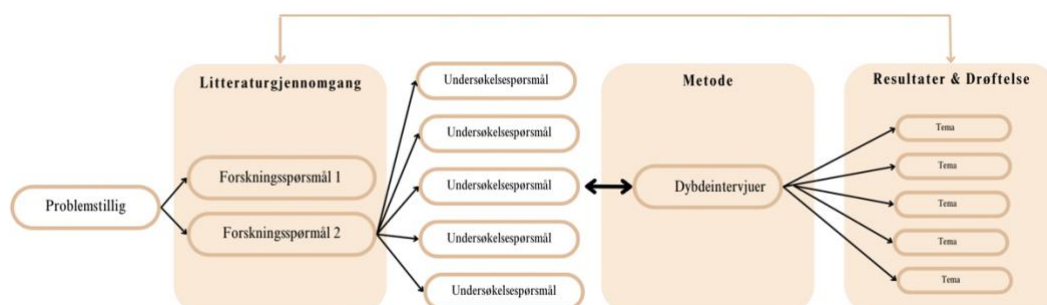
1.4 Forutsetninger

I oppgavens problemstilling ligger det en forutsetning om at det er en sammenheng mellom servicekvalitet og kundeopplevelsen, et bevisst valg som forsvares i kapitlet for bakgrunn og relevans. Tidligere forskning demonstrerer også at hvilke faktorer og dimensjoner som anses å tilhøre begrepet e-servicekvalitet er betinget, og avhengig av kulturen, de juridiske reguleringene og bransjekonteksten (Blut et al., 2015). Til tross for at mange servicekvalitet-dimensjoner viser seg å være relevant for mange ulike industrier, vil det være vanskelig å dra universelle konklusjoner (Ladhari, 2010). Oppgaven forutsetter derfor at de fleste bransjer har tilsvarende likt forhold til hva servicekvalitet innebærer som begrep, selv om ulikheter knyttet til bransje og kultur vil kunne forekomme.

1.5 Struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks hoveddeler med underliggende kapitler. I foreliggende introduksjon har det blitt redegjort for oppgavens hovedtematikk, formål og problemstilling. Oppgaves andre del vil legge grunnlaget for videre utforskning av tema ved å definere og forklare hovedbegrep, som er bakgrunnen for oppgaven og problemstillingen. Den tredje delen er litteraturgjennomgangen, hvor det presenteres et teoretisk grunnlag av tidligere forskning som går i dybden på ulike dimensjoner av e-servicekvalitet og faktorer som må ligge til grunn for at en bedrift kan levere gode kundeopplevelser. Litteraturgjennomgangen danner grunnlaget for videre valg av undersøkelsesspørsmål som blir presentert fortløpende for hver dimensjon. Problemstilling og undersøkelsesspørsmålene som dukker opp blir utgangspunkt for metode-kapitlet, del fire av oppgaven, og

gir opphavet til dybdeintervjuene sin struktur. Resultatene presenteres og drøftes opp mot problemstillingen og relevant teorigjennomgang i samme rekkefølge som i litteraturgjennomgangen i del fem. Avslutningsvis i siste del presenteres konklusjon med en anbefaling og refleksjonsnotat.



Modell 1: Den logiske oppbygning som legger grunnlaget for oppgavens oppsett og struktur

2.0 Bakgrunn og Relevans

2.1 Kundeopplevelsen

Kundeopplevelse (customer experience) har blitt definert som den interne og subjektive responsen kunder opplever ved direkte eller indirekte kontakt/interaksjon med et selskap (Meyer & Schwager, 2007). Responsen kundene opplever gjennom kontakten med et selskap kan være kognitive, affektive, sosiale og fysiske. Det vil påvirkes av det selskapet kan kontrollere direkte, som servicelandskap og grad av kundeservice, samt det selskapet ikke kan kontrollere, slik som andres påvirkning og holdninger (Verhoef et al., 2009). Shaw (2005, s. 51) formulerer kundeopplevelsesbegrepet på en fin måte ved å si at;

«A customer experience is an interaction between an organization and a customer. It is a blend of an organization's physical performance, the senses stimulated, and emotions evoked, each intuitively measured against customer experience across all moments of contact».

Kundeopplevelsen er altså en intern subjektiv respons kunden opplever over tid i et kontinuerlig forhold med bedriften og alle kontaktpunkter kan påvirke den totale opplevelsen. Det er mulig for bedriften å påvirke deler av kundeopplevelsen direkte gjennom ulike tiltak i disse møtepunktene.

Konseptet «kundeopplevelse» (customer experience) ble først omtalt på 1980-tallet, sammen med mye av forskningen og litteraturen rundt forbrukeratferd. Det ble satt søkelys på at kunder ikke bare tar rasjonelle valg, men at følelser har en sentral rolle i hvordan vi foretar kjøpsbestemmelser. Konseptet med å skape verdi for kunder ved å tilby gode kundeopplevelser blusset opp etter boken «experience economy» fra Pine & Gilmore kom i 1999 (Gentile et al., 2007). Der ble det uttrykt at bedrifter bør ha som mål å skape gode minneverdige opplevelser og at den strategien kan resultere i stor økonomisk verdi for selskaper og gi gode differensieringspunkter (Wilson et al., 2021, s.8). Bedrifter ble raskt oppfordret til å investere i kundeopplevelser da flere studier understrekte betydningen av å aktivt muliggjøre og støtte gode kundeopplevelser i kundens interaksjon med bedriften. Kunden ble også ansett som en aktiv deltaker i skapelsen av egne opplevelser (Vargo & Lusch, 2004). Derfor var en bedrifts store rolle å skape gunstige miljø/kontekster hvor kunden kan gå i aktiv dialog og samskape sine egne personlige opplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dette førte til mange studier som undersøkte hvilke elementer som bidrar til skapelsen av kundeopplevelser, som service og samskapning (Maglio & Spohrer, 2008).

Den store oppmerksomheten rundt viktigheten av «kundeopplevelsen» ga mye litteratur som indikerer at kundeopplevelsen er en viktig driver til kundetilfredshet og tillit, som igjen driver kundelojalitet, også i nettbaserte miljøer (Chen, 2012; Rose et al., 2012; Shankar et al., 2003; Valvi & Fragkos, 2012). Studier har også vist at skapelsen av gode kundeopplevelser kan knyttes til effektiv ledelse i detaljhandel, som igjen leder til positive resultater for forhandleren (Gentile et al., 2007). Det er tydelig at det har blitt en strategisk beslutning for bedrifter å levere verdifulle kundeopplevelser av høy verdi, fordi vekstmuligheter vil avhenge av kundenes oppfatninger (McKendrick & Thurai, 2023). Dette bidrar til å forklare hvorfor store selskaper slik som Apple, Audi, Hilton og McDonalds har egne mål knyttet til skapelsen av gode kundeopplevelser, og det blir inkorporert i selskapets visjon og verdierklæringer. Det kan vises ved å kvotere Jeff Bezos (1999); *«creating compelling online experiences for cyber customers is the key to a competitive advantage on the internet»* (Agarwal, 2019).

Tidligere var skapelsen av gode kundeopplevelser hovedsakelig servicemedarbeidernes ansvar, men nå spiller flere ansatte en sentral rolle i dette

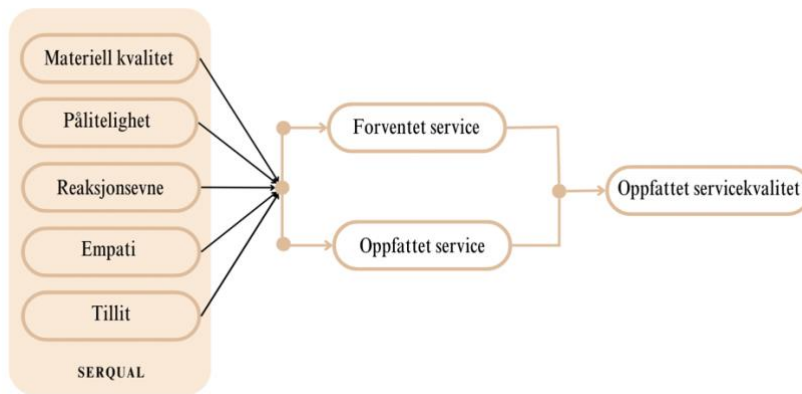
arbeidet. Spesielt innen teknologi er det nå flere som arbeider for å designe velfungerende digitale brukergrensesnitt (McKendrick & Thurai, 2023). Flere «customer experience managers» har også dukket opp de siste årene, som arbeider med å optimere selskapenes interaksjoner med kundene. Kundeopplevelse-ledelse (CEM) anses nå som relevant for flere funksjonsområder, som ved markedsføring, salg og kundeservice, og har som mål å sørge for en kundesentrisk tilnærming på tvers av hele selskapet (Roetzer, 2014, s. 118).

2.2 Servicekvalitet

Tradisjonell servicekvalitet har blitt definert som kvaliteten av alle interaksjonene og opplevelsene en kunde har med en bedrift (Zeithalm et al., 2000).

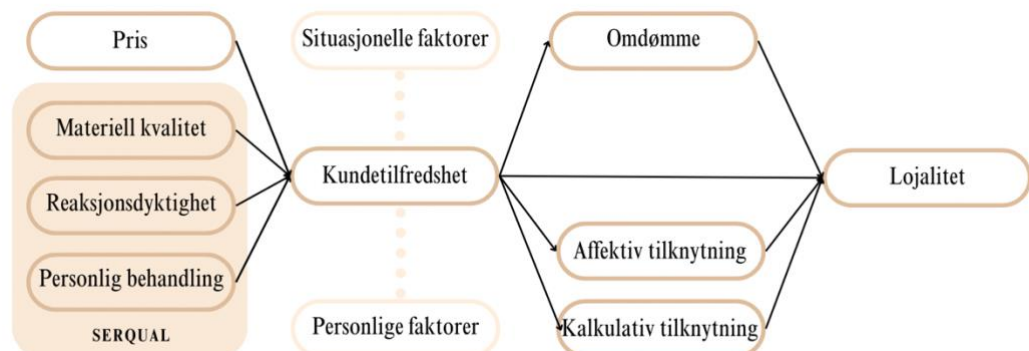
Servicekvalitet kan spille en avgjørende rolle i kundenes evalueringer av opplevelsen med firmaet, spesielt når tjenstedelen av tilbudet er betydelig, og kan ha direkte innvirkning på kundetilfredsheten (Wilson et al., 2021, s.89). Det er fordi tjenester har helt spesielle egenskaper. Kotler og Keller (2016) beskriver dette godt når de sier at tjenester er en handling en part tilbyr en annen part som ikke resulterer i eierskap over noe. Produksjonen, distribusjonen og forbruket foregår samtidig og kundene er selv involvert i produksjonen av tjenesten.

Kvaliteten av tjenesten vil derfor kunne oppfattes direkte av de involverte kundene (Ighomereho et al., 2022). I praksis betyr dette at bedriften må styre tjenesteleveransen godt i øyeblikket det oppleves. Et tradisjonelt syn på servicekvalitet er at det oppfattes av kundene gjennom evaluering av flere ulike attributter ved et produkt eller tjeneste. SERQUAL-modellen er en av de mest kjente modellene for å måle servicekvalitet og har vært mye benyttet i mange industrier, og blir fortsatt ansett som relevant (Wilson et al., 2021, s.89). Etter dette perspektivet blir service-attributter evaluert etter fem klassifiserte dimensjoner; materielle faktorer, empati, reaksjonsevne, pålitelighet og tillit (Parasuraman et al., 1988). Forklart på en annen måte er dette kvaliteten på de fysiske fasilitetene og omgivelsene, bedriftens oppmerksomhet og forståelse av den individuelle kunden og hvor raskt det reageres på kundens behov. Pålitelighet her handler om at kunden kan stole på tjenesteyteren og serviceløftet som blir gitt til kunden, og dette skaper trygghet.



Modell 2: Den klassiske SERQUAL-modellen for service-kvalitet presentert basert på Parasuraman A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. 1988, (s.29), Journal of Retailing.

En positiv endring av disse egenskapene i SERQUAL kan påvirke kundens tilfredshet positivt. Norsk kundebarometer har inkludert disse dimensjonene i sin modell for kundetilfredshet og lojalitet, som sier det er sterk korrelasjon mellom kvalitetsdriverne, sett at det kan være ulikheter i bransjer (Andreassen & Olsen, 2021, s. 114).



Modell 3: NKB-modellen sammen med modell basert på Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. Service Marketing (s.83), 2021, Opphavsrett 2021 ved McGraw Hill.

Det at god servicekvalitet har en sterk kobling til kundetilfredshet har lenge vært påpekt som gjeldene på tvers an mange bransjer (Gupta & Zeithaml, 2006). Når opplevelsen av bedriftens tilbud foregår over tid vil kundene ha mange forskjellige opplevelser og følelser, som totalt sett kan lede til tilfredshet (Wilson et al., 2021, s. 84). Forholdet mellom servicekvalitet og lojalitet er også godt beskrevet i flere studier (Bustamante & Rubio, 2017; Carlson & O’Cass, 2012; Pandey & Chawla, 2018). Bedriftens overordnede fokus på servicekvalitet og kundetilfredshet har vist seg å være mer lønnsomme enn kostnadsreducerende strategier (Anderson et al., 2004). Høyere grad av servicekvalitet hos et firma har også vist at kan resultere i lavere bytteintensjoner hos kunder, samtidig som det

øker den langsiktige forpliktelsen til firmaet (Carrillat et al., 2009). Forskning indikerer altså at et forhold til servicekvalitet gir positive resultater på kundenivå og bedriftsnivå, og er derfor meget relevant å undersøke videre.

2.3 E-servicekvalitet

Det tradisjonelle synet på servicekvalitet har blitt justert for å passe til den økte bruken av internett og teknologi ved digitalt leverte tjenester. E-service-kvalitet som begrep blitt mer relevant i tråd med oppblomstringen av e-tjenester som nettbaserte banktjenester, e-handel, e-booking, sporing og e-læring (Ighomereho et al., 2022). E-servicekvalitet (e-service-quality/e-EQ) har blitt definert som kundenes evaluering av kvaliteten på tjenestetilbudet i et virtuelt marked (Santos, 2003), og evalueringen er resultatet av interaksjonen med den elektroniske tjenesteyteren (Gummerus et al., 2004). En fellesnevner i definisjonene er at i begrepet e-service-kvalitet ligger det at teknologi inngår i leveringen av tjenesten, og dermed kundenes evalueringer av denne.

Hvilke elementer knyttet til servicekvalitet som blir vurdert av kundene har blitt forsket mye på (Parasuraman et al., 1988; Blut et al. (2015) m.fl.), men for e-servicekvalitet er det ikke enighet rundt dimensjoner som ligger under begrepet, noe som blir klargjort i del 3 av oppgaven. SERQUAL har blitt pekt på som mindre relevant for å bestemme kvaliteten av tjenester levert over internett og andre teknologi-baserte tjenester (Ighomereho et al., 2022), fordi den ikke tar til betraktning den virtuelle interaksjonen (Yang et al., 2004). Grefen (2002) har blant annet kommentert at empati-dimensjonen kan ha en mindre rolle i kundenes evalueringer av amazon.com. Noen likheter har det likevel blitt funnet mellom tradisjonell service-kvalitet og e-servicekvalitet (Parasuraman et al., 2005), og mange senere modeller for e-servicekvalitet bygger videre på SERQUAL modellen fra Parasuraman et al. (1988), hvor noen nye attributter har blitt identifisert (Se tabell 1). Zeithaml et al. (2000) fant blant annet ut at tilgjengelighet, lett navigering, effektivitet, personalisering, estetikk, sikkerhet og tillit er dimensjoner som passer bedre for å kunne evaluere nettbasert servicekvalitet.

Forskning har også vist en sammenheng mellom e-servicekvalitet og kundetilfredshet (Carlson & O’Cass, 2010; Chang et al., 2009; G. Lee & Lin,

2005). E-servicekvalitet har også blitt anerkjent som en viktig bestemmende faktor for langsiktig suksess for e-forhandlere (Holloway & Beatty, 2003; Santos, 2003), noe som indikerer at dette begrepet er svært relevant å undersøke videre.

2.4 Servicekvalitet og kundeopplevelse

Alle tjenester og service-aspekter bedrifter tilbyr gir opphavet til mange ulike kundeopplevelser, selv om opplevelsens karakter vil kunne variere (Wilson et al., 2021, s.49). Parasuraman et al. (1988) ser på servicekvalitet som den relative avstanden mellom kundeforventninger og evalueringen av opplevelsen av servicen. Klaus & Maklan (2012) mener at opplevelsen av service tar utgangspunkt i servicekvalitet, og er kundenes evaluering av alle attributtene de opplever i kontakt med tjenesteyteren. Parasuraman et al. (2005) konstaterer at selv om teknologien endrer aspekter av kundeopplevelsen, vil ikke de mer abstrakte perseptuelle attributtene/egenskapene endre seg som utgangspunkt for evalueringen av opplevelsen. Tanken om at en bedrifts sin største funksjon er å skape muligheten for kunder til å ha en positiv opplevelse (Lasalle & Britton, 2003), vil nok ikke endre seg heller, selv om teknologien skaper nye digitale møtepunkter. Berry et al., (2006) konstaterer at en god kundeopplevelse er en god kundeservice. Det er fordi servicekvalitet er med på å øke den oppfattede verdien totalt sett selskapet tilbyr kunden og er derfor en nøkkelkomponent i en positiv kundeopplevelse. Hvis en virksomhet konsekvent leverer tjenester og service av høy kvalitet er det jo mer sannsynlig at den skaper positive følelser og opplevelser for kundene. På samme måte kan dårlig tjenestekvalitet påvirke den generelle kundeopplevelsen negativt, og deretter føre til misnøye, negative anmeldelser og til slutt tap av virksomhet. Gap-modellen, også kjent som «Gaps model of service quality» konstruert av Zeithaml et al (1990) identifiserer flere områder der avvik kan oppstå og ha negative konsekvenser for kundens opplevelse av servicekvaliteten. Modellen understreker betydningen av å designe og definere servicekvalitet-spesifikasjoner og standarder basert på kundenes ønsker. Bedriften må altså ta aktive valg knyttet til hvordan de ønsker å levere kvalitet, da dette hjelper dem med å lede kundeopplevelsene. For å kvotere Lemke et al. (2006, s. 23); «*Provide a great experience and you will keep your customers happy. Yet, this is easier said than done*».

2.5 Servicekonsept

Servicekonseptet til en bedrift omfavner det totale verdiforslaget bedriften har til kundene. Dette vil være en konkretisering av hvordan kunden vil oppleve personalet, de fysiske eller virtuelle serviceomgivelsene og hvordan serviceleveransen i seg selv skal ta form. For mange bedrifter er dette en kritisk del av deres strategi, da de ønsker å utvikle et unikt konsept som skiller seg fra konkurrentene. Dette bidrar til å levere kunde verdi på en ny og innovativ måte samtidig som den direkte konkurransen reduseres, som betegnes som en klassisk «red ocean strategy». Bedrifter som konkurrer med kundeopplevelser eller kundeservice, streber etter å skape positive følelser etter å skape en interaksjon som fremkaller positive følelser (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s.109). Et godt servicekonsept som utdyper servicekvalitet-spesifikasjoner og standarder er med andre ord svært relevant for de aller fleste bedrifter, og i neste del av oppgaven skal vi dykke dypere ned i hva dette innebærer.

3.0 Teoretisk rammeverk og begreper

Oppgavens sentrale begreper har til nå blitt definert, men for å besvare problemstillingen best mulig er det hensiktsmessig å sette et teoretisk rammeverk rundt begrepene «e-servicekvalitet» og «kundeopplevelse». I denne delen blir utvalgte modeller og supplerende teorier fra det spesifikke forskningsområdet presentert.

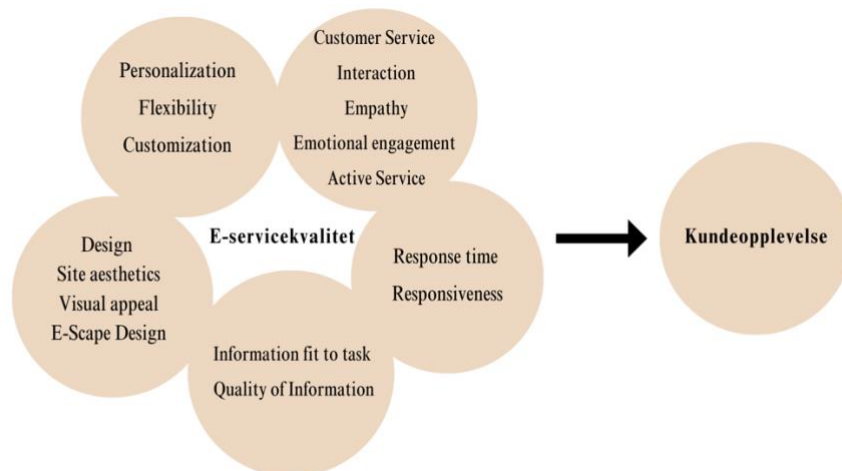
3.1 Oversikt grunnmodeller

Den økte etterspørselen i nettbaserte markeder har ledet til mye forskning og litteratur om hva som skal til for å danne tilfredse og lojale kunder i vår nye digitale verden. Flere modeller har blitt utviklet for å teste hvordan kunder oppfatter og evaluerer e-service-kvalitet, som WebQual (Loiacono et al., 2007), e-SQ (Zeithaml et al., 2000), e-TailQ (Wolfenbarger & Gilly, 2003) og E-S-Qual (Parasuraman et al., 2005). Hvilke spesifikke dimensjoner som e-service-kvalitet består av, er det noe uenigheter om i litteraturen (Blut et al., 2015), men flere av modellene har overlappende dimensjoner. Attributter som brukervennlighet, reaksjonsevne, design og interaksjon har blitt identifisert som faktorer kunden aktivt vurderer i sin evaluering av e-servicekvalitet. Disse studiene har sammen bidratt med verdifull forskning og informasjon om relevante kriterier i kundens vurdering av e-servicekvalitet, som er oppsummert i tabell 1.

<p>Loiacano et al. (2007) WEBQUAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information fit to task 2. Interaction 3. Trust 4. Response time 5. Design 6. Intuitiveness, 7. Visual appeal 8. Innovativeness 9. Flow (Emotional appeal) 10. Integrated communication 11. Business processes 12. Substitutability 	<p>Zeithaml et al. (2000) e-SQ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reliability 2. Responsiveness 3. Access 4. Flexibility 5. Ease of navigation 6. Efficiency 7. Assurance 8. Security 9. Site aesthetics 10. Personalization 	<p>Van Riel et al (2004)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usability, 2. E-Scape Design, 3. Customization, 4. Assurance 5. Responsiveness.
<p>Wolfenbarger & Gilly (2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Design 2. Customer Service 3. Fulfillment 4. System Availability 5. Privacy 	<p>Parasuraman et al. (2005) E-SQUAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tangibility 2. Reliability 3. Responsiveness 4. Integration of Communication 5. Assurance 6. Quality of Information 7. Empathy 	<p>Agrawal (2007)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information 2. Interaction 3. Integration 4. Access 5. Corporate Image 6. Emotional engagement 7. Active Service Recovery 8. Assurance

Tabell 1: Oversikt over modeller for e-servicekvalitet

I denne delen av oppgaven blir det tatt utgangspunkt i noen av faktorene (hvilke vises i modellen under) lagt frem i ulike modeller som viktige vurderingskriterier for e-servicekvalitet. Hvilke faktorer det er tatt utgangspunkt i vises i modell 4. Med hensyn til oppgavens omfang og ønsket om å utdype noen faktorer, er ikke alle tatt med i denne oppgaven. Supplerende teorier og forskning knyttet til noen dimensjoner bidrar til å få et fullstendig bilde av hvordan de ulike faktorene ved en bedrifts nettsider og plattformer påvirker kundeopplevelsen.



Modell 4: Dimensjonene av e-servicekvalitet oppgaven baserer seg på

3.2 Kundereisen

Kundereisen («customer journey») er ofte definert som en serie av kontaktpunkter som kundene møter og interagerer med i en kjøpsprosess (Lemon & Verhoef, 2016). I dagens markeder er kundereisen kompleks fordi digitaliseringen har skapt mange ulike kanaler en kunde kan interagere med, søke etter informasjon og kjøpe produkter eller tjenester (Edelman & Singer, 2015). Nyere forskning indikerer at kundeopplevelser er dynamiske og dukker opp i ulike faser av kundereisen, som ved søk, kjøp, forbruk og etter kjøp, og vanligvis involverer flere kanaler og kontaktpunkter (McCull-Kennedy et al., 2015). De ulike kontaktpunktene gir sammen opphavet til den totale kundeopplevelsen, og kundereisen er derfor et essensielt konsept for å forstå fremveksten av ulike kundeopplevelser (Lemon & Verhoef, 2016). Alle møtepunkter mellom kunde og bedrift representerer et sannhetens øyeblikk («moment of truth») hvor den opplevde servicekvaliteten realiseres. Selv om det ikke er en direkte menneskelig kontakt i noen kontaktpunkter (kommunikasjon via app eller mail), representerer hvert punkt en mulighet for merkevaren til å etablere gode oppfatninger av bedriftens servicekvalitet (Wilson et al., 2021, s.95-96).

Bedriften/merkevaren sin store oppgave er å designe høykvalitets kundereiser som skaper gode opplevelser. Teknologien har på mange måter gjort dette lettere ved at analyseverktøy måler ulike konverteringsrater (CR) som sier hvordan kundene beveger seg på nettsiden, hva de bruker mest tid på, klikker på og leser (Tonkin et al., 2010). En studie gjort av Jaakkola & Terho (2021) demonstrerer at kundereisens sømløshet og sammenheng er sentrale drivere for oppfattet servicekvalitet. En sømløs kundereise krever at kontaktpunktene langs tjenesteprosessen er integrert og justert slik at kunden kan flyte mellom dem. Dette kan skje gjennom et godt designet servicelandskap og god navigasjon (se 3.7 og 3.8) som gir konsistente oppfattelser av merkevaren eller firmaet, og personalisering som skaper en prosess som er egnet for den individuelle forbrukeren (se 3.6). Høy kvalitet på kundereisen er logisk knyttet til positive kundeopplevelser (Jaakkola & Terho, 2021) og derfor skal det i denne oppgaven dykkes videre ned i ulike kontaktpunktene mellom kunde og bedrift. Interaksjonen mellom ansatte og kunder, websider og andre deler av servicelandskapet er eksempler på ulike kontaktpunkter som oppgaven vil berøre.

3.3 Samhandling (Co-creation)

Samhandling eller co-creation er definert som den gjensidige verdiskapningen mellom kunde og bedrift, hvor kunden har en aktiv rolle (Prahalad & Ramaswamy, 2004). I en tjenesteleveranse har det vært søkelys på den gjensidige interaksjonen og møtet mellom en kunde og en servicemedarbeider som relevans for oppfattet servicekvalitet (Solomon et al., 1985). Verdi skapes gjennom denne interaksjonen og relasjonen, hvor ferdigheter, informasjon og kunnskap overføres mellom de to partene i tjenesteutvekslingen (Vargo & Lusch, 2004). Utviklingen av plattformer og ulike digitale grensesnitt gjør at kunden ofte gjennomfører store deler av transaksjonen selv og at verdiskapningen skjer mellom kunden og denne flaten. En studie av Zhang et al. (2022) fant ut at selv om kundenes deltakelse skjer gjennom teknologiske grensesnittet, er muligheten for informasjonsdeling og tilbakemeldinger likevel viktig for samhandling. Studier har også vist at kunders oppfatning av servicekvalitet er økende med økt deltakelse (Claycomb et al., 2001), noe de for eksempel kan gjøre ved å spørre spørsmål og ta ansvar for egen tjenesteleveranse. Det finnes flere eksempler på selskaper som har inkludert ansatte i diskusjonsforum, for eksempel har Microsoft ansatte som har som jobb å delta i nettbaserte forum og skape engasjement og økt verdiutbytte av samtalen. SAP Inc. har «ask-the-expert» diskusjoner som bringer sammen selskapets ansatte og kundene til å snakke om ulike problemstillinger (Nambisan & Baron, 2009).

I dag er tjenestemøter muliggjort av komplekse tjenestesystemer hvor det er samspillet mellom mennesker, teknologi og systemer som skaper verdi (Maglio, 2009). Bedrifter kan lede samskapingsprosessen slik at kundene selv må bidra før de kan gjøre seg nytte av det bedriften tilbyr. Dette skjer for eksempel når kunder selv booker billetter på nettet og sjekker inn via mobil når de flyr med SAS, eller ser på «How to»-videoer som forklarer i detalj hvordan ulike prosesser skal gjøres. Bedriften kan også involvere kundene i å skape opplevelser for andre, ved å bidra innovativt med ideer og forslag til tjenestene. Telefonica har blant annet opplevd at kunder som deltar i bedriftens nettsamfunn i løpet av seks måneder bidro med 900 nye ideer til å forbedre deres egne tilbud (Sivertstøl, 2016). Teknologien fungerer som en mellommann som legger til rette for forbindelser og relasjoner mellom mennesker og kobler dem sammen i serviceleveransen (Larivière et al., 2017). At en bedrift utvikler måter kunden kan være en aktiv deltaker på har altså betydning for kundenes opplevelse av bedriften.

Tilrettelegginger for samhandling kan være å åpne for samtaler, skape diskusjonsforum og brukerprofiler slik at kundene kan skape sine egne sosiale opplevelser (Kohler et al., 2011). Dette leder oss til følgende undersøkelsesspørsmål: *Hvordan tilrettelegges det for samhandling som bidrar til å forbedre kundeopplevelsen?*

3.4 Interaksjon - Kommunikasjon

Flere modeller for e-servicekvalitet har lagt vekt på dimensjoner som omhandler interaksjon og menneskelig kontakt. Blant annet Parasuraman (2005) og Agrawal (2007) har kontakt og interaksjon som faktorer for å måle e-servicekvalitet. Kontakt i denne forstand handler om hvor lett det er å få tak i assistanse gjennom telefon eller online assistanse (Parasuraman et al., 2005) og hvordan de ansatte løser problemene kundene har (Agrawal et al., 2007). Wolfenbarger & Willy (2003) har også inkludert respons og hjelp med spørsmål som kvalitetsmål. Disse dimensjonene korrelerer med empati-dimensjonen i den originale SERQUAL-modellen for servicekvalitet. Empati er definert som den omtenkssomme og individuelle oppmerksomheten firmaet gir kundene sine, og viser til at kunden føler at sine behov er viktige og ordentlig forstått (Wilson et al., 2021, s. 91). Personlig kontakt i denne konteksten reflekterer i hvilken grad bedriften bruker personlige kontaktmetoder. Et hovedargument har vært at hvis man øker den personlige kontakten vil kundeopplevelsen forbedres (Lemke et al., 2006).

Tjenesteleveranser forventes nå å bli mer dominert av teknologi, ved blant annet bruken av intelligente assistenter (Larivière et al., 2017). Implementeringen av chat på nettsider er blant annet en utvikling som har kommet ut av at nettkunder ønsker sosiale interaksjoner og å gå i dialog med en servicemedarbeider (Dolen et al., 2007). Selvbetjeningsalternativer som gjør det mulig for kunder å løse problemer på egen hånd vokser raskt, og mange bedrifter investerer tungt i utviklingen av AI applikasjoner på grunn av dette. Kundeopplevelse-eksperter venter i spenning på hva som blir det neset AI-verktøyet etter at ChatGPT fanget verden (McKone, 2023).

3.4.1 Balanse mellom «tech» og «touch»

Det er stor grunn til å tro at kvaliteten på selskapets service-interaksjoner fortsatt har stor betydning i å skape positive opplevelser for kunder (Devine et al., 2021). Selv om interaksjonene hovedsakelig blir ledet ved hjelp av teknologi, kan dette

møtet mellom kunder og servicemedarbeidere ha vesentlig betydning. McKone (2023) påpeker at «digital empati» er like vesentlig i dag og at det bør skapes dialog, bygges gode relasjoner, og bruke teknologi til å forbigå hva mennesker selv kan utrette. På den måten kan teknologien være med på å bringe det menneskelige tilbake i opplevelsen (McKone, 2023). Eksempler på hvordan dette kan utføres er å ha telefonnummer tilgjengelig og ha kundeservicemedarbeidere tilgjengelig på nett for å ha en samtale via chat eller andre kommunikasjonsmetoder.

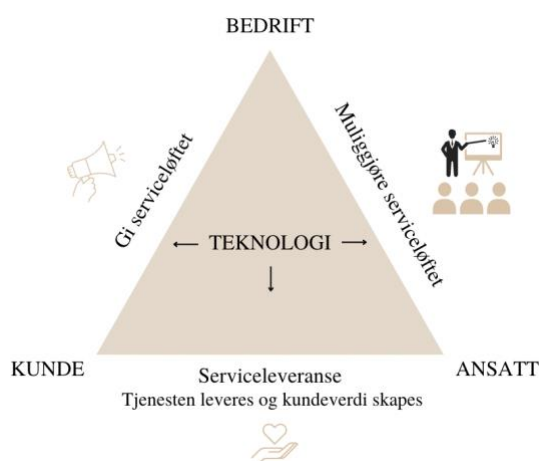
Noen studier viser til at noen kunder fortsatt ønsker å interagere med ansatte når ting går galt selv om interaksjonen med bedriften hovedsakelig skjer på en nettside eller digitalt grensesnitt (De Keyser, 2015). Som svar på dette har det kommet studier som peker på at chatbot kan utvikles til å gi de samme empatiske og forståelsesfulle utsagnene som en servicemedarbeider ville gjort, og få god kundetilfredshet (Gelbrich et al., 2021). Likevel indikerer forskning at en balanse mellom «touch» og «tech» bør være til stede i de fleste tjenesteleveranser, spesielt hvis kunden har et sterkt behov for oppfølging. Har kundene et behov for assistanse kan mangelen på serviceansatte i digitale tilbud føre til at kundene evaluerer opplevelsen negativt (Giebelhausen et al., 2014).

Mye tyder altså på at «fygitale» interaksjoner som involverer et fysisk menneske sammen med teknologien kan brukes til å forbedre kundeopplevelsen (Hajro et al., 2021). Forskning innen psykologidisiplinen har blant annet funnet ut at «feedback» eller muligheten for tilbakemeldinger, bidrar til flyt-opplevelsen (flow experience) og i menneske-datamaskin situasjoner gir tilbakemeldinger brukerne en følelse av å ha kontroll, og det øker selvtiliten og positive følelser (Guo & Klein, 2009). Graden av menneskelig involvering som er mest hensiktsmessig vil til syvende og sist variere med hvilken type tjeneste eller service det dreier seg om, og hvor de er i kundereisen i henhold til hvilke behov kundene har.

3.4.2 Service Profit Chain

I mange bedrifter på nett har frontpersonalet fortsatt en vesentlig rolle ved å samskape tjenesten med kunden. Øyeblikkene der kundene møter bedriftens ansatte over digitale kanaler, vil være viktig for kundens opplevelse av tjenesten. «Service Profit Chain»-modellen av Heskett, Schlesinger og Sasser (1997)

forklarer hvordan de ansatte har en sentral rolle for kundenes opplevelse, og at den interne servicekvaliteten i bedriften er ansvarlig for den eksterne servicekvaliteten kundene opplever. Dette får støtte fra den tidligere nevnte gap-modellen som viser at det ikke holder kun med gode servicestandarder, men at det må få støtte fra de riktige ressursene (mennesker, systemer og teknologi) (Wilson et al, 2021, s.31). En avgjørende faktor for kundenes opplevelse er at bedriften har tilrettelagt for at de ansatte har tilgang og kompetanse om de riktige teknologiske verktøyene, og har fått opplæring i å kunne uttrykke seg responderende og empatisk (Solomon et al., 1985). Opplæring i teknologiske verktøy for å kunne kommunisere godt med kundene kan ha stor verdi (Kotler & Armstrong, 2020, s. 250). Kunnskap om hvordan svare godt på spørsmål og henvendelser ved hjelp av teknologiske verktøy slik som CRM-systemer vil være avgjørende for kundenes opplevelse. I dag blir ofte CRM-programvare benyttet til å ha kontakt med kundene på, da de ofte inneholder et kundeservicestøttesystem (Biong et al., 2021, s. 454). CRM-systemene kan da benyttes til å bruke detaljert kundedata til å forbedre salgsaktiviteter og understøtte kundeservice (Selnes & Hagen, 2011). Investeringen i front og støttepersonalets kompetanse vil fortsatt være av avgjørende betydning for å at bedriften skal kunne skape de ønskede kundeopplevelsene. Dette leder oss til følgende undersøkelsesspørsmål: *I hvilken grad benyttes og prioriteres personlig kontakt for å forbedre kundeopplevelsen?*



Modell 5: Basert på “Service Profit Chain” av Heskett, Schlesinger og Sasser (1997)

3.5 Reaksjonsevne og Effektivitet

Reaksjonsevne er en vesentlig del av e-servicekvalitet (Parasuraman et al., 2005; Loiacano et al., 2000). Reaksjonsevne eller «responsiveness» er muligheten til å

hjelpe kundene på en rask og effektiv måte gjennom nettstedet eller grensesnittet. Det handler om hvor raskt medarbeidere eller supportavdeling håndterer problemer, svarer på kundehenvendelser og reagerer raskt på kundebehov. Opplevelsen av trege nettsider, byråkratiske prosesser, lang ventetid og opplevelser som ikke samsvarer med forventninger er som kjent for mange kilden til stor frustrasjon og skuffelse (Wilson et al, 2021, s.320). Taylor (1994) forklarer at forsinkelser og treghet ofte fører til at serviceevalueringen blir negativ, og leder til en negativ opplevelse med følelser av sinne og usikkerhet. Kunder i dag er også mye mindre villige til å vente og ønsker full uttelling på tiden de bruker. God avkastning på tid er da spesielt relevant for økt tilført kunde verdi, fordi kundene ønsker optimalt antall av gode opplevelser (Andreassen et al., 2012). Dette gjelder spesielt på nett, da det er lettere å bevege musen rundt på skjermen enn å snakke til en servicemedarbeider fysisk. Digitale kanalene har gjort at klaging er lettere, som ofte gjøres på bedriftens sider, kommentarfelt eller e-post. En viktig del av reaksjonsevnen til bedriften ligger derfor i effektiv klagehåndtering. Om klagen løses raskt, har analyser vist at sannsynligheten for gjenkjøp kan øke til hele 95% i enkelte situasjoner (Ronæs et al., 2016). Det vil si at effektiv klagebehandling kan forhindre at kunden får en dårlig opplevelse, samtidig som det er en god mulighet for bedriften å justere sine servicestandarder der kunde opplevde at de ikke leverte godt nok. Derfor er evnen til å håndtere kundespørsmål, bekymringer og frustrasjoner essensielt for oppfatningen av e-tjenestekvalitet. Det leder oss til følgende undersøkelsesspørsmål: *Hvordan blir det lagt opp til at bedriften svarer raskt på henvendelser og klager fra kunder?*

3.6 Personalisering

Personalisering har lenge blitt ansett som en viktig del av servicekvalitet, spesielt for tjenester som krever mye kontakt (Surprenant & Solomon, 1987). Flexibilitet, tilpasning og personalisering er faktorer i Zeithaml et al. (2000) sin modell E-SQ, og handler blant annet om at kunden kan gjøre egne valg og hvordan siden responderer til kundens preferanser, historikk og ønsker. Personalisering kan defineres som kundenes oppfatning av individualisert oppmerksomhet og skreddersydd tjeneste for å møte sine behov og preferanser (Lee & Lin, 2005). Det er altså plattformen eller kanalens evne til å henvende seg til brukerne individuelt, og tilpasse seg kundenes behov og preferanser. På denne måten vil innholdet på nettsiden gi følelsen av at det er spesielt designet for kundene eller at kunden selv

kan bestemme utforming eller motta skreddersydd informasjon med utgangspunkt i egne behov. I dag tilbyr de fleste grensesnitt slike brukerdrevne tilpasningsmuligheter, hvor brukerne selv er ansvarlige for systemets innhold, layout og utseende. Personlige utformede e-poster, anbefalinger, personlige tilbud og «min-side» er også klassiske eksempler på måter bedrifter setter personlige preg på sitt tilbud. Handlehistorikk, brukeropplysninger og CRM-systemer kan bidra til mye av personaliseringen som er mulig ved hjelp av internett, og gjør det mulig å skreddersy «MyPage» på web og differensiere kundeservice og kommunikasjonsmetoder, som kan forbedre kundenes opplevelse av bedriften (Selnes & Hagen, 2011). Det finnes mange gode bedriftseksempler på vellykket personalisering i tjenesteleveringen. Bedrifter som Amazon er kjent for å bruke kundedata til å personalisere tjenestene sine, tilbud og forslag til produkter. I Norge har vi for eksempel appen Æ som gir personlige tilbud og oversikt over de mest kjøpte varene på Rema 1000, eller L'Oreal som gir personlig assistanse og benytter bilder av kunden til å foreslå de rette hudproduktene og tips. Gode kundeopplevelser bygger på kunnskap om kundene, hvilke behov de har og mål for å benytte seg av tilbudet (Lemke et al., 2006). Evnen til å tilpasse tilbudet i samsvar med kundens spesifikke behov kan da ha vesentlig betydning for kundeopplevelsen. Det leder oss til følgende undersøkelsesspørsmål: *Hvordan blir bedriftens tilbud skreddersydd til den individuelle kundens behov?*

3.7 Tjenestelandskapet (e-servicecape) - Designelementer

3.7.1 Opplevelsen av elementer i tjenestelandskapet

Kotler (1974) understreket tidlig at atmosfæren i serviceomgivelser er et viktig markedsføringsverktøy som kan bidra til å skape unike og positive opplevelser for kundene til en bedrift. Fargevalg, design, bevegelse og lysstyrke var eksempler på faktorer Kotler (1974) tenkte ville påvirke kundenes følelser. Dette bekreftet Bitner (1992) som mener «the servicescape» eller tjenestelandskapet virker bestemmende på kundenes følelser hvor mye tid de bruker i miljøet. Nettbaserte serviceomgivelser (e-servicescape) beskrives som de digitale eller nettbaserte elementene i omgivelsene som finner sted under en tjenestelevering (Harris & Goode, 2010). At det digitale grensesnitt (UI/User Interface) på nettsider, apper og andre skjermer er visuelt tilfredsstillende, forståelige og konsistente kan ha mye å si på hvordan kunder evaluerer total e-servicekvalitet (Lee & Lin, 2005; Santos, 2003) Webdesign-elementer som fonter, grafikk og fargekombinasjoner

har vist seg å spille en vesentlig rolle i å påvirke kundenes indre responser (McKinney, 2004). En studie av blant annet Lee & Joung (2012) viser til at ulike designelementer påvirket kundens positive opplevelse av flyt, som betyr en positiv følelse av at tiden flyr og ikke merkes. Visuelt tilfredsstillende brukergrensesnitt har også vist seg å ha en effekt på hvor brukervennlig brukergrensesnittet oppfattes. Dette kalles «aesthetic-usability-effekten» som viser at «Attractive things work better» (Norman, 2003). Tractinsky et al. (2000) hevder at estetikken i grensesnittet er den viktigste faktoren av brukerens evalueringer av hele systemet. Er det uorden og brukergrensesnittet oppfattes som rotete kan det på den andre siden fremkalle negative følelser og en dårlig brukeropplevelse (Moczarny et al., 2012).

Det visuelle designet i det digitale servicelandskapet er uten tvil et mektig verktøy for brukeropplevelsen som kan lede til positive følelser hvis det er godt utviklet. Brukeropplevelsen, som er opplevelsen rundt skjerm og interaksjonene som skjer via den, vil påvirke den totale kundeopplevelsen i en digital kontekst, sammen med andre kontaktpunkter (telefonsamtale med ansatte, e-poster) spredt ut over tid (Se 3.4 om kommunikasjon). Mye tyder mye på at det digitale servicelandskapet her også vil være avgjørende for kundenes responser og opplevelser (Wilson et al., 2021, s. 219).



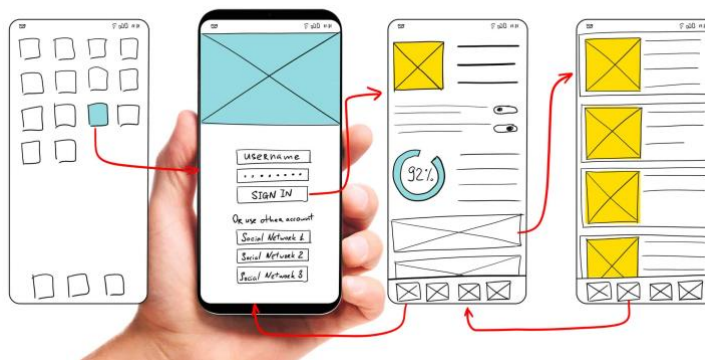
Modell 6: Forklarende illustrasjon til 3.7.1. Basert på studien til Lee & Lin (2005) og McKinney (2004)

3.7.3 Design tenkning

Bedrifter må skape passende omgivelser for å sikre at de ønskelige kundeopplevelsene kan realiseres. Design tenkning er en kundesentrisk tilnærming som kan bidra til dette, ved en prosess som balanserer hva kundene ønsker gjort, forretningsverdi og gjennomførbarhet representert ved teknologiske løsninger (Brown & Martin, 2015), som forøvrig henger tett sammen med J2BD-teori (se 3.8.2). Design tenkning handler om å få en dyb forståelse av kundenes problem for å best mulig tilrettelegge for å designe en opplevelse og reise som passer kunden, da dette er en forutsetning for å oppnå kommersiell suksess (Fjuk & Andreassen,

2018). Å leve seg inn i kundenes underliggende følelser er en del av denne prosessen. Gjennom designtenkning utvikles det ofte prototyper og tester som videreutvikles sammen med kunden for å hente inn denne informasjonen (Müller-Roterberg, 2020, s. 36)

Designet kan bidra til å lede kundene i ønsket kurs og designtenkning er en metode mye brukt for å designe effektiv valgarkitektur (Skard et al., 2018). I dag handler det sjelden om å designe ett eneste brukergrensesnitt, men mange i kombinasjon med hverandre – som skal gi en digital kundereise. Disse kalles også «wireframes», og disse viser hvordan innhold, knapper, logo og bilder skal vises på siden. «Wireframes» bestemmer hvordan kunden skal bevege seg gjennom sidene, på samme måte som en kunde ville beveget seg i fysiske serviceomgivelser. Ved visuelle elementer og deres strategiske plassering er det mulig å påvirke hvor kundene beveger seg på sidene og hvilke valg de tar. Dette henger på mange måter sammen med «dulting» som betyr virkemidler som skal gjøre at kundene tar de ønskede valgene de blir presentert for. For å designe dult og en sterk valgarkitektur for kundene er det hensiktsmessig å vite hvor i kundereisen de er, og hvilke mål, motivasjon og hindre de føler på (Skard et al., 2018), noe bedrifter ofte strever med å få innsikt om. Dette leder oss til følgende undersøkelsesspørsmål: *Hvordan utvikles og benyttes designelementer til å skape positive kundeopplevelser?*



Tafelsky, T. (u. å.). UX-design. Usabilitygeek. <https://usabilitygeek.com/5-fundamentals-of-ux-design-that-impact-seo/>. Opphavsrett ved Usabilitygeek.

3.8 Brukervennlighet og lett navigering

Brukervennlighet referer til hvor lett siden er å forstå, navigere («ease of navigation») og bruke for kunden. At det er lett å bruke («ease of use») handler om at individet ikke opplever at det kreves mye fysisk eller mental anstrengelse

(Davis, 1989), og forskning har studert brukervennlighet som vesentlig for kundeopplevelsen (Matzler et al., 2011). Dette kan for mange oppleves intuitivt, ved at man selv har erfart er positiv følelse når et brukergrensesnitt er lett å forstå og navigere. Det er viktig at kundene opplever det brukervennlig på den måten at det er enkelt å delta og at det ikke krever for mye innsats og tid (Rust & Huang, 2012). Fra psykologifeltet er det forsket mye på autonomi som et behov mennesker har og som kan føre til mye positive opplevelser (Hassenzahl et al., 2010). Det betyr følelsen av å mestre grensesnittet på egenhånd vil kunne oppleves positivt, og brukervennlighet er en forutsetning for det. Både Zeithaml et al. (2000), Parasuraman et al. (2005) inkluderer mål for brukervennlighet i sine modeller. Muligheten til å ankomme siden raskt og at siden har god teknisk funksjonalitet blir med andre ord ansett som viktige kvalitetsmål for e-servicekvalitet. Brukervennlige sider kan være spesielt viktig når kunden stort sett er etterlatt til seg selv og må orientere seg på nettsidene eller appene til bedriften.

3.8.1 TAM-modellen

En modell som kan bidra til å gi mer innsikt i Zeithaml et al. (2000) og Parasuraman et al. (2005) sine modeller er TAM-modellen. TAM-modellen eller «Technology Acceptance Model» til Davis (1989), har blitt mye brukt til å forklare brukerens aksept av teknologi. Davis beskriver at antatt brukervennlighet handler om i hvilken grad en person tror at å bruke et spesifikt system er fritt for anstrengelser. Et interessant forhold i TAM-modellen handler om at oppfattet brukervennlighet påvirker oppfattet nytteverdi hos personen direkte. Det betyr at brukervennlighet påvirker hvordan kundene vil tenke at systemet forbedrer sine egne «arbeidsprestasjoner», altså jobben som de trenger at systemet gjør. Gjennom utviklingen av brukervennlig brukergrensesnitt for eksempel, kan da bedrifter potensielt øke kundenes nytteverdi av tilbudet.

3.8.2 Job-to-be-done teori

J2BD-teorien er en annen teori som er nært relatert til brukervennlighet og informasjonsrelevans (se 3.9). At grensesnittet oppfattes som lett å bruke av kunden, samt er velfungerende, kan på mange måter sees i sammenheng med J2BD-teori. Harvard-professor Clayton i Christensen et al. (2016) mener at ved å fokusere på jobben kundene ønsker gjort, eller oppgaver de ønsker løst vil kunne gi opphavet til bedre produkter og tjenester. Ifølge Christensen kjøper ikke kunder

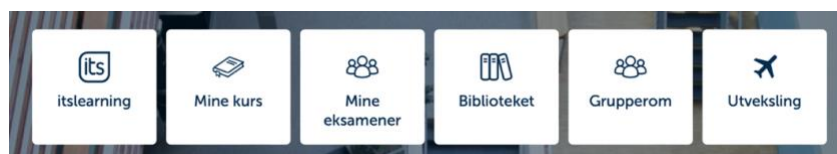
produkter eller tjenester, de leier dem for å få utført en jobb, som kan ha emosjonelle, sosiale eller funksjonelle dimensjoner knyttet til deg. En viktig tanke innen J2BD teori handler om hvordan man som bedrift kan gjøre jobben kunden ønsker gjort enklere, fortere og morsommere gjennom teknologi slik at kunden får en god opplevelse (Fjuk & Andreassen, 2018). Et godt eksempel er hvordan kundene bruker Starbucks-appen til å spare tid for å slippe unna kø.

3.8.3 Hick's lov

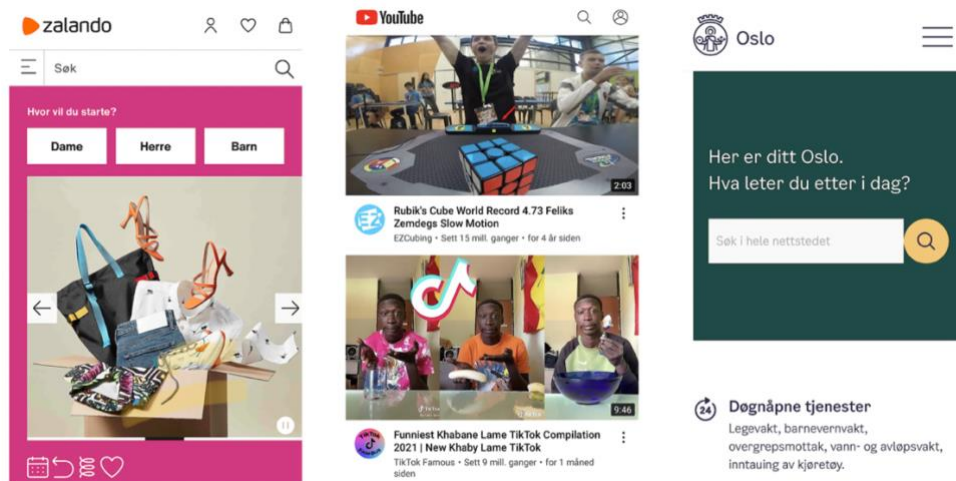
Hick's lov er en sentral teori som forklarer hvorfor brukervennlighet er en vesentlig dimensjon, fordi den handler om at brukergrensesnitt bør ikke inneholde alt for mange valg, da hjernen har begrenset kapasitet og ikke ønsker for mye informasjon og kognitiv last (Soegaard, 2023). Hvis kundene har for mange valg kan gjøre det vanskelig å sammenlikne alternativene. For at brukeropplevelsen skal være optimal handler det i stor grad å legge til rette for at kunden kan ta valg som ikke føles kognitivt belastende. Struktur og orden skaper en lett navigering som kunden ikke trenger å bruke mye kapasitet på.

3.8.4 Jacobs lov

Jacobs Lov sier at brukervennlighet handler i stor grad om å bruke kjente symboler, ikoner og oppsett, slik at brukeren lett kan gjenkjenne og forstå innholdet (Zane, 2021). Bitner (1992) sier at skilter, symboler og ulike gjenstander er en del av opplevelsesrommet eller servicelandskapet og en faktor i servicekvalitet. Bruken av søk-symbol, handlekurv, «min profil»-ikoner er eksempler på ikoner som brukes i det digitale landskapet for å skape gjenkjennelse og flyt-opplevelser.



[Ikon- og symbolbruk på BI sin egen nettside](#)



Skjermdump fra ulike hjemmesider

3.8.5 Lett tilgjengelighet

Lett tilgjengelig eller “ease and speed of accessing the site” (Parasuraman et al, 2005) og «Ease of finding the website address” (Zeithaml, 2000) handler om hvor lett tilgjengelig siden oppfattes å være. Som tidligere diskutert kan en opplevelse bli sett på som noe som kommer ut av mange øyeblikk i en lengre kundereise. Kundereisen kan begynne med søk på Google og da avhenger sidens lette tilgjengelighet av hvor høyt opp i søk de dukker opp, eller hvor lett de er å finne på sosiale medier. Da blir hvor lett det er å lokalisere siden gjennom søkemotorer av vesentlig betydning for opplevelsen. Google har uttalt at rangeringsalgoritmen deres bruker over 200 faktorer som kan påvirke den organiske (ikke-betalte) rangeringen av en nettside, både negativt og positivt (Chaffey et.al., 2016, s.487). Det betyr at Google vurderer ulike kriterier og bestemmer om siden vil dukke høyt oppe når kunden søker eller ikke. Innhold bli rangert etter lesbarhet, ord brukt i titler og overskrifter, filnavn samt lenker til andre nettsider. Kvaliteten på innhold og sidens relevans kan påvirke hvor lett tilgjengelig siden oppfattes av kunden.

Vi har sett at brukervennlige brukergrensesnitt kan påvirke kundenes opplevelse positivt, noe som leder oss til følgende undersøkelsesspørsmål: *Hvordan vurderes brukervennlighet som utgangspunkt for å forbedre kundeopplevelser?*

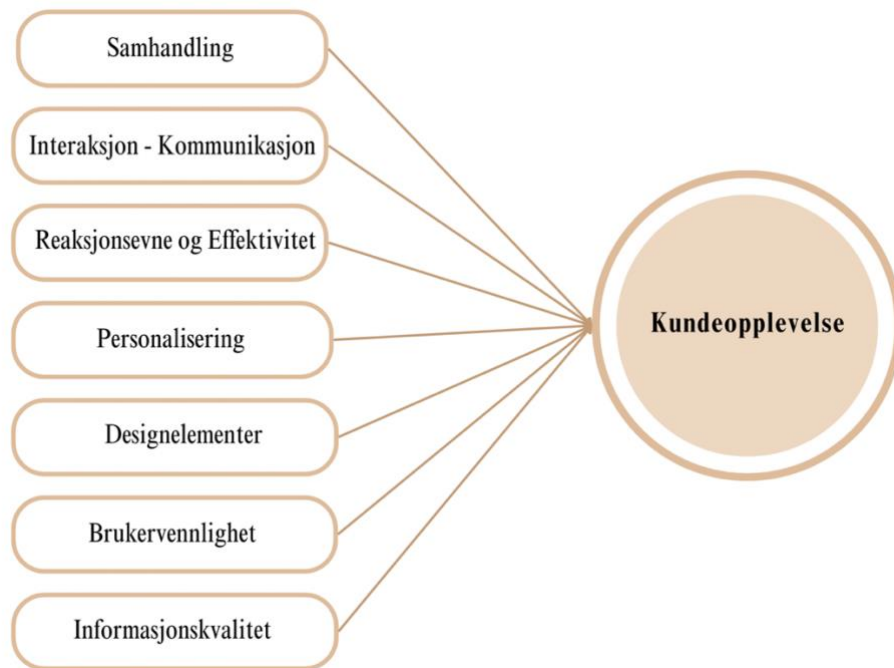
3.9 Informasjonskvalitet og relevans

Informasjonskvalitet og relevans er koblet nært med e-servicekvalitet, og har blitt funnet relevant i flere studier (Parasuraman et al., 2005; Agrawal, 2007).

Informasjonskvalitet betyr blant annet at informasjonen representert på sidene er relevant, korrekt, detaljert og omfattende (Wolfenbarger & Gilly, 2003). Det er viktig at informasjon møter kundenes behov og hjelper dem med å utføre de oppgavene de ønsker på en effektiv måte (Blut, 2016). Vi ser i dag en sterk forbrukertrend i at flere ønsker kvalitetsinformasjon raskere, fordi det tillater for å være mer oppdatert samtidig som det oppleves som bedre bruk av tiden (Andreassen et al., 2012). Informasjonskvalitet-dimensjonen som en del av e-servicekvalitet henger sammen med innholdsmarkedsføring eller «content marketing», som mange bedrifter bruker for å henge relevant og engasjerende informasjon om sine produkter og tjenester på nett. Videoer, podcaster og bilder er også en del av innhold som kan gi god informasjonskvalitet. Godt innhold brukes av bedrifter for å engasjere og tiltrekke kunder, samt har vist seg å være en del av CRM-strategi og SEO-strategi (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, s. 333) Dette leder oss til følgende undersøkelsesspørsmål: *Hvordan brukes informasjonskvalitet for å skape gode kundeopplevelser?*

3.10 Forskningsmodell

Det er nyttig å skape en konseptualisering av teorien presentert i dette kapittelet. En visuell fremstilling er med på å fremheve de viktigste teoretiske funnene som er gjort i søkingen etter sekundærdata i litteraturgjennomgangen. Undersøkelsen av tidligere modeller sammen med andre støttende teorier har gitt opphavet til faktorer vi mener dekker viktige forhold knyttet til e-servicekvalitet, som er opphavet til gode kundeopplevelser hos bedrifter. Forslaget til forskningsmodell er basert på litteraturgjennomgangen. Denne modellen vil forhåpentligvis gi en bedre forståelse av området. Forskning har vist at kunder gjør avveininger mellom flere serviceegenskaper basert på hvilke type service som blir evaluert, som mellom hyggelige ansatte og personalisering for eksempel (Wilson et al., 2021, s. 85). Dette betyr at vekten av de ulike faktorene vil variere, men har likevel en effekt på kundeopplevelsen som helhet. Som modellen viser, foreslår vi at følgende faktorer påvirker kundeopplevelsen:



3.10.1 Undersøkelsesspørsmål oppsummert

Her vises sammenhengen mellom problemstillingen, forskningsspørsmål og undersøkelsesspørsmål som er valgt for å avdekke de ulike uavhengige variablene sin sammenheng med den konstante variabelen kundeopplevelse.



Alle undersøkelsesspørsmål:

- 1) *Hvordan tilrettelegges det for samhandling som bidrar til å forbedre kundeopplevelsen?*
- 2) *I hvilken grad benyttes og prioriteres personlig kontakt for å forbedre kundeopplevelsen?*
- 3) *Hvordan blir det lagt opp til at bedriften svarer raskt på henvendelser og klager fra kunder?*
- 4) *Hvordan blir bedriftens tilbud skreddersydd til den individuelle kundens behov?*
- 5) *Hvordan utvikles og benyttes designelementer til å skape positive kundeopplevelser?*
- 6) *Hvordan vurderes brukervennlighet som utgangspunkt for å forbedre kundeopplevelser?*
- 7) *Hvordan vurderes og brukes informasjon for å skape gode kundeopplevelser?*

4.0 Metode

I denne delen vil det redegjøres for oppgavens metodiske valg. Metode har som hensikt å finne ny kunnskap og etterprøve i hvilken grad ulike påstander er sanne, gyldige eller holdbare (Dalland, 2017, s. 51). Problemstillingen som skal undersøkes i denne oppgaven er som nevnt: *Hvordan skapes gode kundeopplevelser i henhold til ulike dimensjoner av e-servicekvalitet?*

Problemstillingen handler om å undersøke hvordan det tilrettelegges for e-servicekvalitet som utgangspunkt for å skape gode kundeopplevelser. For å svare godt på problemstillingen er det nødvendig å samle inn primærdata for å besvare de spørsmålene som har dukket opp. Primærdata må bli sett i sammenheng med gjennomgått litteratur, tidligere forskning og teorier som støtter under de ulike formene for e-servicekvalitet. Valget av den mest hensiktsmessige forskningsmetoden for å undersøke problemstillingen vil bli presentert, begrunnet og vurdert.



Kvalitativ forskningsprosess

4.1 Eksplorativt forskningsdesign

For å utføre datainnsamlingen er det behov for en plan for hvordan data skal samles, og i denne oppgaven er det besluttet å benytte et eksplorativt forskningsdesign. Valg av type forskningsdesign avhenger i stor grad av problemstillingen, og om denne bærer preg av å være mest utforskende, beskrivende eller forklarende i sin formulering. Tidligere forskning har pekt på hvilke ulike faktorer som spiller inn på både kundeopplevelsene og e-servicekvalitet, men ikke hvordan det i praksis gjøres tiltak for å forbedre kundeopplevelsen i henhold til e-servicekvalitet dimensjoner. Hvordan interaksjon, design, kundeservice-funksjoner og informasjon faktisk blir brukt som utgangspunkt for å danne kundeopplevelser i bedrifter er det mindre kunnskap om, da litteraturgjennomgangen hovedsakelig viser til kvalitativ forskning med samvariasjon mellom ulike variabler. Målet med å velge eksplorativt forskningsdesign er å trekke ut noe nytt som andre ikke nødvendigvis har undersøkt tidligere. Problemstillingen som er valgt utforskende i sin form, fordi den handler om å skape bedre forståelse og et helhetlig bilde av hva som faktisk vurderes internt i en bedrift i skapelsen av gode kundeopplevelser. For å lykkes med å få denne helheten vil det i metodevalget ligge et behov for å være åpen for uforutsette faktorer i datainnsamlingen og undersøke dette tema nærmere med et åpent sinn. Av disse årsakene er det anbefalt å velge et eksplorativt forskningsdesign (Silkose et al., 2021, s. 69).

4.2 Kvalitativ metode

Forskningsdesignet legger føringer for hvilke datainnsamlingsmetoder som er mest hensiktsmessige å benytte for å svare på problemstillingen. De to hovedmetodene for datainnsamling som det er mulig å benytte er kvalitativ og kvantitativ metode, hvor det i denne oppgaven er besluttet å gjennomføre en kvalitativ studie. Kvantitativ metode benyttes i tilfeller hvor man ønsker å få en bedre forståelse av et individs innsikter, og kvantitativ metode hovedsakelig når det er ønskelig å skaffe generaliserende kunnskap om en større populasjon, med data som uttrykkes i tall og mengdeenheter (Silkose et al., 2021, s. 117-118). En særegen egenskap ved kvalitativ metode er fleksibilitet i datainnsamlingen, som gir mulighet for justeringer og oppfølging av interessante funn som oppstår. Ved å anvende en kvalitativ tilnærming er det mulig å oppnå en mer helhetlig forståelse av temaet og bedre belyse problemstillingen. En helhetlig forståelse er

nødvendig i ønsket om å klarlegge hvordan skapelsen av e-servicekvalitet blir benyttet som utgangspunkt for å skape gode kundeopplevelser. Til tross for at en slik metode ikke tillater generalisering, vil den likevel kunne gi dypere innsikt og bedre forståelse av informantenes opplevelse og handlingsmønster.

4.3 Dybdeintervju

Innenfor kvalitativ metode kan flere datainnsamlingsmetoder benyttes, slik som observasjoner, individuelle intervju, gruppeintervju eller annet materiale som kan gi den dypere forståelsen av feltet man ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2020, s. 54). I denne oppgaven skal det gjennomføres dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode for å samle inn og avdekke hvordan informantene tenker og hvordan e-servicedimensjoner ligger til grunn for avgjørelsene de tar knyttet til skapelsen av kundeopplevelser. Ved å hente inn informasjon fra noen få utvalgte kandidater, er det mulig å dykke inn i hvordan kandidaten tenker ut ifra sin faglige bakgrunn og egen erfaring, og dette kan bidra til den helhetlige forståelsen som oppgaven ønsker å oppnå. Dybdeintervjuer tillater dessuten fleksibiliteten med å få innsikt fra ulike synspunkter fra forskjellige ekspertiseområder. Informantene kan fritt uttale seg om tema fra deres eget perspektiv, og vise til andre faktorer som ikke har blitt regnet med fra intervjuerens side.

Dybdeintervju gjør det også mulig å skreddersy noen spørsmål og gi oppfølgingsspørsmål for å hente ut viktig informasjon (Johannessen et al., 2020, s. 106). Semistandardiserte intervju muliggjør en fleksibel struktur hvor intervjueren da kan gi forklaringer og reformuleringer etter behov (Silkose et al., 2021, s. 119). Semistandardisert form en gylden middelvei mellom en åpen og en lukket samtale, hvor intervjueren forholder seg til noen overordnede tema samtidig som det er rom for utfoldelser. Avhengig av deltakeren, deres kunnskap og den naturlige flyten i samtalen, valgte jeg spørsmål fra listen som passet best til samtalen, uten noen spesiell rekkefølge. Dette ga rom for å justere spørsmål eller legge til nye dersom interessante temaer dukker opp under intervjuet. Flexibiliteten var viktig, siden hensikten er at intervjuobjektene skal kunne snakke fritt om den gitte tematikken (Johannessen et al., 2020, s.108). En viss struktur på intervjuet er likevel gunstig da det bidrar til å holde samtalen fokusert og fungerer som en god støtte, samtidig som det forenkler analysen og sammenlikningene av dataene i etterkant. Dette ble tatt i betraktning under

utviklingen av intervjuguiden. Det er verdt å merke seg at dybdeintervjuer kan være ressurs- og tidkrevende, i gjennomføringen og ved prosessen å analysere og bearbeide dataen. Derfor blir dybdeintervju ansett for å være en kostbar metode (Silkose et al., 2021, s. 119)

4.3.1 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås, som tar utgangspunkt i de sentrale deltemaene som er indentifisert (Johannessen et al., 2020, s. 111). Utviklingen av en intervjuguide hadde som formål å planlegge deler av intervjuet som skulle gjennomføres med utvalget. Guiden vil virke veiledende under samtalene, som gjør det lettere å holde flyten og en stø kurs. Som vist i oversikten over intervjuguidens innhold, ble intervjuet delt inn i flere deler, hvor det ble utformet noen spørsmål for hver del. Først i en introduksjon blir oppgavens formål og tema presenter, som legger grunnlaget for en mild start. Undersøkelsesspørsmålene legger grunnlaget for ulike delemner, som inneholder spørsmål beslektet til disse (eksempel i intervjuguiden). Rekkefølgen på delemnene og hvor det brukes mest tid vil avhenge av informantenes ekspertiseområde. Til slutt vil det gjøres mange oppfølgingsspørsmål for å åpne opp for større diskusjon og drøftelse der han/hun hadde mye å fortelle og utdypende informasjon om et delemne.

Intervjuguide
1) Innledning ; Informere om prosjektet og hva spørsmålene kommer til å handle om. Generell informasjon om datamaterialet, rettigheter og spørre om tillatelser. Kjernebegrep og oppgavens formål.
2) Delemner – etter intervjuobjektets bakgrunn & interesse Hvilke delemner som det intervjues om er oppgitt i tabell for presentasjon av utvalget. Eksempelvis; US 3: <i>Hvordan utvikles og benyttes designelementer til å skape positive kundeopplevelser?</i> «Hvordan bruker du designelementer for å skape kundeopplevelser i arbeidet du gjør?», «Hvordan fungerer designprosessen?», «Hvilke faktorer vurderes når du designer nettsider?».
3) Nøkkelspørsmål, refleksjons- og oppfølgingsspørsmål: «Kan du klargjøre ...?» «Har du noen eksempler?», «Mener du at ...?» «Hvordan vurderer du kundeopplevelser i det arbeidet du gjør?»
4) Avslutning : Oppklaringer og avrunding av intervjuet. «Har du noe mer å tilføye som du synes vi ikke har snakket nok om?».

[Eksempel på en del av intervjuguiden](#), for designelementer. Fullstendig intervjuguide finnes i oppgavens vedlegg.

4.4 Utvalg

Utvalget av informanter er spesielt viktig for å lykkes med en god resultatfremstilling. I kvalitativ forskning blir et begrenset antall hensiktsmessige informanter valgt, som har mye og relevant informasjon om fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2020, s. 57). Oppgavens ønske om å se på hvordan dimensjoner av e-servicekvalitet benyttes som utgangspunkt for å skape gode kundeopplevelser, gjorde det nødvendig å kontakte representative bedrifter og personer med sterk tilknytning til tematikken og fenomenet som skal undersøkes i denne oppgaven. Dette er en form for kriteriebasert utvelgelse av informanter, da informantene måtte velges på bakgrunn av visse kriterier (Johannessen et al., 2020, s. 64). For å finne informanter til undersøkelsen ble det brukt mye tid på å sende ut intervjuforespørsler til enkelte personer på LinkedIn som ble ansett for relevante for oppgavens ulike tema. Informantene anses for å være typiske representanter for de ulike delene i oppgaven. Det vil si personer og bedrifter som arbeider med kundeopplevelses-ledelse, UX-design, kundeservice, webutvikling og innholdsproduksjon og har disse fagområdene som en stor del av sitt arbeid. Ved å intervju ekspert på sine fagfelt er det mulig å få ny innsikt og mulighet til å se hvordan teori og praksis avviker eller henger sammen. Det var et ideal for datainnsamlingen å intervju noen med nær relasjon til alle e-service-dimensjonene som har kjennskap til hvordan strategisk forbedre firmaets kundeopplevelser. Informanter som ble til slutt valgt ut samsvarer med kravet om å ha erfaring og nær tilknytning til teknologi, da e-servicekvalitet handler om hvordan kunden opplever bedriften over et brukergrensesnitt. To informanter arbeidet kun for selskapets kundeopplevelser og disse ble ansett som svært verdifulle for datainnsamlingen. På grunn av at informantene kom fra ulike bransjer, ble det et bredt spekter av kunnskap.

Siden bakenforliggende variabler som erfaring og utdanning ikke blir konstant gjennom hele utvalget, kan det være vanskelig å sammenligne svarene som kommer direkte. Det er derimot forsøkt å hente inn personer med noe overlapp i kompetanse for å kunne hente inn sammenlignbare svar. Denne avgjørelsen ble tatt for å kunne dekke spekteret av dimensjoner oppgaven tar for seg, for å kunne få bedre svar innen hver uavhengig variabel i forskningsmodellen. Konsekvensene

kan være at det blir fragmentere svar som ikke kan sammenliknes, og derfor ble det forsøkt å få noe overlapp i variablene erfaringsområdet eller fagfelt.

4.4.1 Presentasjon av utvalget

Informantene opptrer i denne sammenheng som privatpersoner, men blir nevnt i forbindelse med deres rolle på arbeidsplassen og hvilke delemner av oppgaven det forventes at intervjuet vil handle mest om.

INFORMANT	FUNKSJON I BEDRIFT	OMRÅDER/DELEMNER HVOR DET FORVENTES MEST BIDRAG
Informant 1	Visuell Designer	● Designelementer, Brukervennlighet, Informasjonskvalitet
Informant 2	Account Manager	● Kommunikasjon, Reaksjonsevne, informasjonskvalitet
Informant 3	Innholdsansvalig	● Kommunikasjon & Informasjonskvalitet
Informant 4	Customer Experience Solution Sales	● Personalisering
Informant 5	Customer Experience Manager	● Alle tema
Informant 6	PhD stipendiat	● Designelementer & brukervennlighet
Informant 7	Customer Experience Manager	● Alle tema

Oversiktsskjema over informantene og hvor deres erfaringsgrunnlag ligger

Respondent 1 og 6 blir ansett som eksperter i visuell design og brukerdessign, grunnet det faktum at intervjuobjektene er kunnskapsrike nok til å gi et bilde av hvordan det designes for å skape best mulige kundeopplevelser. Respondent 3 vil ha et annet perspektiv på hvordan bedrifter produserer innhold for kunden. Respondent 2 har spesielt innsikt i hvordan kundekontakten i bedriften benytter personlig kontakt med kundene. Informant 4 arbeider med kundeopplevelsesprogramvare, mens informant 5 og 7 jobber direkte med kundeopplevelser i sine bedrifter og vil dermed ha et helhetlig bilde på områder som er viktig i skapelsen av gode kundeopplevelser. Oversikten viser hvilke områder som det forventes at samtalene vil ta utgangspunkt i.

4.5 Gjennomføring av intervju

I denne oppgaven ble det utført syv dybdeintervjuer som tok utgangspunkt i intervjuguiden. Informantene fikk tilsendt informasjon om intervjuguiden og

temaer i forkant, slik at de kunne få et inntrykk av oppgavens temaer før intervjuet begynte. De syv dybdeintervjuene ble gjennomført ved et fysisk møte, som er positivt for å skape flyt og åpenhet i samtalen med informanten. To av intervjuene ble holdt i bedriftens respektive kontorer, noe som ga en mulighet til å oppsøke informantene i deres egne omgivelser. Intervjuet begynte med en introduksjon av hovedfokuset og interessen. Det ble takket for deltakelsen før det ble tatt fatt på spørsmålene. Intervjuguiden ble ikke fulgt på en rigid måte, og temaene som ble tatt opp i hvilken rekkefølge avhengig av hva informanten ønsket å dele. En god flyt i samtalen ble prioritert fremfor en fast rekkefølge. Intervjuene hadde en varighet fra 45 til 80 minutter. De varierte etter hvor mye informant ga utdypede svar ned i detaljene og hvor mange supplerende spørsmål som kom opp etter behov. Det var viktig å få med seg alt som ble sagt under intervjuene, og derfor ble lydopptak vurdert som det mest hensiktsmessige. Nednotering kan også virke forstyrende for samtaleflyten. Samtalen ble lyttet til igjen etter intervjuet var gjennomført, og transkribert. Det mest relevante for oppgaven ble notert, diskresjoner fjernet og informantens svar beskrevet i detalj. Bearbeiding av data blir beskrevet i 3.6.

4.6 Etikk, Validitet og Reliabilitet

4.6.1 Forskningsetiske retningslinjer

Forskningsetikk handler i første omgang om hvordan man som forsker skal behandle mennesker som berøres i datainnsamlingen. Hvordan forskeren behandler informantene som er villig til å delta i undersøkelser er spesielt viktig, og det må aktivt tas hensyn til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, samt respektere informantens privatliv (Johannessen et al, 2020, s. 45). Ønsket om å ha en god forskningsetikk i prosjektet gjorde at alle informantene ble informert om deres rettigheter til personvern, mulighet til å trekke seg og rettigheter rundt anonymitet. Under intervjuene ble det tatt taleopptak, kun etter samtykke med alle informanter, noe som videre ble transkribert, for å sikre riktig informasjon og nøyaktig sitering. Dette blir slettet etter endt analyse. Alle respondentene samtykket om bruk av navn og bedrift, men det ble tatt et valg om å ikke navngi intervjuobjektene, da det ikke er en god nok grunn til å oppgi disse personopplysningene. For prosjektets helhet og analyse var det relevant kun å oppgi stillingstittel. Ved bruk av direkte sitat ble det tatt hensyn til å ikke dra noe ut av kontekst, slik at essensen av utsagnet ble beholdt. Forskeren har et ansvar å

behandle informantene ut ifra forskningsetiske retningslinjer (Johannessen et al, 2020, s. 45).

4.6.2 Relabilitet

Det er viktig å vurdere kvaliteten av et forskningsprosjekt, og da er validitet og relabilitet viktige begreper. Relabilitet kommer av «reliability» som betyr pålitelighet (Johannessen et al., 2020, s. 27). Siden kvalitative undersøkelser ikke er mulig å duplisere av en annen forsker på samme måte som ved kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2020, s. 250), er det spesielt viktig i denne oppgaven å gi en detaljert fremstilling av fremgangsmåten og hvordan avgjørelser ble tatt underveis. Forklaringen på datainnsamlingsmetoden, og det å kommentere eget datamateriale er en måte å tydeliggjøre og skape den ønskelige gjennomskiktigheten i oppgaven. Bruk av lydopptak reduserte også sjansen for unøyaktig analyse av dataene. En annen utfordring knyttet til studiens pålitelighet er muligheten til å trekke sammenhenger i analysen der det ikke er noen, og en løsning på det er å dele resultatene med andre forskere. I denne sammenheng ble resultatene lest og diskutert med andre, noe som var mulig å gjennomføre med oppgave på bachelornivå, for å se om de også oppfattet likende sammenhenger.

4.6.3 Validitet

Intern validitet handler om hvor godt vi klarer å måle det som var hensikten å måle i oppgaven (Silkose et. al., 2021, s. 88). I kvalitative studier handler validitet seg om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al, 2020, s. 250). For å få til validitet i denne oppgaven er det vesentlig at datainnsamlingen er relevant for problemstillingen slik at det er nok grunnlag for å kunne troverdig si noe om tolkningene av resultatene. Utvalgsprosessen ble da avgjørende, for å finne kunnskapsrike fagpersoner som i stor grad har oversikt over sitt felt som kunne svare på spørsmål knyttet til problemstillingen via undersøkelsesspørsmålene. For å øke validiteten til studien ble det investert mye tid til å bli godt kjent med feltet og innhente relevant litteratur og dykke ned i ulik forskning. Dette var nødvendig for å forstå sammenhenger og stille de riktige spørsmålene, da e-servicekvalitet og kundeopplevelse som tema ikke dekkes av fagene i bachelorgraden.

Et annet aspekt ved validitet er eksternt, og handler om resultatene og tolkningene som gjøres i undersøkelsen kan overføres og benyttes i flere kontekster og områder. Ved kvalitative studier snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering (Johannessen et al, 2020, s. 251). Utvalget av informanter er ikke basert på statistisk tilfeldighet, men er valgt ut med en spesifikk hensikt og av praktiske årsaker, og dermed kan ikke resultater fra utvalget brukes i statistisk forstand til å si noe om den gruppen den utvalgte tilhører (Silkose et. al., 2021, s. 185). Utvalget og dataene de gir kan derimot være overførbart til andre kontekster. Selv om informantene opptrer som privatpersoner vil deres tanker og meninger støttes av lang erfaring og faglig tyngde. Derfor kan det være mulig å anta at det er overførbart til for eksempel andre bedrifter. Likheter i svarene fra ulike personene fra ulike fagfelt vil også kunne si noe om overførbarheten av funnene.

Til slutt er det viktig å nevne at den kvalitative forskningen bør bære preg av bekræftbarhet (objektivitet), som betyr i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan bekreftes gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen et al, 2020, s. 252). Gjennom resultatgjennomgangen vil det vurderes om fortolkningene av intervjuene støttes av annen litteratur, og se på om resultatene bærer preg av likhet eller avviker fra tidligere forskning på feltet om e-servicekvalitet og kundeopplevelse. Det er alltid en risiko at menneskene som blir intervjuet ikke kan eller vil avsløre hvordan ting egentlig henger sammen, og dette må vurderes gjennomgående. Selvkritiske vinklinger på egen studie vil bli kommentert senere i oppgaven.

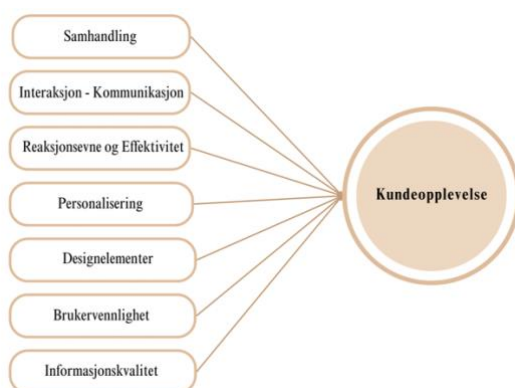
4.7 Dataanalyse-metode

I kvalitativ analyse skal den som har samlet inn dataene analysere og tolke dem, fordi teorier og forskerens egen forståelse er viktige utgangspunkter for datanalen som gjøres. Siden kvalitativ data ikke taler for seg selv må dataen analyseres og tolkes på en god måte, som betyr å finne mønstre i datamaterialet og se dataen i en større sammenheng, for å forstå meningen bak det som blir sagt i intervjuet (Johannessen et al., 2020, s. 155). Datamaterialet bør derfor sorteres etter kategorier for å avdekke liknende utsagn, mønstre, sammenhenger eller forskjeller i såkalt kategorisk inndeling av data (Johannessen et al., 2020, s. 159). Intervjuguiden ble brukt noe som utgangspunkt for en fortløpende kategorisk

inndeling av datamaterialet, hvor data ble kategorisert under ulike temaer. Denne teknikken ble brukt sammen med koding, hvor setninger og ord ble markert og beskrevet med notater i margen i Word. Alle tekstelementer fikk da en kode for hva det handlet om, og ble samlet sammen med andre tekstsekvenser som tilhører samme kode og sammenheng. Som tidligere nevnt taler ikke kvalitativ data for seg selv, og når resultatene fra funnene blir presentert skal det aktivt brukes teori for å belyse og forklare svarene, samt utelukke alternative forklaringer på det som blir sagt. Med andre ord skal det gjennomføres både en induktiv og deduktiv tilnærming; det hoppes mellom empiri og teori i vår tolkning og analysering av dataene som kommer ut av intervjuene (Johannessen et al., 2020, s. 31). Ved bruk av denne tilnærmingen vil ikke det informantene sier ordrett være det største ved resultatene, men det som ligger bak disse utsagnene.

5.0 Analyse og Drøftelse

Formålet med analysen er å studere hvordan det skapes gode kundeopplevelser i henhold til ulike e-servicedimensjoner. Med andre ord; hvordan benytter de utvalgte informantene og deres tilhørende bedrifter seg av ulike dimensjoner for e-servicekvalitet til å forbedre kundenes opplevelse i møte med bedriften. Denne delen av oppgaven vil inneholde en presentasjon av funnene fra dybdeintervjuene som knyttes til teori og empiri. Analysen inneholder samme inndelinger som er presentert i litteraturgjennomgangen og forskningsmodellen. På den måten blir svarene som kom frem i intervjuene drøftet og diskutert i sammenheng med teori som allerede finnes på fagfeltet. Det blir også tatt for seg et utvalg av tema som skilte seg ut og inneholdt ny informasjon enn det som i utgangspunktet ble vektlagt i teorigjennomgangen.



5.1 Customer Experience – en strategisk satsing

Intervjuene har gitt et sterkt inntrykk av hva det vil si å jobbe med kundeopplevelser i bedrifter. Informant 4 forklarer godt at *«Det er mange definisjoner på kundeopplevelse, og mange tar utgangspunkt i spesifikke felt, men det er jo helheten, kundens totalinntrykk fra start til slutt som gir kundeopplevelsen, – og helst forblir personen kunde.»*

Informant 2 og 5 gir uttrykk for at søkelyset på kundeopplevelse oppleves som en ny satsing fra bedriftenes side, og at *«vi er bare i startfasen»*.

Informant 4 forklarer at kundeopplevelse-fokuset (CX) en stund har vært *«ledet av Retail, men nå følger de andre bedriftene etter»*.

Informant 5 forteller at deres avdeling ble opprettet i fjor og at de ulike avdelingene må vende seg som kunde perspektivet det nye teamet bringer inn i bedriften.

«Jeg tror det er viktig at selskapet får et kundesentrisk fokus, og at ikke det bare er tall, inntekter og utgifter, man ser på, men trekke frem informasjon om kundene våre - kundeinnsikt. Alle avdelingene våre har godt av å få se hvem kundene våre er».

Informantenes beskrivelse av sitt arbeid samsvarer med hva litteraturen anser for å være formålet til kundeopplevelses-ledelse; å skape en kundesentrisk tilnærming gjennom hele selskapet (Roetzer, 2014, s. 118).

Informant 5 forklarer at rollen som «customer experience manager» innebærer å se på hele kundereisen og kundenes kontakt med bedriften. Hvilket betyr samarbeid med support-avdelingen, UX-avdelingen og produktavdelingen, og at *«etter hvert ser vi at de ulike avdelingene kan snakke mer sammen, da vi har nyttig data og kundeinnsikt vi ønsker å dele med hverandre»*. Dette stemmer med Informant 7 sine uttalelser om sin stilling: *«Jeg jobber på tvers i hele organisasjonen, både med salg, marked, IT-utviklingsteam, produktteam og mye med kundeservice. Det er en stilling som er kryssfunksjonell og du må samarbeide med mange»*.

Involveringen av ulike avdelinger begrunnes med at kundereisen strekker seg langt, over mange kontaktpunkter, og dermed naturlig vil involvere ulike deler av bedriften.

Informant 7 sier de kartlegger kundereiser nøye, som blant annet inneholder hva kundene opplever. «*Det skapes en blueprint av kundenes touchpunkter og hvilke avdelinger hos oss de kommer i kontakt med*». Fra litteraturen beskrives det også at det er alle kontaktpunktene som til sammen gir opphavet til kundeopplevelsen, og kundereisen er derfor et essensielt konsept for å forstå fremveksten av ulike kundeopplevelser (Lemon & Verhoef, 2016). En måte å forstå kundens reise på er ved hjelp av ulike visualiseringsteknikker. Service-blueprint er en metode som skaper en oversikt over kontaktpunktene (Keyser et al, 2015). At kundeopplevelse-avdelingen jobber med hele bedriften kan henge sammen med det faktum at hvis bedriften etablerer gode servicestandarder som gir e-servicekvalitet, er muligheten større for at kundene får en god totalopplevelse med selskapet (Klaus & Maklan, 2012).

Informant 7 sier det alltid er rom for forbedringer i de ulike kontaktpunktene og at dette er en stor del av jobben. Intervjuene gir en klar indikasjon på at områdene tatt for seg i denne oppgaven er relevante og må vurderes i sammenheng med hverandre, på samme måte som bedriftens avdelinger må jobbe sammen om å forbedre sine kundeopplevelser.

Forskning har vist klare fordeler med at bedrifter fokuserer på å skape gode kundeopplevelser, og indikerer blant annet at kundeopplevelsen er en driver til kundetilfredshet, tillit og lojalitet også i nettbaserte miljøer (Chen, 2012; Rose et al., 2012; Shankar et al., 2003; Valvi & Fragkos, 2012). Det kan være avgjørende for kundenes oppfatning av selskapet og selskapets vekstmuligheter (McKendrick & Thurai, 2023). Selv om dette kan være tilfelle virker det som om avdelingen må kjempe for å få sitt perspektiv og innsikt sett og vurdert av de andre avdelingene. Informant 7 forklarer dette på en god måte ved å si

«Det er forskjellige prioriteringer i de ulike avdelingene, - det som er viktig for meg synes kanskje ikke alle er like viktig. Da gjelder det å ha en god argumentasjon, og forklare hvorfor tiltaket du foreslår er viktig og hvilken virkning det har for deres arbeid». Informant 5 peker også på at

det kan være en utfordring å nå igjennom. *«Det er nytt for mange og du må vise at du klarer å ta med noe til bordet.»*. Her referer informanten til verdifull data som teamet samler inn om kundene, og presenterer for de andre avdelingene.

I intervjuene fremkommer det at bedriftens organisering har en påvirkning på graden av integrering av kundefokus i avdelingene. Informant 7 mener det er viktig at *«det er fokus fra toppledelsen»* for å være kundeorientert. Informant 6 har et inntrykk av at selskaper som integrerer de ulike avdelingene i stor grad, spesielt UX-design og programmering/utvikling vil bedre utgangspunktet for at bedriften lykkes med å skape gode opplevelser gjennom sine digitale tilbud. Informanten viser til Spotify som en bedrift som har lyktes godt med en slik integrering, da ulike eksperter jobber i team og ikke avdelinger.

Informant 7 sier de har opplevd god uttelling på en bedre integrasjon i selskapet, og nå kan selv produkt-avdelingen kommentere at de *«ønsker å se på spesifikke kundereiser»*. Det virker som det ikke kun er avdelingenes integrasjon, men også integrasjon av programvare som gir forskjellig data, som har betydning for hvor godt bedrifter klarer å forbedre deres kundeopplevelser. Informant 7 forklarer at

«Du skal hente data inn fra flere kilder og systemer, og de må spille sammen for å gi oss et helhetlig bilde av kunden. Det er ikke så lett, og vi mangler noe fra data fra kundeservice, siden de bruker et annet system».

Bedriftens interne organisering kan kunne påvirke hvordan faktorene for e-servicekvalitet spiller sammen og eventuelt når sitt fulle potensial. Til tross for at forskning indikerer at flere faktorer legger grunnlaget for at kundeopplevelser skal være gode, viser intervjuene at bedriftenes egen satsing og ressursallokering vil være avgjørende for om det er tilstrekkelig kundefokus. De ansatte må kunne få muligheten til å gjennomføre forbedringspotensial som de oppdager. Informant 7 belyser dette godt ved å forklare at de må ha *«mandat til å gjøre endringen, fordi det koster å bruke tid»*.

5.2 Samhandling

Fra litteraturgjennomgangen er det kjent at bedrifter har muligheten til å initiere en samskapsprosess hvor kundene selv må bidra for å dra nytte av det som

bedriften tilbyr. Informant 5 forteller at i sin bedrift er det en egen education-avdeling som produserer alt av utdanningsmateriell, som ofte er basert på spørsmål kundene har stilt gjennom support-avdelingen.

«Etter vi har segmentert kundene etter hvor de er i kundereisen, sender vi ut webinarer, tips&triks og ulike kurs til dem på mail. Education-avdelingen lager kult opplæringsmateriale for kundene, og siden kapasiteten til support-avdelingen er begrenset må kundene vite hvor de skal lete etter informasjon».

Det er en måte for kunden å skape verdi for seg selv på, ved å lære seg hvordan plattformen fungerer (Sivertstøl, 2016). Samhandling kan også skje gjennom diskusjonsforum, hvor for eksempel kundene hjelper hverandre med å løse problemer (Kohler et al., 2011). Dette kommenterer derimot informant 5 at ikke blir vurdert ettersom det å svare feil på spørsmål har litt større konsekvenser for kundene i deres bedrift *«Vi har ikke ressurser til å kontrollere at det er riktig informasjon i forum»*, og at det er bedre at de heller lener seg på utviklet materiell og support-avdelingen. Et argument for å ikke slippe kundene fri for å skape større verdi for seg selv eller andre, er et resultat av mangelen på kontroll fra bedriftens side. Hvor mye bedriftene åpner opp for at kundene inntar slike posisjoner vil trolig variere med hvor stor risiko det er forbundet til prosessen.

En form for samskapning som Siverstøl (2016) peker på er «kundeledet og bruksverdifokusert» samskapning, som betyr at bedriften er indirekte involvert ved å ha skapt den tjenesten som kunden bruker for å skape verdi for seg selv. Bedriften til informant 5 skaper en digital tjeneste, og ønsker å invitere kunder med i tjenestens videreutvikling. Dette er en form for samskapning som kan forbedre kundenes opplevelse av bedriftens tilbud. Flere av informantene vektlegger muligheten til at kundene kan bidra til å skape verdi, blant annet ved å hente inn en stor mengde kundedata, som brukes til å forbedre bedriftens tilbud. Det kommenteres ytterligere i 5.6.1 om «design tekning».

5.3 Interaksjon – kommunikasjon

Den menneskelige faktoren

Som vi vet fra litteraturgjennomgangen kan menneskelig kontakt og interaksjon med ansatte være viktige faktorer i kundenes evaluering av servicekvaliteten, og hvordan de da opplever møtet med bedriften selv om dette foregår digitalt

(Parasuraman et al., 2005; Agrawal et al; 2007). Kontakt i et e-serviceperspektiv handler om hvor lett det er å få tak i assistanse gjennom telefon, på mail, eller likende for å løse kundens problemer. Informant 5 forteller at deres «Customer Success»-avdeling er stor, siden kundene har mange spørsmål knyttet til den digitale tjenesten de tilbyr, og at de «gir støtte gjennom telefon og chat». Informant 2 sier også at det er viktig for deres bedrift at kundene får oppfølging ved hjelp av en salgsrepresentant eller kundeserviceavdeling, ved mailer eller telefoner fra bedriften.

Noen studier viser til at kunder fortsatt ønsker å interagere med ansatte, når ting går galt, selv om interaksjonen med bedriften hovedsakelig skjer digitalt (De Keyser et al, 2015). Informant 3 forklarer at deres kundeservice eller «community management» har en viktig rolle fordi «vi får flere henvendelser spesielt gjennom sosiale medier». Informant 3 synes at en personlig tone er viktig for at kundene skal «føle seg hørt» hvis de ytrer at de ikke er helt fornøyde.

«Jeg tror en av de viktigste tingene vi gjør i vår kommunikasjon er å tørre å vise vår menneskelige side, og ikke bare en fasade. Det bidrar til vår relasjon med kundene».

Det samme mener informant 5, og sier de kan ta kontakt hvis kundene svarer at de ikke er fornøyde via «surveys» de sender ut på e-post.

«Vi spør om vi kan kontakte kunden om det, og da hender det at vi ringer vi for å gi uttrykk for at vi ser og hører kunden. Ofte sier kunden da at det ikke er så ille likevel.».

Gjennom intervjuene virker det som at møtet mellom kunde og servicemedarbeidere er med på å skape dialog, bygge relasjoner og at teknologien brukes for å muliggjøre dette. Alle informantene tilhører bedrifter som prioriterer kundenes mulighet til å kontakte frontpersonale som vil ta tak i deres henvendelser og løse kundenes problemer. Både informant 5 og 7, som jobber kun med deres tilhørende bedrifters kundeopplevelser, sier de går i aktiv dialog med kundeservice og support-avdelingen, og at det samarbeides om å skape et godt møte mellom kunde og bedrift. Informant 7 sier at de ofte «spør agentene om de har forslag til løsning og endringer på rutinene. Frontpersonalet sitter på førstehåndskunnskap». Her beskrives det at kundeopplevelser kan forbedres ved at frontpersonalet selv får muligheten til å komme med forslag til endring i rutiner

og samtaler som de har med kundene, og at dette er noe bedriften selv må tilrettelegge for.

I de tilfellene hvor kunden har et behov for assistanse er tilstedeværelse av serviceansatte spesielt viktig for evalueringen av kundeopplevelsen (Geibelhausen et al., 2014). Til tross for at møte med frontpersonalet digitalt eller via telefon anses for vesentlig for kundenes opplevelse av bedriften, indikerer intervjuene at det er visse tilfeller personlig kontakt blir prioritert og ønsket i større grad.

Informant 2 forklarer at salgsrepresentanter ofte får tildelt en bedriftskunde som de har ansvaret for oppfølgingen av og vil kontakte personen direkte gjennom e-post eller telefon hvis kunden er «stor nok». Informanten sier at størrelse og merkevare er typiske vurderingskriterier på hvor mye personlig kontakt de har, «De trenger ikke ha det største volumet, men hvis de er anerkjente blant våre brukere, da må de være fornøyde med oss».

Informant 3 kommenterer også faktum at kommunikasjonen er en del av merkevarestrategi, og er viktig fordi det skaper en relasjon og tillit til merkevaren. «Det som er viktig er en helhetlig merkevare, at vi ser like ut på alle flater, vi svarer likt på alle flater».

Informant 7 sier de ønsker

«samtaler inn som er verdiøkende hos oss, der vi kan gjøre oppsalg, kryssalg eller hjelpe kunden som gir en god kundeopplevelse – men det å ringe inn for å få en fakturakopi – det er ikke noe verdi for oss. Det er mange kunder som ringer inn om det likevel og kundetilfredshet på det er godt, men det er en typisk henvendelse som vi ønsker at kundene skal kunne gjøre selvbetjent.»

Informant 5 understreker at målet egentlig er at kundene ikke bør måtte ta kontakt i det hele tatt, og at

«Visse kundegrupper vil bare finne ut av ting selv, men andre hviler på en god support. Problemet er at du ikke vet hvordan du gjør det og i mine øyne da er ikke kundeopplevelsen god nok, det er ikke intuitivt nok.»

Informantenes utsagn kan tyde på at hvor tett kontakt bedriften og supportavdelingen har er avgjørende for kvaliteten og hvor godt det arbeides for at kundeopplevelsene forbedres. Informantene forklarer at det er en kostnad knyttet til kundeservice, og at det må vurderes hvor mye personlig kontakt og hvor mye

press på denne avdelingen som er ønskelig. Da er det enkelte sider ved kunden eller samtalene som blir ansett som mer verdifullt. Det er tydelig at bedriftene velger å kommunisere aktivt digitalt og gjennom telefon, og at dette prioriteres for å bygge en relasjon. Likevel kommer det her frem av informantenes beskrivelser at de ønsker å sette inn ressurser der de vurderer det som mest lønnsomt, og at målet kan være at kundene ikke føler behovet for å kontakte bedriften for hjelp og problemløsning.

Forskning indikerer at en balanse mellom «touch» og «tech» bør være til stede i de fleste tjenesteleveranser. Flere av informantene er kritiske til standardisert assistanse eller svar på henvendelser ved hjelp av chatbot eller smarte chatter som ikke involverer en ekte servicemedarbeider. Informant 3 er kritisk til for mye standardisert og automatiske svar i form av chatbot og liknende, og mener det skaper en avstand mellom bedrift og kunde. *«Standardisert kommunikasjon må være veldig gjennomtenkt, fallhøyden er høyere enn man tenker, og særlig hvis man jobber for en merkevare så må dette vurderes nøye»*. Informanten mener en bedre måte å gjøre kostnadsutt på er å oppdatere nettsidens innhold til å dekke flere av kundenes spørsmål og problemstillinger.

Chatbot kan *«lede til stor frustrasjon, fordi det er sjelden kunden tar kontakt for generiske spørsmål, de tar ofte kontakt etter de har vært på nettsiden og sett igjennom vanlige spørsmål og svar»*. Informant 5 er enig og tenker at chatbot eller smarte chatter kan være en utfordring, fordi de er redde for at feil svar får store konsekvenser for kundene. *«Når du ber om hjelp skal du få god hjelp og problemet nå er at hvis den ikke vet svaret så svarer den feil, men vi jobber med det»*.

Flere av informantene er altså skeptiske til chatter som ikke styres av mennesker og frykter for å ødelegge merkevaren ved en slik implementering. McKone (2023) har vært med å påpeke at «digital empati» er like vesentlig i dag, og det kan forklare at bedrifter holder igjen når det kommer til å ta i bruk ChatGPT og liknende for tidlig. Alle informantene er likevel enige om at det skjer mye på dette feltet og at her kan det skje endringer i hva bedriften prioriterer og ønsker.

Bedriftene til informant 2, 3, 4 og 5 har en kundeservice-avdeling som svarer på mail, chat og telefoner. Ulik programvare brukes likevel for noe standardisert

kontakt med kunden, spesielt når det kommer til automatiske e-postløp. Informant 2 sier

«Vi kan ikke betjene alle kundene én til én, vi må betjene noen digitalt også». «De resterende 50 000 kundene våre er vi nødt til å kommunisere med digitalt, og da bruker vi Salesforce, hvor vi legger inn kontaktinformasjon og oppdateringer om kunden underveis».

Det kan med andre ord være et ressurs spørsmål for mange bedrifter i hvor stor grad de klarer å ha personlig kontakt med de ulike kundene, og ha muligheten til å ringe dem hvis deres interaksjon med det bedriftene sender ut er dårlig.

Informant 5 vektlegger at om bedriften ønsker å forbedre kundeopplevelser trenger også support-avdelingen og salgsavdeling ulik input fra kundedata og de andre avdelingene, for å kunne kommunisere godt med kunden. Dette kommenterer også informant 3, som sier at et positivt resultat av å ha kundeservice internt er at det kan bli en raskere og mer effektiv kommunikasjon mellom avdelingene. *«Når vi ikke sitter aktivt med det selv, blir det ikke tatt like godt hånd om».* Informant 5 synes en internt organisert support-avdeling sørger for at det er lettere å få tilgang til data som kan gjøre kundeopplevelsen bedre, samt gi avdelingen den informasjon de sitter inne med. Informant 7 sier at selv om det er en ekstern bedrift som tar for seg kundeservice for deres selskap er de der ofte og har tett kontakt, for å skape forbedringer sammen og dele kunnskap. Her er dialog et viktig stikkord for hvordan kundeopplevelser forbedres, noe som leder oss til intern servicekvalitet.

Intern servicekvalitet

Ifølge Service Profit Chain-modellen av Heskett, Schlesinger og Sasser (1997) er en intern servicekvalitet avgjørende for den eksterne servicekvaliteten, som når ut til kundene. Det viktig at de ansatte har de riktige teknologiske verktøyene, samt har et godt internt miljø, for å kunne levere godt i sannhetens øyeblikk og skape gode kundeopplevelser. Et slikt verktøy kan være CRM-programvare, da ofte slike programmer i dag blir benyttet til å ha kontakt med kundene (Biong et al., 2021, s. 454). Informant 7 tenker at det er essensielt at de ansatte har det godt jobb og *«Jeg tror det er viktig over hele linja, fordi alle ansatte har en eller annen tilknytning til kunden».* Informant 2 og 5 vektlegger også at deres gode miljø gjør det lettere å få kontakt med de andre i bedriften og spre deres budskap, *«Vi har et*

utrolig godt miljø og har tilgang på alt fra egen barista til massasje». Det kommer tydelig frem at bedriftene som informantene tilhører investerer i deres ansatte, ved tilgang på et godt organisert internt servicelandskap og kursing. Informant 2 forklarer at de får opplæring i teknisk programvare for å kunne sende ut de riktige meldingene til kundene. «Senest her på torsdag arrangerte salesforce et event med ulike foredrag og da kunne man gå på det man var mest interessert i» og ellers er det «learning by doing». Informanten viser til at selv om mye av kontakten med kundene foregår digitalt er det viktig at de ansatte «jevnlige oppdaterer informasjonen om kundene». Hvis dette ikke gjøres ikke gjøres på en ordentlig måte kan det få store konsekvenser for kundens opplevelse, ved at ikke de får ideell informasjon.

I tillegg til å lære programvare får de ansatte i bedriften til informant 2 kursing i hvordan de skal behandle kundene, fordi hennes avdeling har direkte kundekontakt.

«Vi har salgs-coaching som vi prøver å ha en gang i måneden. Der handler det mye om bevisstgjøring rundt hvordan vi oppfører oss, og vi får en annen vinkling. Vi lærer å være mer kundefokusert og ikke bare tenke på produktet. Det handler om å ha fokus på kundene i alle samtaler, og møte dem med den informasjonen du har knyttet til det å dekke deres behov».

Informanten beskriver altså at de aktivt identifiserer behovet før de gir kundene informasjon på telefon, e-post eller i fysiske møter med kundene. Det er tydelig at intern servicekvalitet blir skapt ved hjelp av opplæring og tilgang på ressurser. Som informant 7 kommenterer er det ikke kun viktig for frontansatte, men alle i selskapet fordi de til syvende og sist arbeider for kunden. Frontansatte i support eller kundeservice-avdelinger har fortsatt mye ansvar selv om teknologien tar over for mye av rollen support har hatt tidligere. Informant 4 belyser dette godt ved å si at

«Investeringen i programvare løser ikke problemene på egenhånd», og at «Det er viktig at ansatte føler eierskap til nye implementeringer av programvare fordi i dag er programvaren de bruker like mye i deres hender som i hendene på IT-avdelingen».

Informant 3 etterlengter mer kontroll over programmene de bruker, og håper at det i fremtiden implementeres ny programvare slik at de ikke alltid trenger kontakte IT for å kunne gjøre endringer raskt, noe som påvirker kunden. «*Nettside-systemet vårt er ganske kronglete fordi det er mye koding. Vi trenger ulike sider opp å stå raskt og da er det lenge å vente på IT-avdelingen*». Dette stemmer overens med gap-modellen som viser at mennesker, systemer og teknologi må støtte opp under hverandre for å gi et godt resultat og god opplevelse for kunden (Wilson et al, 2021, s. 31).

5.4 Reaksjonsevne

Bedriftens reaksjonsevne beskriver bedriftens mulighet til å ta tak i kundenes henvendelser på en rask og effektiv måte gjennom nettstedet eller brukergrensesnittet (Parasuraman et al., 2005) Kunder i dag er spesielt utålmodige når det kommer til å vente på svar, som betyr at hvis bedriften er for treg til å ta kontakt kan kundene føle stor frustrasjon og få en negativ opplevelse. Informant 2 forklarer at det selvfølgelig er viktig å svare på henvendelser til rimelig tid, men at kvalitet er noe som vurderes sterkere i deres bedrift.

«Får vi en mail for eksempel med spørsmål, så prøver jeg å svare så fort som mulig, men jeg er mer fokusert på kvaliteten og at svaret skal være riktig.».

Deretter utypes det om frykten for konsekvensen av å gi feil informasjon til kundene i forsøket på å være rask; «*ikke bare for det feil informasjon kunde da får, men det svekker jo tilliten de har til meg, som igjen svekker tilliten til selskapet*».

Informant 5 sier at når kundene «*først ber om hjelp skal de få god hjelp*» og bruker dette hovedsakelig som begrunnelse for at utviklingen av raske chat-funksjoner ved hjelp av ChatGDP kan være utfordrende selv om det kommer svar fortløpende, siden det ikke alltid kommer ut de riktige svarene. Informant 3 forklarer at det av og til blir kluss og henvendelser som ikke til tatt tak i, fordi kundesenteret foreløpig ikke er internt i bedriften og det hender dette selskapet ikke kan svare på alle spørsmål på egenhånd. Informanten ser for seg at når kundesupport snart blir internt vil det opprettes «*teams-gruppe med de ansvarlige for de ulike avdelingene, som jeg kan tagge, for så å få raske svar tilbake til kunden*».

Informant 5 mener en intern kundeservice-avdeling fungerer godt, men at det er «*mye trøkk*» på avdelingen og at det lønner seg for de andre avdelingene å tilrettelegge for at kundene har mindre å lure på fordi «*hvis supporthenvendelse til denne kunden er veldig høy så er det også et dårlig tegn*». Informant 3 kommenterer også at «*Det gjelder å være proaktiv og skrive om ting du vet mange kommer til å spørre om*», som en måte å unngå at altfor mange spørsmål kommer inn til kundeservice i utgangspunktet. Det har med andre ord kommet frem fra intervjuene at reaksjonsevne ikke alltid er viktigere en kvaliteten på responsen, fordi bedriftene ønsker å svare så korrekt og profesjonelt som mulig, for ikke å kunne skade firmaets omdømme ved å svare feil eller ikke godt nok. En måte bedriftene unngår at det oppstår for mange henvendelser de ikke klarer å svare på, ligger i god planlegging, spesielt i utformingen av tjenestelandskapet.

5.5 Personalisering

Personalisering og tilpasninger blir ansett som en stor del av e-servicekvalitet som kan påvirke kundeopplevelsen. Lemke et al., (2006) mener at gode kundeopplevelser bygger på kunnskap om kundene, som hvilke behov de har og mål for å benytte seg av tilbudet. Mange bedrifter i dag ønsker å skape skreddersydde og tilpassede digitale tilbud, og bruker mye kundedata for å få dette til. Dette bekrefter informant 4 som sier at

«Det finnes programvare som tracker alt kundene gjør på sidene og progressive profiling er vanlig hvor kundene over tid deler informasjon med selskapet», og at dette fører til at «hvordan nettsidene ser ut kan være veldig forskjellig for ulike mennesker. IP-adressen registreres. Det kan gi ulikt innhold på sidene basert etter kundenes tidligere preferanser.».

Informanten forteller at mange bedrifter bruker A/B-testing for å finne best resultat. Det betyr at «*Du tar en gruppe og tester ulike ting og måler resultatene. Ved sideoppsett kan man teste plasseringer og fargevalg*». Informant 7 forklarer at A/B-testing er noe de bruker for å se på kundenes preferanser, ved å teste ut hvilke to sider for eksempel som gjør det best. A/B-testing blir brukt mye for å teste kundenes preferanser av både nettside, e-poster og kampanjer som sendes ut. Informant 5 forklarer at de også har komplekse e-post løp og er i en prosess hvor de ønsker å bruke mye ulik data og kundens status «*Basert på data om kunden gir vi et kundekort, en healthscore, og ønsker å tilpasse alt som sendes ut*». Informant 6 påpeker at personaliseringens og A/B-testingens har etiske problemer, og at

plattformer har blitt kritisert for å virke manipulerende og tilby brukerne for mye entydig innhold.

Brukeropplysninger fra ulike CRM-systemer og andre databaser kan bidra til at personaliseringen er mulig ved at systemene lagrer spesifikk kundeinformasjon (Selnes & Hagen, 2011). Informant 4 sier at «*Customer Data Platform (CDP) har tatt over de siste 3-4 årene, og er en plattform som samler kundedata fra steder slik som fra CRM*». Informanten beskriver at målet er å få et helhetlig bilde over hvem den enkelte kunden er, men understreker at dette fortsatt kan være veldig vanskelig for bedriftene å oppnå. En stor utfordring knyttet til personalisering er at det brukes persondata, og det er viktig å finne

«en balanse mellom det å gi personalisert innhold på den ene siden, og unngå å skape følelsen av å bli overvåket på den andre siden». «Mange bedrifter har fått pepper for å ikke gi grundig nok beskjed hvordan dataen brukes».

Her understrekes det at generasjoner kan ha forskjellige preferanser til bruk av persondata, og at holdningene rundt delingen av data vil kunne endres.

Informant 5 og 7 beskriver også en plattform som samler data fra alle kilder, som Salesforce, selve plattformen og supportavdelingen, og at «*dette er data vi som jobber med kundeopplevelser samler, for å få et helhetlig bilde av kunden*».

Denne dataen bruker bedriften til informant 5 som utgangspunkt for å segmentere kundene og gi tilpasset informasjon og innhold gjennom personaliserte e-postløp.

«Er bruken i plattformen bra, så er dette positivt. Vi sammenfatter ulike parametere, som svar på surveys og supporthenvendelser, og gir kundene ulike farger. Hvis kunden er rød etter 90 dager så betyr dette at vi må hjelpe kunden mer».

Informant 7 sier at de bruker kundedataen blant annet til å sørge for en mer personalisert kundeservice samtale, ved at support-avdelingen får opp litt informasjon om kundene når de ringer inn. «*Agenten får opp informasjon om kunden om hva som kan være relevant, om løsninger kunden ikke har for eksempel*».

Tilpasninger av bedriftens tilbud basert på kundenes preferanser og behov er med andre ord noe bedrifter stadig vurderer. Tilpasninger kan gjøres ved kommunikasjon, innhold og rent visuelt i det digitale grensesnittet. Bedriftens individualiserte tiltak for å møte kundens behov og preferanser kan oppfattes som

positivt for kunden (Lee & Lin, 2005). I intervjuene ble det derimot gitt uttrykk for at det er risiko for negative følelser knyttet til overskridelse personvern, og at graden av tilpasning vurderes på bakgrunn av fordelene det faktisk gir kundene. Opplevelsen kan bli negativ hvis kundene føler seg for mye overvåket og dette er noe bedriftene vurderer når de iverksetter tiltak med personalisering.

5.6 Tjenestelandskapet - designelementer

Den visuelle kvaliteten til det digitale grensesnittet på nettsider, apper og andre skjermer, påvirker hvordan kunden evaluerer e-servicekvalitet og opplever bedriftens tilbud (Zeithaml et al., 2000; Lee & Lin, 2005; Santos, 2003). Som tidligere nevnt i litteraturgjennomgangen er fargevalg, design, bevegelse, grafikk, fonter og lysstyrke faktorer som må bestemmes av bedriften (McKinney, 2004). Informant 1 har lang erfaring som visuell designer og har sett hvordan dette har endret seg gjennom tidene, og hvordan flere har forstått effekten av visuelle figurer, elementer og filmer som mer forklarende enn tekst på grensesnitt. *«Jeg opplever at oppdragene jeg får i større grad handler om design av de digitale grensesnittene og ikke lengre om å skape noe for et fysisk format»*. Informanten forklarer nærmere alle valgene som må tas knyttet til bedriftens visuelle profil og identitet. *«Fargepalett, layout, type bilder, fonter og skriftstørrelse er en del av valgene som en designer må ta, og tenke nøye igjennom det visuelle uttrykket på applikasjoner eller nettsider»*.

Videre forteller informant 1 at han anser at designjobben inneholder to faser som henger sammen.

«Designjobben kan deles inn i en strategisk fase og en designutviklingsfase. Først gjør man formeninger om målgruppen og hva som skal til for å nå de resultatene bedriften ønsker å nå. Deretter kan man begynne med det visuelle skisse-arbeidet; logo, farger, typografi, animasjon, filmer osv.». *«Jeg kan ofte tegne kart som viser de ulike stegene som målgruppen skal ledes igjennom i kundereisen og tenker ofte på hva som er viktig i de ulike punktene, og kommer noen ganger med forslag til hvor bedriften bør kobles på»*.

Det informant 1 forklarer her minner om en service blueprint, hvor det designes ulike steg eller wireframes, i en kundereise, og hvor interaksjonspunktene med

bedriften skal være. For å designe god valgarkitektur er innsikt i kundereisen viktig (Skard et al., 2018).

At det digitale grensesnitt på nettsider, apper og andre skjermer er visuelt tilfredsstillende, forståelige og konsistente kan ha mye å si på hvordan kunder evaluerer total e-servicekvalitet (Lee & Lin, 2005; Santos, 2003) Designet forklarer informant 1 skal være konsistent og *«oppleves av brukeren som dynamisk gjennom hele grensesnittet»*, og skal samtidig være *«engasjerende og tale til en viss målgruppe»*.

Informant 3 sier det er *«Nettsiden er viktig fordi vi ønsker en helhetlig merkevare, og fremstå profesjonelle. Det er viktig for oss at de som klikker seg inn på nettsiden ikke har en dårlig opplevelse som da vil gjenspeile merkevaren negativt.»*. Informanten forklarer at selv om deres kunder ikke bruker deres nettside aktivt til å kjøpe noe, så er det viktig at nettsiden *«er visuelt pent å se på»*.

Informant 7 peker også at merkevaren *«Bilder og maler skal henge sammen med merkevareplattformen og gjort til vårt»*. Opplevelsen av at de visuelle elementene er konsistente med bedriftens image og merkevare er noe bedriftene vektlegger og jobber seriøst for å få til.

5.6.1 Designtenkning

Informant 1 mener det har skjedd store endringer i hvordan et godt design har blitt oppfattet gjennom tidene, og mye har forandret seg stort bare det siste tiåret. *«Det skjedde mye rundt 2012-15 hvor begrepet designtekning ble utviklet. Designeren fulgte tidligere i større grad sin egen intuisjon, og levde seg nok ikke så godt inn i kundens synspunkt»*. Fra litteraturgjennomgangen blir designtenkning beskrevet som en kundesentrisk tilnærming, hvor det handler om å skape tekniske løsninger basert på hva kunden ønsker gjort og oppleve (Brown & Martin, 2015). Det ligger i begrepet også å være brukerorientert, som betyr i praksis at prototyper og tester videreutvikles sammen med kunden (Müller-Roterberg, 2020, s.36). Informant 1 mener at

«Designtekning handler om å ha kunden i fokus og ikke seg selv som designer. Før var det litt sånn «jeg synes grønn er en kul farge – vi går for det!» I dag tenker jeg de aller fleste designere vurderer målgruppen, og at designet skal løse noe for dem».

Informant 2, 3 og 5 tilhører alle bedrifter som prøver å bruke kundedata til å forbedre nettsider, innhold og/eller digitale tjenester. Dataen kan hentes fra de ulike avdelingene i bedriften, som kundeservice-avdelingen, fra selve plattformen eller andre undersøkelser. Informant 2 forklarer at de bruker informasjon fra kundene til å utvikle nettsidene til å bli mer optimale ved å bruke informasjon fra kundesupport.

«Vi hadde med-lytt fra vårt eksterne kundeservicesenter hvor vi fikk høre hvordan de betjener kundene gjennom telefon. Da noterte vi ulike svar og jobber med å forbedre oss. Dialog med vår eksterne partner gir oss informasjon om folk er fornøyde, og hva det stilles mange spørsmål rundt. Da kan vi oppdage at det er vanskelig å komme frem til informasjon på siden, og da må vi gjøre en endringer her».

Det informant 2 beskriver er at de benytter seg av informasjon fra kundesenteret til forbedring av nettsiden og tilgjengeligheten på ulik informasjon, slik at kundeopplevelsen blir bedre.

Informant 7 sier at det er nyttig å «høre på samtaler og hva kundene spør om». Og at de oppfordrer frontpersonalet til å notere nøyaktig hva det faktisk spørres om, og hvorfor, slik at informasjonen kan brukes til å gjøre nødvendig endringer.

Informant 3 trekker også frem at når gjentatte spørsmål dukker opp, vil nye sider på nettsiden og app kunne utvikles til å dekke disse problemstillingene.

Informanten sier endringer i innhold og oppsett gjøres hele tiden basert på ny kundedata.

Design tenkning handler om bruke forståelse av kundenes problem til å designe en opplevelse og reise som passer kunden (Fjuk & Andreassen, 2018). Det å kjenne målgruppen eller sluttkunden godt anser informant 1 som svært viktig, og opplever at bedriftene selv ikke alltid har denne informasjonen. «Bedrifter gjør undersøkelser og analyser selv for å finne ut hvem kundene deres er, men noen er ikke like bevisste.», og «Bedrifter bruker ofte seg selv, men det er jo ikke bedriften som skal oppleve tjenesten – det er jo kunden! Kundene kan ha gode eller dårlige opplevelser, og hvis den er dårlig er det større sannsynlighet for at bedriften har mislyktes».

Informant 5 mener det mangler en kundesentrisk holdning i de fleste bedrifter og at selv om UX-avdelingen og produktutvikling-avdelingen spør noen kunder om

hva de synes om designet, er dette kvalitativ data som må støttes av kvantitativ data. Det er informasjon som kundeopplevelse-avdelingen henter inn via ulike systemer «*Vi henter inn data fra alle avdelinger for å få et helhetlig bilde av kunden*». Informant 5 sier de ønsker å involvere kundene mye mer i de interne prosessene og «*Vi åpner for kundedager hvor vi kan finne ut hvordan kundene våre bruker systemet. Vi skal observere, snakke og lære av å være sammen med kundene våre*». Informant 7 på sin side utdyper at de spør noen kunder direkte om hvor de opplever såkalte «pains» eller friksjon, og mener de ofte ikke trenger å spørre så mange for å finne ut hvor og hvilke sider de trenger å endre på. Intervjuene indikerer at bedriftene som informantene tilhører, aktivt prøver å ta i bruk kundedata til å skape et godt tjenstedesign, ved hjelp av en designtenkende tilnærming. Det involverer ofte kundene direkte eller indirekte i en kontinuerlig prosess. Som informant 1 sier; «*du blir aldri helt ferdig, - det er behov for å stadig korrigere og videreutvikle en tjeneste*».

5.7 Brukervennlighet

Et grensesnitt som er brukervennlig handler om at et individ ikke opplever at det kreves mye fysisk eller mental anstrengelse (Davis, 1989), og er en viktig faktor i e-servicekvalitet og avgjørende for kundeopplevelsen (Matzler et al., 2011).

Informant 1 mener at «*Godt design er jo noe som er brukervennlig – det ligger i ordet. Det er kanskje noen som tenker på design som noe som er visuelt kult, men det vil ikke jeg anse som et godt design*».

Informant 1 forklarer at det benyttes visuelle virkemidler fremfor ren tekst, som kan være kjente ikoner, for å guide kunden på sidene. «*Forskning har vist at visuelle bilder og grafikk kommuniserer mye bedre og raskere enn ord*». Dette stemmer overens med blant annet Bitner (1992), som sier at skilter og symboler er en del av opplevelsesrommet eller servicelandskapet, og en faktor i servicekvalitet. Informant 5 trekker frem at «*målet med et tech-selskap er at det er brukervennlig nok til at du finner ut av ting på egenhånd*» når det beskrives den digitale tjenesten bedriften deres tilbyr. Liknende utsagn kom fra informant 3 som sier at

«Når du først går inn på nettsiden skal du raskt finne hva du leter etter. Vi ser på hvor mange klikk du trenger for å komme frem, og hvis

gjennomsnittet bruker tre klikk pluss kort tid så kan de indikere at de finner det de leter etter. Det skal være tydelige kategorier, og lett å navigere seg frem».

Informant 1 at vi

«lever i en mye mer visuell verden og har ikke tid til å skrolle i evigheter – vi vil videre kjapt. I dag kan nettsider ofte inneholde én setning og en call-to-action, som sier trykk her for å få det du trenger. Før kunne man kanskje lese lenge før en tydelig call-to-action kom, hvis det i det hele tatt var noen».

Informant 2 forklarer at de har endret sine sider slik at «*Det er en tydelig call-to-action. Kundene kommer nå direkte til et konkret skjema, og slipper å knote like mye*». At forbrukere er mindre villige til å lete lenge for å finne den riktige informasjonen eller knappen, kjenner vi igjen fra de store pågående forbrukertrendene; Avkastning på tid og kvalitetsinformasjon raskere. Hick´s lov forklarer også hvordan brukervennlighet handler om lett navigering og valg, noe en klar «call-to-action» enkelt for kundene å forholde seg til (Soegaard, 2023). Intervjuene indikerer at brukervennlighet i stor grad blir vurdert, og blir endret basert på kundedata som selskapet analyserer.

Brukervennlighet vs Merkevarens særpreg

Brukervennlighet blir som nevnt oppfattet som en viktig faktor i e-servicekvalitet og henger tett sammen med følelsen av mestring og autonomi, og at menneskehjernen helst ikke vil oppleve for stor kognitiv last. I motsetning til dette ble det funnet i intervjuene at grensesnitt sin brukervennlighet ikke alltid er noe som bedrifter ønsker å prioritere for å forbedre sine kundeopplevelser. Informant 1 sier at

«Det viktigste er å ha målgruppen i tankene, men så handler det om å skille seg ut. Det henger sammen med at det er vanskelig å fange folks oppmerksomhet. En stor felle som man kan gå i er at det kun designes rundt målgruppen, bruke sjokkfarger, stor typografi osv., uten at du har hensyn til særpreg – og da kan bedriften bli borte i mengden.»

Den visuelle designeren er her opptatt av at hvis målgruppen tillater at designet er mindre tydelig vil et kunne gi en effekt å lage noe som er mindre brukervennlig. Han nevner blant annet Snapchat og Nike som eksempler på en applikasjon og en nettside som er uoversiktlig, og peker på at det nok er bevisste valg, og at de på en måte klarer å skape følelsen av eksklusivitet. Denne beskrivelsen Informant 1 gir kjenner vi igjen i merkevarebygging, hvor det beskrives at merkevaren har betydning for kundenes opplevelse av tjenesten (hovedmodellen). Dette henger med at kundeopplevelser har noe med kunden selv å gjøre, og er subjektiv (McColl-Kennedy, 2015). Det har også vært diskutert i Verhoef (2009) om en bedrifts opplevelsesbaserte strategier ikke er like relevant i online miljøer, og at effektivitet kanskje er viktigere. Informant 1 sier derimot at merkevarens effekt kan komme til uttrykk ved for eksempel mindre brukervennlige grensesnitt. Det kan indikere at bedriftens merkevare har betydning for kundeopplevelsen, selv ved digitale flater, og at frustrasjonen ved en uoversiktlig nettside eller applikasjon ikke blir fullt så stor i visse tilfeller.

5.8 Informasjonskvalitet

En e-kvalitetsfaktor er at informasjonen møter kundenes behov og hjelper dem med å utføre de oppgavene de ønsker på en effektiv måte (Blut, 2016). Det bekrefter informant 3 er noe deres bedrift arbeider mye med, ved å si at de ønsker å bruke nettsiden til å gi informasjon kundene etterspør, og være tilpasset både forbrukerkunde og bedriftskunder i deres bedrift. Informant 2 forklarer at

«Vi jobber digitalt så vi må sikre at det blir sendt ut riktig budskap og formulere det vi kommuniserer så godt som mulig slik at kundeopplevelsen blir god, og dette handler om kundesenteret med henvendelser, men også hva vi skriver i nyhetsbrev og på våre sider digitalt. Får en kunde et nyhetsbrev med feil informasjon kan det lede til frustrasjon».

Informant 7 mener at «Kundekommunikasjonen må være relevant i forhold til den fasen kunden er i». Informanten forklarer at når kunden for eksempel er ferdig i «omboardingsfasen» og går over i «adposjonsfasen», vil annen informasjon være relevant, som mer informasjon om andre tjenester bedriften tilbyr. Informant 3 viser til at de bruker tid på de ulike sidene og benytter antall klikk som indikasjon på om sidene gir den informasjonen kundene ser etter, siden nettsiden deres hovedsakelig skal inneholde ulik informasjon. «Få klikk på kort tid kan indikere

at de finner det de leter etter, da nettsiden vår hovedsakelig brukes til informasjon og ikke direkte salg».

Vi ser i dag at flere ønsker kvalitetsinformasjon raskere (Andreassen et al., 2012), og nettsider med oppdatert informasjon er en måte å møte denne trenden.

Informant 5 og 7 trekker frem at de jobber med gode «Q&A», spørsmål og svar-sider, på nettsidene for å sørge for at det skal være lett å få tak i den mest relevante informasjonen kjapt.

Informant 3 trekker frem at innhold kan være relevant og engasjerende. Å skape engasjerende innhold er kjent en strategi for å skape interesse (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, s. 333).

«Vi ønsker å skape organisk innhold og ikke kun reklame, for å skape en tettere relasjon med forbruker. I redaksjonsmøter hver måned ser vi på statistikk fra forrige måned og da kan vi ser hva som gjorde det bra – vi måler engasjement på innholdet vårt aktivt på nettside og sosiale medier – og lærer av det».

Det er med andre ord mye data bedriftene bruker for å få innsikt i hvilken informasjon og hvilket innhold kunden leter etter og foretrekker. Dataen kan brukes til å skape mer av slik type innhold, eller gjøre viktig informasjon mer tilgjengelig.

5.9 Revidering av forskningsmodell

Intervjuene demonstrerer hvordan de ulike dimensjonene av e-servicekvalitet i stor grad avhenger og påvirker hverandre, og vektlegges ulikt av bedriftene.

«Merkevare» og «Personvern» er to tema som dukker opp gjennom samtalene som faktorer bedrifter vurderer i stor grad i avgjørelsene de tar. Det ønskes en konsistent oppfattelse av merkevaren i det digitale grensesnittet og merkevarestrategien til selskapet kan påvirke i hvor stor grad personlig kontakt mellom kunde og servicemedarbeider prioriteres. Grad av personalisering avhenger av hvor mye data det er lov å samle om kunden. Det ønskes å levere relevante tilbud og tilpasset innhold, men ikke å virke overvåkende. Intervjuene kan med andre ord indikere at det er behov for å revidere forskningsmodellen.

Tidligere modeller har tatt med personvern, som er mulig å se i «oversiktsskjema over e-servicekvalitet-dimensjoner». Det kan forklare at det naturlig dukker opp i intervjuene. Studier har også påpekt at merkevare kan påvirke kundeopplevelser

(Bleier et al., 2019), og selv om det ikke er en dimensjon av e-servicekvalitet, vil kunne påvirke disse faktorene på en eller annen måte.

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har det blitt gjennomført en kvalitativ studie med syv dybdeintervju. De syv informantene hadde forskjellig utgangspunkt for å svare på de ulike undersøkelsesspørsmålene, da de har ulike stillinger og fagfelt. Det ga en bred innsikt i hva bedrifter jobber med for å forbedre sine kundeopplevelser.

Oppgavens problemstilling lyder som følgende; *Hvordan skapes gode kundeopplevelser i henhold til ulike dimensjoner av e-servicekvalitet?*

I oppgavens analyse har det vært et ønsket å besvare tilhørende forskningsspørsmål om hvordan de ulike dimensjonene av e-servicekvalitet benyttes til å utvikle tiltak for å bedre bedriftens kundeopplevelser.

For å svare på problemstillingen, indikerer undersøkelsen gjort i denne oppgaven, at alle de presenterte dimensjonene av e-servicekvalitet blir vurdert og benyttet av bedrifter til å forme ulike tiltak for å bedre sine kundeopplevelser. Muligheten for samhandling, kommunikasjon, reaksjonsevne, personalisering, designelementer, brukervennlighet og informasjonskvalitet spiller sammen og virker bestemmende for det servicekonseptet bedriften etablerer. Egne avdelinger og ansatte jobber nå kun med å oppdage hvilke kontaktpunkter mellom kunde og bedrift som kan forbedres. «Customer experience»-fokuset og tilhørende roller oppfattes som en ny satsing fra bedriften side, som forutsetter at flere avdelinger samarbeider for å kunne gjennomføre ulike tiltak knyttet til e-servicedimensjonene. Et stort funn fra undersøkelsen var at selv om ønsket om ulike tiltak er tilstedet i toppledelsen, må avdelingene og de ansatte være med på det nye kundefokuset, og gis kompetanse til å kunne ta i bruk kundedata. En god måte å finne ut hvilke forbedringer bedriften kan iverksette er gjennom klassisk designtekning, hvor kunden ble brukt som utgangspunkt for mulige forbedringer.

Kundedata blir hentet ut fra kundeservice-avdelingen, plattformen, programvare og egne undersøkelser og deretter benyttes til å skape bedre design, brukervennlige brukergrensesnitt, personaliserte tilbud og kommunikasjon. Bedriftene ønsker større selvbetjening, og at kunden finner deres løsninger

intuitive, da dette er kostnadseffektivt og likevel leder til tilfredse kunder. Et mulig tiltak for å forbedre kundeopplevelsen var å tilrettelegge for samhandling, slik at kunden kan skape verdi for seg selv ved å studere tilgjengelige ressurser bedriften publiserer. Et annet funn i undersøkelsen var at personlig kontakt med servicemedarbeidere er prioritert og fortsatt ønskes i noen tilfeller, da det er med på å vise bedriftens menneskelige side. Flere av informantene uttrykker skepsis til å benytte for stor grad av standardisert kommunikasjon, med fare for å skade merkevaren. Merkevaren og bedriftens merkevarestrategier påvirket i stor grad hvordan de ulike e-servicedimensjonene ble vurdert og benyttet. For eksempel vil merkevaren kunne påvirke graden av personlig kommunikasjon, design og brukervennlighet.

6.1 Anbefalinger for bedrifter

Kundens behov for god service har ikke endret seg selv om teknologien endrer bedriftens spilleregler for hva de kan tilby. Bedriftene som klarer dette blir en aktør kundene ønsker å velge fremfor andre (Bitner, 2001). Det er derfor helt essensielt at bedrifter forstår hvordan de skal skape god servicekvalitet gjennom teknologi, og gi kundene en god opplevelse gjennom deres servicekonsept. Med utgangspunkt i mine funn og analyse kan det anbefales at bedrifter sørger for en sterk kundesentrisitet i selskapet og engasjerer flere avdelinger, da kundereisen påvirkes av flere ulike deler av bedriften. På den måten vil det være lettere å implementere ulike tiltak til forbedringer, på tvers av bedriften. En god integrasjon som sørger for at den riktige kunde-dataen når ut der den er mest hensiktsmessig plassert vil ha betydning for om tiltakene som blir gjort tar utgangspunkt i kunden. En såkalt designtenkning-metode kan være svært lønnsomt ved at kunden involveres direkte i disse forbedringene, som for eksempel kan være å forhøre seg om hvor det oppleves friksjon i brukergrensesnittet.

6.2 Drøfting av undersøkelsesmodell og metode

Oppgavens kvalitative undersøkelse er basert på ganske få informanter som tilhører ulike fagfelt, noe som kan betegnes som en svakhet. En dypere forståelse av hvordan de ulike e-servicekvalitet dimensjonene benyttes og vurderes er det behov for å undersøke. Utvalget skulle gjerne inkludert flere som kun arbeidet med kundeopplevelser for å få helheten av faktorer som vektlegges. Samtidig var

det en fordel å få innsikt i for eksempel hvordan designprosessen foregår i detalj. Under intervjuene ble det som nevnt oppdaget noen andre faktorer som påvirker hvordan bedriften tar beslutninger. Forskningsmodellen hang likevel svært godt sammen med tematikken og hva som blir vurdert i prosessen om å forbedre kundeopplevelser. Det at samtalene beveget seg naturlig gjennom intervjuguiden var en klar indikasjon på det. Derfor er det ganske nærliggende å tro, basert på teori- og litteraturgjennomgangen, at flere av oppgavens funn har en viss overførbarhet til dagens praksis. Metoden med semistrukturerte dybdeintervju for å samle inn data viste seg å være god, hvor svar korrelerte med teori, samtidig som noen nye tema ble introduserte. Funnene kan likevel ikke gi generaliserende kunnskap på grunn av den forskningsmessige tilnærmingen som er valgt.

6.3 Videre forskning

Det har vært forsket mye på hvilke kriterier kundene vektlegger i evalueringen av god servicekvalitet både fysisk og digitalt/virtuelt. Denne oppgaven var et forsøk på å kartlegge hvordan disse faktorene blir vurdert, og her er det stort behov for videre forskning. Oppgaven er begrenset til et relativt lite utvalg for å få en dypere og konkret diskusjon rundt problemstillingen. Det kunne derfor vært interessant å undersøke et større utvalg av bedrifter, samt benytte seg av former for både kvantitativ og kvalitativ forskning. Undersøkelser som går i dybden i en bransje kan også være aktuelt. Det kunne også vært svært interessant å se tverrfaglig på dette området, da markedsføringsfaget, teknologi, design og menneskers psykologi har ulike vinklinger på samme fenomen. Flere bedrifter investerer nå ressurser og ansetter medarbeidere som kun jobber med forbedringen av kundeopplevelser direkte, og hvordan disse rollene er og blir fremover er et spennende forskningstema for videre undersøkelser.

Refleksjonsnotat

Vurderingen av det å skrive bacheloroppgaven alene har gitt meg muligheten til å styre prosessen på egenhånd og forstå arbeidet som ligger bak en oppgave av denne størrelsen. Arbeidet startet tidlig i semesteret og studien fikk god modningstid. En fordel med å gjøre seg kjent med litteraturen før intervjuene, er at man blir i stand til å stille de spørsmålene som ønskes kartlagt i prosessen. Det var en stor glede å oppleve at tematikken var reell, og under intervjuene ble det tatt for seg de ulike dimisjonene i oppgaven på en naturlig måte. For neste prosjekt og

studie vil det prioriteres i større grad å begynne noe tidligere med intervjuer. Heldigvis var alle informanter som ble kontaktet svært positive til prosjektet og ivret for oppgavens tematikk, noe som gjorde intervjuene til en fryd. Å få være med på bedriftsomvisning var også en stor glede som kom ut av dette prosjektet. I etterpåklokskapens lys kunne det vært hensiktsmessig å velge færre temaer og en kortere tekst ned for å få en mer fokusert oppgave.

Jeg har dette semesteret fått muligheten til å etablere en dypere forståelse av dette området innenfor markedsføring, som jeg anser som et godt forarbeid for den kommende masteroppgaven.

Kilder

- Agarwal, A. (2019). Online Customer Experience: A Literature Review. *Parikalpana Journal of Management*, 15(1/2), 189–198.
<https://doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2019/v15/i1-2/190205>
- Agrawal, A., Shah, P., & Wadhwa, V. (2007). EGOSQ - Users' Assessment of e-Governance Online-Services: A Quality Measurement Instrumentation. *International Conference on E-Governance*, 231–244.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
- Andreassen, T., Calabretta, G., & Olsen, L. (2012). Trend Spotting. *Magma*, 15, 42–50.
- Andreassen, T., & Olsen, L. L. (2021). *Service og innovasjon* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470>
- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57.

- Biong, H., Nes, E. B., & Sande, J. B. (2021). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
<https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Bitner, M. J. (2001). Service and technology: Opportunities and paradoxes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 375–379.
<https://doi.org/10.1108/09604520110410584>
- Bleier, A., Harmeling, C. M., & Palmatier, R. W. (2019). Creating Effective Online Customer Experiences. *Journal of Marketing*, 83(2), 98–119.
<https://doi.org/10.1177/0022242918809930>
- Blut, M. (2016). E-Service Quality: Development of a Hierarchical Model. *Journal of Retailing*, 92(4), 500–517.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.09.002>
- Blut, M., Chowdhry, N., Mittal, V., & Brock, C. (2015). E-Service Quality: A Meta-Analytic Review. *Journal of Retailing*, 91(4), 679–700.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.004>
- Brown, T., & Martin, R. (2015). Design for Action. *Harvard Business Review*, 93(9), 56–13.
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *International Journal of Service Industry Management*, 28(5), 884–913. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0142>
- Carlson, J., & O’Cass, A. (2010). Exploring the relationships between e-service quality, satisfaction, attitudes and behaviours in content-driven e-service

web sites. *Journal of Services Marketing*, 24(2), 112–127.

<https://doi.org/10.1108/08876041011031091>

- Carlson, J., & O’Cass, A. (2012). Optimizing the Online Channel in Professional Sport to Create Trusting and Loyal Consumers: The Role of the Professional Sports Team Brand and Service Quality. *Journal of Sport Management*, 26(6), 463–478. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.6.463>
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2009). Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(2), 95–110. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170201>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7. utg.). Pearson.
- Chang, H., Wang, Y.-H., & Yang, W.-Y. (2009). The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(4), 423–443. <https://doi.org/10.1080/14783360902781923>
- Chen, S.-C. (2012). The customer satisfaction–loyalty relation in an interactive e-service setting: The mediators. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.01.001>
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. HarperBusiness.
- Claycomb, C., Lengnick-Hall, C., & Inks, L. (2001). The Customer As A Productive Resource: A Pilot Study and Strategic Implications. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 47–70. <https://doi.org/10.54155/jbs.18.1.47-70>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal akademisk.

- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- De Keyser, A. (2015). *Understanding and managing the customer experience* [Doctoral Dissertation in Applied Economics]. Ghent University.
- Devine, J., Lal, S., & Zea, M. (2021, januar 1). *The human factor in service design*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-human-factor-in-service-design>
- Dolen, W. M., Dabholkar, P. A., & de Ruyter, K. (2007). Satisfaction with Online Commercial Group Chat: The Influence of Perceived Technology Attributes, Chat Group Characteristics, and Advisor Communication Style. *Journal of Retailing*, 83(3), 339–358. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.004>
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 1-.
- Fjuk, A., & Andreassen, T. W. (2018). Innovering og digitalisering uten flaks—Magma. *Magma*, 7, 14–20.
- Gefen, D. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 27–53. <https://doi.org/10.17705/1jais.00022>
- Gelbrich, K., Hagel, J., & Orsingher, C. (2021). Emotional support from a digital assistant in technology-mediated services: Effects on customer satisfaction and behavioral persistence. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 176–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.06.004>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create

- Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Giebelhausen, M., Robinson, S. G., Sirianni, N. J., & Brady, M. K. (2014). Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters. *Journal of Marketing*, 78(4), 113–124. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0056>
- Gommans, M., Krishnan, K. S., & Scheffold, K. B. (2001). From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework. *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 43–58.
- Gummerus, J., Liljander, V., Pura, M., & van Riel, A. (2004). Customer loyalty to content-based Web sites: The case of an online health-care service. *Journal of Services Marketing*, 18, 175–186. <https://doi.org/10.1108/08876040410536486>
- Gummesson, E., & Polese, F. (2009). B2B is not an Island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6). <https://doi.org/10.1108/08858620910966228>
- Guo, Y. M., & Klein, B. D. (2009). Beyond the Test of the Four Channel Model of Flow in the Context of Online Shopping. *Communications of the Association for Information Systems*, 24, 837–856. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02448>
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.
- Hajro, N., Hjartar, K., Jenkins, P., & Vieira, B. (2021, mai 23). *What's next for digital consumers*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers>

- Harris, L. C., & Goode, M. M. (2010). Online servicescapes, trust, and purchase intentions. *The Journal of Services Marketing*, 24(3), 230–243.
<https://doi.org/10.1108/08876041011040631>
- Hassenzahl, M., Diefenbach, S., & Göritz, A. (2010). Needs, affect, and interactive products – Facets of user experience. *Interacting with Computers*, 22(5), 353–362. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.04.002>
- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2003). Service failure in online retailing: A recovery opportunity. *Journal of Service Research : JSR*, 6(1), 92–105.
- Ighomereho, S. O., Ojo, A. A., Omoyele, S. O., & Olabode, S. O. (2022). From Service Quality to E-Service Quality: Measurement, Dimensions and Model. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(1).
<https://search.proquest.com/publiccontent/docview/2658984319?pq-origsite=primo>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Jaakkola, E., & Terho, H. (2021). Service journey quality: Conceptualization, measurement and customer outcomes. *Journal of Service Management*, 32(6), 1–27. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0233>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5–33.
<https://doi.org/10.1108/09564231211208952>
- Kotler, P. (1974). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49(4).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of marketing* (18. utg.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. utg.). Pearson Education Limited.

- Ladhari, R. (2010). Developing e-service quality scales: A literature review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(6), 464–477.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.06.003>
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Lasalle, D., & Britton, T. (2003). Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experience. *Harward Business Press*.
- Lee, G., & Lin, H. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161–176. <https://doi.org/10.1108/09590550510581485>
- Lee, S., & Jeong, M. (2012). Effects of e-servicescape on consumers’ flow experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(1), 47–59.
<https://doi.org/10.1108/17579881211206534>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2006). *What makes a great customer experience*. The Henley Centre for customer management.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Loiacono, E. T., Watson, R. T., & Goodhue, D. L. (2007). WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(3), 51–87. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415110302>

- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18–20.
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0058-9>
- Matzler, K., Stieger, D., & Füller, J. (2011). Consumer Confusion in Internet-Based Mass Customization: Testing a Network of Antecedents and Consequences. *Journal of Consumer Policy*, 34(2), 231–247.
<https://doi.org/10.1007/s10603-011-9157-6>
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *The Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430–435.
<https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- McKendrick, J., & Thurai, A. (2023). Executives Need to Invest in Understanding the Customer Experience. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–8.
- McKinney, L. N. (2004). Creating a satisfying internet shopping experience via atmospheric variables. *International Journal of Consumer Studies*, 28(3), 268–283. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2004.00368.x>
- McKone, D. (2023). 4 Principles for Improving Customers’ Digital Experience: Customer expectations are outpacing technological innovation. Here’s how to close the gap. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–5.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Moczarny, I. M., de Villiers, M. R. (Ruth), & van Biljon, J. A. (Judy). (2012). How can usability contribute to user experience? A study in the domain of e-commerce. *Proceedings of the South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists Conference*, 216–225.
<https://doi.org/10.1145/2389836.2389862>

- Mutum, D., Mohd Ghazali, E., Nguyen, B., & Arnott, D. (2014). Online loyalty and its interaction with switching barriers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 942–949.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.012>
- Müller-Roterberg, C. (2020). *Design Thinking for Dummies*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- Norman, D. (2003). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. Basic Books.
- Pandey, S., & Chawla, D. (2018). Online customer experience (OCE) in clothing e-retail: Exploring OCE dimensions and their impact on satisfaction and loyalty – Does gender matter? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 323–346.
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2017-0005>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233.
<https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.

- Roetzer, P. (2014). *The Marketing Performance Blueprint: Strategies and Technologies to Build and Measure Business Success* (1. utg.). John Wiley & Sons, Incorporated.
- <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=175337>
- 8
- Ronæs, N., Silseth, P., G. Lorentzen, B., & Lervik-Olsen, L. (2016). Klagehåndtering i norske bedrifter: Noen observasjoner og forslag til tiltak. *Magma*, 8, 60–67.
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2012). Optimizing Service Productivity. *Journal of Marketing*, 76(2), 47–66.
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodell innovasjon i Norge. *Magma*, 7, 33–41.
- Santos, J. (2003). E-service quality: A model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality*, 13(3), 233.
- <https://doi.org/10.1108/09604520310476490>
- Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997). *Service Profit Chain*. Simon and Schuster.
- Selnes, F., & Hagen, T. (2011). Hvordan lykkes med CRM? *Magma*, 14, 69–73.
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153–175. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(03\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(03)00016-8)

- Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230513457>
- Shrivastava, R. (2023, januar 9). *ChatGPT Is Coming To A Customer Service Near You*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/rashishrivastava/2023/01/09/chatgpt-is-coming-to-a-customer-service-chatbot-near-you/>
- Silkoset, R., Gripsrud, G., & Olsson, U. H. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Sivertstøl, N. (2016). Samskaping av tjenester—Fire måter kunder skaper verdi på. *Magma*, 7, 64–73.
- Skard, S., Løvlie, L., & Thorbjørnsen, H. (2018). Dulting og tjenstedesign: Dulting for økt produktivitet gjennom kundereisen. *Magma*, 8, 47–58.
- Soegaard, M. (2023, mai 22). *Hick's Law: Making the choice easier for users*. The Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/hick-s-law-making-the-choice-easier-for-users>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111. <https://doi.org/10.2307/1251180>
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86–96. <https://doi.org/10.2307/1251131>
- Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing*, 58(2), 56–69. <https://doi.org/10.2307/1252269>
- Tonkin, S., Whitmore, C., Cutroni, J., & Cutroni, J. (2010). *Performance Marketing with Google Analytics: Strategies and Techniques for*

Maximizing Online ROI. John Wiley & Sons, Incorporated.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=514323>

Tractinsky, N., Katz, A. S., & Ikar, D. (2000). What is beautiful is usable.

Interacting with Computers, 13(2), 127–145.

[https://doi.org/10.1016/S0953-5438\(00\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0953-5438(00)00031-X)

Valvi, A. C., & Fragkos, K. C. (2012). Critical review of the e-loyalty literature:

A purchase-centred framework. *Electronic Commerce Research*, 12(3),

331–378. <https://doi.org/10.1007/s10660-012-9097-5>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for

Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., &

Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants,

Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Väänänen, H. (2022, juni 29). *The Platinum Age Of Customer Experience Has*

Arrived. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/heikkivaananen/2022/06/29/the-platinum-age-of-customer-experience-has-arrived/>

Willcocks, L. P., & Plant, R. (2001). Pathways to E-Business Leadership: Getting

from Bricks to Clicks. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 50–59.

Williams, L., Buoye, A., Keiningham, T. L., & Aksoy, L. (2021). What's the

Right Customer Experience for Your Brand? *Harvard Business Review*

Digital Articles, 1–6.

- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2021). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill UK Higher Ed.
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, measuring and predicting etail quality. *Journal of Retailing*, 79(3), 183–198.
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00034-4)
- Yang, Z., Jun, M., & Peterson, R. T. (2004). Measuring customer perceived online service quality: Scale development and managerial implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11/12), 1149–1174. <https://doi.org/10.1108/01443570410563278>
- Zane, Y. (2021, juli 30). *Jakob's law in UX design*. Medium.
<https://bootcamp.uxdesign.cc/jakobs-law-in-ux-design-48661c775a1b>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2000). *A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice* (Working paper report 00-115).
- Zhang, Y., Su, J., Guo, H., Lee, J. Y., Xiao, Y., & Fu, M. (2022). Transformative value co-creation with older customers in e-services: Exploring the influence of customer participation on appreciation of digital affordances and well-being. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103022>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Spørsmål

1. Innledning til samtalen:

Hva er din rolle i din bedrift?

På hvilken måte arbeider din bedrift med å forbedre kundeopplevelser?

Hvordan samarbeider de ulike avdelingene om å forbedre kundeopplevelser?

2. Samhandling

Tilrettelegges det for at kundene kan delta for å for å skape verdi for seg selv eller andre?

Samhandler dere med kundene på noen måte?

3. Interaksjon – kommunikasjon

I hvilken grad kan kundene kontakte dere?

På hvilken måte har dere kontakt med kundene i deres bedrift?

Hvordan bruker dere programvare eller liknende teknologi til å ha kundekontakt?

Hvordan forbedrer dere kundeopplevelser gjennom kundekontakten?

4. Reaksjonsevne og effektivitet

Hvordan legger dere opp til å svare raskt på kundenes henvendelser?

Prioriteres det å svare raskt i stor grad?

Hvordan reagerer dere hvis klager kommer inn til dere?

5. Designelementer

Hvordan forbedrer dere nettsider, applikasjoner eller liknende om dere tilbyr?

Hvilke designelementer benyttes for å skape en god brukeropplevelse?

Hvordan fungerer designprosessen og hva er viktig her?

6. Brukervennlighet

Hvordan skaper dere brukervennlige brukergrensesnitt?

Er det noe spesielt som vektlegges når det kommer til brukervennlighet?

7. Informasjonskvalitet

Hvordan vurderes informasjonen dere sender ut til kundene?

Hva slags informasjon ønsker dere å kommunisere?

