



BACHELOROPPGAVEN
VÅR 2017

BCR3102

"Hvordan påvirker intern servicekvalitet kundelojalitet hos Adams Matkasse?"

HØYSKOLEN KRISTIANIA

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

ANTALL ORD:
19 231

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1. Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Kausalitetsmodell	6
1.3 Formål og problemstilling	8
1.4 Avgrensninger	9
1.5 Adams Matkasse	9
2.0 Teori	11
2.1 Innledning	11
2.2 Service Profit Chain	11
2.2.1 Intern servicekvalitet	12
2.2.2 Ansattes tilfredshet	13
2.2.3 Medarbeiderlojalitet og medarbeideres produktivitet	14
2.2.4 Ekstern serviceverdi: Servicekonseptet	15
2.2.5 Kundetilfredshet	17
2.2.6 Kundelojalitet	18
2.2.7 Økt omsetning og profitt	19
2.3 Kunden først-modellen	19
2.3.1 Ekstrem kundeorientering	20
2.3.2 Adaptiv forretningsmodell	21
2.3.3 The Angry Bird-checklist: Raskt, enkelt og morsomt	21
2.3.4 Back office = front office	21
2.3.5 Autonomi til front-office	22
2.3.6 Belønningssystemer	23
2.4 The interplay between value and service quality experience	23
2.4.1 E-tillit	24
2.4.2 E-tilfredshet	24
2.4.3 E-lojalitet	25
3.0 Metode	26
3.1 Valg av metode	27
3.2 Forskningsdesign	28
3.3. Intervjuguide	29
3.4 Utvalg og utvalgsprosedyrer	29
3.5 Gjennomføring av intervjuer	31
3.6 Transkribering og koding	32
3.6.1 Kategorisering	32
3.7 Forskningsetikk	33
3.8 Informert samtykke	33
3.9 Kvalitetssikring	34
3.10. Reliabilitet og validitet	34
4.0 Analyse og resultater	35
4.1 Service Profit Chain og Kunden først-modellen	35
4.1.1 Er intern servicekvalitet koblet til ansattes tilfredshet?	35
4.1.2 Er ansattes tilfredshet koblet til kundetilfredshet?	44
4.1.3 The interplay between value and service quality experience	47
5.0 Avslutning	50
5.1 Svar på analysespørsmål	51
6.0 Konklusjon	53
7.0 Kritikk til egen oppgave	54

8.0 Videre forskning	55
9.0 Litteraturliste	57

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide Mellomleder

Vedlegg 2: Intervjuguide Frontlinjepersonell

Vedlegg 3: Intervjuguide Kunde

Vedlegg 4: Analysematrise

Figurer:

Figur 1.2: Sirkulær kausalitetsmodell som viser sammenhengen mellom internservicekvalitet, ansattes tilfredshet, ekstern serviceverdi, kundetilfredshet og kundelojalitet

Figur 2.2: Service Profit Chain

Figur 2.2.4: The customer value equation

Figur 2.3: Kunden først-modellen

Figur 5.0 Kausalitetsmodell som viser sammenhengen mellom intern servicekvalitet, ekstern serviceverdi og kundelojalitet

Tabell:

Tabell 3.4: Oversikt over informanter

Forord

Tre fantastiske år på Ledelse og servicestrategi ved Høyskolen Kristiania avsluttes med denne bacheloroppgaven. Vi har brukt teori fra flere av emnene vi har gjennomgått under studietiden og har hovedfokus på service, men spisset til intern servicekvalitet, kundelojalitet og digital servicestrategi. Gruppen kom sammen på grunn av felles interesse og mål med oppgaven, noe som har gjort det spennende og motiverende å skrive den.

Vi vil takke vår veileder, Ulf Stigen for god hjelp og kommunikasjon. Uten hans konstruktive kritikk og gode tilbakemeldinger, hadde ikke denne oppgaven vært slik den er fremstilt i dag. Vi vil størst av alt gi en stor takk til Adams Matkasse som tok oss imot med åpne armer, stilte opp som informanter og som ga oss den informasjonen vi trengte for å kunne gjennomføre denne bacheloroppgaven. Leder på kundeserviceavdeling hos Adams Matkasse har vært fantastisk samarbeidsvillig og bidro til at vi følte oss som en del av dem. Vi vil også takke kundene som stilte opp som informanter.

Denne tiden har gitt oss glede, motivasjon, frustrasjon, tårer og ikke minst godt samhold. Prosessen har vært strukturert og vi har jobbet jevnt hele veien. Det har vært flott å kunne sette opp en strukturert fremdriftsplan som har blitt fulgt og dermed gjort gjennomføringen god.

Til slutt ønsker vi å takke Høyskolen Kristiania for tre lærerike, motiverende og inspirerende år som det første kullet på Ledelse og servicestrategi.

God lesing!

Oslo, 15.05.2017

205316, 205369, 747896

Sammendrag

Gjennom studiet har vi lært at møtet mellom bedrift og kunde blir vektlagt som et av de viktigste nøkkelpunktene i tjenester. I sammenheng med dette har viktigheten av interne prosedyrer og prosesser blitt trukket frem som viktige faktorer for selve serviceleveransen. Systemene for å betjene kunden er blant annet det som inngår i intern servicekvalitet og er avgjørende for resultatene kunden opplever som følge av det. I denne sammenheng ble kundelojalitet valgt som et av hovedtemaene fordi det er dette som er grunn for lønnsomhet. Dette argumenteres for senere i oppgaven. Formålet med denne oppgaven har vært å rette fokus mot hvordan intern servicekvalitet påvirker kundelojalitet hos Adams Matkasse.

Gjennom oppgaven har vi funnet ut at intern servicekvalitet legger grunnlaget for ansattes tilfredshet, som igjen påvirker kundetilfredshet. Noe av det mest interessante her var at ansatte som trives på jobb presterer bedre, men at deres trivsel ikke påvirker kundelojalitet direkte. Det som er avgjørende for kunden, med tanke på lojalitet, er selve tjenesten og opplevelsen av denne. Desto viktigere er det at den interne servicekvaliteten fungerer optimalt og at dette gjenspeiles eksternt. Videre har vi funnet at kunders tilfredshet er avgjørende med tanke på om de blir lojale og om de ønsker å bruke tjenesten igjen.

For å komme frem til våre funn, har vi brukt dybdeintervju og kvalitativ tilnærming som metode. Dette har gitt oss mulighet til å gå i dybden og forstå hvordan den enkelte informant opplever tjenesten, både fra de ansattes og kundenes synsvinkel. Funnene våre kan brukes for å få bedre forståelse av hva som må til for å skape lojale kunder innen digitale tjenester. Videre kan det brukes for å tilrettelegge for lønnsom drift som vil skape verdi for både ansatte og kunder.

1.0 Innledning

I første del av oppgaven presenterer vi bakgrunn for valg av tema, kausalitetsmodell, formål og problemstilling, avgrensninger og informasjon om Adams Matkasse. Kausalitetsmodellen illustrerer hvordan begrepene vi har brukt er hensiktsmessig i henhold til problemstillingen, hvordan de henger sammen og hvordan de påvirker hverandre.

1.1. Bakgrunn for valg av tema

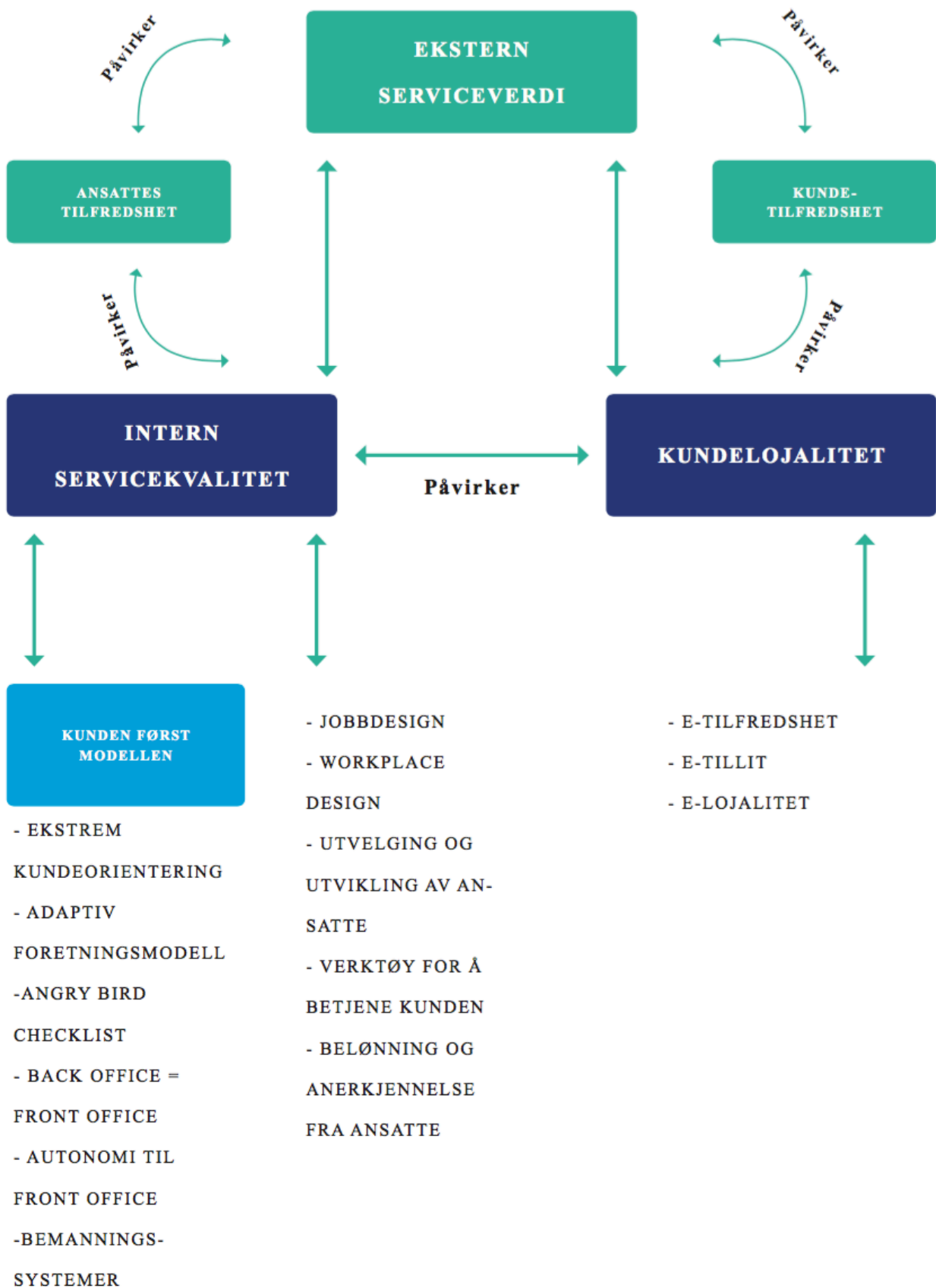
Bakgrunn for valg av tema kom først og fremst av relevans for studiet. Gjennom tre år på Ledelse og servicestrategi har vi fått spesiell interesse for kundelojalitet og digitalisering, og har ikke før nå hatt muligheten til å gå i dybden for å finne ut av hva som driver lojalitet i en reell bedrift. I denne sammenheng kom vi frem til at intern servicekvalitet var et relevant begrep å se nærmere på. Teoriene vi har valgt er derfor valgt med utgangspunkt i dette.

I en artikkel fra Netthandel.no kan vi lese at “Ferdige middagsløsninger der ingredienser og oppskrifter leveres som pakked løsning, har blitt utrolig populært blant oss travle nordmenn”. Adams Matkasse ble valgt spesifikt med tanke på at den digitale matvarebransjen er i stor vekst og opererer i et marked med høy konkurranse. Av andre aktører innen samme kategori er blant annet Kolonial, Godt Levert og Marked, men Adams Matkasse ble valgt både grunnet kjennskap til bedriften og det faktum at det er et helt særegent, nytt konsept i henhold til dagligvarehandelen. Vi tenkte derfor at utviklingen med digitalisering av bransjen, samt rekonstruering av den tradisjonelle dagligvarehandelen, er noe vi ville se nærmere på.

Konsekvensene av digitalisering av bransjen er blant annet at ansatte og kunder ikke lenger møtes fysisk. Kunder er blitt mer kravstore og har lettere tilgang på konkurrerende tilbud. Utgangspunktet for oppgaven har vært en interesse for å finne ut hva som inngår i disse interne prosedyrene og prosessene i en faktisk bedrift og hvordan dette gjenspeiler seg i kundens oppfatning av bedriften. Gjennom faget digital servicestrategi har vi fått stor tro på at flere bransjer i næringslivet må forberede seg på en digital omveltning om de vil holde seg konkurransedyktige på sikt.

1.2 Kausalitetsmodell

For å vise på en tydelig måte hvordan vi har valgt å sette de viktigste begrepene i oppgaven opp mot hverandre, har vi valgt å illustrere dette i en modell vi selv har fremstilt.



Figur 1.2 Sirkulær kausalitetsmodell som viser sammenhengen mellom intern servicekvalitet, ansattes tilfredshet, ekstern serviceverdi, kundetilfredshet og kundelojalitet. Disse faktorene er

utgangspunktet for oppgaven og vil presenteres grundigere senere. De er hentet ut fra de sentrale teoriene vi har brukt, hvor det kommer frem at intern servicekvalitet legger grunnlaget for ansattes tilfredshet i tjenesteytende bedrifter. Tilfredse ansatte vil påvirke ekstern serviceverdi. Ekstern serviceverdi omhandler resultatet for kunden, i sammenheng med dette legges det vekt på at tilfredse ansatte føler seg bedre og vil dermed prestere bedre. Dette vil igjen påvirke kundetilfredsheten som styrker kundelojalitet. Punktene under intern servicekvalitet og kundelojalitet hører til nevnte begreper.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å se hva intern servicekvalitet betyr i en spesifikk bedrift, som Adams Matkasse, samt å se om dette kan lede til kundelojalitet. I det digitale mister man mye av det personlige i kundemøtet. Vi mener derfor at det er viktig å se på intern servicekvalitet og kundelojalitet når omtrent hele prosessen og kundereisen skjer digitalt.

Problemstillingen er som følger:

“Hvordan påvirker intern servicekvalitet kundelojalitet hos Adams Matkasse?”

Gjennom oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan tiltakene som gjøres internt i bedriften påvirker kundene og om dette faktisk gir utslag på deres lojalitet. For å besvare dette har vi tatt utgangspunkt i to analyse spørsmål som ser på koblingen mellom komponentene i hovedmodellen, altså kausalitetsmodellen som presentert over.

Analyses spørsmålene er som følger:

“Er intern servicekvalitet koblet til ansattes tilfredshet?”

“Er ansattes tilfredshet koblet til kundetilfredshet?”

Kausalitetsmodellen ble laget med utgangspunkt i en modell kalt Service Profit Chain som viser sammenhengen mellom intern servicekvalitet i den ene enden og økt omsetning og profitt i den andre. Mellom disse komponentene finner vi blant annet ansattes tilfredshet, ansattes produktivitet, ekstern serviceverdi og kundetilfredshet. Tanken bak analyse spørsmålene er derfor å belyse de mest nærliggende delene av Service Profit Chain i første omgang, for så å se på hvordan de to ytterpunktene henger sammen. De to

ytterpunktene vi vil se på er de som inngår i problemstillingen, altså intern servicekvalitet og kundelojalitet. Disse temaene blir presentert senere i oppgaven.

1.4 Avgrensninger

For å avgrense oppgaven har vi valgt å ta for oss matvarebransjen på nett og én spesifikk bedrift innenfor denne kategorien. Av hensyn til tid og omfang har vi undersøkt kundeservice- og salgsavdeling, fordi det er her direkte kontakt med kunden oppstår. Funn og konklusjoner gjenspeiler derfor ikke bedriften som helhet. Med bakgrunn i samme hensyn har vi valgt å intervju et utvalg kunder som ikke vil kunne representere hele Adams Matkasses kundegruppe. Vi har redegjort for hele Service Profit Chain i teoridelen da vi mener det er viktig å få frem helheten og hvordan de ulike delene henger sammen. I analysedelen har vi likevel valgt å fokusere på de sammenhengene vi mener er viktigst for å besvare problemstillingen, slik at alle forholdene ikke vil bli redegjort for der. I tillegg har vi valgt å trekke ut begrepene e-lojalitet, e-tilfredshet og e-tillit fra artikkelen de inngår i, og dermed sett bort ifra resten av komponentene som inngår i modellen.

1.5 Adams Matkasse

Adams Matkasse har sitt hovedkontor i Bergen, så for å gjennomføre intervjuer reiste gruppen dit. Informasjonen som kommer frem om Adams Matkasse i dette punktet, fikk vi presentert av leder på kundeserviceavdelingen.

Adams Matkasse er en digital tjeneste som leverer middag til norske familier hver uke. Det hele ble startet opp av fire unge gründere fra Bergen i 2013. Gründerne hadde bakgrunn i salg fra Canal Digital og var mellom 25 og 29 år, da de fant ut at de heller ville starte for seg selv. I denne sammenheng kom de inn på tanken om en digital matvare leverandør. Med masse engasjement og uten noe særlig matkunnskap startet de opp det som senere skulle bli kalt Adams Matkasse. Selskapet startet opp under navnet ToppMat. De hadde fått med seg landslagskokken Adam på laget og hadde leveringer helt fra starten av. Siden den tid har de bygget seg opp gjennom dørsalg, ved å stå på messer og stands, samt å endre navnet til Adams Matkasse. Ved å endre navnet til å inkludere ordet “matkasse” ble det et søkbart navn og dermed enklere å finne gjennom Google. Dette førte til økt synlighet og enklere forståelse for konseptet. Tanken deres var hovedsakelig å “ta middagen tilbake” ved å spre matglede og lære både voksne og barn å lage mat fra bunnen av. For at man skal kunne spare tid og slippe

å finne ut hva man skal ha til middag hver dag, ble denne idéen igangsatt og etablert digitalt. Ideen resulterte i en helt ny måte å handle på, med nettbasert handel og ferdig utarbeidede menyer med gode råvarer og spennende oppskrifter (Adams Matkasse).

Linus Matkasse som er en svensk versjon av samme konsept kjøpte seg inn i Adams Matkasse og eier nå 60% av bedriften. Siden oppstart har de klart å få til en vekst på 300% og for ett og et halvt år siden ble det lagt ut aksjer i Adams Matkasse for å få inn mer kapital. Herkules Kapital kjøpte seg da inn og jobber med å gjøre endringer for å få bedriften til å stige i verdi.

Siden oppstart har majoriteten av gründerne solgt seg ut av bedriften. De har gått fra å være en tradisjonell start-up til å ha fått inn en ekstern administrerende direktør. De fokuserer nå på å få på plass ordentlige rutiner, strukturer og kontrakter. Alle har nå fått stillingsbeskrivelser og de har fått en egen ledergruppe. Verdien deres kan vi lese at er å være “åpne, gode og innovative” og deres hovedmålgruppe er nå kvinner i 30-årene med små barn, som bor rett utenfor byen.

Adams Matkasse har sitt hovedkontor i Bergen. Der sitter kundeservice, salg, administrasjon samt kjøkkenet hvor maten lages og testes cirka to dager i uken. De har hovedlager i Oslo hvor alle matkassene sendes ut til store deler av Norge. Leveransen av matkassene skjer eksternt og blir oftest levert av blant annet Bring, Posten og Helt hjem.

24.mars i år kom det frem i Aftenposten at Adams Matkasse og Godt levert slår seg sammen. Dette er fordi de forsøker å skape en ny, sterk aktør i dagligvarebransjen. *“Vi vil gjøre dette for å komme i en posisjon hvor vi kan utfordre de store dagligvareaktørene, Norgesgruppen, Rema 1000 og Coop”*, sier gründer og daglig leder i Godtlevvert.no, Kjetil Graver. Videre forteller han at de kommer til å beholde begge navnene fremover. *“Vi har bygget opp to solide kundebaser, besparelsene ligger ikke i å slå sammen kundene, men å samle innkjøp, effektivisere pakkingen og utkjøringen”*, sier Graver og ser for seg en besparelse på 10-talls millioner kroner.

Ettersom sammenslåingen ble gjort underveis i oppgaveskrivingen, mener vi det er sentralt å nevne det i oppgaven. Dette vil likevel ikke påvirke noe i forhold til vår data og analyse. Etter samtale med leder på kundeservice i Adams Matkasse har vi fått bekreftet at det foreløpig ikke er noen endringer i bedriften som vil påvirke utfall av vår forskning.

2.0 Teori

2.1 Innledning

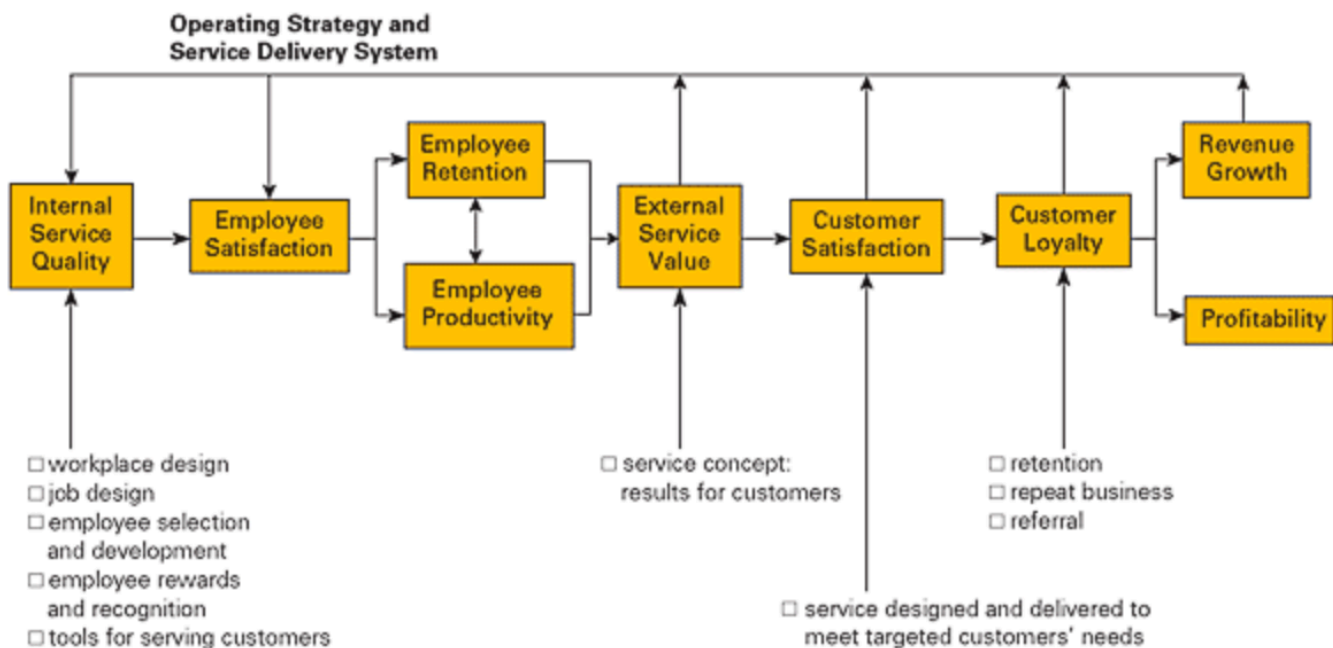
I denne delen av oppgaven redegjør vi for relevant teori og drøfter hvorfor vi mener de kan brukes til å svare på problemstillingen. I teoridelen bruker vi Service Profit Chain som kjernemodell da vi mener den tar for seg essensen i oppgaven. Den inkluderer lederes, frontlinjepersonalets og kundenes perspektiv i ett, og viser blant annet forholdet mellom intern servicekvalitet, ekstern serviceverdi og kundelojalitet. Ettersom Service Profit Chain er en modell som først ble presentert av Heskett, Sasser og Schlesinger i 1997, har det naturlig nok kommet mer moderniserte modeller i senere tid. Vi bruker derfor en modell Steven Van Belleghem presenterer i sin bok “When digital becomes human”. Denne heter Kunden først-modellen, og forklarer hvorfor ekstrem kundeorientering er det viktigste utgangspunktet i digitale bedrifter.

Kunden først-modellen brukes som en tilføyelse til begrepet intern servicekvalitet og blir redegjort for etter Service Profit Chain. Avslutningsvis tar vi for oss begrepene e-lojalitet, e-tillit og e-tilfredshet, som forklarer hvordan dette fungerer i en digital bedrift.

2.2 Service Profit Chain

Utgangspunktet for Service Profit Chain var studien “Profit Impact of Market Share”. Denne ble sponset av Harvard på 1970-tallet og slo fast at det forelå en sterk korrelasjon mellom markedsandel og avkastning. En av skaperne til modellen, Earl Sasser, hadde ved flere anledninger merket seg at bedrifter som kontinuerlig gikk med overskudd, ikke nødvendigvis var de med størst markedsandel. Teorien om at det var kundelojalitet som var forløperen til profitt sprang dermed ut som et svar på dette (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 10).

Service Profit Chain legger til grunn at det finnes direkte, sterke bånd mellom profitt, vekst, kundelojalitet, kundetilfredshet, verdien av et produkt eller en tjeneste, ansattes kapabilitet, ansattes tilfredshet, ansattes lojalitet og produktivitet (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 11).



Figur 2.2 Service Profit Chain (Harvard Business Review)

Et annet interessant funn her var at dataene viste at disse forholdene var selvforsterkende. Det vil si at tilfredse kunder bidrar til tilfredse ansatte, men også at tilfredse ansatte bidrar til tilfredse kunder (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 12).

2.2.1 Intern servicekvalitet

Service Profit Chain gir oss en overordnet oversikt over hva intern servicekvalitet faktisk er. Modellen viser en tydelig sammenheng mellom interne faktorene i bedriften og hvordan dette fører til resultater. Intern servicekvalitet tilrettelegger videre for ansattes tilfredshet og produktivitet, som fører til verdiskapning og til slutt fornøyde kunder og lønnsomhet (Wilson m.fl. 2012, 251). Det er viktig å presisere at modellen er en årsak-virkning modell, og at de ulike delene av modellen påvirker hverandre uavhengig av rekkefølge.

Intern servicekvalitet er i utgangspunktet et lite håndfast begrep. På tross av mye lesing og teori, har det vært vanskelig å finne en konkret definisjon som favner om hele begrepet. Dette har vi også funnet at er nettopp det intern servicekvalitet handler om. Det er individuelt fra bedrift til bedrift akkurat hvilke faktorer som påvirker og hva som settes mest pris på av de ansatte. Heskett, Sasser og Schlesinger forteller at intern servicekvalitet kan måles gjennom følelsene medarbeidere har til jobben sin, kollegene sine og bedriften generelt. I det hele tatt,

hva det er frontlinjepersonalet setter mest pris på ved jobben sin (1997, 29). Videre forklarer de at dette er sterkt knyttet til kapabiliteten de besitter i form av å kunne tilfredsstille kunden.

Innad i intern servicekvalitet finner vi fem komponenter:

1. Workplace design
2. Job design
3. Utvelging og utvikling av ansatte
4. Belønning og anerkjennelse til ansatte
5. Verktøy for å betjene kunden

Disse tar altså for seg forhold som vil påvirke de ansattes yteevne, handlingsrom og motivasjon. Heskett, Sasser og Schlesinger mener at intern servicekvalitet kan måles gjennom følelser og holdninger ansatte har til jobben, til kolleger og til bedriften (1997, 29). Generelt kan man si at det handler om hva de ansatte verdsetter mest ved jobben sin. I denne sammenheng peker de på kapabiliteten frontlinjepersonalet besitter. Dette er kapabilitet i form av deres evne og autoritet til å oppnå resultater for kunden (1997, 29). Sluttresultatet er grunnen til at intern servicekvalitet er en viktig faktor, da det både tilrettelegger for ansattes handlingsrom og resultatet for kunden. For eksempel vil interne systemer og prosedyrer legger føringer for hvor mye autonomi frontlinjepersonalet kan utøve ut mot kunden. Rigide retningslinjer her kan føre til lavere produktivitet og misfornøyde kunder.

2.2.2 Ansattes tilfredshet

Ut i fra Service Profit Chain ser vi at ansattes tilfredshet er en av forløperne til kundelojalitet. orskning presentert av Bowen, Gilliland og Folger i *How being fair with employees spills over to customers*, fra 1999, viser det seg at ansatte som føler seg rettferdig behandlet og trives på jobb, presterer bedre overfor kundene (sitert i Wilson m.fl 2012, 251). Det bør tilrettelegges for korrekt og grundig opplæring for at frontlinjepersonalet skal kunne føle seg trygge i sin rolle og dermed levere best mulig service til kundene.

For mange kunder er det frontlinjepersonalet som påvirker deres inntrykk av bedriften. Nettopp derfor er det viktig å bruke kunnskapen de opparbeider seg gjennom daglig kontakt med kunden, for å tilrettelegge for best mulig serviceleveranse (Wilson m.fl. 2012, 266-267).

Dette støtter teorien om ekstrem kundeorientering i Kunden først-modellen som vi vil se på senere i oppgaven.

2.2.3 Medarbeiderlojalitet og medarbeideres produktivitet

I en tjenestebedrift vil tap av en medarbeider ofte medføre både tap i produktivitet og kundetilfredshet. Det er altså ikke bare kostnadene ved å rekruttere, ansette og lære opp en ny medarbeider som er det sentrale (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 28). Dette fenomenet gjelder spesielt i tjenesteytende bedrifter hvor frontlinjepersonalet er det sentrale i møtet med kunden. Om en medarbeider har vært i bedriften i flere år er det sannsynlig at denne vil ha opparbeidet seg spesiell kompetanse i form av prosesser og rutiner på arbeidsplassen, som gjør at personen kan ta høyde for hendelser som andre ikke kunne forutsett. Like viktig er det at personen har hatt mulighet til å skape tette relasjoner og bedre forståelse for kundenes behov og blir dermed stor bidragsyter til at spesielt lojale kunder velger å legge igjen penger.

På en annen side resulterer ikke ansattes tilfredshet direkte i kundelojalitet, de to faktorene påvirker hverandre (Wilson m.fl. 2012, 251). Ulike strategier kan benyttes for å tilrettelegge for frontlinjepersonalets produktivitet. Videre presenterer Wilson m.fl. fire strategier for hvordan bedrifter kan tilrettelegge for en kundeorientert serviceleveranse gjennom sine frontlinjearbeidere (2012, 257 – 258):

1. Ansette de rette folkene

Servicearbeidere burde beherske spesielt to egenskaper, servicekompetanse og interesse for å jobbe serviceorientert. Servicekompetanse omfatter ferdigheter og kunnskap, her bør bedriften se etter personer som er best egnet for de enkelte arbeidsoppgavene en gitt stilling medfører. Interesse for å jobbe serviceorientert handler mer om holdning og i noen tilfeller personlighet (Wilson m.fl. 2012, 259). Denne egenskapen er ofte mer selvsagt for noen enn for andre.

2. Utvikle ansatte til å levere servicekvalitet

Når bedriften har funnet de ansatte som er best egnet, er neste steg opplæringen (Wilson m.fl. 2012, 261). I denne fasen har bedriften mulighet til å forme frontlinjepersonalet slik de vil at bedriften skal bli representert. Ved å gi de ansatte myndighet, får de mulighet til å ta

avgjørelser på egenhånd til kundens fordel. En forutsetning for dette, er kunnskap og verktøy som oppmuntrer til selvstendig arbeid (Wilson m.fl. 2012, 261).

3. Tilby nødvendige støttesystemer

Steg nummer tre dreier seg om viktigheten av gode interne tekniske systemer i bedriften. Dette er en forutsetning for å ha mulighet til å levere servicekvalitet. Sammenhengen mellom de interne systemene og servicen bedriften leverer, burde være et fokusområde for enhver kundeorientert bedrift da det direkte påvirker frontlinjepersonalets kapabilitet i form av å kunne betjene kunden (Wilson m.fl. 2012, 263).

4. Beholde de beste ansatte

Når bedriften har ansatt de rette folkene og lagt tilrette for god og korrekt opplæring, er det lønnsomt å holde på de ansatte. Tap av lojale ansatte kan i verste fall gå ut over viktige kundeforhold og dermed omsetning og profitt (Wilson m.fl. 2012, 263). Det bedriften kan tilby sine ansatte, er selve stillingen og godt arbeidsmiljø. Dette innebærer å kontinuerlig inkludere dem i bedriftens visjon. På samme måte som med kundene, vil fornøyde ansatte være lojale mot bedriften (Wilson m.fl. 2012, 265).

2.2.4 Ekstern serviceverdi: Servicekonseptet

Når vi beveger oss til ekstern serviceverdi, går vi over fra å fokusere på bedriftens interne prosesser og ressurser til det eksterne, altså det kunden mottar og opplever som følge av det.

Hva en gitt bedrift tilbyr kundene sine, hvor mye det koster kundene å få tak i tjenesten og hva de oppnår i form av resultater går under begrepet ekstern serviceverdi (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 40). Disse har fremstilt konseptet gjennom det de kaller “The customer value equation”:

$$\text{Verdi} = \frac{\text{Resultater for kunden} + \text{Prosesskvalitet}}{\text{Pris} + \text{Anskaffelseskostnad}}$$

Figur 2.2.4 The customer value equation viser at verdien av en tjeneste bestemmes ut ifra resultatet for kunden og prosesskvaliteten, delt på prisen og anskaffelseskostnadene. For eksempel kan anskaffelseskostnadene overgå resultatet som oppnåes, noe som vil resultere i en misfornøyd kunde. På den andre siden kan god prosesskvalitet veie opp for prisen.

Videre vil vi redegjøre for denne.

Resultater for kunden

Kunder kjøper resultater, ikke produkter eller tjenester (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 40). Det eksemplifiseres ved å peke på at det er få kunder som gleder seg til å fylle bensin. Det har likevel blitt en del av en rutine som tillater kunden beleilig transport (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 40). Det er altså resultatet man oppnår av å kjøpe en drill, en kjele eller en matkasse som er det essensielle, ikke selve produktet. Kunder er i større grad verdiorienterte. Det vil si at de søker resultater og prosesskvalitet, og verdien skal helst overgå prisen (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 23).

Prosesskvalitet

Resultater bør ikke bli oversett til fordel for måten resultatene kommer til live. Prosessen er ofte like viktig som resultatet (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 40). For eksempel går 80% av alle søksmål mot leger ikke på skader påført under behandling eller uønskede effekter. I følge Heskett, Sasser og Schlesinger kan det forklares gjennom gapet i pårørendes persepsjon og det faktum at de pårørende av en eller annen grunn opplever negative følelser grunnet måten tjenesten blir levert (1997, 41). På tross av at de færreste kunder bryr seg om hvordan produkter blir produsert og hva som skjer i kulissene, vil de legge merke til det. Heskett, Sasser og Schlesinger argumenterer for at kundens syn på prosesskvalitet handler om forholdet mellom hva som var forventet av tjenesten og hva som faktisk ble levert, på hvilken måte (1997, 41). Dette synet foreslår at:

1. Service er relativt, ikke absolutt
2. Det bestemmes av kunden, ikke av bedriften
3. Det varierer fra kunde til kunde
4. Servicekvalitet kan heves gjennom å både møte eller å overgår kundens forventninger, eller ved å søke å kontrollere slike forventninger

Dette synet legger føringer for at den opplevde verdien av en tjeneste vil være subjektivt. Det vil si at akkurat samme leveranse av en gitt tjeneste vil oppleves forskjellig fra kunde til kunde, og i følge forfatterne handler det i stor grad om forventningene kunden har.

Forventningene kan en bedrift styre, men forhold som humør og dagsform vil følgelig være usikre variabler og noe som vil være vanskelig å ta høyde for. Når det er sagt vil det likevel kunne gi utslag på kundens vurdering av tjenesten.

Pris og anskaffelseskostnader

Kostnader måles ofte kun i form av prisen kunder må betale, men like viktig er kostnader i form av tid og krefter som brukes på å skaffe seg en gitt tjeneste (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 42). Bedrifter kan dra fordeler av dette ved å både forstå seg på kunders anskaffelseskostnad, samt ved å forstå seg på forholdet mellom det og pris. Ved lavere anskaffelseskostnad vil man ofte kunne ta en høyere pris for tjenesten, spesielt om man klarer å overbevise kunder om verdien av å gjøre det (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 42).

2.2.5 Kundetilfredshet

Modellen viser hvordan ulike deler av prosessen fra intern servicekvalitet til profitt har en tett sammenheng med hverandre, og ikke nødvendigvis må skje i en bestemt rekkefølge.

Modellen er som nevnt innledningsvis kausal, det vil si at det er en årsakssammenheng mellom fenomenene. Eksempelvis vil fornøyde kunder lede til fornøyde medarbeidere og motsatt (Heskett, Sasser og Schlesinger 1997, 22).

En tilfreds kunde er selvfølgelig en fornøyd kunde. Kunder som er tilfreds med en tjeneste er ofte lønnsomme fordi de velger å bruke en tjeneste foran en annen. Det burde derfor være et mål for bedrifter å opprettholde kundeforholdet til disse kundene. Som nevnt over, hevder Heskett m.fl. at kunder handler på grunnlag av verdi. Verdi defineres her som det forbrukeren får igjen i etterkant av opplevelsen, ut ifra hvor mye som måtte gis av penger, tid og andre personlige faktorer (2008, 121). Bedrifter burde derfor definere hva som er verdi for deres kunder, og tilrettelegge og oppfordre sine ansatte for å imøtekomme disse ønskene på best mulig måte.

Wilson m.fl. mener spesielt følgende fem dimensjoner er viktige når kundetilfredshet settes opp mot servicekvalitet, og man ønsker å oppnå et godt kundeforhold (2012, 79-80):

Pålitelighet er evne til å levere det som har blitt lovet av bedriften, på en god måte. Dette anses som det viktigste punktet av de fem. Konkret kan dette være serviceleveransen, problemløsning eller pris. Gode kundeforhold bygger på troverdige aktører.

Respons vil si villighet til å hjelpe kunder, og levere service på raskt og effektiv måte. Det anses som en fordel når bedriften har kort responstid når kunder tar kontakt for hjelp.

Trygghet er de ansattes kunnskap og evne til å skape tillit hos kundene. For tjenester hvor kunden oppfatter risiko, er dette en viktig dimensjon fordi det påvirker helhetsinntrykket av opplevelsen.

Empati er omtanke og individualisert oppmerksomhet fra ansatt til den enkelte kunden. Empati kan formidles gjennom personalisert service, slik at den enkelte kunden føler seg unik og sett av bedriften. Ansatte i små bedrifter har mulighet til å bli kjent med kundene på et personlig nivå, og har mulighet til å bygge opp et kundeforhold med utgangspunkt i dette.

Fysisk miljø er det kunden oppfatter av det fysiske ved bedriften. Dette kan være utseende av fysiske gjenstander eller miljø, utstyr, personell eller skriftlig materiale.

2.2.6 Kundelojalitet

Under kundelojalitet velger vi å bruke definisjonen fra avsnittet om e-lojalitet, som presenteres lenger ned i oppgaven. E-lojalitet definerer lojalitet som ”en forbrukers gunstige holdning mot en bedrift på nett som resulterer i gjentakende kjøpsadferd” (Li m.fl. 2015, 588, egen oversettelse). I artikkelen til Heskett m.fl. kan vi lese at ledende servicebedrifter søker å finne ut hva som fører til kundetilfredshet. Xerox har ut ifra en 5-punkts skala undersøkt 480.000 kunders produkt og service tilfredshet. Deres mål inntil for to år siden, var å oppnå 100 % av 4 på skalaen og 5 på skalaen. Altså tilfredse og svært tilfredse kunder. De fant ut at forholdet mellom resultatene og faktisk lojalitet var avhengig om kunden var tilfreds eller svært tilfreds. I tillegg viste resultatene at de kundene som ga en 5’er på skalaen, var seks ganger så fornøyd enn de som ga en 4’er (Heskett m.fl. 2008, 121).

Overraskende nok har sammenhengen mellom kundetilfredshet og kundelojalitet svak korrelasjon. Det trekkes frem at det kan skyldes at kortsiktige kundeforhold blir brutt grunnet gunstigere tilbud som kan lokke kunder bort fra et ellers godt produkt (Heskett, Sasser og

Schlesinger. 1997, 22). Dette er derfor et veldig interessant funn da tilfredshet likevel er forløperen til lojalitet.

Et begrep skapt av Scott D., fikk navnet apostles, videre omtalt som apostler. Ledelsen i Xerox hadde et mål om å oppnå 100 % apostler ved å oppgradere nivået på service, samt å garantere kundetilfredshet. Et annet stort mål for bedriften var også å unngå terrorister, altså kunder som er så misfornøyde at de snakker høyt om sin dårlig opplevelse. Det kan blant annet hindre potensielle kunder eller bekjente i å prøve ut tjenesten (Heskett m.fl. 2008, 121), og kan være skadelig for både omdømme og lønnsomhet på sikt.

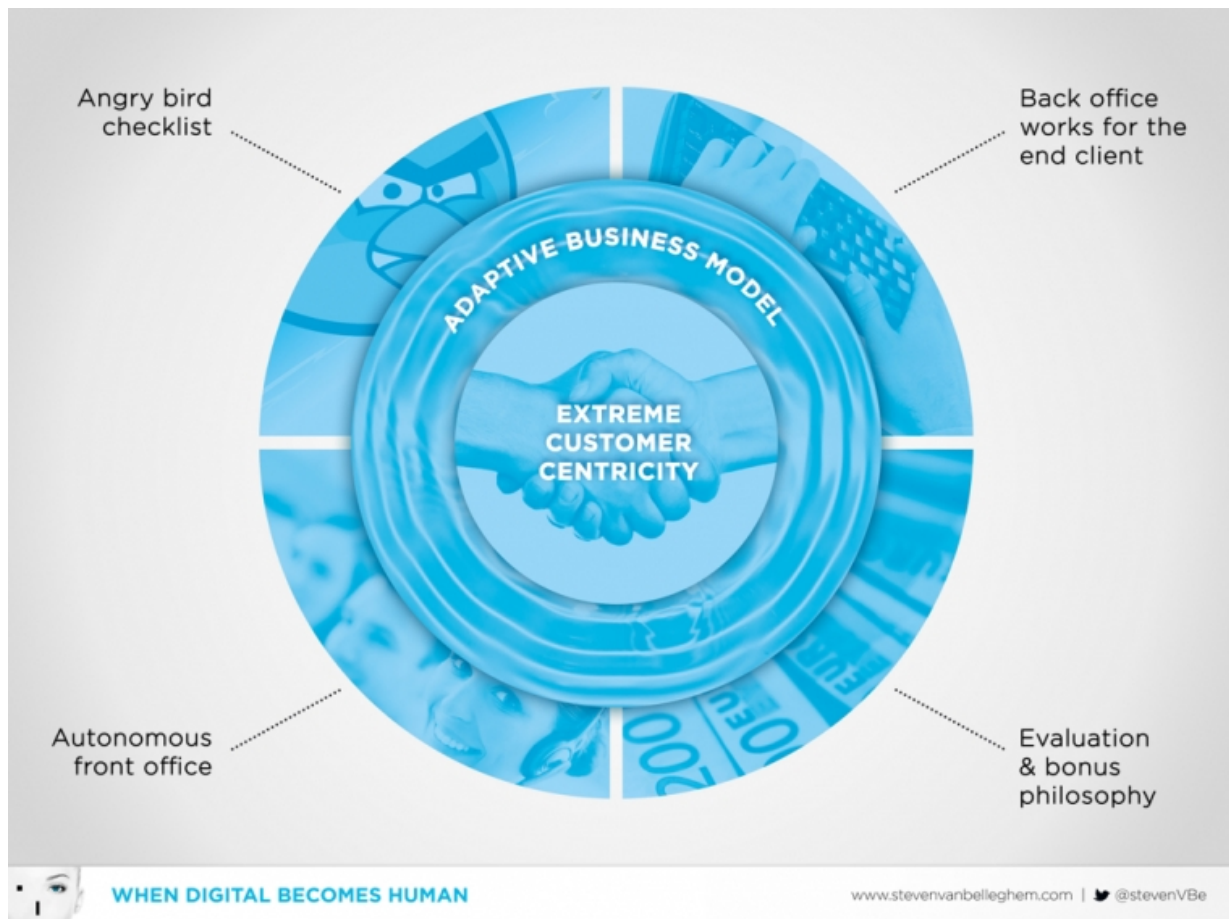
2.2.7 Økt omsetning og profitt

Naturlig nok vil alle de foreliggende stegene i Service Profit Chain lede til profitt og lønnsomhet for bedriften. I følge Heskett m.fl., vil de fleste kundene bli mer lønnsomme over tid (2008, 124). Desto viktigere er det å følge opp og blidgjøre den allerede lønnsomme kundegruppen, ikke bare fordi de står for en stor del av inntekten, men fordi de også dekker over den tapte inntekten fra mindre lojale kunder (2008, 125). Vellykkede serviceleverandører regner med at 20% av kundene deres er lojale. Med en så stor andel faste brukere har bedriften en sikker inntekt. Det vil lønne seg å bruke informasjon om disse kundene for å kontinuerlig tilfredsstille dem, fremfor å bruke midler på å nå ut til nye kunder.

2.3 Kunden først-modellen

Som nevnt innledningsvis bruker vi Kunden først-modellen som en utvidelse av begrepet intern servicekvalitet. I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for den.

Kunden først-modellen er utviklet ut ifra en omfattende modell og baseres på samtaler med bedrifter som har "Kunden først"- holdningen impregnert i bedriftskulturen. Blant dem er LinkedIn, Evernote og Coolblue som er sterke på den digitale arenaen. Blant offline-aktører er Starbucks, Disney World og Cartamundi noen av dem, og følgende seks steg skulle vurderes (Van Belleghem 2015, 38).



Figur 2.3 Customer first model (Steven Van Belleghem). Illustrasjonen viser at digitale bedrifter bør bruke ekstrem kundeorientering som utgangspunkt i utforming av tjenesten. Dette bør komplementeres med å legge opp til en adaptiv forretningsmodell. Det vil si å legge føringer for at tjenesten bør endres i tråd med grunnprinsippet om ekstrem kundeorientering. Disse to delene sees i sammenheng med å legge opp til autonomi til frontlinjepersonalet, å bruke Angry bird checklist i utforming av tjenesten, å skape et back office som jobber for front office og å lage belønningssystemer som står i tråd med grunnprinsippet om ekstrem kundeorientering.

2.3.1 Ekstrem kundeorientering

Ekstrem kundeorientering er nødvendig fordi de fleste bedrifter i dag bruker ordet ”kundeorientering”, og tror med dette at de tilfredsstillter kundene. Omtrent 80% av bedriftsledere mener at bedriften deres alt er kundeorienterte, hvor det har vist seg at kun 8% av forbrukere mener det samme (Van Belleghem 2015, 38). Et annet fenomen er i følge Van Belleghem at 48% av forbrukere avbryter kjøpsreisen med en gang det skjer noe som ikke tilfredsstillter dem (2015, 36), noe som belyser viktigheten av å alltid tenke kunden først.

Mange bruker derfor begrepet ”kundeorientert” uberettiget og det foreligger derfor mye utviklingspotensial. Første punkt i Kunden først-modellen handler om nettopp dette. Ekstrem kundeorientering vil si at bedriften er villig til å gjøre sitt ytterste for å tilfredsstille kunden (Van Belleghem 2015, 39). Hvordan en bedrift takler klager og hvordan noen bedrifter ender opp med å implisitt lede kunden til en av konkurrentene fordi de er bedre rustet til å imøtekomme kundens behov, er gode indikatorer på om en bedrift er ekstremt kundeorienterte eller ei (Van Belleghem 2015, 40).

2.3.2 Adaptiv forretningsmodell

”Spise eller å bli spist” skriver Van Belleghem om det å legge opp til en adaptiv forretningsmodell (Van Belleghem 2015, 42). Dette handler om å tørre å “spise opp” sin egen forretningsmodell til fordel for en ny, for å overleve i et langsiktig perspektiv i et konkurransepreget marked. I den grad digitalisering utvikles i dag, vil en tjeneste stå i fare for å bli adoptert og videreutviklet av en konkurrerende bedrift. Da Apple besluttet å implementere iPoden inn i en mobiltelefon og derfor slå to produkter til ett, valgte de å spise opp sitt eget produkt. Som Steve Jobs sa i ettertid, ”*Man må våge å spise opp sin egen omsetning til fordel for kunden. Det er faktisk den eneste veien til å overleve.*” (Van Belleghem 2015, 42, egen oversettelse). For at det skal fungere må det foregående komponentet ekstrem kundeorientering gå hånd i hånd med dette (Van Belleghem 2015, 43). Økt grad av personalisering av tjenesten, gode samarbeidspartnere og bedre utnyttelse av kundedata kan være gode verktøy bedriften kan bruke til sin fordel.

2.3.3 The Angry Bird-checklist: Raskt, enkelt og morsomt

Med over 100 millioner nedlastninger har det i utgangspunktet simple spillet Angry Birds blitt omtalt som et av de mest suksessfulle mobilspillene i nyere tid. Grunnen til dette er fordi det er et spill som er enkelt å bruke, det er gøy og det koster lite (Van Belleghem 2015, 44). Derfor er dette mobilspillet et godt eksempel på hvordan en god digital tjeneste bør være, altså en rask, enkel og med en tiltalende løsning og er dermed et godt eksempel på en moderne kunderelasjon (Van Belleghem 2015, 44).

2.3.4 Back office = front office

Det er ikke slik at kundeorientering kun er jobben til én avdeling i en bedrift, det er et ansvar for alle avdelingene i hele organisasjonen. Tidligere har det vært mulig å gjøre kunden

fornøyd med god reklame, og noen få erfarne og synlige medarbeidere (Van Belleghem 2015, 45). Det som skjedde back-stage var det enkelt å skjule, men med blant annet sosiale medier har kunder fått mer “kontroll” over hva som skjer back-stage. Rollen som HR har for eksempel nå blitt mer innflytelsesrik (Van Belleghem 2015, 45). Bedrifter som følger Kunden først-modellen starter rekrutteringsprosessen med god opplæring av kundeorienterte ansatte (Van Belleghem 2015, 45). På grunn av den raske teknologiske utviklingen har følgelig IT-avdelinger blitt en mye viktigere del i organisasjoner. Alle avdelingene i organisasjonen har en innvirkning på kundeforhold (Van Belleghem 2015, 45). For at en bedrift skal kunne kalle seg ekstremt kundeorienterte, må alle avdelingene jobbe sammen slik at back-office også kan bidra til å øke kundeorienteringen. Det er blitt gjort forsøk på å koble disse to avdelingene på tross av distansen mellom dem, ved for eksempel å få back office-avdelingene til å behandle hverandre som interne kunder (Van Belleghem 2015, 46). Dette mener Van Belleghem likevel ikke at holder mål. Denne fremgangsmåten vil aldri kunne måles med det inntrykket man får av å faktisk oppleve hvordan ens egen jobb påvirker sluttproduktet og dermed også opplevelsen.

Van Belleghem peker på noen enkle grep man kan gjøre for å få alle medarbeidere til å føle på kroppen hva jobben deres gjør for kunden; en kan for eksempel plassere skjermer med tilbakemeldinger fra sosiale medier i hver avdeling, man kan oppmuntre ledelsen til å kommunisere direkte med kunden eller få alle medarbeidere til å jobbe i kundeserviceavdelingen i en liten periode (2015, 46). Ekstrem kundeorientering handler ikke bare om at back-office skal jobbe mer effektivt for front-office, men i situasjoner hvor kapasiteten endrer seg, bør back-office være lært opp til å hjelpe til (Van Belleghem 2015, 46-47). Denne delen av Kunden først-modellen handler altså om at alle ansatte bør kunne jobbe direkte mot kunden ved behov.

2.3.5 Autonomi til front-office

Van Belleghem forteller at en bør se til England vedrørende å gi autonomi blant front-office. Om en kunde har ventet lenge på drikken sin, har servitøren autonomi til å gi dette gratis uten å måtte spørre om tillatelse. I Europa generelt er det vanlig at servitører spør sjefen om lov eller bekreftelse om slike ting (Van Belleghem 2015, 47). Dette fungerer bra i USA hvor servitørers lønn er direkte avhengig av kundens tilfredshet fordi størsteparten kommer fra tips. Dette kan dermed bare fungere om servitørene får den nødvendige graden av autonomi. (Van

Belleghem 2015, 47). Autonomi til frontlinjepersonalet gagnar både kunder og bedrift, da det skaper handlingsrom og muliggjør ekstraordinære kundemøter.

En bedrift som er opptatt av autonomi blant de ansatte er den belgiske bedriften Eneco, som driver innenfor energibransjen. Bedriften gir tillit til sine ansatte og gir dem autonomi til å ta sine egne beslutninger. Blant annet har de lov til å sende ut kort eller blomster til kunden for å gjøre dårlige opplevelser bedre eller for å takke kunden. Dette fører til økt kundetilfredshet, samtidig som at front-office føler seg belønnet for tilliten fra lederen. Frustrasjonen fra kundene blir dermed redusert og bedriften generelt tjener på å gi autonomi til ansatte (Van Belleghem 2015, 47-48). Som Van Belleghem skriver ”In terms of autonomy, there is only one rule the management needs to give: Always decide in favour of the customer, without discussion” (Van Belleghem 2015, 48). Autonomi til frontlinjepersonalet handler i bunn og grunn om å ha nok tillit til at frontpersonalet kommer til å sette kunden først, og at man gjør det lettere for dem å ved å gi dem denne friheten.

2.3.6 Belønningssystemer

Det siste punktet i denne modellen handler om å se på bedrifters strategi på bonus- og evalueringssystemer i lys av ekstrem kundeorientering (Van Belleghem 2015, 48).

Bedriften ZLM fra Nederland får høyest score fra sine kunder. (Van Belleghem 2015, 48). Ut ifra deres tall fra barometer på nettet er det ingen tvil om at ZLM har de mest fornøyde kundene i den bransjen (Van Belleghem 2015, 48). De ansatte blir ikke vurdert ut ifra finansielle mål, men på grunnlag av kundetilfredshet (2015, 48). Det vil si at det å ha finansielle mål bare ødelegger for bedriften, det øker ikke omsetningen, tvert imot. Van Belleghem argumenterer for at belønningssystemene bør speile det man prøver å oppnå, nemlig å sette kunden først. En interessant lærdom i sammenheng med dette er at de bedriftene som setter finansielle resultater først, ofte er de som ikke oppnår målene sine (Van Belleghem 2015, 48).

2.4 The interplay between value and service quality experience

På samme måte som i fysiske butikker, spiller lojalitet en stor rolle i digitale bedrifter.

Reichheld and Scheffer fant i år 2000 at kunder på nett ofte er mer lojale enn andre, da de gjerne kjøper såpass ofte at det blir en del av deres daglige rutine (sitert i Li m.fl. 2015, 586).

Balabanis m.fl. (2006) peker her på at digitale kunder sjeldnere bytter leverandør (sitert i Li

m.fl. 2015, 586). Dette på tross av at internett gjør det lettere å sammenligne priser og tilbud. Som nevnt innledningsvis vil digitalisering av tjenester ha konsekvenser for utformingen og oppfattelsen av den. Av hovedtemaer innen dette nevner Li m.fl. i artikkelen *The interplay between value and service quality experience*, e-tillit, e-tilfredshet og e-lojalitet som viktige faktorer å ta hensyn til. Tilfredshet og lojalitet er allerede integrerte deler i tradisjonelle service modeller, mens tillit er nytt innen det digitale. Videre vil vi redegjøre for disse delene.

2.4.1 E-tillit

E-tillit defineres som “en kundes tillit og tro på at han eller hennes forventninger til en nettbasert bedrift vil møtes” (Li m.fl. 2015, 589, egen oversettelse). Tillit utpekes som et viktig konsept når det kommer til kjøp på nett, noe som blant annet forklares gjennom utbredte problemer med sikkerhet og viktigheten forbrukere tillegger personvern (Li m.fl. 2015, 589). Tillit er derfor et essensielt konsept å ta hensyn til, da det kan brukes for å bygge sterke, langvarige forhold mellom bedrift og kunde (Li m.fl. 2015, 589). De forteller videre at tidligere forskning i stor grad har pekt ut både tillit og tilfredshet som viktige forløpere til lojalitet, men at de sjeldent har lagt begge deler til grunn.

2.4.2 E-tilfredshet

E-tilfredshet blir utpekt som det viktigste elementet når det gjelder å opparbeide e-lojalitet (Li m.fl. 2015, 589). De forklarer at forventninger er avgjørende både under og etter kjøp, og at dette i stor grad påvirkes av markedsføring og av venner og families meninger.

En mye brukt definisjon på tilfredshet er utarbeidet av R. L. Oliver i 1997. Denne forteller at tilfredshet er ”summen av en psykologisk tilstand som kommer av følelsen rundt ubekreftede forventninger koblet sammen med en forbrukers tidligere følelser om kundeopplevelsen” (sitert i Li m.fl. 2015, 589, egen oversettelse). Av dette kan vi se at tilfredshet er å regne som en konstant evaluering av en tjeneste. En forbruker slutter for eksempel ikke å vurdere tjenesten når den er kjøpt, etter-kjøpsevaluering vil ha en betydelig innvirkning på den totale tilfredsheten. Av definisjonen på tilfredshet kan vi se at dette i stor grad vil påvirkes av forventningene forbrukeren først hadde til tjenesten. Tilfredshet handler altså om mer enn bare hva som forventes av tjeneste, eller hva den oppfattede verdien er (Li m.fl. 2015, 589), opplevelsen av den vil følgelig ha stor betydning.

Anderson og Srinivasan (2003, 125) definerer e-tilfredshet som ”tilfredsheten en forbruker oppnår i forhold til tidligere kjøpsopplevelser med en gitt digital bedrift”. De tidligere

kjøpsopplevelsene vil danne grunnlaget for forventninger til tjenesten og dermed fungere som et anker i sammenheng med andre tjenester. Med tanke på digitale bedrifter er dette spesielt interessant. Etersom enhver forbruker med tilgang til internett har mulighet til å velge blant et hopetall av andre digitale bedrifter, står en gitt bedrift i fare for å bli sammenlignet med hvilken som helst annen. Eksempelvis vil leveringstiden hos Adams Matkasse kunne sammenlignes med leveringstiden hos Amazon. Dette tilsier at det kan være vanskeligere å tilfredsstille digitale forbrukere. Anderson og Srinivasan hevder i denne sammenheng at misfornøyde kunder har større sannsynlighet for å motstå forsøk på å danne sterke forhold til en bedrift, i tillegg til at de er mer tilbøyelige for å søke alternative løsninger og til å velge konkurrenter (2003, 125).

2.4.3 E-lojalitet

Det er gjort mye forskning rundt temaet kundelojalitet tidligere, men i denne oppgaven velger vi å ta utgangspunkt i Blut m.fl. sitt syn på lojalitetsbegrepet. Andre syn på lojalitet bruker ofte enten atferd eller holdninger som utgangspunkt. Blut m.fl. sitt syn har kombinert begge deler, og vi legger derfor til grunn at lojalitet best defineres som ”en forbrukers gunstige holdning mot en bedrift som resulterer i gjentakende kjøpsadferd” (Li m.fl. 2015, 588, egen oversettelse).

Ifølge Blut m.fl. innehar lojalitet fire steg: kognitiv, affektiv, konativ og aktiv (2006, 726-727). Kognitiv lojalitet referer til lojaliteten som formes gjennom det et merke tilbyr, for eksempel pris og kvalitet. Videre argumenterer de for at dette er den svakeste formen for lojalitet ettersom kunder har mulighet til å se hva alle bedrifter tilbyr.

Affektiv lojalitet relateres til en gunstig holdning mot et spesifikt merke (Blut m.fl. 2006, 726). Holdninger i seg selv er en kognitiv funksjon, men springer ut som et resultat av evaluering og følelser påvirket av forventninger til det gitte produktet. Verifisering av forventninger leder til tilfredshet, som igjen skaper affektiv lojalitet (Blut m.fl. 2006, 726-727). På samme måte som kognitiv lojalitet, er affektiv lojalitet av de svakere formene for lojalitet ettersom forbrukere kan distraheres av andre konkurransedyktige tilbud eller opparbeide gunstige holdninger mot konkurrerende merker (Blut m.fl. 2006, 727).

Konativ lojalitet antyder at lojalitet basert på en holdning, må akkompagneres med et ønske om å utføre en handling, eksempelvis gjenkjøp av et gitt merke (Blut m.fl. 2006, 727). Denne typen lojalitet er sterkere enn affektiv lojalitet, men også denne har sine svakheter. For eksempel er gjentagende feil ved levering en sterk bidragsyter til ødeleggelse av konativ

lojalitet. Om dette skjer vil en forbruker være mer tilbøyelig mot å prøve ut andre alternativer (Blut m.fl. 2006, 727). En forbruker som er konativ lojal vil altså heller ikke ha utviklet motstand mot å vurdere andre alternativer.

Handlingslojalitet referer til en forbrukers villighet til å vurdere gjenkjøp, på tross av anstrengelsene dette medfører (Blut m.fl. 2006, 727). Dette er den sterkeste formen for lojalitet. De foregående formene for lojalitet har omhandlet et ønske om å handle, mens det under denne formen omformes til faktisk handling. Konkurrerende tilbud vil heller ikke anses som alternativer for forbrukeren (Blut m.fl. 2006, 727).

E-lojalitet som en utvidelse av den tidligere definisjonen av lojalitet blir derfor ”en forbrukers gunstige holdning mot en bedrift på nett som resulterer i gjentakende kjøpsadferd” (Li m.fl. 2015, 588, egen oversettelse).

Ifølge Li m.fl. har flere andre studier forsøkt å finne forløperne til e-lojalitet og de fleste har funnet e-tilfredshet som den viktigste, sammen med en del andre variabler som byttekostnader, grad av forpliktelse og tillit (2015, 588). Luarn og Lin har sett på fire store forløpere av e-lojalitet: tillit, tilfredshet, forpliktelse og oppfattet verdi (2003). Dette støttes også delvis av Anderson og Srinivasan som fant at e-lojalitet i stor grad påvirkes av e-tilfredshet, e-tillit og oppfattet verdi (2003). Dette står også i tråd med tanken om lojalitet som både atferd og holdninger. Fra et atferdsperspektiv vil lojalitet resultere i gjenkjøp under pålitelige forhold, som støttes av tillit mot et produkt eller en tjeneste. Med tanke på lojalitet som en holdning kan man si at lojalitet er et resultat av en følelsesmessig tilknytning til et produkt eller en tjeneste som vises gjennom e-tilfredshet (Li m.fl. 2015, 588). Li m.fl. trekker i denne sammenheng frem et viktig tema, flere studier har i det siste fokusert på e-lojalitet som et utfall av servicekvalitet (2015, 588). De hevder derfor at e-servicekvalitet dukker opp som en viktig, men lite undersøkt trend.

3.0 Metode

I denne delen redegjør vi for valg av metode, forskningsdesign og datainnsamlingsmetode. Videre presenterer vi utvalg og utvalgsprosedyrer, gjennomføring, transkribering, forskningsetikk, informert samtykke, etiske grunnlag og kvalitetssikring.

3.1 Valg av metode

Det skilles mellom to typer metode, kvalitativ og kvantitativ. Kvantitativ metode er foretrukket om man er interessert i å tallfeste og måle hyppigheten av et fenomen. Dette gjøres gjerne med et større antall informanter enn ved kvalitativ metode (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 31-32). Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 32). I dette tilfellet var vi interessert i fenomenet intern servicekvalitet. Dette begrepet vil tillegges forskjellig betydning fra bedrift til bedrift, noe som gjorde det nødvendig med en mer dyptgående forståelse for hva dette har å si for Adams Matkasse. Med grunnlag i vår problemstilling, ble derfor kvalitativ metode et naturlig valg. Vi ønsket å få nærhet til informantene for å best kunne få en forståelse for forskjeller i oppfatning av bedriftens service- og kundestrategi og faktisk levert serviceverdi.

Innenfor kvalitativ forskning kunne vi velge mellom ulike tilnæringsmetoder som fokusgrupper eller dybdeintervju (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 135). Dybdeintervju ble mest relevant for å forstå den enkeltes syn og personlige mening om temaer som vi ønsket å forske på. Valget av metode hjalp oss å gå nærmere inn på hva vi faktisk ønsket å lære mer om, nemlig hvordan teori fungerer i praksis, noe som er å regne som en deduktiv tilnærming. Vi gikk frem ved å se på de samme teoriene fra tre ulike synsvinkler, nemlig mellomledere, frontlinjepersonell og kunder. Vi så det som hensiktsmessig å sikre at svarene vi fikk stemte overens med hverandre og kom frem til at det ville sikres best ved å snakke med flere uavhengige parter.

Johannesen, Tufte og Christoffersen beskriver observasjon som en forskningsmetode hvor forskeren fysisk går inn og observerer og analyserer gitte situasjoner (2011, 117). I denne oppgaven har vi brukt observasjon som et hjelpemiddel i kombinasjon med dybdeintervju, for å bedre kunne tolke og forstå informantenes utsagn og meninger samt å få et bedre helhetsinntrykk av bedriften. Observasjonene foregikk ved besøk hos Adams Matkasse. Der fikk vi en omvisning av hele bedriften, vi fikk sett hvordan menyene forberedes og testes, hvordan dette ble kvalitetssikret, hvordan avdelingene ble delt opp og fikk dermed et generelt overblikk over hverdagen i Adams Matkasse. Siden vi har valgt å avgrense oppgaven til salgs- og kundeserviceavdelingen, fikk vi dypere innsyn i jobbhverdagen her, samt en

presentasjon av Adams Matkasse av leder på kundeserviceavdelingen. Vi brukte også denne metoden til å notere oppførsel og andre observasjoner av informantene under intervjuene.

Selv om vi mener kvalitativ metode er best egnet med tanke på vår problemstilling, tar vi høyde for at metoden kan by på utfordringer eller feiltolkning av data. Dette vil vi se nærmere på senere i oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign vil i vårt tilfelle utformes etter problemstilling, metode og hvordan forskningen skal foregå. Med design menes alt som inngår i forskningen, som hva og hvem som skal inkluderes og innenfor hvilket tidsrom vi gjennomfører arbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 73). Det er vanlig å skille mellom spesielt fire typer design i kvalitativ metode. Fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og grounded theory-design (Askheim og Grenness 2014, 69).

Vi har benyttet casedesign og fenomenologisk design i vår oppgave. Casedesign ble valgt som metode fordi vi ønsket å se hvordan teorien faktisk fungerer i praksis, og om funnene vi gjør kan overføres til virkeligheten. Dette gjøres med utgangspunkt i en avgrenset enhet eller case som i dette tilfellet blir Adams Matkasse. Metoden er spesielt egnet for vår oppgave fordi den legger til rette for å undersøke et fenomen blant en begrenset gruppe individer (Askheim og Grennes 2014, 70-71). Dette gjør vi ved å belyse samme tema fra de ansattes perspektiv og kundens perspektiv. En fenomenologisk tilnærming ble valgt med utgangspunkt i problemstillingen. Denne formen for tilnærming tar sikte på å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 86). Fenomenologi inngår som et relativt vanlig design innen kvalitativ metode da man er opptatt av å analysere meningsinnhold og man leser dermed data fortolkende (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 195). Hovedtemaer under denne formen for forskningsdesign er derfor mening, innhold og tolkning. For å forstå hvordan temaene i oppgaven gjenspeiles innad i Adams Matkasse og videre, hvordan det oppfattes av kunder, vil tolkning av meningsinnhold være essensielt. Det ville eksempelvis vært vanskelig å komme til en forståelse av dette gjennom en spørreundersøkelse.

3.3. Intervjuguide

Intervjuguiden er et oversiktlig oppsett med temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 149). Analyse av meningsinnhold er kompatibelt med å bruke en semi-strukturert intervjuguide. Vi har valgt å definere de transkriberte intervjuene med vår fortolkning som datagrunnlag. Intervjuguidene ble utarbeidet med utgangspunkt i teoriene vi har valgt ut ifra de tre modellene vi beskrev i teoridelen. Dette er teori som er valgt med hovedfokus på hva vi ønsket å finne ut i undersøkelsen. Intervjuguiden starter med kategorien vi har kalt “personas” som inneholder spørsmål om informanten for å få et inntrykk av spesielle karakteristikk ved personen som kan være relevante. Dette ble etterfulgt av spørsmål som relaterte seg til teoriene.

Det ble utarbeidet tre forskjellige intervjuguider, én for kunde, én for frontlinjepersonell og én for mellomleder. Dette fordi vi hadde ulike spørsmål til de enkelte gruppene, for å holde struktur på spørsmålene og for å enkelt kunne sammenligne svar i ettertid.

I forkant av intervjuene hadde vi ett pilotintervju for å kvalitetssikre intervjuguiden. Vi gjorde noen endringer i etterkant av pilotintervjuet da vi oppdaget at flere av spørsmålene resulterte i samme svar. Vi endret derfor på kunde-intervjuguiden for å rette opp i dette. Intervjuguidene for frontlinjepersonell og mellomleder ble ikke endret, da de fungerte bra. Under selve intervjuene startet vi med å presentere oss selv og informere om hva undersøkelsen handlet om. Vi understreket for informantene at de var anonyme og at vi ønsket at de skulle svare så ærlig de kunne for å få et best mulig resultat. Informantene ble i tillegg spurt om det var i orden av vi tok opp intervjuet på lydopptak for å få sikre oss alle svar fra informanten, som skulle brukes til transkribering i etterkant. Vi informerte om hvor lang tid intervjuet kom til å vare for å unngå at de ble stresset eller ville komme til å avbryte intervjuet underveis.

3.4 Utvalg og utvalgsprosedyrer

Med utvalg menes hvem som skal stille til intervju. De utvalgte informantene vil i denne sammenheng representere hele populasjonen. Ettersom vi ikke hadde tid eller kapasitet til å intervju alle var det derfor viktig at de hadde ulike arbeidsoppgaver og egenskaper. Dette for at deres synspunkter og meninger representerte avdelingen som helhet så langt det lot seg gjøre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 241). Innen kategoriene mellomleder og frontlinjepersonell endte det med at kontaktpersonen vår i Adams Matkasse, leder på kundeservice, valgte ut informanter for oss. Disse ble dermed vårt utvalg.

Populasjonen fikk forespørsel om de hadde lyst til å bli intervjuet på forhånd. Ingen av informantene visste i forkant hva intervjuets hovedtemaer var, slik at spørsmålene skulle bli besvart så ærlig som mulig. Vi valgte å legge ut en post på hver vår Facebook-side hvor vi etterspurte personer som har vært eller er kunder hos Adams Matkasse. Utvalget er derfor å regne som et bekvemmelighetsutvalg (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 111). Vi fikk rask respons og begynte å avtale intervjuer med kunder. Dette var personer vi kjenner til fra før av, derfor tok vi forbehold om at den av oss som kjente personen ikke ble med på selve intervjuet. Vi prøvde også å passe på at utvalget ikke var helt likt, men at deres behovsgrunnlag var forskjellig fra hverandre. På denne måten representerte hver av dem en større gruppe kunder med samme behov. Vi var heldige med tanke på utvalget vårt, alle stilte til avtalt tid og det var ingen som avlyste. I tillegg klarte vi å intervjuer alle 10 informantene innenfor en tidsbegrensning på én uke. Det at utvalget havnet på 10 informanter var delvis bestemt på forhånd. Da utvalget havnet på 4 kunder, altså én mer enn de andre gruppene, var det for å se om vi kunne få noen flere ulike svar fra kundene, da de ofte har ulike oppfatninger og meninger om bedriften. Vi ble enige om at 10 informanter holdt med tanke på tidsbegrensninger og omfang.

Et viktig moment i utvalget er at det kan tenkes at de informantene som meldte seg frivillig, er kunder som enten er veldig misfornøyd eller veldig fornøyd med tjenesten, noe som kan ha gjort utslag på funnene.

For å ha oversikt over de ulike informantene har vi valgt å lage en tabell som viser hvilken gruppe informantene er i:

Informant	Gruppe
Informant 1	Frontlinjepersonell
Informant 2	Frontlinjepersonell
Informant 3	Frontlinjepersonell
Informant 4	Mellomleder
Informant 5	Mellomleder

Informant 6	Mellomleder
Informant 7	Kunde
Informant 8	Kunde
Informant 9	Kunde
Informant 10	Kunde

Tabell 3.4

3.5 Gjennomføring av intervjuer

Vi utførte alle intervjuene med semi-strukturerte intervjuer. I et semi-strukturert intervju har vi en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen kan varieres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 148). Vi valgte å holde rekkefølgen på spørsmålene for å gjøre det mer oversiktlig og ryddig. Det var i tillegg åpent for å stille oppfølgingsspørsmål om noe var spesielt interessant eller om det var uklarhet i svar. Spørsmålene i intervjuguiden var åpne, og det var ikke formulert svaralternativer på forhånd. Informantene formulerte svarene med sine egne ord (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 148). Grunnen til at vi valgte å ha semi-strukturert intervjuguide var for å holde struktur i intervjuet, samtidig som vi ønsket at informantene skulle føle seg trygge og kunne svare åpent.

I og med at Adams Matkasse holder til i Bergen, valgte vi som nevnt tidligere å reise dit for å intervjuer de ansatte. Vårt formål var å få mest mulig informasjon fra informantene, samtidig som vi kunne observere og i tillegg få en omvisning på huset. Intervjuene med tre mellomledere og tre kundeservicemedarbeidere foregikk 16. og 17.mars i Adams Matkasses lokaler. De resterende intervjuene som var med fire forskjellige kunder foregikk i perioden 20.mars til 24. mars i grupperom på Høyskolen Kristiania.

Intervjuene ble gjennomført ved at to av oss satt inne på rommet med informantene. Vi valgte å ikke være tre intervjuere inne, da det kunne fremstå som overveldende for informantene. Den ene intervjuet informantene mens den andre noterte ned observasjoner og kom med oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Det kunne for eksempel være at informantene "satt urolig

på stolen og fiklet med kaffekoppen sin”. Etter hvert intervju ble det notert en liten oppsummering mens inntrykk og observasjoner fortsatt var friskt i minnet.

Da vi intervjuet de ansatte hos Adams Matkasse måtte vi undertegne en taushetserklæring, da informasjonen vi fikk kunne være konfidensiell informasjon og som ikke må røpes eller snakkes om utenfor bedriften.

3.6 Transkribering og koding

Etter intervjuene hadde vi alt datamaterialet i form av lydfiler, som ble bearbeidet ved å transkribere. Siden vi var to forskere som deltok på intervjuene, var det naturlig at den som ikke var til stede transkriberte det aktuelle intervjuet. På denne måten fikk alle tre arbeidet seg gjennom alt datamaterialet.

Selve kodingsprosessen la grunnlag for analyse og resultater. Det var derfor viktig å gjøre dette grundig for å ikke gå glipp av viktig informasjon. Vi benyttet åpen koding som metode. I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen defineres åpen koding som å bryte ned, sammenligne, undersøke, begrepsdefinere og kategorisere innsamlet data (2011, 185). Denne metoden hjalp oss å sammenligne materialet, for å se om dataen hadde noen fellestrekk rundt bestemte temaer, eller om det kom frem ulikheter. Selve kodingen ble gjort ved at vi markerte utsnitt i teksten vi mente var relevant for vår forskning. Dette gjorde det lettere for oss å senere sortere data som omhandlet det samme, innenfor bestemte begreper. Under kodingen inkluderte vi utsagn som stod i tråd med teoriene vi hadde valgt å belyse, samt andre utsagn som kunne virket inn på våre funn og resultater

3.6.1 Kategorisering

Etter at materialet var ferdig kodet, lagde vi en analysematrise med utgangspunkt i teorien oppgaven bygger på. Matrisen viste en oversiktlig tabell med nummer på informantene i øverste kolonne og begreper på første rad. På denne måten kunne vi sortere kodene som omhandlet samme tema på en oversiktlig måte. Temaene ble laget med utgangspunkt i teoriene. Utover i kategoriseringen fant vi flere utsagn som kunne virke inn på funn og resultater, men som ikke var omtalt i teoriene. Vi valgte derfor å inkludere disse i analysematrisen under egne kategorier. Ettersom vi lagde en analysematrise var det enkelt å gå inn senere for å se hva de forskjellige informantene sa om samme tema. Matrisen legges som vedlegg for å illustrere hva vi har gjort.

3.7 Forskningsetikk

Før gjennomføring av analyse er det viktig å ha forståelse for etiske retningslinjer. I begrepet etikk legges det vekt på samhandling og hvordan det er akseptabelt å behandle hverandre, altså hva som er rett og galt (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2011, 89). Ved å bruke kvalitativ metode vil informanten aldri kunne regnes som helt anonym da forskeren er til stede. Det er derfor viktig at respekt for forskningen er gjensidig. Informanten gir sitt samtykke til å delta, og vi som forskere holder informanten anonym i vår utredning. Like viktig er redegjøring av viktig informasjon. Som forskere sitter vi på vi mer kunnskap om teorien intervjuet er bygget opp av. Informanten sitter på svarene, og må føle seg trygg nok til å utdype (Askheim og Grenness 2014, 164). Selv om informasjonen vi fikk fra informantene i liten grad var sensitiv, var det viktig for oss å tydelig forklare informanten at hun eller han ville bli holdt anonym, og at det var mulig å la være å svare om det var ønskelig.

3.8 Informert samtykke

Om informert samtykke sier Jacobsen:

“Den grunnleggende forutsetningen for begrepet *informert samtykke* er at den som undersøkes, skal delta frivillig i undersøkelsen, og at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes, vet om hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre.” (Jacobsen 2015, 47)

Alle kundene var frivillig med. Når det gjelder de ansatte hos Adams Matkasse kan det diskuteres i hvilken grad de frivillig deltok i undersøkelsen, da leder på kundeservice plukket ut og spurte 3 ansatte. Innenfor informert samtykke er det fire hovedkomponenter: kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen 2015, 47-48). De var som nevnt med frivillig, og kompetansen vi etterlyste var alle informantene inneforstått med på forhånd slik at de selv bestemte frivillig om de ville delta i undersøkelsen, spesielt kundene. Når det gjelder full informasjon, så fikk de alle informasjon om hva undersøkelsen gikk ut på og at de kunne velge å ikke svare på spørsmål de var usikre på eller ukomfortable med. Det at informantene har forstått informasjonen er ikke noe vi kan garantere, da vi ikke vet om de snakker sant eller ikke. Likevel er det noe vi må stole på, da dette kravet er vanskelig å oppfylle (Jacobsen 2015, 48).

3.9 Kvalitetssikring

Vi har intervjuet frontlinjepersonal, mellomledere og kunder for å få tre synsvinkler på samme fenomen. Dette er også en risiko dersom dataene som omhandler samme tema motsier hverandre, noe som kan forekomme gjennom fra kundenes og mellomledernes synsvinkel. På grunn av dette vil likevel resultatene være kvalitetssikret dersom svarene vi får stemmer med hverandre, og vise at teorien ikke stemmer dersom svarene er ulike.

3.10. Reliabilitet og validitet

Pålitelighet av dataene vi samler inn er viktig for om vi får svar på det vi faktisk undersøker. Reliabilitet er synonymt med pålitelighet og brukes som et begrep i forskningssammenheng. Reliabiliteten i vår oppgave vil si hvordan vi samler inn data, hvilke data vi bruker og hvordan vi bearbeider den for å finne så nøyaktige svar som mulig på det vi undersøker (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 40). En fordel med kvalitativ forskning er nettopp at datainnsamlingen foregår ved samtale, og at vi får inntrykk av informantens seriøsitet. Likevel er det viktig å være oppmerksom på at man kan tolke personer på feil måte, slik at noen som for eksempel virker usikker ikke nødvendigvis lyver, det kan være slik personen er eller at situasjonen kan gjøre personen usikker. Denne typen informasjonen får vi ikke ved kvantitativ metode (Johannesen, Tufte og Christoffersen. 2011, 229). Likevel finnes det metoder for å måle om dataene er reliabel. Reproduserbarhet vil si at forskningen skal kunne gjøres av andre forskere med grunnlag i samme teori og samme metoder for datainnsamling, og at de skal kunne komme frem til samme type resultater (Askheim og Grenness 2014, 22). Med tanke på denne metoden for kvalitetssikring av reliabilitet, er vi trygge på at våre resultater er pålitelige.

Det at digitalisering av matvarebransjen er såpass dagsaktuell, understrekes av at Adams Matkasse og Godt Levert kunngjorde at de ville slå seg sammen i løpet av tiden vi skrev denne oppgaven. Det er likevel verdt å merke at sammenslåingen ikke er godkjent av konkurransetilsynet, så utfallet av dette er fortsatt ikke bestemt (Aftenposten). Med en såpass stor endring i bedriften kan det også tenkes at interne systemer og strategier også etter hvert vil endres. Dette kan med tiden påvirke reliabiliteten ved vår forskning, dersom det senere gjennomføres lignende undersøkelser.

Validitet er et viktig begrep innenfor kvalitativ forskning. Med validitet menes det om vi forsker på det vi faktisk ønsker å finne ut mer om. Med riktig fremgangsmåte, et

representativt utvalg av informanter, og gode funn i forhold til problemstilling og utgangspunkt for studien, vil resultatene av forskningen i stor grad være valide (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 230). Observasjon i tillegg til intervju er en metode vi har brukt for å sikre oss validitet.

Det er vanlig å skille mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 70). Slik vi har lagt opp oppgaven med kvalitativ forskning som metode, er det begrepsvaliditet som er aktuelt for oss, da vi ser på sammenheng mellom et fenomen og virkeligheten (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 70). Vi regner med at vårt utvalg av respondenter er i stand til å gi oss troverdige og korrekte svar ovenfor hva vi forsker på.

4.0 Analyse og resultater

Vi har gjort rede for teori og metode som vi nå skal sette sammen og se opp mot hverandre. Analysedelen og resultater viser hva teorien sier i forhold til hva informantene har sagt og erfart. Vi vil først se på og drøfte intern servicekvalitet opp mot ansattes tilfredshet, og så gjøre det samme med ansattes tilfredshet opp mot kundetilfredshet.

4.1 Service Profit Chain og Kunden først-modellen

4.1.1 Er intern servicekvalitet koblet til ansattes tilfredshet?

I denne delen av analysen vil vi se på hvordan intern servicekvalitet har en sammenheng med ansattes tilfredshet i Adams Matkasse. Vi fokuserer spesielt på kundebehandlerne, men med innslag av salgspersonell og salgsleder. Som nevnt innledningsvis bruker vi Kunden først-modellen som et supplement til begrepet intern servicekvalitet, både på grunn av dagsaktualitet og fordi den er utarbeidet med tanke på digitale bedrifter og kunder.

Workplace design

Da vi var på besøk hos Adams Matkasse ble det følgelig en form for observasjon i tillegg til intervjuene vi gjennomførte. Vi ble vist rundt på arbeidsplassen første dagen.

Kundeserviceavdelingen og salgsavdelingen holder til i samme etasje. De er også de eneste som holder til i denne etasjen, avdelingene deler lunsjrom og ligger rett overfor gangen til

hverandre. Med tanke på workplace design er dette en stor fordel da de får mulighet til å enkelt kommunisere seg imellom. Salgslederen sier selv at det er “supert å ha de rett ved gangen” og eksemplifiserer ved å si at det er veldig fint å ha muligheten til å løpe over mens du er midt i telefonen “...er det noen som er piss forbanna (...) er fint å kunne si: fint, jeg går og sjekker nå, hold linja”. På denne måten bidrar Adams Matkasses workplace design uten tvil til bedre resultater til kunden ved at det er enkelt å finne svar og kommunisere på tvers av disse avdelingene. Administrasjonen ligger i bygget ved siden av, noe de ansatte synes kan være problematisk i enkelte tilfeller, hvor de effektivt trenger deres hjelp eller kompetanse.

En av mellomlederne på kundeserviceavdelingen sier også at de nylig har malt veggene i “fine farger” så man skal bli “glad av å være her”, noe vi fikk erfare selv. De forskjellige veggene var malt i gult, orange og grønt, flere ansatte gikk med tøfler inne, da vi kom inn ble vi selv bedt om å ta av skoene og én hadde med hunden sin på jobb. Hver for seg kan det virke som små, ubetydelige faktorer, men sammenlagt er det ting som kan bidra til at man som ansatt trives bedre på jobb. Akkurat det bidro det til å gi en hjemmekoselig følelse.

Job design

Kategorien job design omhandler hver ansattes ansvarsområde og stillingsbeskrivelse. Innen frontlinjepersonalet på kundeserviceavdelingen er det slik at alle kan håndtere alle saker, det vil si om det omhandler økonomi, logistikk eller spørsmål om kassene kan hvem som helst av dem svare. Det er likevel vanlig at hver av de ansatte har ansvar for hvert sitt område i løpet av en arbeidsdag. For eksempel er informant 6 ansvarlig for å prioritere og sortere sakene etter kategorier, tildele saker til resten av teamet og organiserer vaktplaner. Det å ha en som prioriterer og kategoriserer vil ha en positiv, direkte effekt på kundeservicen da saker som haster får forttere hjelp og det kategoriseringen kan bidra til at det er enklere å gjøre jobben. Informant 3 hadde tidligere sagt til sin leder at hun var litt lei av å sitte på telefon, slik at hun fikk byttet til chat og trives bedre med det. Dette støtter teorien om at intern servicekvalitet er koblet til ansattes tilfredshet da de interne prosedyrene i bedriften tillot og gjorde det enkelt for personen å få litt variasjon i arbeidsdagen.

Autonomi til frontpersonalet

Innen Kunden først-modellen inngår å gi autonomi til frontpersonalet. Tanken bak er at ved å gi disse frihet til å handle i sannhetens øyeblikk, vil de bli bedre i stand til å kunne

imøtekomme kundens behov og ønsker. Av frontlinjepersonalet får vi høre at de føler selv de har autonomi i arbeidsdagen, her tar blant annet opp at man “til en viss grad” kan velge hva slags rabatter som gis. I denne sammenheng trekker de frem noe de har kalt for “kompensasjonskart” som brukes som en form for internt kart på hva man kan gi forskjellige kunder. Avhengig av hva som var problemet har de et spenn på for eksempel 20-50% rabatt som kan tilbys kundene. Et interessant funn her var at informant 3 sa “jeg tør liksom ikke ta for selvstendige avgjørelser” fordi hun var “redd” det skulle få for store konsekvenser, videre begrunnet hun det med at lederen kunne sett på det som “urettferdig”. Dette kan ved første øyekast høres ut som en dårlig ting i og med at den ansatte er bekymret for at handlingene skal få konsekvenser. Det kan imidlertid også tolkes som en form for eierskap til jobben, at man ikke vil at det skal gå utover bedriften eller at andre kunder skal føle seg urettferdig behandlet. Informant 4 understreker poenget ved å si at “...jeg tror kanskje litt fordi vi har vært gründerbedrift, så har gjerne mange som jobber i kundeservice fått et eierskap til bedriften”. På salgsavdelingen får vi høre at selgerne har lov til å tilby en gratis fruktkasse om “kunden virkelig står på gjerdet”, men at lederne “merker om det går over styr, så det er en slags trust i det”. På samme måte som Southwest gir altså Adams Matkasse en form for autonomi til frontlinjepersonalet, innenfor visse grenser.

Back-office = front-office

En del av Kunden først-modellen som relaterer seg til teorien om job design er at back-office skal operere og handle som om de jobbet rett mot kunden. Gjennom frontlinjepersonalet på kundeserviceavdelingen virker det til at det er stor enighet om at det alltid er hjelp å få om det trengs, deres leder er behjelpelig om det er mye å gjøre eller ved vanskelige saker.

Frontlinjepersonalet på salgsavdelingen legger til at ansatte derfra gjerne “stepper inn” etter ferier når det er størst pågang, og at “folk gjerne har jobbet dagtid fra 10-16 på salg og så har de hoppet over [på kundeservice] og jobbet fra 16-21”. Informant 4 kan også fortelle at flere har begynt i kundeserviceavdelingen og gått over til salgsavdelingen eller andre deler av bedriften senere, noe som følgelig gjør det lettere for alle å ta i et tak når det trengs. Dette står til dels i tråd med teorien om at back-office=front office. Innen dette temaet legges det også vekt på at alle avdelinger skal tenke slik. Et nevneverdig utsagn som kommer frem i sammenheng med hva informant 4 helst skulle brukt mindre tid på, var å rapportere til IT-avdelingen. Disse sitter i Sverige og snakker bokstavelig talt et annet språk, i tillegg til å være veldig teknisk anlagt. I enhver bedrift vil det kunne by på utfordringer, og informanten sier

selv at det gjør nettopp det. Skal det gjøres utbedringer er det etter vår tolkning vanskelig å samkjøre seg med hva kundeserviceavdelingen har sett for seg og hva IT-avdelingen får til.

Utvelging og utvikling av ansatte

Det virker til at de ansatte i hovedsak har blitt rekruttert gjennom bekjentskap og nettverk. Det er ikke en uvanlig praksis og bringer med seg både fordeler og ulemper. Det kan blant annet gjøre det både lettere og vanskeligere å holde seg profesjonelle. I følge informant 5 merker han at det på grunn av nært bekjentskap til frontlinjepersonalet fort blir “litt vanskelig å begynne å slenge ut skriftlige advarsler”. Informant 4 har vært med på å ansette alle på kundeserviceavdelingen og sier selv at et fellestrekk de ser etter er folk som er nysgjerrige, sosiale og utadvendte i tillegg til at de må ha en viss indre motivasjon. De har også vært opptatt av å ikke ha for like ansatte, da det “lett kan bli konflikt” om alle vil gjøre samme oppgave. Som nevnt i avsnittet over har også flere av de tidligere ansatte fått stillinger i andre avdelinger og blitt ledere og assisterende ledere.

Belønning og anerkjennelse til medarbeiderne

Jobben som salgspersonell er 100% provisjonsbasert, det legger føringer for at lønnen i seg selv er en motivator. Likevel har det vært lagt opp til andre typer belønning og anerkjennelse i denne avdelingen. Som informant 5 sier “yter man mer, får man mer”, de har i tillegg lagt opp til andre konkurranser hvor man har kunnet vinne gavekort på sushi, kino eller til og med et cruise til Mexico. Lederne på avdelingen har i tillegg god oversikt over hvem som selger hvor mye gjennom programmet Leedesk. Tidligere brukte de et system hvor enkelt selgere kunne utfordre hverandre til duell og konkurrere om hvem som solgte mest. Samme system gjorde i tillegg slik at favorittsangen til en selger spilte når personen fikk gjennom et salg, slik at alle visste at “Martin” eksempelvis hadde fått et salg, noe som gjorde “jobben mer til en lek”. Informant 5 nevner også at de snart skal implementere dette programmet igjen. Anerkjennelsen man får gjennom slike ting vil være en god motivator i en jobb man må regne med å bli avvist.

Kundeserviceavdelingen har ikke noe slikt verktøy, men måler blant annet antall lukkede saker og kundetilfredshet, i tillegg har de som mål å svare alle kunder innen 24 timer, og på chatten innen 30-40 sekunder. I etterkant av hver henvendelse kan kunden svare på om de var fornøyd eller misfornøyd med hjelpen de fikk. I denne sammenheng nevnes at dette er et tall

de ikke vier mye oppmerksomhet til, da noen ofte sitter med saker som lettere fører til misfornøyde kunder eller hvor det rett og slett oftere er misfornøyde kunder som henvender seg. I tillegg kan en sak bli lukket av en kundebehandler og så åpnet av en annen, sånn at scoren egentlig skulle tilegnes førstemann. Informant 4 nevner også at hun ikke ser på kundebehandlerens individuelle score, men heller snittet på hele avdelingen som gir en bedre indikator.

Belønningssystemer

I henhold til teorien om Kunden først bør belønningssystemene stå i tråd med filosofien om å sette kunden først. Når det gjelder salg er det en type stilling som baserer seg på profitt, så i henhold til lønningssystemet kan det tenkes at det kan føre til unødig påtrengende selgere. Når det gjelder kundeserviceavdelingen er det positivt at de har valgt ut kundetilfredshet som indikator, det som likevel er kritikkverdig er at det kan være vanskelig for avdelingen å forstå hva det var kunden var fornøyd eller misfornøyd med. Informant 6 poengterer også dette: “...man må ta den [kundetilfredshetscoren] litt med en klype salt fordi at kunder kan vurdere oss dårlig ut i fra (...) løsninger og ikke den servicen de har fått”. I henhold til teorien kan en god måleenhet eksempelvis være om kundebehandleren følte de oppnådde en emosjonell tilknytning til kunden.

Verktøy for å betjene kunden

På kundeserviceavdelingen har de noen som jobber med alle skriftlige henvendelser som kommer inn via chat-funksjonen på nettsiden og telefon, i tillegg til at de har en som svarer på chatten på Facebook. For henvendelser utenom Facebook bruker de et system som heter Zendesk. Der kommer både henvendelser fra chatten på nettsiden, SMS og mail. Informant 2 nevner at det på mandager ofte kommer inn saker som har med levering å gjøre, så da brukes mye tid på det og å gi informasjon til sjåfører. På onsdag blir fakturaen for samme uke sendt ut, slik at det da går mye tid til det. Avdelingen har nylig skiftet fra et annet system, noe de ansatte virker tilfredse med. De nevner ord som “moderne”, “mer kontroll” og “mer oversiktlig” i prat om det. Når det gjelder god oversikt nevnes det at de gjennom det nye systemet har god oversikt over hver kunde de kommer i kontakt med, de kan for eksempel se alle tidligere bestillinger og hva kunden har sagt i kontakt med dem tidligere. Informant 6 som er ansvarlig for sortering av henvendelsene nevner at hun gjerne skulle sett at systemet var “smartere”. Hun eksemplifiserer ved å si at “hvis noen har nevnt en agurk i en sammenheng,

så tror den [systemet] at det er en reklamasjon, men så handler den enkelte saken om noe helt annet (...) sånn at, man kunne spart mye tid hvis systemet hadde vært litt flinkere på å kunne gjøre jobben selv”.

I og med at Adams Matkasse i hovedsak er en digital bedrift, går majoriteten av bestillinger gjennom nettsiden. Gjennom intervju med en av kundene ble vi likevel overrasket over å høre at personen bestiller over telefon, fordi “det er mye enklere”. Gjennom intervju med de ansatte får vi høre at når det bestilles gjennom nettsiden, har kunden selv fylt ut alt av informasjon om type kasse, leveringsdato og adresse. Etter det får de en velkomstmil og senere en bekreftelse på SMS, så hører kundene fra dem igjen dagen før levering hvor de minnes på at kassen snart blir levert. Kassene blir levert en gang mellom kl. 16 og 22, her har sjåførene altså et slingsmonn på seks timer. Når det gjelder selve leveringen har den tidligere kun falt på mandager, mens de nå har utvidet til å levere på søndager i større byer.

Fra Adams Matkasse sin side fortelles det at bestillingen må være inne mandagen før levering, altså seks dager før kassen ankommer. I følge frontlinjepersonalet er det flere kunder som har reagert på det, hvor de må forklare at alle varer bestilles inn fra lokale matprodusenter. Oftest blir de møtt med forståelse når dette blir forklart. Videre vil alle varene sendes til hovedlageret i Oslo eller lageret i Bergen, avhengig av hvor i landet det skal sendes til. Kassene pakkes på de aktuelle lagrene og sendes ut til nesten hele Norge. Noe som er interessant her er at Adams Matkasse benytter seg av eksterne leveringstjenester. Det vil si at de for eksempel bruker Bring til å levere kassene i Oslo.

Ekstrem kundeorientering

Et av spørsmålene vi stilte kundene for å kartlegge deres tilfredshet, var om de syntes at tjenesten var ekstremt kundeorientert. Dette spørsmålet kom sent i intervjuguiden. Dette var taktisk planlagt fra vår side, fordi informanten tidligere i intervjuet svarte utfyllende på hva de syntes om tjenesten, hva som var bra og eventuelt ikke bra, og generelt var godt bevisst på hvordan de stilte seg i forhold til tjenesten. Dette spørsmålet var veldig direkte og alle informantene svarte raskt. Det interessante var at selv om alle informantene var svært fornøyd med hjelpen de fikk fra kundeservice, var levering en langt viktigere faktor for om de vurderte tjenesten som kundeorientert. Informant 9 har høy tillit til Adams Matkasse og synes tjenesten i stor grad er ekstremt kundeorientert. Hun har heller ingen negative innvendinger når det gjelder levering. Informant 8 synes tjenesten i liten grad er kundeorientert. Hun hadde også

problemer med levering, og opplevde at maten ikke levde opp til forventningene. Hun synes totalt sett at produktet var for dyrt i forhold til helhetlig verdi. Informant 7 og 10 mente at tjenesten i stor grad var kundeorientert, selv om de ikke var eksisterende kunder da vi intervjuet dem. Da vi stilte det samme spørsmålet til de ansatte, mente alle at tjenesten er ekstremt kundeorientert, med grunnlag i jobben de gjør. Ettersom vi intervjuet kundeservice, begrunnet de svaret i at de var opptatt av å imøtekomme kunden på deres nivå. Det er altså en tydelig variasjon mellom hva de ansatte og hva kundene legger til grunn i begrepet.

Adaptiv forretningsmodell

Det å ha en adaptiv forretningsmodell går under Kunden først-teorien, og legger vekt på at man må være villig til å “spise opp” sin egen forretningsmodell til fordel for en som passer markedet bedre. Da vi spurte de ansatte i Adams Matkasse om dette, mente majoriteten at de var gode på å tilpasse seg markedet og vektla det at de har vært en gründerbedrift. Informant 1 la vekt på prisavslag som en måte å tilpasse seg på, informant 2 fokuserte på produktutvikling og eksemplifiserte med Vinterkos-kassen som ble lansert kort tid etter ideen kom frem. Som en motvekt til det nevner informant 4 at endringer tar lengre tid om de er avhengige av IT enn om de ikke er det, og at endring i logistikk og fleksibilitet går tregere enn utvikling av nye produkter.

Ved dette temaet mener de ansatte tilsynelatende at de holder seg oppdatert, men det er ikke snakk om store, revolusjonerende endringer. I teoridelen eksemplifiserte vi med Apple som sluttet å selge iPod til fordel for iPhone, så det å utvikle produkter i tråd med det man allerede gjør vil ikke kunne sammenlignes med det. Noe nærmere dette ville vært å følge det informant 10 spurte om: “Kan man adde en ekstra brokkoli eller trekke fra en løk? Nei. Kanskje de kunne hatt det? (...) At hvis du ser at ”Oi den uka der så får vi gjester (...) kanskje jeg skal adde noe ekstra til den kassa som kommer da”, noe som også ville godt i tråd med teorien om ekstrem kundeorientering. Det er fortsatt ikke noe revolusjonerende, men det ville vært nærmere tanken om å sette kunden først.

Angry Bird Checklist

Blant frontlinjepersonalet er det enighet om at tjenesten er enkel og morsom. “Den er enkel så lenge man forstår det” i følge informant 2, mens det legges vekt på at det er gøy å motta en matkasse hos alle informantene. Informant 2 sier at “Vi får ofte høre at det er som julaften for

de små”. Blant mellomlederne er det likevel noe uenighet. Informant 4 og 5 legger vekt på selve kassen og dens tilberedningstid når det gjelder om det er enkelt og raskt. Informant 6 nevner at “det diggeste hadde jo vært om vi hadde kortere bestillingsfrist”. Informant 5 mener Barnekassen oppnår kriteriet om at det skal være gøy. Det vektlegges likevel at det er opp til hver enkelt kunde å bedømme akkurat dette, og at det går på hva man forventer.

Når det gjelder hva kundene synes om samme tema er informant 7 veldig enig i at Adams Matkasse oppfyller alle kriteriene. Informant 8 er den som etter helhetsinntrykk å dømme er minst tilfreds med tjenesten, men mener likevel at det er enkelt og litt gøy. Med tanke på enkelhet sier hun at “...hadde jeg fått en lang eller en tykk brosjyre (...) og hvis det hadde vært vanskelig, da hadde jeg stoppet med Adams Matkasse med en gang. Det så veldig enkelt ut!” Det kan tenkes at enkelhet i denne sammenheng er å regne som en hygienefaktor, altså noe som bør være på plass, mens at det er gøy, er å regne som en motiveringsfaktor. De resterende kundene mente likevel at Adams Matkasse oppnådde alle kriteriene, men hadde noe forbedringspotensial når det gjaldt raskhet med tanke på leveringstid.

Ansattes tilfredshet

Når det gjelder de ansatte hos Adams Matkasse sier alle at de er svært tilfreds med arbeidsmiljøet. De forteller at de er venner, det er mye åpenhet, de hjelper hverandre og er ærlige. De hjelper hverandre både med hvor grensen på kompensasjon går, hvordan de skal håndtere kundehenvendelser og støtter hverandre i salg. Informant 2 ønsker å kunne bruke mer tid på å forklare kunden hva de har gjort og hvordan de har gjort det, slik at det kan bli enklere for kunden å bruke tjenesten. Dette sier personen i snakk om at flere kunder ringer og trenger hjelp til blant annet bestilling av kasser, som personen gjerne skulle sett at de kunne gjøre selv.

Informant 5 sier at å gi tilbakemeldinger til selgerne etter en samtale er viktig, å sette seg felles og personlige mål. Samtidig ønsker også informant 4 å bruke mer tid til å jobbe med de ansatte og mer tid på utvikling i teamet. Personen sier det er viktig å skille de ansatte etter hvilke behov de har, “Det er jo viktig at man trives og at de som vil ha arbeidsro får arbeidsro og at de som vil mase får mase”, sier informant 4. “Det må balanseres, derfor har de skilt mellom å ha stilletid og tider hvor man kan snakke og høre på musikk i lokalet. Det er viktig å være greie og hyggelig med hverandre.” Videre forteller informant 5 at hvis man har lyst til å ta opp et problem, så må man komme med et forslag til en løsning, eller så er det bare

klaging. Informant 6 trekker frem at alle blir inkludert i alle avgjørelser og de ansatte får vite alt. Når de har allmøte er det fritt fram for å spørre om noe, alle er med på samme laget og skal utrede det sammen. Personen legger også til “Jeg tror alle føler de har en tilhørighet til bedriften”. Det er på kundeservice de får alle tilbakemeldinger, så det er viktig at de klarer å samle henvendelsene og føre dem videre til riktig avdeling for å løse problemet eller å utvikle noe.

De seks informantene forteller også at de gjør mye sosialt utenom jobb. De finner på forskjellige aktiviteter ukentlig og feirer hverandres bursdager. “Vi har en svær kick-off hvert halvår. Vi arrangerer også turer med bedriften eller sånn at vi reiser til Italia for eksempel, for å besøke leverandører og ha det hyggelig”. Tre av informantene sier også at de er veldig fornøyd med sin nærmeste leder, da de mener hun er åpen og morsom, og de ansatte føler seg komfortable, “hun er som en venn”. Informant 6 legger til at de ansatte har et slags søskenforhold, “...det kan jo være negativt noen ganger på en måte fordi at vi føler nok kanskje at vi kan være for ærlig for hverandre av og til, men det har ikke ført til noen konflikt eller noe sånn, det fører egentlig til at vi kan løse opp i konflikter fordi vi er så åpne og ærlige med hverandre”. Det kan derfor tolkes at de ansatte i Adams Matkasse har felles oppfatning og tanker om det arbeidsmiljøet i bedriften.

Det kommer frem i intervjuene at det har vært lite utskiftninger med tanke på ansatte og at de fleste har jobbet der siden starten. “Ja vi har egentlig stort sett rekruttert med å finne folk i våre egne nettverk, men ikke sånn at det måtte være det, men vi har sendt ut bare en status på egne facebooksider, og fått søknader på den måten”. Det er store svingninger i antall henvendelser, så det er ofte slik at de burde rekruttert om høsten, mens i juli trenger de nesten ingen. De trenger også veldig mange i januar, februar og mars, så går det litt ned igjen. Det er derfor litt vanskelig å ansette noen hvis de ikke trenger det jevnt over året. Hvorvidt måten Adams Matkasse rekrutterer påvirker den interne servicekvaliteten, er et sentralt spørsmål da Adams Matkasse er opptatt av å ansette “de riktige menneskene” og ha ulike personligheter. “Jeg ser etter en som er utadvendt og positiv, det er et teit ord, man trenger ikke jo ikke alltid å være positiv heller, men at man er nysgjerrig. At man ønsker å lære og at man har en viss indre motivasjon”, understreker informant 4.

4.1.2 Er ansattes tilfredshet koblet til kundetilfredshet?

Ansatte hos Adams Matkasse tror at kunden først og fremst bruker deres tjeneste fordi de leverer et produkt av høy kvalitet, og fordi tjenesten gjør det enklere for den enkelte privatperson i hverdagen, med tanke på å spare tid ved planlegging og handling av mat. De er klar over at målgruppen består av familier, par og studenter, men legger spesielt vekt på tidsklemma for familiene. Behov hos den enkelte kunden avgjøres på den andre siden i stor grad av livssituasjon. En fellesnevner for kundene vi har intervjuet, er hva de faktisk sitter igjen med av verdi ut ifra hva de må legge i tjenesten av tid og penger. Et utsagn fra informant 10 om at “...det å gå å handle på butikken hver ettermiddag, finne ut hva du skal ha til middag, kanskje du ikke orker å gå til butikken fordi du har sitti på skolen fra ni til ni liksom”, understreker problemet med tidsklemma. For henne er hovedgrunnen for at hun som student begynte å bruke tjenesten fordi hun fikk det i gave og det fungerte bra på grunn av travel hverdag.

Ut ifra dataene ser vi at kundene beskriver sine behov ved at de er “...veldig opptatt av kosthold,” og at det faktisk forenkler hverdagen ved at det er lettere å planlegge og spise god mat sammen. For informant 7 derimot, passer ikke tjenesten for vedkommendes behov. “Selve matkasse-greiene passer ikke helt for oss akkurat der hvor vi er i tid nå, for jeg jobber veldig uregelmessig, det gjør også kjæresten min”. Verdien vedkommende fikk ut av å bruke tjenesten var ikke stor nok for å gjøre han tilfreds. For unge par som jobber lange dager, er ikke tjenesten godt nok tilrettelagt, da en felles faktor er problem med levering, og at begge i dette paret sjelden vil ha den samme maten eller spiser middag samtidig.

Adams Matkasse kjører en strategi for å nå ut til en stor målgruppe. Selv om mange tester kassene fordi tjenesten er ny og interessant, viser det seg av intervjuene at de fleste velger å pause eller avslutte kundeforholdet fordi tjenesten ikke er tilpasset nok. Her er levering en tydelig fellesnevner. Personalisering av tjenesten i form av mer spesifikke leveringstider ville gjort det enklere for 3 av våre 4 kunder å bruke tjenesten videre. Pris er også en fellesnevner for at tre av kundene våre velger å ikke bruke tjenesten. En av frontlinjepersonalet sier at snittet på tilfredse kunder blir dratt ned av kunder som bare har hatt én eller to kasser, såkalte “rabattjegere”. Disse kundene benytter bare oppstartstilbudet før de pauser eller avslutter abonnementene sine. De tilfredse kundene derimot, er de som har mottatt flere kasser og som virkelig har testet maten og tjenesten. Informanten sier at etter tre, fire eller fem kasser “..så er de superfornøyd.” Det kan tenkes at de som velger å fortsette med leveransene er de som

mener tjenesten allerede er godt tilpasset dem med tanke på leveringstid og lignende, mens de som avbryter merker at det fungerer dårlig. Vi ser altså at de tilfredse kundene opplever serviceverdi, fordi produktet har møtt eller har overgått deres forventninger, og at dette avgjøres på kundens premisser.

Det er utfordrende for Adams Matkasse å møte behovene hos de enkelte kundene. Selv om bedriften tilbyr det de mener er et godt utvalg av matkasser, er det likevel ikke slik at utvalget av produkter tilfredsstiller alle behov. To av våre informanter forteller om at porsjonene ikke er store nok til å spise seg mett. Informant 7 sier også at “kanskje jeg skulle likt at det var litt mer variert”. Informant 10 “skulle gjerne hatt litt mer informasjon om hver kasse” slik at hun kunne sette seg bedre inn i hva kassen faktisk inneholder og hva hun får levert på døra. I tillegg skulle hun ønske at det var mulig å legge til flere varer for noen kroner ekstra, slik at porsjonene kunne bli større eller i tilfelle hun skulle få besøk. Disse uttalelsene forteller oss at tjenesten ikke lever helt opp til krav og forventninger, og at verdien derfor ikke er stor nok til å gjøre kundene tilfreds. Vi kan likevel tolke disse uttalelsene som konkrete og enkle tiltak Adams Matkasse kunne gjort for å imøtekomme ganske simple krav som kunne gjøre kundene mer tilfreds. En mulighet kunne være å tenke mer kundeorientert og tilrettelegge slik at den enkelte kunde kunne tilpasse kassen etter sitt behov.

Når det gjelder kundens forventninger av selve tjenesten, ser vi på hva kunden får igjen i forhold til hva de faktisk tror de får, og hva som presenteres på nettsiden. Informant 10 uttaler seg om at forventningene til Sunn & Lett-kassen var ganske høye og kunne understreke at “det levde absolutt opp til forventningene” og at “de gir jo det de sier at de skal gi deg”. Felles for våre kunder er at de synes ideen bak tjenesten, altså at noen bestemmer hva de skal ha til middag, og til og med leverer maten på døra, er et attraktivt konsept. Informant 9 forteller om at dette hjelper henne å ha kontroll på hennes budsjett. Informant 8 forventet at det skulle forenkle hverdagen, og at det skulle legge til rette for at hun og kjæresten kunne spise middag sammen. Da vi spurte om tjenesten innfridde forventningene, svarte hun bestemt at “Nei. Det gjorde det ikke enklere” og at “Det var ikke fristende nok rett og slett”. Dette understreker tilliten fra bedriftens side. Informant 8 mener at bedriften ikke leverte det de i utgangspunktet lovet, og at tjenesten ikke levde opp til forventningene. Ut i fra hva teorien sier om at gode kundeforhold bygger på troverdige aktører understrekes her. Kunden i dette tilfellet fikk ikke tilfredsstilt sine forventninger, og har derfor ikke et troverdig kundeforhold, og er heller ikke tilfreds. Dette står i tråd med teorien om ekstern serviceverdi som foreslår at service er relativt

og bestemmes av kunden. På tross av å ha fått levert tilnærmet samme produkt, er en av kundene betydelig mer misfornøyd enn de andre. Det kan tenkes at personen har vært uheldig med kassen eller ikke har valgt riktig kasse. Uavhengig er det et interessant funn som viser at kunder vurderer samme tjeneste forskjellig, og det kan tenkes at personen ville vurdert tjenesten bedre ved å styre forventningene til den.

Når informantene uttaler seg om at de er lite tilfreds med tjenesten, har dette på en annen side ingenting å gjøre direkte med kundeservice. Kundeserviceavdelingen er derimot fullt klar over at det oppstår ulike barrierer for kundene, og har interne systemer for å rette opp i feil og gjøre misfornøyde kunder fornøyde igjen. Informant 2 forteller om frihet til å kunne imøtekomme kunden ved å gi “...enten reduksjon i pris, (...) kundepoeng, eller en fruktkasse” for å rette opp misforståelser eller feil. Denne måten å gi goder eller redusere prisen for å imøtekomme en misfornøyd kunde på, understreker teorien om at kunden føler økt verdi i forhold til hva de faktisk betaler for, og får igjen av produktet.

Ettersom tjenesten er digital og direkte kontakt mellom ansatt og kunde ikke er noe som *må* forekomme, kommer det likevel frem av intervjuene at frontlinjearbeiderne er genuint opptatt av å fremstå som hjelpsomme og hyggelige når kundene først kontakter dem. Vi kan si at frontlinjepersonalet viser stor villighet til å hjelpe kundene og levere god service på en rask og effektiv måte, og at responsen hos kundeserviceavdelingen er god. Informant 3 sier at “...jeg er veldig opptatt av å speile kunden og høre hvilket humør kunden er i”, som forteller om viktigheten av egenskaper når det gjelder å ansette de riktige folkene. Informant 10 understreker dette ved at “Ja, det er som jeg sa da, at de spør om det lille ekstra når du har de på telefonen” og forklarer videre at hun føler seg hørt fordi personen på telefonen virkelig er interessert i å høre hennes mening, og om hun eventuelt er misfornøyd med noe. Dette understreker også et annet viktig fenomen ved kundetilfredshet som omhandler bedriftens empati overfor den enkelte kunden. Vi kan si ut ifra innsamlet data at frontlinjepersonalet hos Adams Matkasse er spesielt opptatt av å imøtekomme og tilfredsstille den enkelte kunden. Dette skaper igjen trygghet ved bruk av tjenesten, som påvirker kundens helhetsinntrykk og opplevd verdi.

Adams Matkasse måler kundetilfredshet i sine datasystemer, og jobber konstant for å nå en enda høyere score, slik at også kundelojaliteten blir mer stabil. Ved hjelp av KTI (kundetilfredshetsindeks) vet de til enhver tid hvor de befinner seg. Informant 4 understreker

viktigheten av fornøyde kunder fordi disse ofte blir “...lojale og ønsker å anbefale oss videre”. De ansatte på kundeservice er opptatt av å være kundeorienterte, informant 2 forteller om genuin interesse for å tilfredsstille kunden og gjøre de glade. Nettopp denne formen for kundeorientering og de ansattes genuine interesse for fornøyde kunder, burde være grunnlag for belønningssystemer, som kan være grobunn for økt profitt.

4.1.3 The interplay between value and service quality experience

Under denne delen, skal vi legge frem kundenes, frontlinjepersonalets og mellomledernes erfaringer og opplevelser av den digitale tjenesten gjennom lojalitet, tilfredshet og tillit.

E-tillit

Innenfor e-tillit gjelder tillit og tro til at en gitt nettbasert bedrift vil gi det som forventes. Når det gjelder kjøp på nett er det spesielt viktig å kunne utvise en form for autoritet og kunne få potensielle kunder til å stole på at man vil levere som forventet, da flere anser kjøp på nett som mer risikabelt. For eksempel har informant 10 forklart at hun følte det var trygt å kjøpe fra Adams Matkasse fordi det var så godt markedsført, slik at det i seg selv gav en form for tillit. Generelt forteller informantene at Adams Matkasse har levert det som skulle leveres, noen forteller om ingredienser som har uteblitt, andre forteller om leveranser som kom feil dag og noen forteller om feilinformering. Informant 10 meddeler at hun aldri har hatt noen “voldsomt negative opplevelser” og at hun “ikke har blitt skuffet noen gang”. Samtidig forteller informant 9 at hun “ikke har noe negativt å si” og at hun “får akkurat det [hun] trenger”. Disse viser jevnt over at de har mer tillit til Adams Matkasse enn de to andre som plasserer de lavere på skalaen. Informant 7 og 8 plasserer de på en 4er på en skala fra 1 til 7, noe som kan komme av forventninger som ikke har blitt møtt. Dette ser vi nærmere på i neste avsnitt.

Det er vanskeligere for kunden å ha tillit til en bedrift når den er digital. Informant 6 forteller at de har en policy på at de ikke skal sette fra seg matkasser utenfor en blokk, med mindre kunder har sagt spesifikt at “Det kan du gjøre hos meg”, for da er det fare for at matkassen kan bli stjålet. På en skala fra 1-7 svarer informant 4 i hvilken grad vedkommende har tillit til tjenesten, “sterk...ææh, soft seven, soft syver. Ja det er bra det”. Informant 10 forteller om sin tillit til Adams Matkasse, ved at personen følte at tjenesten var godt markedsført, og at det derfor følte trygt å bestille derfra. Personen fortalte også at “Så jeg føler at jeg får god mat,

og jeg føler at, ja... De gir jo det de sier at de skal gi deg. Så jeg har på ingen måte blitt skuffet noen gang”.

E-tilfredshet

E-tilfredshet sees i sammenheng med hva som var forventet av en tjeneste før bruk.

Tilfredsheten vil derfor komme som en følge av innfridde eller overgåtte forventninger.

Informant 8 forteller at hun forventet at tjenesten skulle forenkle hverdagen og at det samtidig skulle være en bidragsyter til å spise middag med samboer. Dette skjedde ikke. Ifølge hun selv sluttet de i hovedsak på grunn av leveringstidene da de var for vide, dette er noe to andre informanter også nevner i sammenheng med det. Jevnt over vektlegges pris i forhold til innhold, både at det er for ensidig mat og for lite mat hos informant 8. Sistnevnte kommer frem hos tre av fire informanter, her er det verdt å nevne at de som er misfornøyd med mengden mat har mer enn to personer i husholdningen hvor en av de alltid er gutter.

Informant 8 er den som er å regnes som mest misfornøyd totalt sett, mens de tre andre virker unnskyldende overfor Adams Matkasse på tross av nevnte forbedringspotensial. Ved spørsmål om hva informant 7 forventet før første levering virker det til at så lenge han fikk det han betalte for uten feil, ville han vært fornøyd. På tross av at han hadde fått oppgitt feil pris og feil leveringsdato av ansatte på stand mente han at dette ikke var så farlig. Prisen var ifølge han selv enda innenfor rimelighetens grenser, i tillegg var kundeservice veldig hjelpelige og forklarte situasjonen i ettertid. Det som til slutt gjorde at han sluttet å abonnere var livssituasjon. Det var vanskelig å få laget middag sammen og vanskelig å være hjemme til leveringstidspunktene for både han selv og samboer, men han utviser samtidig forståelse for at det er leveringstjenesten og ikke Adams Matkasse som står for dette.

Informant 10 mente at tjenesten levde opp til forventningene og var “kjempefornøyd”. I følge henne selv hadde hun aldri laget så mye god mat i hele sitt liv og la vekt på at det var fint at det eneste man trengte å ha var basisvarer. Informant 9 forteller på den andre siden at hun forventet å få mer kontroll over budsjettet og slippe å planlegge middag hver dag, disse forventningene ble innfridd, og hun er følgelig den av kundene som er mest tilfreds og som fortsetter å kjøpe, på tross av stramt budsjett.

E-lojalitet

Informant 1 tror at en potensiell kunde velger Adams Matkasse fremfor en lignende tjeneste først og fremst ut ifra kvalitet og service. Personen forteller sin oppfattelse om at hjemmesiden er oversiktlig, hvor man ser fremtidige menyer og kan planlegge fremover. Når det gjelder kundene er det felles for dem alle fire at de ikke har benyttet seg av “min side”. Informant 7 bestilte via et standtorg, informant 8 bestilte via nettet, informant 9 via telefon og informant 10 i form av gavekort. Alle kundene har dermed ringt kundeservice i forbindelse med henvendelser, fremfor å bruke “min side” eller nettsiden. Dette er fordi de mener det er enklere å ringe enn å gå inn på “min side”.

Innen dette området finnes fire forskjellige grader lojalitet som vektlegger forskjellen av å ha en gunstig holdning mot en gitt bedrift mot å faktisk handle på grunnlag av holdningene. En må ha oppnådd det foregående steget for å kunne komme til neste, slik at man for eksempel må være affektiv lojal før man blir konativ lojal. Gjennom intervjuene har vi sett at informantene lander på forskjellige deler av dette spekteret, og én av de faller helt utenfor. Informant 8 er den som ikke lander noe sted innenfor gradene av e-lojalitet, dette fordi hun heller aldri har vært tilfreds med tjenesten. Hun nevner blant annet at det var for små porsjoner, at leveringstiden ikke fungerte og at maten rett og slett ikke fristende nok. Dette sett i lys av forventningene til tjenesten gjorde at hun ikke ville fortsette.

Informant 10 faller under kategorien kognitiv lojal, hun utviser lojalitet i form av en gunstig holdning mot Adams Matkasse, men valgte å bestille fra konkurrenten Godt Levert etter tips fra et familiemedlem. Hun ble fortalt at “...hvis du vil fortsette med mat levert på døren, så burde du bytte til Godt levert, fordi det er rimeligere, men nesten identisk hvis ikke litt mer av tilrettelagt, litt mer alternativer, i forhold til Adams Matkasse”. Gjennom intervjuet får vi også høre at hun har utvist skepsis til prisen og mener at det ikke står til det man faktisk mottar, i tillegg hadde hun startet kundeforholdet på grunn av et gavekort og det kan derfor tenkes at hun ikke var forberedt på prisen. Dette står i tråd med teorien om at man under denne graden av lojalitet tenker godt om bedriften, men at man likevel er tilbøyelig for å prøve lignende tilbud om det virker til at de vil gi samme verdi. Dette står også i tråd med teorien om ekstern serviceverdi som sier at verdien bestemmes av resultat og prosesskvalitet mot pris og anskaffelseskostnader. Siden informant 10 mente at tjenestene ville gi hun samme resultat, var det like greit å bytte til den billigste leverandøren.

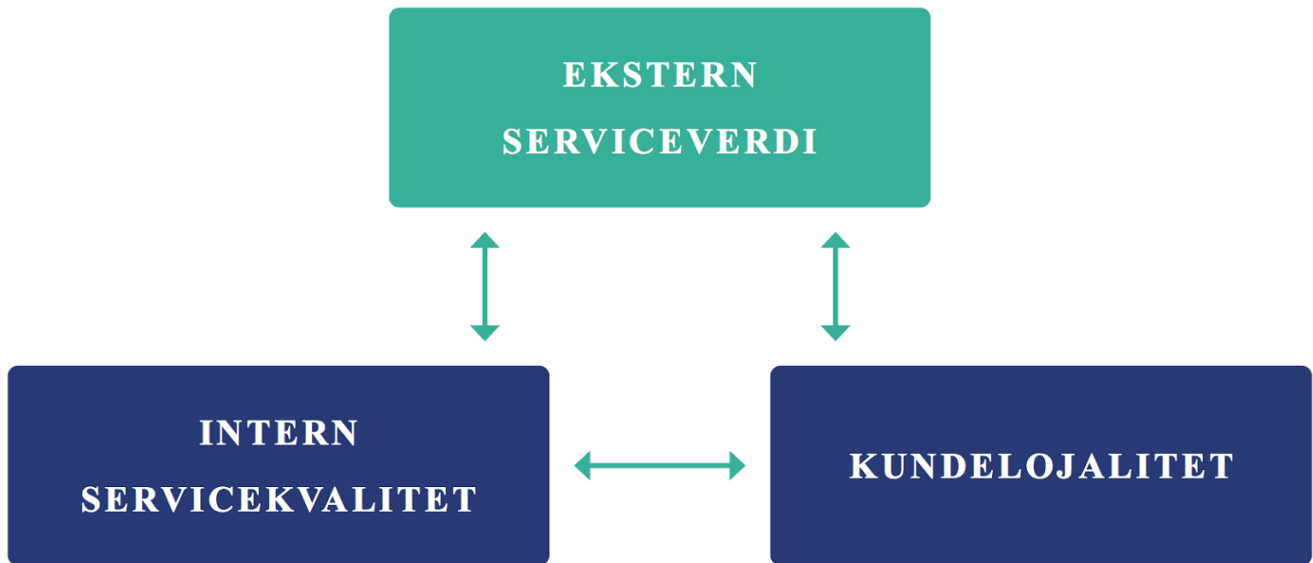
Informant 7 forteller at han har avsluttet abonnementet, men kunne tenke seg å kjøpe igjen om livssituasjonen skulle endre seg. Han faller derfor under kategorien konativ lojal fordi han både har en gunstig holdning mot bedriften og har et ønske om å kjøpe igjen. Adams Matkasse ble valgt over andre tilbydere fordi samboeren hans hadde fått det anbefalt av en kollega, men han nevner at det like godt kunne vært Kolonial de bestilte av og som de derfor kan ende opp med å bestille fra senere.

Handlingslojalitet referer til både en holdning og handlingen å kjøpe, på tross av anstrengelsene dette medfører. Informant 9 faller under denne kategorien da hun fortsetter å kjøpe på tross av dårlig råd og at hun må ringe hver gang hun bestiller. Hun forteller at hun i første omgang vurderte å bestille fra Godt Levert, men at hun hadde sett Adam fra Adams Matkasse i en reklame og endte opp med å bestille derfra i stedet. Hun nevner at hun “egentlig bestiller (...) fra Adams Matkasse fordi han er kjekk” og videre i intervjuet får vi inntrykk av at Adam er den viktigste grunnen til at hun velger å bestille derfra.

5.0 Avslutning

For å oppsummere og konkludere oppgaven har vi valgt å først presentere funnene fra analyse spørsmålene kortfattet. Videre vil vi svare på problemstillingen, se på kritikk til egen oppgave og presentere forslag til videre forskning.

Overordnet kan vi oppsummere med følgende tre hovedkomponenter opp mot hverandre for å vise sammenhengen i våre funn:



Figur 5.0 Sirkulær kausalitetsmodell som viser sammenhengene vi har funnet at har størst betydning for kundelojalitet i en digital bedrift. Intern servicekvalitet legger grunnlag for hva som er mulig å levere og vil bli utgangspunktet for ekstern serviceverdi. Ekstern serviceverdi utgjør blant annet resultatet for kunden og vil være vurderingsgrunnlaget for gjenkjøp. Kundelojalitet vil kunne bedre intern servicekvalitet gjennom god kontakt med og kjennskap til lønnsomme kunder. Ved å bruke disse vil man kunne endre og forbedre den interne servicekvaliteten så det gjenspeiler faktiske behov og ønsker hos kundene.

5.1 Svar på analysespørsmål

Første analysespørsmål lød som følger: Er intern servicekvalitet koblet til ansattes tilfredshet? Funnene i denne delen av analysen tilsier at det er det. Intern servicekvalitet med tanke på fleksibilitet i jobbhverdagen og strukturering av henvendelsene som kommer inn, bidrar til at de ansatte har lettere for å prestere bra i jobben sin. Det å ikke ha for rigide retningslinjer bidrar til en følelse av tillit fra ledelsen til frontlinjearbeiderne, som det virker til har ført til en større grad av forpliktelse til arbeidsplassen. Dette igjen ser det ut til fører til at frontlinjepersonalet indirekte og direkte oppmuntres til å prate sammen på jobb og stille hverandre spørsmål som også fører til at de ansatte får et bedre grunnlag for godt arbeidsmiljø og har lettere for å gjøre en bedre jobb. Det viktigste funnet her var om mulig at IT-systemet er den viktigste bidragsyteren til å kunne prestere på jobb, og dermed å kunne trives. På den andre siden blir vi fortalt om systemer og prosesser som fører til unødvendige kundehenvendelser. Kunder forstår ikke alltid hvorfor bestillingen må legges inn så lenge før

levering, hvorfor kanselleringstiden er som den er og de blir frustrert over slingringsmonnet ved levering. Et viktig poeng å understreke her er at Adams Matkasse benytter seg av eksterne leveringstjenester som blant annet Bring, og de må derfor forholde seg til deres prosedyrer. Disse faktorene har å gjøre med intern servicekvalitet, vi hører og at frontlinjepersonalet bruker mye tid på akkurat disse henvendelsene. Samtidig kan vi se på helhetsinntrykket av de ansatte hos Adams Matkasse. De vi pratet med var i hovedsak fornøyd med jobben sin og karakteriserte arbeidsmiljøet som en av hovedårsakene for at de trives. Det kan likevel tenkes at de ansatte hadde vært kapable til å gjøre en bedre jobb om systemene og prosessene var lagt opp slik at de unngikk unødvendige henvendelser.

De interne systemene, logistikken rundt og kundens forståelse av disse er avgjørende for kunden og dermed også frontpersonalet i deres arbeid. Vi kan dermed si at intern servicekvalitet er koblet til ansattes tilfredshet.

Det andre forskningsspørsmålet gikk ut på om ansattes tilfredshet er koblet til kundetilfredshet. Dette med bakgrunn i at ansatte som trives på jobb presterer bedre på jobb, som nødvendigvis fører til mer tilfredse kunder. De interessante funnene her var at kundene i stor grad legger vekt på selve opplevelsen av matkassen. Enkelhet med tanke på å lage maten, at det skulle veie opp for å måtte planlegge hva man skal spise samt det å slippe å gå til butikken var viktig, dette var også de største kilden til misnøye. I følge flere var leveringstiden vanskelig å forholde seg til, spesielt én informant opplevde maten som kjedelig og flere mente det var for lite mat i kassene.

Informantene hadde utelukkende gode opplevelser med kundeservice og betegnet dem som hjelpelige og hyggelige. Dette var likevel ikke avgjørende for deres evaluering av tjenesten, noe som sår tvil om ansattes tilfredshet har noen innvirkning på kundetilfredshet. På den andre siden kan man vurdere hva resultatet hadde blitt om de ansatte ikke var tilfredse. Hadde det vært tilfellet og vi hadde stilt de samme spørsmålene til de samme kundene, kan det tenkes at det ville gitt utslag på deres vurdering av bedriften. Det kan være at tilfredse ansatte er bedre i stand til å yte service ut mot kunden. I og med at de ansatte vi intervjuet var utelukkende fornøyd, tilsier det at kundene ikke ville kunnet vurdere sin egen tilfredshet om tilfellet var motsatt. Videre kan løsningene som er tilgjengelig for kunden ha oppstått som følge av at en engasjert ansatt initierte endring som følge av tilfredshet og autonomitet. I dette tilfellet vil heller ikke kunden vite hvordan motsatt tilfelle kunne ha funnet sted om den

ansatte ikke var tilfreds. I en digital bedrift er det derfor tvil om ansattes tilfredshet har noen signifikant innvirkning på kundenes tilfredshet, likevel kan det tenkes at fravær av tilfredshet vil ha en sterkere effekt enn motsatt.

6.0 Konklusjon

Intern servicekvalitet kan virke positivt på ansattes tilfredshet, det gjør det lettere for de ansatte å gjøre en god jobb og yte god service. Har bedriften gode IT-systemer, vil det kunne legge til rette for at de ansatte presterer overfor kunden og dermed også trives i jobben. Motsatt ville det virket negativt på tilfredsheten. Intern servicekvalitet er alt Adams Matkasse gjør internt i bedriften inkludert IT-systemer, logistikk og utvelging av ansatte. Hos Adams Matkasse mener vi spesielt disse faktorene har størst betydning i henhold til intern servicekvalitet.

Vi har funnet at ansattes tilfredshet i liten grad påvirker kundetilfredsheten hos Adams Matkasse, noe som kan skyldes at bedriften i hovedsak er digital. Samtidig kan det være at misfornøyde ansatte vil gjøre et større utslag på kundetilfredsheten. Det fysiske møtet mellom kunde og ansatt er noe som i utgangspunktet ikke skal forekomme, utenom selve leveringen. Et annet kontaktpunkt som kan forekomme er med kundeservice. Kundeservice fant vi at ikke var avgjørende for kundetilfredshet eller lojalitet. Her bør det vektlegges at ikke alle kunder er i kontakt med kundeservice.

Når det gjelder hvordan intern servicekvalitet påvirker kundelojalitet hos Adams Matkasse har vi funnet at intern servicekvalitet legger grunnlaget for hva som er mulig å levere og ikke. Det som til slutt er utslagsgivende på kundelojalitet er ekstern serviceverdi. Vi fikk høre gjennom kundene at de legger stor vekt på selve matkassen og opplevelsen av denne, altså det som inngår som resultater i "The customer value equation". Prosesskvalitet er her utslagsgivende og er det kundene har omtalt som mest negativt. Levering er særlig trukket frem i denne sammenheng, så måten tjenesten blir levert har følger for både tilfredshet og lojalitet. Leveransen er å regne som en del av prosesskvalitet og anskaffelseskostnader, og dette sammen med prisen for tjenesten har gjort at tre av de fire kundene avsluttet kundeforholdet med Adams Matkasse.

For å konkludere har vi funnet at intern servicekvalitet legger grunnlaget for hva som er mulig å levere for bedriften, og er derfor avgjørende med tanke på ekstern serviceverdi. Vi vil derfor poengtere at ekstern serviceverdi gir størst utslag på kundelojalitet og hva kunden opplever som verdi.

7.0 Kritikk til egen oppgave

Vi har jobbet i jevnt tempo med oppgaven gjennom semesteret, og holdt tidsfrister vi har satt oss underveis. Det er likevel viktig for oss å påpeke områder ved oppgaven som kunne vært gjort annerledes og som muligens kunne påvirket utfall av resultater. Vi har vært spesielt kritiske til kildene vi har brukt. Service Profit Chain modellen har eksistert siden slutten av nittitallet. Det har derfor vært viktig for oss å ta stilling til at mye kan ha endret seg på disse tjue årene. Med begrepene e-lojalitet, e-tillit og e-tilfredshet, dekker vi kundenes syn på den digitale delen av tjenesten. De tre begrepene inngår egentlig i en større modell. Om vi hadde tatt for oss hele modellen, som omhandler hva som fører til lojalitet i en digital bedrift, hadde vi sannsynligvis fått andre resultater. Vi har valgt å sette Kunden først-modellen opp mot komponentene i Service Profit Chain for å definere hva vi mener er intern servicekvalitet. Om vi hadde valgt å bruke andre modeller her, eller se på modellene separat, ville resultatene antakeligvis vist noe annet enn hva vi har kommet frem til.

Det vi er mest kritisk til av vårt eget arbeid, er hvordan utvalg av informanter ble gjort. Om vi hadde hatt mer tid og kapasitet kunne det vært hensiktsmessig å gjennomføre kundeintervjuene ved hjelp av kvantitative undersøkelser med flere analyseenheter. Dette ville ført til at vi ville fått et mer representativt og tilfeldig utvalg, og funnene ville dermed bedre kunne generaliseres, noe som ville virket positivt på reliabiliteten. I stedet for en tilfeldig uttrekning av representanter fra bedriften, ble dette gjort av lederen i kundeserviceavdelingen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 241-242). Hun kan derfor ha valgt ut ifra hvem hun mener er gode representanter for bedriften. Ved tilfeldig utvalg ville vi kanskje fått informanter med andre synsvinkler og meninger, noe som kunne ledet våre resultater i en annen retning. I tillegg bør det poengteres at for å dekke hele begrepet "intern servicekvalitet" burde vi ideelt undersøkt hele bedriften. Grunnet tidsbegrensninger og omfang av oppgaven ble ikke dette gjort, men funnene kunne ha pekt i annen retning om forskningen hadde vært mer omfattende. Dette ville bedre sikret reliabilitet og begrepsvaliditet i oppgaven.

Det samme gjelder også kundene vi intervjuet. Ettersom vi brukte Facebook som kanal for å komme i kontakt med kunder, resulterte dette i at en av oss kjente hver av informantene. Selv om dette kanskje var en trygghet for informanten, er det ikke sikkert at vedkommende var en egnet representant for sin målgruppe. For å kunne generalisere målgruppen burde antall informanter vært en del flere. Likevel har vi fått et tilfredsstillende metningspunkt da flere av informantene har svart tilnærmet likt på flere av spørsmålene (Johannesen, Tufte og Christofferen 2011, 104).

En annen faktor som kan ha påvirket våre resultater er kunnskapen vi hadde etter besøket hos Adams Matkasse, før vi intervjuet kundene. Vi gjorde om deler av intervjuguiden for kundene etter besøket i Bergen. Antageligvis har dette gjort dataen fra de fire siste intervjuene mer valid, enn om vi hadde gjort motsatt og hatt kundenes synsvinkel som grunnlag da vi var i Bergen.

8.0 Videre forskning

Ut ifra analysen og resultatene vi har fått, ser vi at det kan være aktuelt for Adams Matkasse å forske mer på hva som gjør at akkurat deres kunder er lojale. Ettersom de måler kundelojalitet og majoriteten av kundene har kasse kontinuerlig, bør dette anses som verdifull informasjon. Denne informasjonen bør det være mulig å bruke for å i større grad kunne imøtekomme kundenes ønsker og skape en mer kundeorientert tjeneste, som kan føre til økt antall lojale kunder på sikt. For å få pålitelig data på dette, kunne samme type spørsmål stilles til et større utvalg representanter, gjennom kvantitativ metode.

En annen mulighet er utvikling av den digitale tjenesten. Mange av henvendelsene hos kundeservice, gjelder saker kundene selv kunne løst. Av kundene har vi også hørt at det er problematisk å blant annet avbestille kasser. En av kundene ringer i stedet for å bestille gjennom nettsiden og en annen vektlegger det å kunne se innholdet i hver kasse før bestilling. Dette tyder på at flere kunder reagerer på den digitale brukervennligheten, og fleksibiliteten i leveransen. Det kunne vært spennende å ta utgangspunkt i Kunden-først modellen, og forske videre ut ifra den, for å lage en enda mer tilrettelagt digital tjeneste. Dette ville gjøre at kunden enklere kunne hjelpe seg selv i sannhetens øyeblikk.

Et siste spennende og høyst aktuelt tema er sammenslåingen med Godt Levert. Det vil være interessant å se hvilke følger dette får for kundene og internt i de respektive bedriftene.

9.0 Litteraturliste

- Anderson, Rolph E. og Sriniv S. Srinivasan. 2003. "E-satisfaction and e-loyalty: A Contingency Framework." *Psychology & Marketing*, Vol. 20(2): 123-138. Lesedato 6. mars:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=40e7bc00-f994-4e79-9c72-88b4e6b9cddb%40sessionmgr4010&hid=4114>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder: For markedsføring og organisasjonsfag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blut, Markus, Heiner Evanschitzky, Verena Vogel, og Dieter Ahlert. 2007. "Switching Barriers in the Four-Stage Loyalty Model." *Advances in Consumer Research* Vol. 34:726-734. Lesedato 6. mars:
http://www.acrwebsite.org/volumes/v34/500528_101350_v1.pdf
- Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr. og Leonard A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. og Leonard A. Schlesinger. 2008. "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*, Vol. 86 Issue 7/8, p118-129. Business Source Complete (AN 32709006)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Kristianisand: Høyskolenforl.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag. 4.utg.
- Li, Honglei, Nnanyelugo Aham-Anyanwu, Cemal Tevrizci og Xin Luo. 2015. "The interplay between value and service quality experience: e-loyalty development process through the eTailQ scale and value perception." *Electronic Commerce Research* 15(4):585-615. Lesedato 3. mars: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=0872201c->

[f43f-40d9-ad2b-
cef3916efaa4%40sessionmgr101&vid=0&hid=128&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl
2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=110427574&db=bth](https://pdfs.semanticscholar.org/c524/089e59615f90f36e3f89aeb4485441cd7c06.pdf)

Luarn, Pin og Hsin-Hui Lin. 2003. "A customer loyalty model for e-service context." *Journal of Electronic Commerce Research*, 4:156-167. Lesedato 2. mars 2017:
<https://pdfs.semanticscholar.org/c524/089e59615f90f36e3f89aeb4485441cd7c06.pdf>

Steven Van Belleghem. Digital first customer first model. Lesedato 14.mai
2017: <http://stevenvanbelleghem.com/blog/digital-first-customer-first-model>

Valvik, Marita E. 2017. "Godt levert og Adams Matkasse slår seg sammen." *Aftenposten*.
Lesedato 24.mars 2017:
[http://www.aftenposten.no/okonomi/Godtlevrtno-og-Adams-matkasse-slar-seg-
sammen-617859b.html](http://www.aftenposten.no/okonomi/Godtlevrtno-og-Adams-matkasse-slar-seg-sammen-617859b.html)

Van Belleghem, Steven. 2015. *When Digital Becomes Human: The Transformation of Customer Relationships*. London: Kogan Page Publishers.

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2012. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill Education.

Vedlegg 1: Intervjuguide Mellomleder

Intervjuguide Mellomleder

	Observasjoner: Kjønn: Alder: Utadvendt/Innadvendt: Sosial/usosial: Åpen/lukket:
Personas	
Kan du fortelle litt om deg selv?	
Hvilken stilling har du i Adams Matkasse?	
Kan du fortelle om en typisk arbeidsdag for deg?	
Hva bruker du mest tid på?	
Er det noe du skulle ønske du kunne bruke bruke mer tid på?	
Er det noe du skulle ønske du kunne bruke mindre tid på?	
Hva er din viktigste prioritet i forhold til din stilling?	
Hvilke problemer møter du oftest på i jobben din?	
Service profit chain	

Har du noe med rekruttering å gjøre?	
Hva ser dere etter i en frontlinjemedarbeider?	Hvis ja til rekruttering
Har dere noen spesielle strategier for å finne ansatte med spesielt egnede egenskaper?	Hvis ja til rekruttering
Med tanke på autonomi, mener du at dere legger til rette for at de ansatte kan ta egne avgjørelse i “moment of truth”?	Kundeservice eller sjåfør
Bruker dere midler for å tilrettelegge for trivsel for de ansatte når de er på jobb?	Konkrete tiltak
Hvilke strategi har dere på intern kommunikasjon i bedriften?	
Er deres infrastruktur tilrettelagt for at deres ansatte kan håndtere kundene på best mulig måte?	I tilfeller med klager eller barrierer, at ansatte har mulighet til å løse problemet
Gir dette systemet frihet til å utføre jobben deres?	Stiller dette spm om nødvendig
Gjør dere noe for at deres ansatte skal føle tilhørighet til bedriften?	Fremtidige mål og visjon
Bruker dere frontlinjearbeiderne aktivt for å utvikle og forbedre tjenesten?	Det er jo tross alt dem som snakker med kundene
Jobber dere kontinuerlig for å forbedre kundeservice? Responstid, kvalitet på hjelp osv.	Ikke relevant for salgssjefene
Gjør dere noe for å personalisere tjenesten?	
Gjør dere spesifikke tiltak for å holde på eksisterende kunder?	Lojale kunder er de mest lønnsomme

E-loyalty	
Hva tror du gjør at en potensiell kunde velger deres tjeneste?	
Kan du fortelle om prosessen fra en kunde velger en kasse til den er levert på døra?	
Oppfølgingsspørsmål: Hva skjer etter det?	
Kunden først - modellen	
Vil du si at dere er ekstremt kundeorienterte?	
Har dere en strategi på å være ekstremt kundeorienterte?	
Hva tror du er kundens viktigste behov?	
Hva tror du er hovedårsaken til at folk flest bestiller mat fra Adams Matkasse?	
Gjør dere noe spesielt for å tilfredsstille kundens behov?	
Synes du at dere er raske på å endre forretningsmodellen deres eller følge utviklingen i markedet?	
I hvilken grad mener du at tjenesten deres er rask, enkel og morsom?	
Har dere en opplæringsstruktur i forhold til at alle skal kunne jobbe i front mot kunden?	
Måler dere ansattes prestasjon på en eller annen måte?	
Hvordan er prosessen deres med tanke på	

hovedkontor i Bergen, men leverer mat i flere deler av landet?	
Er det noe mer du ønsker å tilføye?	

Vedlegg 2: Intervjuguide Frontlinjepersonell

Intervjuguide Frontlinjepersonell

	Observasjoner: Kjønn: Alder: Utadvendt/Innadvendt: Sosial/usosial: Åpen/lukket:
Personas	
Kan du fortelle litt om deg selv?	
Hvilken faglig bakgrunn har du?	
Hvilken stilling har du i Adams Matkasse? Og hvor lenge har du hatt stillingen?	
Kan du fortelle om en typisk arbeidsdag for deg?	
Hva bruker du mest tid på?	
Hva skulle du ønske du kunne bruke mer tid på?	
Hva skulle du ønske du kunne bruke mindre tid på?	
Hvilke problemer møter du oftest på i jobben din?	
Service profit chain	
Hvordan ønsker du å fremstå overfor kundene?	
Hvordan synes du din opplæring samsvarer med dine arbeidsoppgaver?	

Føler du at du har frihet til å håndtere uforutsette situasjoner slik du vil?	
Hvilke interne retningslinjer har dere på kundeføring?	Systemet de bruker på jobb.
Hvordan synes du det tekniske systemet du bruker på jobb er tilrettelagt for at du kan utføre en god jobb?	Omformulere?
Hvordan vil du karakterisere arbeidsmiljøet på jobben?	
Hvordan opplever du din nærmeste leder?	OBS! Kroppsspråk
Føler du at du kan komme med eventuelle endringer eller forbedringer for Adams Matkasse?	
E-loyalty	
Hva tror du gjør at en potensiell kunde velger deres tjeneste over andre lignende tjenester?	
Kan du fortelle om prosessen fra en kunde velger en kasse til den er levert på døra?	
Oppfølgingsspørsmål: Hva skjer etter det?	
Kunden først - modellen	
Hva tror du er kundens viktigste behov?	
Hva tror du er hovedårsaken til at folk flest bestiller mat fra Adams Matkasse?	
Har dere en strategi på å være ekstremt kundeorienterte?	
Gjør dere noe spesielt for å tilfredsstille kundens behov?	
Synes du at ledelsen er raske på å endre forretningsmodellen deres eller følge utviklingen i markedet?	

I hvilken grad mener du at tjenesten er gøy, enkel og morsom?	
Har dere en opplæringsstruktur i forhold til at alle skal kunne jobbe i front mot kunden?	
Blir du og dine medarbeidere målt på en eller annen måte?	
Hvordan foregår logistikken med tanke på hovedkontor i Bergen, men leverer mat i flere deler av landet?	
Er det noe mer du ønsker å tilføye?	

Vedlegg 3: Intervjuguide Kunde

Intervjuguide Kunde

	Observasjoner: Kjønn: Alder: Utadvendt/Innadvendt: Sosial/usosial: Åpen/lukket: Annet:
Personas	
Kan du fortelle litt om deg selv?	
Service profit chain	
I hvilket tidsrom benyttet du deg av Adams Matkasse?	
Hva årsaken til at du sluttet å bruke Adams Matkasse?	
Hvordan hørte du om adams matkasse?	
Hvorfor valgte du Adams Matkasse fremfor lignende tjenester?	
Hva forventet du av Adams Matkasse før første bestilling?	Still dette spørsmålet om vedkommende ikke allerede har sagt noe om forventninger

Kan du fortelle om din opplevelse fra bestilling og videre til bruk?	Spørre om å utdype eventuelle gode/dårlige ting
Oppstod det noen barrierer i de ulike kontaktpunktene?	
Hva fungerte bra?	
Når du har vært i kontakt med Adams Matkasse, har du fått den hjelpen du trengte? Om ikke, hva skjedde?	
Hvordan oppfatter du Adams Matkasse sine ansatte?	
Påvirker servicepersonellet i Adams Matkasse ditt syn på bedriften?	
Føler du at tjenesten oppfyller dine personlige behov og legger til rette for det?	
E-loyalty	
I hvilken grad opplever du den digitale tjenesten som brukervennlig?	
Hva synes du om de ulike matkassene Adams Matkasse tilbyr?	
Hva skal til for at du blir tilfreds hos Adams Matkasse?	
E-tilfredshet	
I hvilken grad opplevde du at forventningene dine samsvarte med den faktisk leverte tjenesten?	Still spørsmål om vedkommende ikke alt har svart

I hvilken grad opplevde du at tjenesten løste problemet du ønsket at den skulle?	
Hva kunne eventuelt forbedres i forhold til din situasjon?	
E-tillit	
I hvilken grad vil du si at du har tillit til Adams Matkasse?	
Kunden først - modellen	
Vil du si at Adams Matkasse er ekstremt kundeorienterte?	
Hva gjør at du synes det? Eventuelt ikke synes det?	
Synes du tjenesten er rask, enkel og gøy?	
Føler du det er noen endringer de burde gjort med tanke på selve tjenesten?	Nye tjenester, oppdatere nettsiden, produkter etc.
Er det noe mer du ønsker å tilføye?	

