

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage  
<http://brage.bibsys.no/bi>

Å skape verdier sammen med kundene: hva er viktig?

Tor W. Andreassen  
Norges Handelshøyskole

Anders Gustafsson  
Handelshøyskolen BI  
Karlstad Business School

Heiko Gebauer  
Karlstad Business School

*Magma*, 18(2015)4: 40-51

*Magma* utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Etter avtale med utgiver kan artikkelen slik den er publisert i tidsskriftets papirutgave legges i BI Brage. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra [www.magma.no](http://www.magma.no)

# Å SKAPE VERDIER SAMMEN MED KUNDENE: HVA ER VIKTIG? <sup>F</sup>



**TOR WALLIN ANDREASSEN** er professor og leder av Center for Service Innovasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Andreassen er siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, MSc fra Handelshøyskolen BI og økonomidoktor fra Stockholm Universitet -School of Business. Pedagogisk trening har han fra Vanderbilt University og Harvard Business School, USA.



**ANDERS GUSTAFSSON** er professor i markedsføring ved Karlstad Business School og professor 2 ved Handelshøyskolen BI.



**HEIKO GEBAUER** er seniorforsker ved Aquatic Research i Tyskland og gjesteprofessor ved Karlstad Business School.

*Halvveis gjennom online-bestillingsprosedyren innså Ruth at systemet hadde sluttet å fungere – igjen. I tillegg til at hun var frustrert, var hun også usikker på om hun skulle trykke på diagnose-knappen og engasjere seg i å løse problemet eller ikke.*

## INTRODUKSJON

Sammen med fremveksten av internett har det vokst frem en selvbetjeningsteknologi som har latt kundene bli en viktig del av verdiskapingsprosessen. Rammeverket for å skape verdier sammen, det vil si kundenes deltakelse i å skape kjernetilbudet (Ramirez 1999, Lusch og Vargo 2006: 284), med det formål å øke den verdien som kundene oppfatter, har blitt viktigere for å forstå utviklingen av nye forretningsmuligheter (Ramirez 1999). Slike rammeverk har vokst frem fra en økende forståelse av kundene som en aktiv aktør (medproducent) i verdiskapingen, fremfor at de har rollen som passiv mottaker av verdi. Endringen kan beskrives ved

at fokuset ved kjøp har forandret seg. Mens man tidligere primært så på verdien av et produkt eller tjeneste, ser man i dag på verdien av bruken av produktet eller tjenesten. Sagt på en annen måte: En bil har én verdi når man kjøper den i butikken, men en annen verdi når eierne kjører den og får dekket sitt transportbehov. I litteraturen finnes det fire begreper som fanger denne kundedelaktigheten: *prosumption*, *servuction*, *co-production* og *co-creation* (Toffler 1980, Vargo og Lusch 2004, Prahalad og Ramaswamy 2004, Ramirez 1999, Eiglier og Langeard 1987). Felles for dem er at de alle inkluderer kunden som en del av verdiskapingsprosessen. Vi vil våge den påstand at dersom kunden

kan velge mellom å engasjere seg aktivt eller ikke, vil hun velge å gjøre det fordi hun tror at det vil bidra til å øke oppfattet verdi i bruk (Xie mfl. 2007). Om vi tenker på en selvkjørende Google-bil, vil eierne noen ganger velge å være sjåfør fordi det vil gi henne en større verdiopplevelse enn det hun ville få ved å være passasjer. Andre ganger vil det være motsatt. Slik sett er kundens valg om å være med på å skape verdier sammen med produktet, tjenesten eller leverandøren, en målrettet handling som har som mål å oppnå en høyere verdiopplevelse. Økonomene kaller det nytte.

For å kunne engasjere kundene i slik samproduksjon av verdi, stiller tjenesteytende bedrifter sine ressurser (for eksempel tilgang til ansatte og deres kompetanse eller tilgang til IT-systemer og datasikring) til disposisjon for kundene. Det kan for eksempel skje gjennom brukervennlig teknologi. Sett fra bedriftens side er reduserte kostnader ved at kunden i større grad gjør en del av jobben (Bendapudi og Nealy 2003), en viktig motivasjon. Et annet motiv kan være å lære mer om kundens bruk av og erfaringer med tjenesten, noe som kan oppnås ved å engasjere kunden i en dialog gjennom for eksempel sosiale medier. Økt kundeengasjement og økt involvering leder til økt kundetilfredshet (Troye og Supphellen 2012). Ved å stille bedriftens ressurser til disposisjon for kundene kan bedriften enten oppnå reduserte kostnader eller øke kundens opplevelse av verdi av den leverte tjenesten, som igjen styrker relasjonen til kundene. Men tiltakene vil bare ha effekt dersom kundene ønsker å bidra i ulike oppgaver knyttet til verdiskapingsprosessen. Det store spørsmålet blir da: Hvilke elementer av verdiskapingen gir kundene den største verdiopplevelsen?

I denne studien ønsker vi å gjøre to ting. For det første ønsker vi å teste empirisk Prahalads (2004) fem konseptuelle oppgaver eller elementer av kundedelaktighet: kundeengasjement, selvbetjening, tilrettelegging for en opplevelse, problemløsning og det å designe tjenesten sammen med kunden. Vår konseptuelle modell er den første som prøver å se kundedelaktighet som et fenomen som består av en rekke elementer eller oppgaver. For det andre ønsker vi å teste den positive koblingen mellom kundedelaktighet og intensjonen om å delta. Denne studien er viktig for ledere av to grunner. Først og fremst viser vi at kundene ønsker å være delaktige innen fire av fem områder, det vil si at dersom kundene har et valg,

## SAMMENDRAG

Det er en ny trend blant ledere og markedsførere å involvere kundene i tjenesteproduksjonen og leveransen. Fenomenet kalles blant annet «co-production» og «co-creation». I denne artikkelen kaller vi det for kundedelaktighet. Fenomenet har vist seg effektivt for å redusere kostnader ved at kundene i større grad blir trukket inn i produksjonsprosessen og på den måten blir gratisarbeidskraft. Men det har også vist seg effektivt for å skape høyere verdier for kundene ved at de gjennom sitt engasjement i større grad tar eierskap for sluttresultatet, eller i større grad får en løsning som er bedre tilpasset deres behov. Utsiktene til bedre marginer og høyere kundetilfredshet og lojalitet har fått en rekke ledere og markedsførere til å «ansette kundene» i langt større grad enn før. Men i jakten på å skape verdier sammen, er det noen oppgaver som er mer attraktive enn andre for kundene? Det er dette spørsmålet vi besvarer i denne artikkelen. Vi viser gjennom en studie at kundene ikke ønsker å engasjere seg i å rette opp en feil, og at de nyttebaserte oppgavene verdsettes høyere av kundene enn de mer underholdende oppgavene. For ledere har dette store implikasjoner med hensyn til hvordan de vil engasjere kundene og innen hvilke områder de bør innovere for å gjøre det enklere, billigere, fortere, eller morsommere for kundene å bidra.

ønsker de ikke å bidra til problemløsning når noe har gått galt. For det andre viser vi at noen aktiviteter er sterkere knyttet til viljen til å skape verdier sammen enn andre. Våre funn er upåvirket av kundenes grad av brukserfaring. Det betyr at ledere må kanalisere ressurser til de områdene hvor kundene virkelig ønsker å engasjere seg – noe som har betydning for hvordan man driver tjenesteinnovasjon.

I det følgende skal vi definere viktige begreper og utdype den konseptuelle modellen som danner grunnlaget for våre hypoteser og den teorien vi skal teste. Vi avslutter med å diskutere ledelsesmessige implikasjoner av våre funn.

## HOVEDELEMENTER AV SAMPRODUKSJON

Kundens deltagelse for å skape verdier er en del av produktets eller tjenestens livssyklus, fra kundens tidligere søking etter informasjon med mål om lære mer (for eksempel ved å lese reklame), via aktiv bruk av tjenesten (for eksempel kjøre bilen), til at verdien blir redusert eller blir borte når vi kaster noe (for eksempel søppelsortering). Hvilken rolle kunden kan og skal spille i dette spillet, defineres delvis av bedriften gjennom hva den legger opp til i sitt tjenestekonsept, og delvis av kunden gjennom hva hun velger å engasjere seg i. Det finnes et utall av oppgaver eller elementer i tjenesteproduksjon som kunden kan engasjere seg i. Vi har valgt Prahalads (2004) fem konseptuelle elementer av delaktighet. De er et direkte tilsvarende til Vargo og Luschs (2004) nå så berømte artikkel om et nytt servicedominerende syn på markedsføring. Disse er beskrevet i det følgende.

I utgangspunktet vil vi se at en kunde har to grunnleggende motiver for å være delaktig i verdiskapingsprosessen: hedonistisk eller nyttebasert. Med hedonistisk nytte mener vi mer underholdende, gledesbetonte elementer eller handlinger. Kjøp av luksusgoder eller opplevelser er ofte brukt som eksempel på hedonistisk motivert atferd. Med nytte mener vi kjøp av tjenester som er mer praktiske av natur og dekker grunnleggende behov. Verdi-konsumteorien vil argumentere for at kunder engasjerer seg enten fordi de ser en nytte i det, eller fordi de oppnår en hedonistisk verdi av å gjøre det. Av dette vil en a priori anta at de elementene eller aktivitetene i kundedelaktigheten som er mer nyttebaserte i sin natur, vil være å foretrekke fremfor mer hedonistisk fundamenterte aktiviteter.

## KUNDEENGASJEMENT

Ifølge Prahalad (2004: 23) er kunden delaktig «når et firma forsøker å overtale kunden gjennom reklame og annen PR». Dette er en snevrere definisjon enn den som fremkommer av van Doorn mfl. (2010: 254): «En kundes atferdsmessige engasjement som har et merke- eller firmafokus utover kjøp.» Men fordi vi har satt vår studie i Prahalads rammeverk, vil vi fortsette med å benytte hans definisjon av begrepet kundeengasjement hvor stikkordet er «overtale kunden».

Når noen skal overtales, må ofte holdninger endres. Petty og Cacioppo (1986) *Elaboration Likelihood Model* (ELM) foreslår at det å danne holdninger skjer på to

måter, gjennom den sentrale eller den perifere ruten til tenking. Mens den sentrale ruten danner holdninger basert på en rasjonell prosess som krever kritisk tenking, vil den perifere ruten forme holdninger basert på at man har liten eller ingen klare oppfatninger i forkant. Holdningsdannelsen skjer da etter overordnede skjemmer (heuristiske) for å redusere den tankemessige innsatsen som er forbundet med å fatte beslutninger. Dette kan gjerne kalles en automatisering av tenkingen. Forskning har vist at holdninger påvirkes sterkere og mer varig via sentralrutepåvirkning. Følgelig bør bedrifter som ønsker å påvirke kundenes holdninger, og dermed atferd, i sterkere grad involvere kundene aktivt på en måte som trigger den sentrale ruten til tenking. For å aktivere kundene innen reklame kan bedriftene for eksempel få kundene til å klippe ut en annonse som må tas med og vises frem i butikken for å oppnå en fordel. Et annet virkemiddel er å få kundene til å delta i en konkurranse ved å svare skriftlig på spørsmål som skal sendes inn. En tredje måte å involvere kundene kognitivt på i annonsen, er for eksempel å gjøre som svenske Absolut Vodka gjorde da de fikk konsumentene til å delta gjennom at de aktivt måtte lete etter flasken, eller symbolet av en flaske, som var gjemt i annonsen.

Bedriftene ønsker å engasjere sine kunder i for eksempel informasjonssøkingssfasen fordi kunder som er engasjert, er mer positivt disponert for å ha en relasjon til en slik bedrift (Celsi og Olson 1988, Park og Hastak 1994). Vi vil hevde at kundene velger å la seg engasjere av annonser og reklame mer av hedonistiske årsaker heller enn nyttebaserte når målet deres er å øke oppfattet verdi gjennom bruk. Dette danner grunnlaget for følgende hypotese:

Hypotese 1 (H1): En økning i bedriftens tilrettelegging for kundeengasjement fører til økt kundedelaktighet.

## SELVBETJENING

I løpet av det siste tiåret har vi sett en rask vekst i selvbetjening av kunderelaterte operasjoner. Denne trenden har gjort det mulig for kundene å gå inn i rollen som servicearbeider og dermed kunne benytte seg av en tjeneste uten hjelp fra bedriftens servicemedarbeider (Meuter mfl. 2000). Vanlige eksempler på dette er minibanker, netthandel, og skanning og betaling av

varer i butikker og innsjekking på flyplasser foretatt av kundene selv. I sum har dette økt sannsynligheten for og omfanget av at kundene vil bli en aktiv part i samproduksjonen av verdi (Peppard og Rylander 2006). Det er tre grunner til at bedrifter investerer i selvbetjeningsteknologi: reduserte kostnader (Normann og Ramirez 1993), økt kundetilfredshet og økt kundelojalitet (Selnes og Hansen 2001). Mens selvbetjeningsteknologi vil redusere bedriftens kostnader, kan kundene forbinde den samme teknologien med bedre kvalitet og økt service (Rust og Kannan 2003). I denne studien ser vi selvbetjening som en nyttebasert faktor som påvirker beslutningen om å engasjere seg. På denne bakgrunn fremsetter vi følgende hypotese for testing:

Hypotese 2 (H2): En økning i en bedrifts tilrettelegging for bruk av selvbetjeningsteknologi fører til økt kundedelaktighet.

#### TILRETTELEGGING FOR EN OPPLEVELSE

Prahalad (2004: 23) definerer tilrettelegging for å skape en opplevelse som «hvor firmaet konstruerer konteksten, og kunden spiller en aktiv rolle». For en fysisk butikk ville dette for eksempel kunne være hvordan butikken er innredet og farge- og lyssatt, og hvordan det virker inn på kundens samspill med varene og andre kunder i butikken. I litteraturen kalles dette *servicescape*, som betyr det fysiske miljøet hvor serviceprosessen skjer (Booms og Bitner 1981). For en teknologibasert tjeneste vil det tilsvarende være hvordan det grafiske brukergrensesnittet på nettet eller appen på smarttelefonen er utformet. Fysiske og virtuelle servicekontekster er skapt av bedriften, men benyttes av kundene for å skape gode og minneverdige opplevelser. Eksempler på hvor kundene er involvert ved å tilrettelegge for det, er Disney World i California, Florida, Japan og Frankrike. I spillverdenen, for eksempel World of Warcraft, er dynamiske kontekster skapt etter hvert som spilleren beveger seg fremover i spillet ved at de overviner ulike utfordringer. Oppsummert mener vi at forklaringen på at kunder velger å ta en aktiv rolle i tilretteleggingen av en opplevelse, i større grad er motivert av hedonistiske motiv enn av nyttebaserte grunner. Forklaringen på det er de ønsker en unik, individuell opplevelse – noe som igjen vil gi dem en opplevelse av økt verdi. Basert på det ovenstående fremsetter vi følgende hypotese for testing:

Hypotese 3 (H3): En økning i bedriftens tilrettelegging for en kundeopplevelse fører til en økning i kundedelaktighet.

#### PROBLEMLØSING

Prahalad (2004) definerer problemløsning som bedriftens tilrettelegging for at kundene for eksempel kan benytte bedriftens IT-systemer til å løse et problem. Fra et servicedominant perspektiv (se for eksempel Vargo og Lusch 2008) er problemløsning ved hjelp av bedriftens IT-systemer et godt eksempel på ressursintegrasjon. Da blir kunden en operant ressurs, det vil si en ressurs som produserer effekter (Constantin og Lusch 1994).

Gjennom sine egne datamaskiner gir distribusjonsselskapet Bring sine kunder muligheten til å spore pakker som har kommet bort eller er forsinket. Tilsvarende tilbyr dataselskapet Hewlett-Packard sine kunder internettbasert diagnostikk hvor kundene selv kan benytte HPs IT-systemer til å løse sine dataproblemer. I det siste har vi sett at bedrifter på sine hjemmesider tilbyr et system der kundene med et enkelt tastetrykk selv kan utforme og formidle en klage når noe har gått galt (Andreassen og Streukens 2013). Slike systemers suksess er delvis avhengig av brukernes kunnskaper og forutsetninger for å kunne utnytte dem, og krever god brukervennlighet. Avhengig av hvorvidt kunden opplever det å engasjere seg i problemløsning som en verdiøkende aktivitet eller ikke, vil kunden i større grad engasjere seg i problemløsning av nyttegrunner heller enn av hedonistiske grunner. Fordi det er usikkert om kundene vil engasjere seg i problemløsning eller ei, fremsetter vi følgende to alternative hypoteser for testing:

Hypotese 4a (H4a): En økning i bedriftens tilrettelegging for problemløsning fører til en økning i kundedelaktighet.

Hypotese 4b (H4b): En økning i bedriftens tilrettelegging for problemløsning fører til en reduksjon i kundedelaktighet.

#### DESIGNE TJENESTEN SAMMEN

Å designe tjenesten sammen betyr at bedriften oppmuntrer kundene til å delta i verdiskapingsprosessen gjennom deres egen innovative og kreative design-

innsats, ved enten å hjelpe dem eller gi dem utstyr eller tilgang på teknologi (Füller mfl. 2007). Troye og Supphellen (2012) dokumenterte empirisk at kunder engasjerer seg i å designe tjenesten til et sluttresultat, for eksempel å sette sammen et måltid, og at dette leder til høyere grad av tilfredshet. Threadless.com er et internettbasert firma som lager T-skjorter med motiv. Medlemmer eller tilfeldige kunder som besøker hjemmesiden, stemmer på ulike designmotiver som kundene har sendt inn. Det mest populære motivet blir satt i produksjon. Her blir både prospektive designere og kunder som er kjøpere, engasjert. Et annet eksempel er det engelske matvareseleskapet Walkers, som lanserte kampanjen «Do us a flavour». Her ble kundene invitert til å komme med forslag til nye smaker på potetgullet selskapet produserer. Dell Computers gjør det mulig for sine kunder å konfigurere sin egen unike PC når de bestiller den på nett. Noen vinprodusenter tilbyr kundene muligheten til å designe sin egen unike etikett.

I kjernen av det å designe en tjeneste sammen med kundene ligger det at et produkt eller en tjeneste stykkes opp i sine enkeltkomponenter, og dermed kan skreddersys til kunden. Gjennom oppstykingen gjør bedriftene det mulig for kunden å designe en unik tjeneste. Men når en tjeneste samproduseres, overføres ikke bare skreddersømmen fra bedriftene til kunden, da overføres også risikoen. I situasjoner hvor kunden vil være med på å designe sin endelige tjeneste, kreves kunnskap og ferdigheter. Et forsikringsselskap ville for eksempel ha kunnet utvikle datasystemer hvor kundene kunne komponere sin egen skade- og pensjonsforsikring. For at kunden skal kunne designe det som er den beste dekningen og pensjonsspareplanen for dem, er det en forutsetning at kunden har innsikt i og forståelse for skade og økonomisk planlegging. Derfor er det viktig å kunne støtte og veilede kunden når de engasjerer seg i å designe tjenesten selv (Payne mfl. 2008). Vi vil hevde at kunder av nyttebaserte grunner – for å få det som de vil ha det – mer enn hedonistiske grunner engasjerer seg i å designe en tjeneste sammen med bedriften. Basert på dette fremsetter vi følgende hypotese for testing:

Hypotese 5 (H5): En økning i en bedrifts tilrettelegging for å designe tjenesten sammen med kunden fører til en økning i kundedelaktighet.

## KUNDEATFERD

Hypotese 6 gjelder koblingen mellom vilje til å samskape verdi, og atferdsintensjon i form av å anbefale virksomheten til andre, benytte virksomhetens tjenester mer samt benytte en virksomhet som gjør det mulig å bidra til verdiskapingsprosessen. I utgangspunktet ser vi at det er vilje til å samskape verdi som en målrettet handling når kundene har mål om å oppnå en høyere opplevd verdi. Kunder som enten av nytteårsaker eller hedonistiske grunner velger å samprodusere verdi med en bedrift, antas å ha en høyere sannsynlighet for å benytte eller anbefale virksomheten. Det forklares med at disse kundene kan oppnå en høyere verdiopplevelse og dermed vil føle høyere tilfredshet. Troye og Supphellen (2012) konkluderte med at kunders aktive engasjement i verdiskapingen positivt påvirker deres vurdering av resultatet. På tilsvarende måte konkluderer atferdsøkonomen Dan Ariely slik om det han kaller IKEA-effekten (2010): «Vår forskning viser at innsats styrker følelsen for resultatet. Når mennesker bygger produkter selv, fra bokhyller til «Build-a-Bear», har de lett for å overvurdere (det ofte dårlige) sluttresultatet.»<sup>1</sup> Basert på dette vil vi hevde at sannsynligheten for kjøp øker når kunder er delaktige i verdiskapingen. Vi fremsetter følgende hypotese for testing:

Hypotese 6 (H6): En økning i kundedelaktighet fører til en økning i atferdsintensjon i form av i form av anbefaling, bruk av tjenesten eller mer bruk av tjenesten.

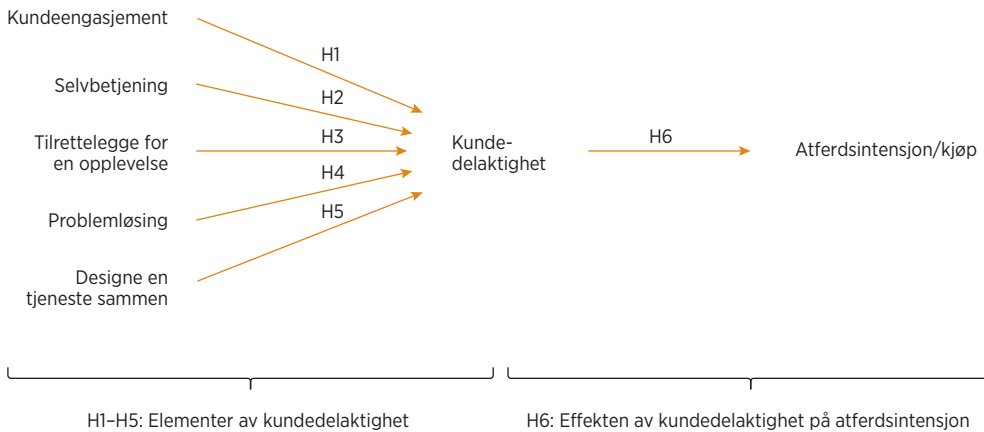
Figur 1 oppsummerer de seks hypotesene og illustrerer vår teoretiske modell.

## FORSKNINGSMETODE

Vi valgte tilfeldige respondenter på tilfeldig valgte dager og tidspunkter, mens de ventet på eller reiste med Flytoget til Gardermoen. To masterstudenter henvendte seg til 400 reisende. Noen respondenter takket nei til å svare, og noen måtte avslutte på grunn av liten tid. Totalt 316 svar ble avgitt – noe som gir en responsrate på 75 prosent. Dette er akseptabelt i henhold til Baruch (1999). De fleste respondentene var mellom 22 og 49 år gamle. 48,7 prosent var kvinner, og 51,3 prosent var menn. Hele 91 prosent av de spurte definerte seg som hyppig reisende.

.....

1. Hentet fra <http://danariely.com/tag/ikea-effect/>

**FIGUR 1** Den teoretiske modellen med antatte sammenhenger.

Spørreskjemaet inneholdt utsagn og spørsmål som var utformet for å teste hypotesene, hvor vi også brukte en scenarioteknikk for å illustrere de fem ulike situasjonene hvor samproduksjon av verdi kunne skje. Som kontekst valgte vi det å bestille en flybillett og deretter gjennomføre en lengre flyreise som inkluderte flybytte og tapt bagasje. Vi benyttet de ulike aktivitetene forbundet med en flyreise – søke, kjøpe og reise – som kontekst for å teste Prahalads fem elementer av samproduksjon. Blant annet ble respondentene spurt om hvor interessant, hvor sannsynlig, hvor unødvendig de opplevde deres deltakelse var i hver av elementene, hvor villig de var, og hvordan de opplevde nytten av å delta i hvert element.

Forståelsen av kundens delaktighet i ulike områder eller stadier i en tjeneste har ikke tidligere vært formalisert i form av konseptuelle modeller eller spørreskjema. For å operasjonalisere Prahalads (2004) fem områder for kundens delaktighet (kundeengasjement, selvbetjening, tilrettelegging for opplevelse, problemløsning og det å designe en tjeneste sammen) fulgte vi Churchills (1979) anbefalinger for utvikling av reliable og valide mål. Vi benyttet også faktoranalyser for å validere målene (Anderson og Gerbing 1988). Vi estimerte den teoretiske modellen ved hjelp av strukturligninger og programvaren AMOS. Fordi variabelen kundedelaktighet ligger mellom de fem elementene av samproduksjon og atferdsintensjon, benyttet vi en  $\chi^2$ -forskjellstest for å etablere effekten av den mellomliggende variabelen (Baron og Kenny 1986).

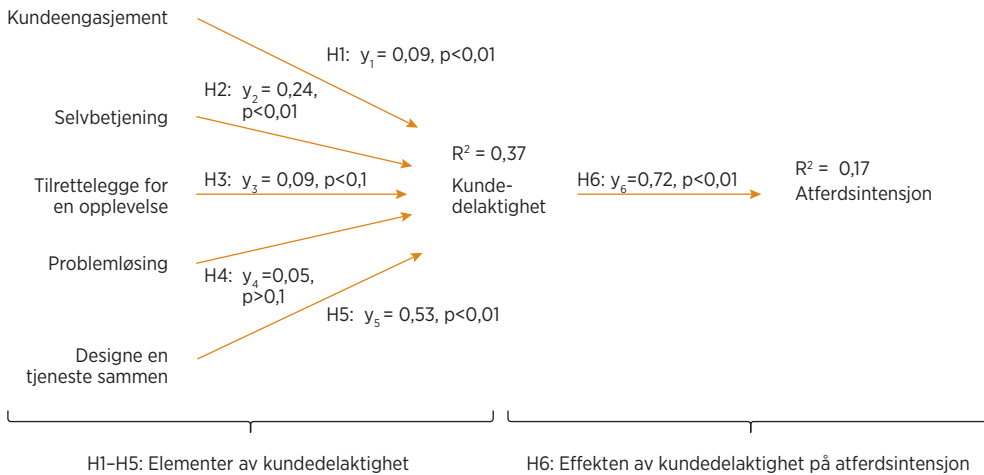
Vi testet hypotesenes robusthet ved hjelp av to motsette respondenter: De som flyr mye, og de som flyr mindre, uttrykt ved type lojalitetskort. Den første gruppen utgjorde 27 prosent av respondentene og innbefattet folk som hadde platina-, gull- eller sølvkort. Den andre gruppen, som utgjorde 40 prosent av respondentene, innbefattet dem som ikke hadde noe lojalitetskort. Den tredje gruppen, som hadde middels reiseerfaring, utgjorde 33 prosent av respondentene. Den siste gruppen – mellomgruppen – ble ikke benyttet i de videre analysene. Følgelig analyserte vi hypotesene 1 til og med 5 for de to gruppene med henholdsvis stor og liten reiseerfaring. Videre foretok vi en to-gruppeanalyse for å se om vi fikk støtte for at parameter-estimatene  $y_1, y_2, y_3, y_4$  eller  $y_5$  var signifikante for hver av de to gruppene (Homburg og Giering 2001). Totalt sett viste det seg at lojalitetskort og medlemsstatus var et godt uttrykk for brukserfaring.

Totalt sett viste målene en god tilpasning for den foreslåtte målemodellen ( $\chi^2 / df = 1,747$  ( $p < 0,001$ )), TLI (Tucker-Lewis Index) = 0,96, NFI (Normed-Fit Index) = 0,92, CFI (Comparative Fit Index) = 0,96, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0,049). De enkelte målenes reliabilitet ga ytterlige bevis for at målene hadde gode psykometriske egenskaper med indikator-reliabilitet som varierte fra 0,44 til 0,96, Cronbachs alfa fra 0,85 til 0,95 og variabel reliabilitet fra 0,84 til 0,96. Til slutt testet vi for diskriminant validitet ved hjelp av Fornell-Larcker-kriteriene (Fornell og Larcker 1981), og alle variablene innfridde kravet.

TABELL 1 Psykometriske kvaliteter.

	GJ.SN. (STD.AVVIK)	CRONBACHS ALFA	INDIKATOR- RELIABILITET	KONSTRUKT- RELIABILITET	AVE (AVERAGE VARIANCE EXTRACTED)
<b>ATFERDSINTENSJON</b>	5,02 (1,27)	0,85		0,84	0,52
Bi 1:			0,70		
Bi 2:			0,88		
Bi 3:			0,82		
Bi 4:			0,58		
Bi 5:			0,58		
<b>KUNDEDELAKTIGHET</b>	4,97 (1,39)	0,86		0,88	0,59
C-p 1:			0,70		
C-p 2:			0,87		
C-p 3:			0,73		
C-p 4:			0,76		
C-p 5:			0,78		
<b>KUNDEENGASJEMENT</b>	3,64 (2,17)	0,95		0,96	0,78
Cen 1:			0,95		
Cen 2:			0,98		
Cen 3:			0,84		
Cen 4:			0,85		
Cen 5:			0,90		
<b>SELVBETJENING</b>	5,68 (1,25)	0,91		0,91	0,66
S-s 1:			0,92		
S-s 2:			0,91		
S-s 3:			0,72		
S-s 4:			0,71		
S-s 5:			0,79		
<b>TILRETTELEGGING FOR EN OPPLEVELSE</b>	5,31 (1,34)	0,90		0,90	0,64
Sta 1:			0,96		
Sta 2:			0,91		
Sta 3:			0,74		
Sta 4:			0,64		
Sta 5:			0,72		
<b>PROBLEMLØSING</b>	3,08 (1,79)	0,94		0,95	0,79
Ps 1:			0,97		
Ps 2:			0,96		
Ps 3:			0,84		
Ps 4:			0,84		
Ps 5:			0,79		
<b>DESIGNE EN TJENESTE SAMMEN</b>	5,08 (1,51)	0,94		0,94	0,78
C-d 1:			0,92		
C-d 2:			0,94		
C-d 3:			0,82		
C-d 4:			0,86		
C-d 5:			0,87		



**FIGUR 2** Resultater av strukturmodellen.**TABELL 2** Resultater av strukturmodellen for ulike nivåer av brukererfaring.

	NIVÅ AV BRUKERERFARING			
	HØYT		LAVT	
H1: Kundeengasjement → kundedelaktighet	$y_{1H} = 0,095$	$p < 0,1$	$y_{1L} = 0,151$	$p < 0,1$
H2: Selvbetjening → kundedelaktighet	$y_{2H} = 0,159$	$p < 0,05$	$y_{2L} = 0,550$	$p < 0,01$
H3: Tilrettelegge for en opplevelse → kundedelaktighet	$y_{3H} = 0,048$	$p < 0,1$	$y_{3L} = 0,094$	$p < 0,1$
H4: Problemløsning → kundedelaktighet	$y_{4H} = -0,080$	n.s.	$y_{4L} = -0,012$	n.s.
H5: Designe en tjeneste sammen → kundedelaktighet	$y_{5H} = 0,317$	$p < 0,01$	$y_{5L} = 0,430$	$p < 0,01$

## RESULTATER FRA STRUKTURMODELLEN

Tilpasningsmålene tyder på at strukturmodellen gir en god tilpasning til dataene, ettersom  $\chi^2$  i forhold til antall frihetsgrader ( $\chi^2 / df = 1,669, p < 0,001$ ) i tillegg til de øvrige tilpasningsmålene er bra (NFI = 0,92, TLI = 0,96, CFI = 0,97, RMSEA = 0,047). Totalt sett hevder vi at tilpasningsmålene imøtekommer kravene fra litteraturen (for eksempel Bagozzi og Yi 1988) – noe som tyder på en god modelltilpasning. Som det fremkommer i figur 1 finner vi støtte for alle de antatte positive sammenhengene mellom kundedelaktighet, kundeengasjement, selvbetjening, tilrettelegging for en opplevelse og designe en tjeneste sammen (H1:  $\gamma_1 = 0,09, p < 0,1$ ; H2:  $\gamma_2 = 0,24, p < 0,01$ ; H3:  $\gamma_3 = 0,09, p < 0,1$ ; H5:  $\gamma_5 = 0,53, p < 0,1$ ). De hedonistiske driverne av kundedelaktighet – kundeengasjement og tilrettelegging for en opplevelse – har begge en positiv samvariasjon med kundedelaktig-

het, men med vesentlig lavere regresjonskoeffisienter enn de nyttebaserte elementene selvbetjening og det å designe tjenesten sammen. Dette er i tråd med vår a priori antakelse. Resultatene viser verken positiv eller negativ samvariasjon mellom problemløsning og kundedelaktighet (H4:  $\gamma_4 = 0,05, p > 0,1$ ). Følgelig finner vi ikke støtte for hypotesene 4a eller 4b. Til slutt finner vi støtte for hypotese 6 om en positiv samvariasjon mellom kundedelaktighet og atferdsintensjon i form av anbefaling, benytte tjenesten eller benytte tjenesten mer (H6:  $\gamma_6 = 0,72, p < 0,01$ ).

Støtten for H1, H2, H3, og H5 var robust over ulike nivåer av kundenes brukserfaring.

## DISKUSJON

I denne studien viser dataene at kundenes delaktighet for å skape verdi med bedriften ikke er et énfaktor-

fenomen, slik servicedominerende tenking fremstiller det, men et flerfaktorfenomen som består av fire elementer (med unntak av problemløsning): kundeengasjement, selvbetjening, tilrettelegging for en opplevelse, og det å designe en tjeneste sammen. Alle disse fire elementene utgjør deler av fenomenet kundedelaktighet, og alle har en positiv samvariasjon med kundedelaktighet.

Det er interessant å legge merke til at av de fem elementene som Prahalad (2004) foreslår, er ikke alle like sterke med hensyn til bidrag til delaktighet. Selv om de er signifikante, er parameterestimaterne for kundeengasjement og tilrettelegging på bare 0,09. Til sammenlikning er tallene 0,24 og 0,53 for selvbetjening og det å designe en tjeneste sammen. Kundens delaktighet er derfor primært knyttet til to nyttebaserte elementer: selvbetjening og muligheten for å designe en tjeneste sammen. Motsatt er kundeengasjement og det å tilrettelegge for en kundeopplevelse mer hedonistiske av natur. Vi tolker dette som at de to nytteorienterte områdene har størst betydning når det gjelder å tilføre kundene økt verdi. Nettopp fordi kundene opplever at de oppnår mest ved å ta del i disse aktivitetene, er de mest villige til å engasjere seg. De to andre oppgavene (kundeengasjement og tilrettelegging) har åpenbart mye mindre å by på med hensyn til å tilføre kundene verdi eller nytte. Derfor viser kundene at de i langt mindre grad ønsker å være delaktige innen disse områdene. Disse funnene endrer seg ikke når vi tester for ulike nivåer av kundeekspertise.

Like interessant er det at våre funn bidrar til litteraturen om «service-avvik og gjenvinning» på tre måter. For det første er det en forskjell mellom kunder som ønsker å bidra til å skape verdier sammen med bedriften, og kunders vilje til å bidra med å fikse problemet når noe har gått galt, det vil si gjenskape verdi. Å skape verdier sammen er av natur ikke bare annerledes enn å gjenskape verdier når noe har gått galt, men det er også vesensforskjellig når en ser på hvilke emosjoner som involveres i prosessene. Mens det å skape verdier sammen kan knyttes til positive emosjoner, for eksempel glede, har gjenskapning av verdi når noe har gått galt, vært knyttet til negative emosjoner, for eksempel skuffelse og forakt (Andreassen 1999, 2000).

For det andre: Gitt de lave insentivene som er knyttet til det å gjenskape verdier, og menneskers tendens

til å eksternalisere årsaken til feilen til leverandøren (Heider 1958), er kunder tilbakeholdne med å engasjere seg i problemløsning når de har et valg. Et tredje argument følger logikken fra fangens dilemma og tilfor-tat-strategien (Axelrod 1984), som predikerer at når en part bryter avtalen om å samarbeide (det vil si bedriften bryter avtalen om å levere en feilfri tjeneste), vil kunden også bryte avtalen om samarbeid. Resultatet er at kunden vil forvente at bedriften selv ordner opp i problemet som har oppstått.

### LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER

Når ledere av ulike årsaker, for eksempel ut fra et mål om redusere kostnader eller øke kundeverdier, innfører teknologi i tjenester, antar de at kundene vil benytte teknologien. Vår studie viser at kundene er villige til å være delaktige dersom det leder til en økning i deres oppfatning av verdi; det vil si de mer nyttebaserte elementene. Aktiviteter som har en begrenset evne til å øke oppfattet verdi, det vil si mer nytelsesmessige – hedonistiske – verdier, har ifølge vår studie en svakere sammenheng med kundens delaktighet. Fra et serviceinnovasjonsperspektiv betyr dette at ledere må allokere ressurser til nye måter å drive selvbetjening på, og skape flere muligheter for å skape tjenesten sammen. La oss illustrere med et enkelt regneeksempel. La oss anta at en bedrift gjør grep som leder til at flere kunder ønsker å bidra mer i selvbetjening eller i å designe en tjeneste sammen. Dette kan for eksempel være å gjøre forbedringer i selvbetjeningssystemer slik at de blir mer brukervennlige eller å tilrettelegge for flere muligheter til å skreddersy løsninger. Om vi antar at bedriftens gjenkjøpsrate i utgangspunktet er på 60 prosent, vil omsetningseffekten på disse endringene over tid være på henholdsvis +3,2 prosent og +7 prosent. Det er følgelig innen disse områdene ledere skal fokusere sin kreativitet når de ønsker å involvere kunder og utføre sine tjenester. Det er her kundene har størst nytte av å være delaktige. Lykkes man med dette, vil ikke bare den kundetilførte verdien stige, det vil si avstanden mellom oppfattet verdi og variabel enhetskostnad ved å levere tjenesten til kundene (Sexton 2009). Også sannsynligheten for at kundene vil ta i bruk de nye mulighetene, vil stige. Økt automatisering av tjenester har vist seg å ha disse egenskapene, med økt kundetilfredshet som resultat og reduserte kostnader som bonus.

Vi har vist at nyttebaserte oppgaver som selvbetjening og det å kunne designe en tjeneste sammen, er sterke drivere for kundenes vilje til å være delaktig i verdiskapingen samme med bedriften. For det andre viser våre funn at oppgaver som for eksempel kundeengasjement og tilrettelegging for en kundeopplevelse har mindre effekt på kundenes delaktighet. Forskjellen ligger i nyttebaserte oppgaver kontra hedonistisk baserte oppgaver – hvor den første kategorien er foretrukket av kundene. For det tredje viser vår studie at ledere må tenke seg nøye om når det gjelder kundens vilje til å engasjere seg i å gjenskape verdier, det vil si å drive problemløsning. Vi viser at kundene, gitt at de

har et valg, vil unngå å engasjere seg i denne aktiviteten fordi den gir dem liten verdi annen enn å gjenopprette verdi. Derfor bør ledere ha som utgangspunkt å unngå å inkludere kundene i arbeidet med å fikse problemer. At vi ikke finner forskjeller mellom kunder som bruker en tjeneste mye eller lite, styrker resultatene. Om ledere ønsker å involvere kundene i å gjenskape verdi, må det legges opp til at dette er svært intuitivt, enkelt og effektivt for kundene, i tillegg til å legge inn positive overraskelser som mer enn kompensere for kundenes innsats. På denne måten kan man skape en WOW-effekt som kan gi positiv vareprat for bedriften – noe som kan bidra til å tiltrekke seg nye kunder. M

## LITTERATUR

- Anderson, J.C. og D.W. Gerbing (1988). Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411–423.
- Andreassen, T.W. (1999). What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution? *Journal of Service Research*, 1: 324–332.
- Andreassen, T.W. (2000). Antecedents to Satisfaction with Service Recovery. *European Journal of Marketing*, 34: 156–175.
- Andreassen, T.W. og S. Streukens (2013). On-line Complaining: Understanding the Adoption Process and the Role of Individual and Situational Characteristics. *Managing Service Quality*, 23(1).
- Ariely, D. (2010). *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*. New York: HarperCollins Publishers.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Bagozzi, R.P. og Y. Yi (1988). On the Evaluation of Structural Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16: 74–94.
- Baron, R. M. og D. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173–1182.
- Baruch, T. (1999). Respons rates in academic studies – A comparative analysis. *Human Relations*, 52: 421–438.
- Bendapudi, N. og R. Leone (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67: 14–28.
- Booms, B.H. og M.J. Bitner (1981). Marketing strategies and organisation structures for service firms. I: J. Donnelly og W. R. George (red.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association.
- Cacioppo, J.T., R.E. Petty og K.J. Morris (1983). Effects of need for cognition on message evaluation, recall, and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 805–818.
- Cacioppo, J.T. og R.E. Petty (1986). Social processes. I: M.G.H. Coles, E. Donchin og S. Porges (red.), *Psychophysiology: Systems, processes, and applications* (s. 646–679). New York: Guilford Press.
- Celsi, R.L. og J.C. Olson (1988). The role of involvement in attention and comprehension processes. *Journal of Consumer Research*, 15: 210–224.
- Churchill, G.A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16: 64–73.
- Constantin, J.A. og R.F. Lusch (1994). *Understanding Resource Management*. Oxford: The Planning Forum.
- Eiglier, P. og E. Langeard (1987). *Servuction. Le marketing des services*. Montreal: McGraw Hill.
- Fornell, C. og D.F. Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18: 39–50.
- Füller, J., G. Jawecki og H. Mühlbacher (2007). Innovation Creation by Online Basketball Communities. *Journal of Business Research*, 60(1): 60–71.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley and Sons.
- Homburg, C. og A. Gering (2001). Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty – An Empirical Analysis. *Psychology and Marketing*, 18: 43–66.
- Meuter, M., A. Ostrom, R. Roundtree og M.J. Bitner (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64: 50–64.
- Normann, R. og R. Ramirez (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71: 65–77.
- Park, C.W. og M. Hastak (1994). Memory-based product judgments: Effects of involvement at encoding and retrieval. *Journal of Consumer Research*, 21: 534–547.
- Payne, A., K. Storbacka, og P. Frow (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 83–96.
- Peppard, J. og A. Rylander (2006). From value chain to value network: Insights for mobile operators. *European Management Journal*, 24: 128–141.

- Petty, R.E. og D.T. Wegener (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. I: D.T. Gilbert, S.T. Fiske og G. Lindzey (red.), *The Handbook of Social Psychology* (s. 323–390). New York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. (2004). The co-creation of value – invited commentary. *Journal of Marketing*, 68: 23.
- Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20: 49–65.
- Rust, R.T. og P.K. Kannan (2003). E-service: A New Paradigm for Business in the Electronic Environment. *Communications of the ACM*, 46 (June): 37–42.
- Selnes, F. og H. Hansen (2001). The Potential Hazard of Self-Service in Developing Customer Loyalty. *Journal of Service Research*, 4: 79–90.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam.
- Troye, S.V. og M. Supphellen (2012). Consumer Participation in Coproduction: «I Made It Myself» Effects on Consumers' Sensory Perceptions and Evaluations of Outcome and Input Product. *Journal of Marketing*, 76(2): 33–46.
- Van Doorn, J. mfl. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3): 253–266.
- Vargo, S.L. og R.F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68: 1–17.
- Vargo, S.L. og R.F. Lusch (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 1–10.
- Xie, C., R.P. Bagozzi og S.V. Troye (2007). Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 109–122.

## APPENDIKS: SCENARIOER OG MÅL

### SCENARIO/PRIMER

I løpet av de to neste ukene skal du reise til New York fra Oslo med mellomlanding i København. Du er nå inne i en periode hvor du søker på internett etter mulige flyselskap.

### KUNDEENGASJEMENT

Tenk deg følgende:

Ett selskaps hjemmeside tilbyr å sende deg et elektronisk nyhetsbrev hver fjortende dag. Nyhetsbrevet vil inneholde tilbud fra selskapet, destinasjoner, spill, konkurranser og kampanjer. Nå kommer noen påstander som har «Totalt uenig» / «Totalt enig» som ytterpunkter:

- Cen 1: Det er sannsynlig at jeg vil takke ja til å motta et slikt nyhetsbrev som beskrevet over.
- Cen 2: Jeg ville være interessert i å motta et slikt nyhetsbrev eller e-post.
- Cen 3: For meg er det unødvendig å motta et slikt nyhetsbrev.
- Cen 4: Jeg ville ikke ønske å motta et slikt nyhetsbrev.
- Cen 5: For meg ville det være nyttig å motta et slikt nyhetsbrev.

### TILRETTELEGGING FOR EN KUNDEOPPLEVELSE

Etter mellomlanding i København befinner du deg nå ombord på det nyeste Airbus-flyet på vei til New York. Ombord har du tilgang til en liten restaurant, en begrenset tax free-butikk, et lite casino og et enkelt treningsstudio.

- Cex 1: Det er svært sannsynlig at jeg ville ta i bruk tilbudene som er beskrevet over.
- Cex 2: For meg ville det være av interesse å benytte de tilbudene som beskrevet.
- Cex 3: Jeg tror det ville være unødvendig for meg å benytte de tilbudene som er beskrevet.
- Cex 4: For meg ville det være nyttig å benytte de tilbudene som er beskrevet.
- Cex 5: Jeg er litt tilbakeholden overfor å benytte de tilbudene som er beskrevet.

### SELVBETJENING

I forbindelse med din reise ønsker flyselskapet at du skal utføre noen oppgaver selv. I tillegg til at du kan kjøpe billetten på internett, tilbyr de deg muligheten for å sjekke inn bagasjen i en kiosk på flyplassen og skanne billetten ved utgangen til flyet.

- S-s 1: Det er sannsynlig at jeg ville benytte meg av i slike aktiviteter.
- S-s 2: For meg ville det være interessant å ta del i slike aktiviteter.
- S-s 3: Jeg tror det er nødvendig at jeg engasjerer meg i slike aktiviteter.
- S-s 4: Jeg er litt tilbakeholden med å engasjere meg i slike aktiviteter.
- S-s 5: For meg er det nyttig å engasjere meg i slike aktiviteter.

#### PROBLEMLØSING

Du ankommer New York, men bagasjen din er borte. Du rapporterer din tapte bagasje til flyselskapets service-skranke. De tilbyr deg muligheten til å løse problemet selv ved å benytte selskapets hjemmeside for å rapportere tapt bagasje og sjekke hvor bagasjen befinner seg, og når den vil ankomme.

- Ps 1: Det er sannsynlig at jeg vil engasjere meg i denne typen problemløsning.
- Ps 2: For meg ville det være av interesse å engasjere meg i denne typen problemløsning.
- Ps 3: Jeg tror at det for meg ville være litt uønsket å engasjere meg i denne typen problemløsning.
- Ps 4: Jeg er litt tilbakeholden med å engasjere meg i denne typen problemløsning.
- Ps 5: For meg ville det være nyttig å engasjere meg i denne typen problemløsning.

#### DESIGNE EN TJENESTE SAMMEN

Idet du kjøper billetten på internett, mottar du et tilbud om å tilpasse reisen til dine unike behov. For eksempel kan du velge mellom ulike avgangstider, måltider, underholdning ombord, aviser ombord og tilgang til avslappingsrom med dusj og seng mens du venter på neste fly.

- C-d 1: Det er sannsynlig at jeg, sammen med flyselskapet, ville engasjere meg i å utforme reisen slik at den er i tråd med mine personlige preferanser.
- C-d 2: For meg ville det være av interesse å engasjere meg i utformingen av reisen for å dekke mine personlige behov.
- C-d 3: Jeg tror det for meg ville være unødvendig å engasjere meg i utformingen av reisen sammen med

flyselskapet for å dekke mine personlige behov.

- C-d 4: Jeg er litt tilbakeholden med å engasjere meg sammen med flyselskapet i utformingen av reisen for å dekke mine personlige behov.
- C-d 5: Det ville være nyttig for meg å engasjere meg sammen med flyselskapet i utformingen av reisen for å dekke mine personlige behov.

#### KUNDEDELAKTIGHET

Reisen som beskrevet krever at du er delaktig sammen med flyselskapet. Når du tenker på reisen som beskrevet, i hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander?

- C-p 1: Dersom jeg fikk anledning til å utvikle reisen sammen med flyselskapet, ville jeg alltid foretrekke å gjøre det.
- C-p 2: Dersom jeg fikk anledning til å utvikle reisen sammen med flyselskapet, ville jeg ønske å unngå å gjøre det.
- C-p 3: Dersom jeg fikk anledning til å utvikle reisen sammen med flyselskapet, ville jeg ønske å ta del.
- C-p 4: I de fleste tilfellene synes jeg det er fordelaktig å utvikle reisen sammen med flyselskapet.
- C-p 5: Dersom jeg fikk anledning til å utvikle reisen sammen med flyselskapet, ville jeg alltid delta i slike aktiviteter.

#### ATFERDSINTENSJON

- Bi 1: Det er sannsynlig at jeg ville anbefale andre å være med på å utvikle reisen sammen med flyselskapet dersom de fikk anledningen.
- Bi 2: Jeg vil sannsynligvis reise mer med et flyselskap som gir meg muligheten til å være med på å utvikle reisen sammen med dem.
- Bi 3: Jeg ville være tilbøyelig til å reise med et flyselskap som gir meg anledning til utvikle reisen sammen med dem.
- Bi 4: Det er svært usannsynlig at jeg noen sinne ville ta del i utviklingen av en reisetjeneste dersom jeg måtte være delaktig sammen med flyselskapet.
- Bi 5: Jeg ville ikke designe en reise sammen med et flyselskap dersom jeg fikk anledningen.