

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage

Bør vi involvere kundene?

Line Lervik-Olsen
Handelshøyskolen BI

Anders Gustafsson
Handelshøyskolen BI

Pål R. Silseth
Handelshøyskolen BI

Bengt G. Lorentzen
Handelshøyskolen BI

Magma, 18(2015)4: 52-60

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

BØR VI INVOLVERE KUNDENE? F



LINE LERVIK-OLSEN er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, institutt for markedsføring.



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



PÅL R. SILSETH er prosjektleder ved Norsk Kundebarometer, Handelshøyskolen BI. Han er ingeniør og MSc.



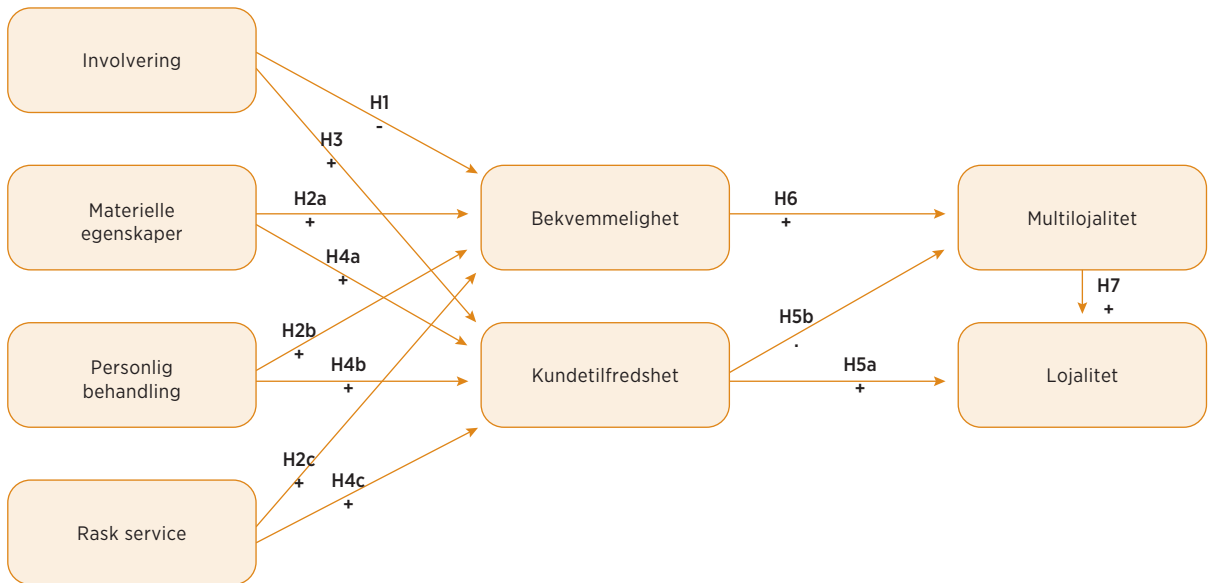
BENGT G. LORENTZEN er prosjektkonsulent ved Norsk Kundebarometer. Han er siviløkonom og MSc.

SAMMENDRAG

Stadig flere av oss leter etter lettvinne og effektive løsninger i hverdagen. Vi ønsker å redusere den tiden vi bruker på trivielle oppgaver, og heller konsentrere oss om de tingene vi interesserer oss for. Bekvemmelighet er en faktor som i økende grad ser ut til å prege forbrukeratferd generelt og valg av serviceleverandør spesielt. Samtidig ser vi at stadig flere bedrifter satser på samskaping av verdi med kundene ved å trekke dem inn i serviceleveransen. Fokuset har hittil vært på fordelene ved å samskape verdi med kunden. For bedriften kan en overføring av arbeidsoppgaver til kunden lede til økt produktivitet og lavere kostnader,

mens kundene faktisk kan ende opp med å bli mer fornøyd om de gjør deler av jobben selv. Denne formen kan vi kalle en atferdsmessig involvering. Men det finnes også en psykologisk form for involvering som dekker kundens mentale involvering i et produkt eller en tjeneste. Hvilken effekt denne mentale involveringen kan ha på opplevd bekvemmelighet og kundetilfredshet, er i mindre grad belyst i litteraturen. I denne undersøkelsen har vi sett på hvilken betydning den mentale involveringen har for opplevd bekvemmelighet og kundetilfredshet, og hvilke konsekvenser dette har for framtidig kjøpsatferd.

FIGUR 1 Vår konseptuelle modell.



INTRODUKSJON

Knapphet på tid preger oss som forbrukere i stadig større grad. Vi ser etter raske, effektive og lettvinne løsninger. I det første tomme redet, blant den yngre garde, er kvantitet et stikkord. Studentliv, deltidsjobb, trening og ikke minst et sosialt liv skal ivaretas. I det fulle redet, i en hektisk familiesituasjon, er målet ofte å rekke over de «obligatoriske» hverdagsaktivitetene. Vi snakker om tidsklemma. Når barna har fløyet ut av redet, bruker vi heller tiden vår på de gode opplevelsene enn på å forsøke å rekke over mest mulig.¹ Det underliggende tema er jakten på det gode liv. Vi søker løsninger som gjør at vi raskt og effektivt kan utføre dagligdagse gjøremål for å kunne bruke tiden vår på viktigere ting. Ett slikt eksempel er innkjøp av dagligvarer. Men samtidig som vi ser et økt behov for smarte og komfortable løsninger, er det en tendens til at vi trekkes inn i produksjonen eller samskapingen av stadig flere tjenester. Vi snakker om at kunden og serviceleverandøren sammen skaper verdi i serviceleveransen.² Vi kan kalle

dette atferdsmessig involvering. Fordelene er mange. Kundene opplever gjerne høyere bruksverdi og er mer fornøyd med noe de selv har skapt, jf. IKEA-effekten³, mens serviceleverandøren kan oppnå økt produktivitet og reduserte kostnader. Dette er tilsynelatende en vinn-vinn-situasjon. Det kan derfor være fristende for serviceleverandøren å forsøke å involvere kunden også på andre arenaer, for eksempel i sosiale medier, for å skape engasjement rundt merkevaren. Da snakker vi imidlertid om mental involvering. Effektene av mental involvering på opplevd bekvemmelighet og kundetilfredshet er i langt mindre grad belyst i litteraturen. Vi vet derfor lite om hvorvidt mental involvering vil føre til økt kundetilfredshet, og i hvilken grad denne involveringen vil påvirke kundens opplevde bekvemmelighet. Her stiller vi derfor spørsmålet: Hvilken effekt har mental involvering på opplevd bekvemmelighet og kundetilfredshet? Til slutt ser vi på hvilke konsekvenser dette har for framtidig kjøpsatferd.

1. Andreassen, Tor W., Giulia Calabretta og Line L. Olsen (2012). Trendspotting. *Magma*, 3: 42–10.
 2. Grönroos, Christian (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who cocreates? *European Business Review*, 20(4): 298–314.

3. Norton, Michael, D. Mochon og Dan. Ariel (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3): 453–460.

Først i denne artikkelen ser vi på litteratur som belyser hvilken betydning opplevd bekvemmelighet har for oss forbrukere. Vi ser på hvilke faktorer som påvirker opplevd bekvemmelighet, og hvilken rolle kundens involvering spiller. Vi tester sju hypoteser ved hjelp av analyser, det vil si strukturligninger, utført med programvaren SmartPLS. Resultatene fra undersøkelsen viser noen interessante forskjeller mellom opplevd bekvemmelighet og kundetilfredshet, årsaker og konsekvenser. Disse resultatene blir presentert og diskutert. Vi tar opp ledelsesmessige implikasjoner mot slutten av artikkelen.

I denne konseptuelle modellen har vi illustrert hvordan kundens mentale involvering påvirker egen tilfredshet positivt, og hvordan involvering påvirker opplevd bekvemmelighet negativt. Jo mer vi må bidra med egen tid og egne krefter, jo mindre bekvem opplever vi tjenesten. Hvis serviceleveransen derimot er lagt til rette for å muliggjøre en bekvem serviceopplevelse gjennom riktige standarder (materieell kvalitet) og godt opplært personale som kan gi personlig behandling og rask service, vil dette påvirke både bekvemmelighet og kundetilfredshet positivt. Vi hevder her at bekvemmelighet er et vesentlig element i kunders vurderinger av en tjeneste, at det er på nivå med kundetilfredshet, men med andre konsekvenser for framtidig forbrukeratferd. Mens kundetilfredshet er antatt å ha en fortsatt positiv effekt på kundelojalitet, har kundetilfredshet med en serviceleverandør negativ effekt på lojalitet mot flere serviceleverandører (multilojalitet). Modellen viser videre at søken etter bekvemmelighet gjør at kundene er lojale mot flere serviceleverandører samtidig. På sikt, og etter hvert som kunden får bedre sammenligningsgrunnlag, kan multilojalitet imidlertid utvikle seg til lojalitet mot en spesifikk serviceleverandør.

BEKVEMMELIGHET, INVOLVERING OG KUNDETILFREDSHET

Det er få som benekter at bekvemmelighet er viktig for oss som kunder.⁴ Det virker derfor naturlig å anta at behovet for bekvemmelighet kan ha direkte effekt på hvor vi velger å kjøpe produkter og tjenester. Likevel er ikke bekvemmelighet inkludert eller målt i noen

av de nasjonale kundetilfredshetsindeksene, slik som den svenske kvalitetsindeksen,⁵ den amerikanske kundetilfredshetsindeksen,⁶ den europeiske kundetilfredshetsindeksen eller modellen til Norsk Kundebarmeter⁷. Går vi bekvemmelighet litt nærmere etter i sømmene, ser vi at det er et mangslungent begrep. Bekvemmelighet kan beskrives som en orientering som den enkelte kunde kan ha, og som består av flere dimensjoner.⁸ En bekvemmelighetsorienterte kunde ønsker å gjennomføre en oppgave på kortest mulig tid og med minst mulig bruk av menneskelig energi.⁹ På den andre siden kan bekvemmelighet være den verdi kunden tillegger varer og tjenester med betydelige tids- og energibesparende egenskaper (se for eksempel Brown 1990¹⁰). Tid og innsats er imidlertid de to faktorene som oftest er brukt for å beskrive bekvemmelighetsbegrepet. Berry og kollegaer¹¹ nyanserer begrepet servicebekvemmelighet ytterligere gjennom å foreslå fem ulike typer. Disse refererer seg til ulike stadier i kjøpsprosessen, det vil si hvor mye tid og krefter kunden bruker på å fatte beslutningen om hvilken serviceleverandør han/hun skal benytte, tilgjengeligheten til serviceleverandøren, hvor mye tid og krefter selve transaksjonen tar, det vil si opplevelsen av kjernetjenesten og post-opplevelsen, for eksempel reklamasjon og vedlikehold av tjenesten.

Basert på denne tankegangen kan vi anta at jo mer tid og krefter kunden bruker i de ulike fasene av kjøpsprosessen, jo mindre bekvem opplever tjenesten for kunden. På den andre siden kan det være slik at egen-

5. Fornell, Claes (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1): 6–21.
6. Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene Anderson, Jaseung W. Cha og Barbara E. Bryant (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4): 7–18.
7. Johnson, Michael D., Anders Gustafsson, Tor W. Andreassen, Line Lervik og Jaseung Cha (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2): 217–245.
8. Brown, Lew G. og Martha R. McEnally (1992). Convenience: definition, structure, and application. *Journal of Marketing Management*, 2(2): 47–56.
9. Morganosky, Michelle A. (1986). Cost- Versus Convenience-oriented Consumers: Demographic, Lifestyle, and Value Perspectives. *Psychology & Marketing*, 3(1): 35–46.
10. Brown, Lew G. (1990). Convenience in services Marketing. *Journal of Services Marketing*, 4(1): 53–59.
11. Berry, Leonard L., Kathleen Seiders og Dhruv Grewal (2002). Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, 66(3): 1–17.

4. Seiders, Kathleen, Lenoard L. Berry og Larry G. Gresham (2000). Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy? *Sloan Management Review*, 41(3): 79–89.

innsats øker bekvemmeligheten. Keh og Pang¹² fant at kunder i større grad synes at tjenester på nett og andre tjenester hvor kunden må gjøre alt selv, men ikke trenger å forholde seg til åpningstider (det vil si separate tjenester), for eksempel minibanker, har høyere grad av tilgjengelighetsbekvemmelighet og større fordeler enn tjenester hvor kunden er nødt til å oppsøke serviceleverandøren innenfor gitte tider.

Men hva skjer når tjenester ikke er tilgjengelige på nettet eller via selvbetjeningsmaskiner slik at kunden faktisk må komme til servicebedriften, det vil si restauranten, dagligvarebutikken eller lignende? Egeninnsats i form av tid og krefter har klare paralleller til en kundes involvering i en produktkategori. Ifølge Zaichkowsky¹³ beskriver involvering en persons opplevelse av et objekt som relevant ut fra individets egne behov, verdier og interesser (s. 342). Men om et produkt eller en tjeneste er relevant for oss, betyr ikke det nødvendigvis at vi ønsker å bruke tid og krefter og mentalt involvere oss i særlig grad i kjøpsprosessen. Ta for eksempel dagligvarer, som er relevant for de fleste av oss, men orker vi å involvere oss så veldig i innkjøpene til enhver tid? Basert på arbeidet til Berry og kollegaer (2002) kan vi faktisk anta at det er en negativ sammenheng mellom grad av mental involvering i en produktkategori og opplevd bekvemmelighet. Jo mer kunden må involvere seg, jo mer tid og krefter bruker kunden, og jo mindre opplevd bekvemmelighet er det i serviceleveransen. Ergo hevder vi følgende:

H1: Kundens grad av mental involvering har en negativ effekt på opplevd servicebekvemmelighet.

På den andre siden mener vi at servicekvalitet kan påvirke kundenes opplevde servicebekvemmelighet positivt. Denne sammenhengen mener vi er som følger: Serviceleverandøren kan legge til rette for og muligjøre servicebekvemmelighet gjennom de materielle og de immaterielle egenskapene ved serviceleveransen. Materielle egenskaper ved tjenesten kan for eksempel være utformingen av butikken eller komforten på hotellrommet, mens de immaterielle egenskapene for

eksempel kan være personalets evne og vilje til å yte rask og personlig service.

H2: a) Kundens vurdering av materielle egenskaper ved tjenesten og b) personalets evne til å gi personlig behandling og til å yte c) rask service har en positiv effekt på opplevd servicebekvemmelighet.

Selv om involvering i serviceleveransen ikke øker bekvemmeligheten, betyr ikke dette at involvering påvirker kundens vurderinger negativt. Snarere tvert imot, som nevnt over kan kunder som er involvert i serviceleveransen og er en medvirkende part i samskapingen av verdi, oppleve den såkalte IKEA-effekten, det vil si at kunden blir mer fornøyd med noe han/hun selv har laget, sammenlignet med om en ekspert har gjort det, selv om resultatet ikke er perfekt.

La oss si at Billy-hyllen ble litt skjev: Har vi gjort det selv, er vi mer fornøyd enn om vi hadde fått hjelp av en montør fra IKEA. Lignende resultater finner vi i eksperimentene utført av Troye og Supphellen ved Norges Handelshøyskole,¹⁴ hvor individer ble satt til å tilberede middagsretten Tikka Masala ved hjelp av halvfabrikata. Resultatene viser at egenproduksjon og involvering fører til mer positive evalueringer av ingrediensene og ikke minst det endelige resultatet. Denne effekten var først og fremst til stede i den gruppen hvor interessen for mat var over gjennomsnittet, det vil si at individets mentale involvering var vesentlig for den positive vurderingen av og tilfredsheten med utfallet. Basert på disse observasjonene foreslår vi derfor at:

H3: Kundens grad av mental involvering har en positiv effekt på kundens tilfredshet med serviceleveransen.

Forholdet mellom servicekvalitet og kundetilfredshet er vel dokumentert i litteraturen,¹⁵ følgelig er servicekvalitet en driver av kundetilfredshet. Vi mener derfor at servicekvalitet i tillegg til involvering påvirker kun-

14. Troye, Sigurd og Magne V. 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.

15. Cronin, Joseph J., Jr. og Steven A. Taylor (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3): 55–68.

12. Keh, Hean T. og Jun Pang (2010). Customer Reactions to Service Separation. *Journal of Marketing*, 74(2): 55–70.

13. Zaichkowsky, Judith L. (1985). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3): 341–352.

detilfredshet positivt. Derfor vil vi her kun bekrefte tidligere funn når vi hevder at:

H4: a) Kundens vurdering av materielle egenskaper ved tjenesten og b) personalets evne til å gi personlig behandling og til å yte c) rask service har en positiv effekt på kundetilfredshet.

HVILKEN ROLLE SPILLER BEKVEMMELIGHET I KUNDERS EVALUERINGSPROSESS?

Over har vi foreslått hvilken rolle mental involvering spiller for henholdsvis opplevd bekvemmelighet og kundetilfredshet og sammenlignet med servicekvalitet. Men hvilken rolle spiller egentlig bekvemmelighet i kunders evaluering av en tjeneste? Nguyen og kollegaer¹⁶ illustrerer og tester sammenhengen mellom servicekvalitet og bekvemmelighet og finner at bekvemmelighet påvirker forholdet mellom kvalitetsdrivere og overordnet servicekvalitet, mens bekvemmelighet imidlertid ifølge Berry og kollegaer er et mellomledd mellom kundenes evaluering av tjenestens egenskaper (immaterialitet, forgjengelighet, heterogenitet og prosumpsjon) og kundenes opplevelse av servicekvalitet, rettferdighet i serviceleveransen og deres tilfredshet. Det er verdt å merke seg at denne modellen ikke ennå er empirisk testet, og at denne relasjonen derfor ikke er bekreftet. Jiang mfl. (2013)¹⁷ går ett skritt videre og relaterer bekvemmelighet direkte til atferdsmessige intensjoner slik som gjenkjøp, word-of-mouth og økt bruk av serviceleverandør. De finner empirisk støtte for denne relasjonen. Basert på disse studiene kan vi slutte at bekvemmelighet kan spille forskjellige roller i en kundes evalueringsprosess. Det kan også påvirke forholdet mellom andre variabler, for eksempel kvalitetsdrivere og kvalitet, eller være et mellomledd mellom servicekvalitet og for eksempel kundetilfredshet. Vi tror imidlertid at bekvemmelighet, i dagens samfunn og spesielt i enkelte bransjer slik som dagligvarebransjen, kan ha en enda viktigere rolle. Vi tror at bekvemmelighet i enkelte situasjoner vil være like viktig som kundetilfredshet med hensyn til å styre framtidig kundeatferd,

16. Nguyen, Doan T., T. DeWitt og R. Russell-Bennett (2012). Service convenience and social servicescape: retail vs hedonic setting. *Journal of Services Marketing*, 26(4): 265–277.

17. Jiang, Ling, Zhilin Yang og Jun Minjoon (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 24(2): 191–214.

dog med andre konsekvenser enn det tilfredshet har. Dette skal vi komme tilbake til om litt. Så vidt vi vet, foreligger det ingen studier hvor denne paralleliteten mellom bekvemmelighet og kundetilfredshet testes. Derimot finner vi, som nevnt over, en rekke undersøkelser hvor kundetilfredshet og bekvemmelighet er behandlet hver for seg.

BEKVEMMELIGHET OG FRAMTIDIG KUNDEATFERD

Forholdet mellom kundetilfredshet og framtidig kundeatferd er vel etablert i tidligere forskning, se for eksempel Cronin og Taylor (1992) og Johnson mfl. (2001). Ifølge disse arbeidene er kundetilfredshet den viktigste driveren av kundelojalitet målt gjennom gjenkjøp, word-of-mouth og anbefalinger. Som nevnt over har Jiang mfl. (2013) relatert bekvemmelighet til de samme variablene. Vi antar derfor at bekvemmelighet er på samme nivå og kan sidestilles med kundetilfredshet i kundenes evalueringsprosess. Men vi tror at bekvemmelighet leder til en annen type kundelojalitet enn kundetilfredshet. Mens kundens tilfredshet med en serviceleverandør fører til lojalitet mot denne spesifikke serviceleverandøren, leder bekvemmelighet til multilojalitet, det vil si av bekvemmelighetshensyn er vi lojale mot flere serviceleverandører samtidig. Vi hevder derfor at:

H5: a) Kundetilfredshet har en positiv effekt på lojalitet mot en spesifikk serviceleverandør og b) en negativ effekt på bruk av flere serviceleverandører samtidig (multilojalitet).

Som vi tidligere har hevdet, søker kunder bekvemme og raske løsninger. Dette kan føre til at bedriften må gi avkall på kundenes lojalitet, da kundene vil søke de løsningene som passer best inn i deres livssituasjon, noe som kan føre til bruk av forskjellig serviceleverandør fra gang til gang. Dette fører til ikke-lojalitet eller multilojalitet blant kundene.

Vi foreslår derfor at:

H6: Bekvemmelighet har en positiv effekt på lojalitet mot flere serviceleverandører samtidig (multilojalitet).

At behovet for bekvemmelighet fører til lojalitet mot

flere serviceleverandører samtidig, utelukker ikke at kundene også kan bygge lojalitet mot en spesifikk serviceleverandør. Snarere tvert om, vi mener det er grunn til å tro at lojalitet mot flere serviceleverandører kan føre til at lojalitet mot en spesifikk leverandør utvikler seg over tid. Gjennom å benytte flere serviceleverandører får kunden et bredt sammenligningsgrunnlag, og over tid utvikler kunden en ekspertise som gjør at han/hun bedre kan skille mellom serviceleverandørene med hensyn til hvem som er mest effektive og bekvemme å bruke. Vi antar derfor at:

H7: Lojalitet mot flere serviceleverandører samtidig (multilojalitet) påvirker lojalitet mot en spesifikk serviceleverandør positivt.

METODE

For å belyse denne problemstillingen samlet vi data gjennom en telefonbasert spørreundersøkelse i regi av forskningsprosjektet Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI. Et representativt utvalg av kunder i dagligvarebransjen ble intervjuet.

Variablene i modellen ble alle målt ved å bruke validerede skalaer fra tidligere undersøkelser. Tilfredshet og lojalitet ble alle hentet fra artikkelen av Johnson mfl. (2001), som dokumenterer Norsk Kundebarometers måleinstrument. For å måle bekvemmelighet tok vi utgangspunkt i SERVCON, en skala for å måle servicebekvemmelighet, som er utviklet av Seiders mfl. (2007)¹⁸. For å unngå eventuell overlapp med servicekvalitetsmålene og for å måle bekvemmelighet litt mer overordnet fulgte vi Seiders og hans kollegaers anbefalinger om å anvende den reduserte versjonen av skalaen. Spørsmålene for å måle multilojalitet ble laget for denne undersøkelsen spesielt og er en tilpassning av målene for lojalitet. I stedet for å referere til en enkelt serviceleverandør refereres det her til flere. Involvering ble målt i henhold til Zaichkowsky's arbeider og skalaen *Revised Personal Involvement Inventory*.

RESULTAT

Totalt sett bestod utvalget av 300 respondenter fra dagligvarebransjen, hvorav 157 (52 prosent) menn og 143 (48 prosent) kvinner. Alderen varierte mellom 18 og 83 år med et gjennomsnitt på 45 år. Utdannelsesmessig fordelte utvalget seg på to hovedkategorier, 32 prosent rapporterte videregående skole som høyeste utdanning, mens 65 prosent rapporterte om grad fra høyskole eller universitet. Av de resterende tre prosentene oppga to prosent grunnskole som utdanning, mens én prosent ikke ønsket å svare.

For å analysere datasettet og teste de foreslåtte hypotesene brukte vi programvaren SmartPLS (*partial least squares*).¹⁹ SmartPLS er utviklet for å kjøre *partial least squares*-analyser. SmartPLS er spesielt egnet for å analysere små utvalg og skjeve data samt teorier som ikke har fått skikkelig fotfeste ennå fordi teorien er ny eller av en mer eksplorativ tilnærming er nødvendig. SmartPLS fokuserer på å forklare varians i den eller de avhengige variablene. Da kundetilfredshetsdata har en tendens til å være relativt skjevt fordelte, har både den svenske, den amerikanske og den europeiske kundetilfredshetsindeksen benyttet PLS i estimeringen av sine modeller (se for eksempel Johnson mfl. 2001). Vi velger å følge denne tradisjonen siden vårt datasett også inneholder kundetilfredshet og andre variabler som kan være skjevt fordelte.

VURDERING AV MÅLEMODELLEN

Analysene ble gjennomført i to trinn. Først så vi på målemodellen, deretter testet vi strukturmodellen. De psykometriske egenskapene vi så på, var gjennomsnittlig varians (AVE – *average variance extracted*), intern reliabilitet (*composite reliability*) og Cronbachs alfa. Kort oppsummert oppnår alle disse parameterne akseptable nivåer. Alle variabler har en AVE over 0,50, en intern reliabilitet over 0,60 og en Cronbach's alfa på over 0,70, med unntak av bekvemmelighet. Denne variabelen oppnår en AVE på kun 0,32. Siden både Cronbachs alfa og *composite reliability* oppnår akseptable nivåer, velger vi derfor å beholde bekvemmelighet i henhold til den opprinnelige planen. Videre vurderte vi diskriminant validitet mellom variablene ut fra regelen om at korrelasjonen mellom variablene skal være lavere

18. Seiders, Kathleen, Glenn B. Voss, Andrea L. Godfrey og Dhruv Grewal (2007). SERVCON: development and validation of a multidimensional service convenience scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1): 144–156.

19. Ringle, Christian, Sven Wende og Alexander Will (2005). SmartPLS 2.0. Hamburg: SmartPLS (tilgjengelig fra www.smartpls.de).

TABELL 1 Resultater fra strukturmodellen.

RELASJON	KOEFFISIENT	T-VERDI
Involvering → tilfredshet	0,134	2,781
Involvering → bekvemmelighet	-0,103	1,838**
Materiell → tilfredshet	0,581	10,307
Materiell → bekvemmelighet	0,415	6,356
Personlig behandling → tilfredshet	0,042	ns
Rask service → tilfredshet	0,098	ns
Personlig behandling → bekvemmelighet	0,310	4,952
Rask service → bekvemmelighet	0,245	3,827
Tilfredshet → lojalitet	0,461	5,661
Tilfredshet → multilojalitet	-0,147	1,954**
Bekvemmelighet → lojalitet	0,089	ns
Bekvemmelighet → multilojalitet	0,172	1,963
Multilojalitet → lojalitet	0,400	5,392

** signifikant på ti prosents nivå.

enn kvadratrotten av AVE for den enkelte variabelen.²⁰ Også her innfridde målemodellen. Som et siste ledd i vurderingen av målemodellen så vi på hvordan hver faktor reflekterte sine respektive variabler. Oppsummert ser vi at et par faktorer er noe under 0,70, men da hver faktor lader sterkest på den tiltenkte variabelen samt at alle indikatorer er signifikante, valgte vi å beholde den opprinnelige faktorstrukturen.

TESTING AV HYPOTESER OG STRUKTURMODELL

Vi testet også strukturmodellen, det vil si vår konseptuelle modell som vist i figur 1, ved hjelp av SmartPLS. Resultatene fra denne analysen er oppsummert i tabell 1.

Fra tabell 1 ser vi at involvering har en positiv effekt på kundetilfredshet, men en negativ effekt på bekvemmelighet, men på ti prosents nivå. Materiell kvalitet har en positiv effekt på både kundetilfredshet og bekvemmelighet. Interessant nok har personlig behandling og rask service kun signifikant positiv effekt på bekvemmelighet, og ikke kundetilfredshet, når involvering tas med i modellen. Videre ser vi at tilfredshet påvirker

kundelojalitet positivt, men har en negativ effekt på multilojalitet, på ti prosents nivå. Bekvemmelighet har en positiv direkte effekt på multilojalitet og en positiv indirekte effekt på lojalitet. Bekvemmelighet har ingen direkte effekt på lojalitet.

Den forklarte variansen i kundelojalitet er på 41 prosent, mens vi kun forklarer to prosent av multilojalitet. Tilfredshet og bekvemmelighet forklarer vi med henholdsvis 59 og 63 prosent. Basert på resultatene som presentert i tabell 1, kan vi derfor konkludere med at vi fant støtte for alle de sju hypotesene. Ser vi på den forklarte variansen i de avhengige variablene (kundetilfredshet, bekvemmelighet, lojalitet og multilojalitet), kan vi konkludere med at vi har identifisert viktige drivere av disse, men at den noe lave forklarte variansen på multilojalitet indikerer at det fortsatt er en jobb som må gjøres her når det gjelder å identifisere andre potensielle drivere, det vil si viktige forhold som påvirker denne variabelen.

DISKUSJON

Bekvemmelighet er et fenomen som blir stadig viktigere for våre kunder. I enkelte bransjer, for eksempel dagligvarebransjen, vil nok behovet for lettvinde og raske løsninger være større enn i andre bransjer og situasjoner som er av mer nytelsesorientert karakter. Denne under-

20. Fornell, Claes og David F. Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39–50.

søkelsen valgte vi derfor å gjennomføre på et representativt utvalg kunder i dagligvarebransjen. Basert på en litteraturgjennomgang av bekvemmelighetsbegrepet utledet vi sju ulike hypoteser. Kort oppsummert fant vi støtte for alle hypotesene. Dette betyr at bekvemmelighet er en viktig del av våre kunders vurderinger av serviceleverandøren. Det er imidlertid interessant å merke seg at når kundene er ute etter lettvinte, raske og bekvemme løsninger, er de ikke interessert i å involvere seg selv mentalt i serviceleveransen. Derimot kan et godt tilrettelagt servicekonsept ha sterk positiv betydning for opplevd bekvemmelighet. Med andre ord er de materielle sidene ved tjenesten, butikkens layout eller hotellrommets komfort viktig sammen med et godt opplært personale som kan gi personlig behandling og rask service for å øke opplevelse av bekvemmelighet for kunden i serviceleveransen. Bekvemmelighet fører videre til at kunder utvikler lojalitet mot flere serviceleverandører og velger den leverandøren som er nærmest eller lettest tilgjengelig når behovet for tjenesten er der. Dette betyr at bekvemmelighet leder til multilojalitet, men utelukker ikke at kunden over tid kan utvikle lojalitet mot en spesifikk serviceleverandør. Det er også interessant å merke seg at lojalitetsbegrepet i dagligvarebransjen i denne undersøkelsen oppnår en relativt høy forklart varians. Dette har ikke vært tilfellet i tidligere undersøkelser gjennomført av Norsk Kundebarometer og viser dermed at bekvemmelighet og multilojalitet er viktige skritt på veien for å kunne utvikle lojalitet mot en spesifikk serviceleverandør i denne bransjen.

På den andre siden viser det seg at involvering har en positiv effekt på kundetilfredshet. På mange måter kan vi si at vi her gjensker en slags IKEA-effekt. Jo høyere grad av mental involvering i en tjeneste eller serviceleveranse, jo høyere grad av kundetilfredshet. Videre viser det seg at kundetilfredshet har en positiv direkte effekt på lojalitet mot en spesifikk serviceleverandør. Her bekreftes bare tidligere kjente sammenhenger, så her er det intet nytt under solen. Mer interessant er det imidlertid at kundetilfredshet har en negativ direkte effekt på multilojalitet. Med andre ord: Er vi fornøyd med en serviceleverandør, betyr det at vi ikke vil benytte oss av andre enn denne serviceleverandøren. Ikke et helt uvanlig funn, vil noen si – det interessante ligger først og fremst i at vi gjør dette funnet i dagligvarebransjen, som karakteriseres av mange aktører som er lett tilgjengelige.

Funnene fra denne undersøkelsen viser at bekvemmelighet er en viktig faktor i kunders evalueringer av en serviceleverandør. Bekvemmelighet fører til multilojalitet, som kan se ut som et forstadium til lojalitet rettet mot en spesifikk serviceleverandør. Dette kan implisere at kundene prøver ut forskjellige leverandører og gjennom erfaring ender opp med den som passer kunden best. På denne måten vil kundene ende opp med den leverandøren som passer best, og slik sett øker den samfunnsmessige gevinsten ved at konsumet oppfattes mer positivt, da den generelle tilfredsheten øker. Dette vil i mindre grad kunne skje i bransjer hvor multilojalitet er vanskelig på grunn av mangel på tilbydere, tjenestens natur eller lignende. Dette kan være et argument mot monopol eller oligopol. Fra et kundeståsted forteller da våre funn at kundene er tjent med å bruke flere leverandører, slik at man til slutt ender opp med den som «produserer riktigst» i forhold til eget behov.

LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER

For ledere betyr dette at kunnskap om kundenes behov for bekvemmelighet i deres respektive bransje er viktig informasjon for utvikle riktig servicekonsept og for å være i stand til å identifisere rett veg til kundelojalitet. Bør ledelsen utvikle servicekonsept som egner seg for å involvere kundene mentalt, og på den måten skape lojalitet gjennom kundetilfredshet? Eller bør ledelsen unngå å involvere kundene og utvikle et servicekonsept som er tilrettelagt for enklest mulig transaksjoner, hvor kundens tid og krefter i minst mulig grad blir benyttet som en innsatsfaktor?

Et annet spørsmål bedriftene må stille seg, er: Vil den positive effekten av involvering gjennom tilfredshet være større enn den negative effekten på lojalitet gjennom redusert bekvemmelighet? I så fall bør man redusere involvering, og i motsatt fall øke den. Men kan vi også tenke på hvordan bedriftene kan redusere den negative effekten av involvering på bekvemmelighet? Relasjoner handler mye om subjektive oppfatninger, og dette kan påvirkes. Hvis for eksempel bekvemmelighet er *tid*, må bedriftene tenke på hvordan de kan involvere kundene uten at de opplever involveringen som tapt eller bortkastet tid. Dermed vil de redusere den negative effekten på bekvemmelighet. En tanke kan jo være involvering gjennom en form for samproduksjon som ender med bedre pro-

dukter/tjenester for kunden, da leveransen sannsynligvis blir mer tilpasset kundens behov gjennom kundens involvering. Ved å påpeke dette vil kanskje kundenes subjektive oppfatning av tapt tid reduseres. I mange diskusjoner med næringslivet, handler mye av dette om å øke nytteverdien for kundene ved at de opplever kontakten, altså involveringen med bedriften, som relevant. Dersom det er relevant, oppleves en nytteverdi som muligens vil fjerne det negative aspektet ved tidsbruk. Bedriftene bør tenke: Hvordan kan vi involvere kundene uten at det fører til redusert bekvemmelighet?

BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

Det er flere begrensinger ved denne undersøkelsen. Først og fremst er den gjennomført i kun én bransje, dagligvarebransjen. Den bør derfor gjennomføres i flere bransjer for å se om forholdet mellom mental involvering, bekvemmelighet og kundetilfredshet samt konsekvensene av spesielt bekvemmelighet varierer avhengig av bransjen. For eksempel vil dette kunne være forskjellig for produkter og tjenester avhengig av om de først og fremst har nytteverdi eller er av en mer nyttesorientert og hedonistisk karakter. Dette vil også kunne være forskjellig i bransjer hvor man bare har én leverandør om gangen og gjerne over lengre perioder (eksempelvis strømleverandører), enn i bransjer hvor man handler hyppig og enkelt kan bytte mellom leverandører. En annen ting er om sammenhengene kanskje er annerledes i bransjer hvor kjøps-hyppigheten er lavere enn i dagligvare, for eksempel ved bilkjøp. Her kan det være at bekvemmelighet påvirker lojalitet i mindre grad. Eller er det slik at involvering i produkt eller tjeneste betyr enda mer for

tilfredshet og dermed har positiv effekt på lojalitet for bransjer med høy involvering kontra lav involvering, for eksempel bil- versus strømbransjen, og at bekvemmeligheten kanskje i mindre grad påvirkes negativt i høyinvolveringsbransjer? Eller i bransjer hvor det er stor forskjell mellom tilbyderne? I dagligvarebransjen er det mange kjeder som er tilnærmet like i produktutvalg. Her kan det være at bekvemmelighet påvirker lojaliteten i mindre grad. Når tilbyderne skiller seg fra hverandre i større grad, oppleves valgmulighetene som færre. Det samme kan vi vel kanskje si om produkter/tjenester hvor merkeidentifikasjon er viktig. En svoren Harley-tilhenger kjøper ikke en Kawasaki bare fordi leverandøren ligger nærmere.

Videre bør man trekke inn andre drivere av både bekvemmelighet og kundetilfredshet, utover involvering og servicekvalitet. Selv om forklart varians i både kundetilfredshet og bekvemmelighet er relativt høy, kan det være viktige variabler som fortsatt ikke er med, men som kan spille en viktig rolle i evalueringprosessen, for eksempel pris. Moderatorer som individuelle forskjeller (personlighet, egenskaper, alder, og så videre) og situasjonsbestemte faktorer (tid, sted, bransje, og så videre) inkluderes i framtidige modeller for å identifisere hvilken rolle, under hvilke omstendigheter og med hvilken effekt bekvemmelighet versus kundetilfredshet dominerer våre kunders evalueringprosesser. Svaret på spørsmålet om vi bør involvere kundene – det bør vi nok ikke om de er ute etter lettvinne, bekvemme løsninger ... M

En stor takk rettes til Kristine Vabø og Marie Buraas Østvik for deres innsats som forskningsassistenter på dette prosjektet.