



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för service management

Examensarbete för kandidatexamen

Att mötas utan att mötas

En kvalitativ studie om samskapande av värde vid digitala kundmöten

Rasmus Fahlgren
Cecilia Hertzberg

Handledare:
Katja Lindqvist

Service Management
VT 2014

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats, Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg VT 2014

Författare: Rasmus Fahlgren & Cecilia Hertzberg

Titel: Att möta utan att mötas: En kvalitativ studie om samskapande av värde vid digitala kundmöten.

Handledare: Katja Lindqvist

Syfte: Bidra med ökad förståelse för samskapande av värde samt undersöka hur digitalisering av tjänster påverkat möjligheterna till fenomenet gentemot vid traditionella möten.

Frågeställningar:

Vad finns det för gemensamma nämnare i synen på fenomenet samskapande av värde hos svenska tjänsteföretag som inför digitala tjänster? och Hur har möjligheterna till fenomenet påverkats gentemot vid ett traditionellt kundmöte?

Metod:

Vi gör ett försök till att konceptualisera gemensamt värdeskapande i ett digitalt kundmöte. I vår teoridel presenterar vi tre teorier; Servuctionmodellen för ett fysiskt möte, modellen för sfärer i gemensamt värdeskapande, samt DART-modellen för interaktion inom gemensamt värdeskapande. Vi kombinerar dessa modeller till en sammanslagen. Denna sammanslagna modell analyserar vi sedan ställd mot vårt empiriska material. Vår empiri består av kvalitativa intervjuer med ansvariga för en digital tjänst som traditionellt byggt på en annan form av kundmöte än digitalt. Vi undersöker hur våra intervjupersoner ställer sig till de olika delarna i modellen. Vi provar om modellen är applicerbar på företagens värdeskapandestrategier. Detta för att för att undersöka företagets syn på om och hur gemensamt värdeskapande möjliggörs vid ett digitalt kundmöte. Slutligen lägger vi viktiga implikationer och gemensamma faktorer som kommit fram i vår undersökning till modellen.

Slutsatser:

Vår undersökning visar en gemensam syn hos våra studerade företag som talar för en servicedominerad logik och ett förhållandeskifte i tjänsteprocessen där kunder har mer makt och ansvar gentemot tidigare. Införandet av digitala tjänster och digitalisering av ett kundmöte lyfts fram som möjliggörande för gemensamt värdeskapande på så vis att digitala tjänster är något som dagens kunder kräver. Digitala verktyg för kundanpassning, feedback, informationsdelning, och kommunikation via olika kanaler möjliggör interaktion enligt de olika delarna i DART-modellen. Värdeskapande i kundens värdeskapandesfär nås genom ökad *personlighet*, *bekvämlighet*, och *trygghet* hos kunder. Dock finns problem med inaktiva kunder som inte vill möta företaget digitalt och i att vissa känslomässiga aspekter är svåra att avläsa vid ett digitalt möte.

Nyckelord: digitala tjänster, value co-creation, samskapande av värde, servuction

Förord

Ett stort tack till våra intervjurespondenter som har bidragit med värdefull information och möjliggjort vår materialinsamling. Vi vill också tacka vår handledare Katja Lindqvist för insiktsfulla kommentarer under vårt arbete.

Helsingborg, 2014

Rasmus Fahlgren och Cecilia Hertzberg

Innehållsförteckning

1.0	Inledning.....	5
1.1	Problembakgrund	5
1.2	Problemdiskussion.....	6
1.3	Syfte.....	7
1.4	Avgränsningar	7
1.5	Disposition.....	8
2.0	Metod.....	9
2.1	Val av ansats.....	9
2.2	Vetenskapligt förhållningssätt	10
2.3	Litteraturgenomgång	10
2.4	Urval och insamlandet av empiri.....	11
2.4.1	Val av företag och respondenter	12
2.5	Kvalitativ semistrukturerad intervju.....	13
2.5.1	Intervjufrågor.....	13
2.5.2	Transkribering	14
2.6	Validitet och reliabilitet.....	15
2.7	Begreppsdefinitioner	16
3.0	Teoretisk Bakgrund	17
3.1	Den nya tjänstedomnanta logiken	17
3.2	Värdet styr konsumenternas val	18
3.3	Servuctionmodellen för ett traditionellt kundmöte.....	19
3.4	Ett förhållandeskifte i tjänsteprocessens rollfördelning	20
3.5	Värdeskapande genom co-creation och value-in-use	22
3.5.1	DART-modellen för interaktion vid co-creation	25
3.6	Sammanställning av teori	26
4.0	Empiri.....	28
4.1	Presentation av våra företag	28
4.2	Olika kanaler och metoder för att möta kunden digitalt.....	30
4.3	Sammanställning av empiri	32
5.0	Analys.....	34
5.1	Synen på rollfördelning i tjänsteprocessen.....	34

5.2 Synen på var värde skapas i tjänsteprocessen.....	35
5.2 Hur våra intervjupersoner ställer sig till de fyra faktorerna i DART.....	36
5.2.1 Dialog	36
5.2.2 Tillgänglighet	38
5.2.3 Risk.....	40
5.2.4 Transparens.....	41
5.3 Sammanställning av analys och konceptualisering av ett digitalt servicemöte	42
6.0 Slutsatser och diskussion.....	44
6.1 Diskussion	46
6.2 Framtida forskning	47
Källförteckning.....	48
Bilaga 1.....	52

1.0 Inledning

I första kapitlet inleds läsaren till den pågående utvecklingen i tjänstebranschen och problematiken vi identifierat. Därefter redogör vi för vår problemformulering samt presenterar uppsatsens syfte och frågeställning. Vidare beskriver vi vår avgränsning av forskningsområdet.

1.1 Problembakgrund

Digitalisering och tjänstefiering är de största samhällsliga trenderna i nuläget. Där det tidigare såldes varor mot ersättning förekommer nu allt oftare service i dess ställe. Konsumenten köper en tjänst för att tillfredsställa ett behov, snarare än en produkt för att genomföra samma funktion själv. Detta fenomen bidrar till ett specialiserat och resurseffektivt samhälle (Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik, Tillväxtanalys 2011). Den senaste tekniska boomen har skapat en digital era. Samhällsutvecklingen styrs i ökande grad av teknisk utveckling. Informationsteknologin och digitaliseringen har ändrat vårt sätt att arbeta, studera, handla och kommunicera.

Faktum är att hälften av produktivitetsökningen i EU de senaste 15 åren tillskrivs ökad
användning av IT och telekomlösningar
(Kartläggning av e-handelshinder inom EU, Kommerskollegium 2011).

Servicesektorn blivit större och sysselsätter tre av fyra svenskar idag (Privat och offentliganställda inom tjänsteverksamheter, SCB). Svenska tjänsteföretag utvecklas främst i spåren av det senaste årtiondets strukturförändringar och ökad global konkurrens. Samhällets tillväxt förutsätter att lyckas samla positiva utvecklingskrafter hos människor och företag. Dessa krafter leder till innovation av nya varor och tjänster samt effektivisering av de existerande, ofta genom tillämpning av ny teknik. Inom tjänstebranschen riktas stor uppmärksamhet mot teknikbaserat nyföretagande, bland annat finns det förhoppningar inom snabbväxande ICT-området, dvs. Informations and Communications Technology. Tillväxt skapas med hjälp av innovationer och rationaliseringar som möjliggör minskad sysselsättning men ändå lika stor eller större produktion av lika bra eller bättre varor och tjänster (Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik, Tillväxtanalys 2011).

Vissa tjänster kräver att kunder ska aktivt delta i tjänsteproduktionen. Forskare argumenterar för att kundernas deltagande har ökat på grund av självbetjäningsteknikens utveckling (Lovelock & Wirtz,

2011). Användning av flera kanaler för att leverera tjänster har inte bara minskat serviceorganisationers kostnader men också drastiskt påverkat kundernas upplevelse av tjänsten. Bankomater är ett tidigt exempel på hur personliga mötens andel har minskat samtidigt som självservice har tagit över delar av serviceprocesser (Kotler et al., 2005). Kunderna interagerar med maskiner, vilka utför uppgifter traditionellt utförda av anställda. Dessa tjänsteprocesser ändrar kundens roll från traditionellt passiv till aktiv medproducent. Hilton et al.(2013) skriver att organisationer antar självbetjäningsteknik för att åstadkomma mer med mindre resurser. Att göra mer med mindre syftar till företagets strävan efter ökad produktivitet och effektivitet i verksamheten. Implementering av självbetjäningsteknik har potential att samtidigt öka intäkterna och minska personal och verksamhetsplatser (Hilton et al. 2013). Förutom kostnads- och tidsbesparingar, frigör elektroniska tjänster tid för företagen att fokusera på mer strategiska frågor.

1.2 Problemdiskussion

Parallellt med den digitala utvecklingen har tjänsteforskning utvecklas ifrån en varudominerad till en tjänstedominerad logik (Vargo & Lusch, 2004) där fokus ligger på att företaget skapar värde åt kunden i form av en tjänst snarare än säljer en produkt. Aktuell forskning bygger på hur företaget skapar värde gemensamt med kunden, s.k. co-creation. Gemensamt värdeskapande anses som ett viktigt fenomen men är svårdefinierat och ny forskning behövs för att konkretisera fenomenet (Grönroos & Voima, 2013; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Forskning inom värdeskapande har ofta byggt på hur värde skapas i ett fysiskt möte men den explosiva tillväxten av datorer, kommunikation, information och annan digital teknik har haft en stor inverkan på hur företag skapar värde för sina kunder (Kotler & Armstrong, 2010).

Vårt intresse väcktes när vi märkte hur kundmötens utformning i olika branscher har ändrats från fysiska möten till mer digitaliserade lösningar. Denna utveckling är en funktion av ökade tidskrav, tekniska lösningar som möjliggör tillgänglighet till självbetjäning, tillväxten av outsourcing och nätverkande, samt ökad global konkurrens, vilken tvingar företag att satsa på mer än endast kärnprodukter (Gustafsson & Johnson, 2003).

Vi valde att studera ledningens perspektiv djupgående eftersom vi var intresserade av att skapa förståelse kring de utmaningar som orsakas av den rådande tekniska utvecklingen och delvis av kundernas krav. Valet av intervjuade företag baseras på vårt syfte att studera digitaliseringens påverkan

på ett kundmöte. Vad som är speciellt med vår studie är att vi inte fokuserar på en specifik bransch eller tjänst. Våra valda företag verkar inom helt olika branscher och har olika erfarenheter, gemensamt är att de infört en digital tjänst som ersätter ett traditionellt kundmöte.

Vi insåg att det saknas forskning inom gemensamt värdeskapande i virtuella servicemöten, detta är ett aktuellt ämne som vi med vår undersökning vill bidra till att konkretisera. Vår förhoppning är att hitta gemensamma nämnare som kan ge implikationer för om och ur gemensamt värdeskapande möjliggörs vid ett digitalt kundmöte.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad förståelse för samskapande av värde samt undersöka hur digitalisering av tjänster påverkar möjligheterna till fenomenet gentemot vid ett traditionellt möte.

Våra frågeställningar lyder:

Vad finns det för gemensamma nämnare i synen på fenomenet samskapande av värde hos svenska tjänsteföretag som inför digitala tjänster? och Hur har möjligheterna till fenomenet påverkats gentemot vid ett traditionellt kundmöte?

1.4 Avgränsningar

Vi har avgränsat vår undersökning till att betrakta och analysera våra forskningsfrågor enbart ur företagets perspektiv. I vår empiridel kommer vi beskriva våra utvalda företag samt förklara hur de arbetar digitalt i sin bransch. Anledning till vårt val att intervjua både stora och små företag var att hitta likheter i deras gemensamma värdeskapande med kunder. Respondenterna som arbetar inom stora organisationer har ansvar för en digital avdelning i form av kundtjänst eller support medan våra intervjupersoner på mindre företag har en nyckelroll i att utveckla och sälja digitala lösningar i respektive företag. Vi har bortsett från medarbetarnas perspektiv. Anledningen till urvalet är att valda personer äger mest kunskap inom det specifika området. Slutligen vill vi poängtera att det är viktigt att hålla isär begreppen co-creation och co-production. Vid co-production involveras kunden i produktionen av den produkt eller tjänst som erbjuds. Co-creation däremot syftar på hur själva värdet skapas (Vargo & Lush, 2008). Vi vill belysa att vår studie endast behandlar co-creation (samskapande av värde) och inte co-production (samproduktion av tjänster) eftersom dessa två begrepp lätt kan blandas ihop.

1.5 Disposition

Kapitel 1: I första kapitlet ges läsaren en inledning kring den problematik som vi identifierat och som vi senare kommer att studera. Vi presenterar uppsatsens syfte och frågeställningar för att väcka intresse och skapa uppfattning för vårt valda ämne.

Kapitel 2: I detta kapitel presenteras vårt val av ansats och metod. Vi ger läsaren en klar bild av hur vi har gått tillväga och definierar studiens grundläggande begrepp. Kapitlet redogör för hur vi har samlat in vårt empiriska material och varför vi har valt att intervjua diverse tjänsteföretag.

Kapitel 3: Uppsatsens avhandling börjar i detta kapitel. Vi ger läsaren en teoretisk bakgrund i ämnet gemensamt värdeskapande. Våra teoretiska referensramar konkretiserar vi med hjälp av modeller som är utgångspunkten för vår senare analys.

Kapitel 4: I detta kapitel presenteras vårt empiriska material. Empirin bygger på kvalitativa intervjuer på svenska tjänsteföretag. Vi redogör för hur de arbetar för att skapa värde för deras kunder genom digital service.

Kapitel 5: I detta kapitel analyseras vårt insamlade intervjumaterial på olika företag som använder sig av digitala tjänster. Vi utgår ifrån vår teoretiska bakgrund för att hitta likheter i de svenska tjänsteföretagens värdeskapandestrategier samt diskutera hur kundmötet sker genom digitala kanaler.

Kapitel 6: Slutligen avrundas uppsatsen med diskussion samt våra slutsatser. Frågeställningen besvaras med hjälp av vår egenkonstruerade modell för gemensamt värdeskapande i digitala kundmöten.

2.0 Metod

Uppsatsens syfte som vi har beskrivit i stycke 1.3 är att bidra med ökad förståelse för samskapande av värde samt undersöka hur digitalisering av tjänster påverkat möjligheterna till fenomenet gentemot vid traditionella möten. Vår undersökning består av kvalitativa intervjuer hos tjänsteföretag som infört digitala tjänster.

2.1 Val av ansats

Studien fokuserar på om och hur företagen anpassar sig för att komma åt det individuella personliga värdet varje kund upplever. För att skapa förståelse för dessa fenomen har vi varit överens om att använda kvalitativ metod för vår undersökning. Vi anser detta på grund av att forskningsämnets natur kräver ett mer öppet tillvägagångssätt som inte går att mäta med hjälp av kvantitativa metoder. Studiens syfte är att beskriva företagens erfarenheter och strategier och har således en kvalitativ ansats. För att få trovärdiga svar på våra frågeställningar bestämde vi oss tidigt för att utgå ifrån ledningens perspektiv. Vetenskaplig data som vi har samlat in utifrån vår problemformulering består av kvalitativa semistrukturerade intervjuer på olika svenska företag som erbjuder digitala tjänster till privatkunder. Gemensamt är att våra valda fallföretag på ett eller annat sätt bidrar med att digitalisera sin respektive bransch som traditionellt byggts enbart eller mycket på traditionella möten.

För att besvara vår frågeställning har vi använt oss av en kvalitativ metod. Enligt Jacobsen (2002) finns det två dimensioner som frågeställningar kan anta. Antingen är de av intensiv, beskrivande karaktär eller extensiv, förklarande karaktär. Dessa dimensioner avgör hur studien ska genomföras. Eftersom våra frågeställningar inte är kvantifierbara insåg vi tidigt att en beskrivande kvalitativ metod var den mest lämpliga metoden för vår undersökning, det intensiva upplägget präglas av att forskare vill gå på djupet med empirin, vilket vi valde att göra genom djupintervjuer med utvalda företags ansvariga för digitala tjänster. Vi ansåg att en kvantitativ metod inte hade gett samma djup i uppsatsen, och skapat förståelse för ledningens perspektiv. Genom att använda oss av kvalitativ metod lyckas vi redogöra för fler åsikter och attityder om virtuella servicemöten.

Två traditionella angreppssätt gällande relationen mellan teori och empiri är ett induktivt eller ett deduktivt angreppssätt. Kvalitativ metod förknippas ofta med en induktiv process. Med ett induktivt angreppssätt resulterar forskningen i en teori, det vill säga generaliserbara slutsatser baserade i empirin

(Bryman, 2011). Dock är den inte helt entydig, inte alla kvalitativa undersökningar resulterar i en ny teori. Deduktiv ansats däremot bygger på olika hypoteser som utgår ifrån teorin och ska underkastas en empirisk granskning (Bryman, 2011). I vår undersökning har vi tillämpat en abduktiv ansats som är kombinationen av induktion och deduktion, det vill säga att vi utgår från teorin och empirin parallellt. Med utgångspunkt i våra teoretiska referensramar gör vi ett försök till att konceptualisera en modell för gemensamt värdeskapande i ett digitalt kundmöte. Vi kombinerar tre centrala teorier till en sammanslagen modell som vi sedan analyserar ställd mot vårt empiriska material. Vi undersöker om befintliga teorier är applicerbara när de ställs inför nya situationer eller om det krävs någon modifiering i teorin (Alvesson & Skoldberg, 1994). Kritik mot den abduktiva ansatsen är att den teoretiska referensramen under insamlandet av empirin kan tvingas skriva om. Detta beroende på att det insamlade materialet inte stämmer överens med det man förväntade sig i arbetets början (Jacobsen, 2002).

2.2 Vetenskapligt förhållningsätt

Vi har valt att angripa vår empiri med tolkningsperspektiv, interpretivism. Tolkningssynen grundar sig i uppfattningen att samhällsvetenskapens studieobjekt, människor och deras institutioner, skiljer sig från naturvetenskapens studieobjekt. Inom naturvetenskapen används ofta ett positivistiskt angreppssätt. Studier av en social verklighet kräver en annan logik för forskningsprocessen, en logik som speglar det som är speciellt för människor. Samhällsforskning strävar efter att fånga den subjektiva innebörden av sociala handlingar. Ett positivistiskt synsätt på samhällsvetenskapen handlar enkelt uttryckt om att förklara mänskligt beteende, medan ett hermeneutiskt synsätt handlar om förståelse för och tolkning av människors beteende. Det senare innebär en mer empatisk förståelse av människors beteende (Bryman, 2011). Eftersom vårt syfte med studien är att analysera gemensamt värdeskapande i digitala tjänster ur ledningens perspektiv, utgår vi i vår analys ifrån ett tolkande, hermeneutiskt angreppssätt.

2.3 Litteraturgenomgång

Problemformuleringen styr vilken litteratur ska studeras för arbetet (Rienecker, 2003). Vi började med att samla in relevant teori som underlag för våra intervjuer och senare analys. Vår empiri analyseras med hjälp av teorier inom ämnet gemensamt värdeskapande. På Campus Helsingborgs bibliotek fick vi tillgång till tryckt litteratur rörande tjänstemarknadsföring och dess utveckling. Vi började med att bekanta oss med ämnen "New Service Development", "Co-creating value with customers" och

“Servicemötet”. Speciellt Prahalad och Ramaswamys bok “The Future of Competition: co-creating unique value with customer” fann vi intressant och användbar som teoretisk bakgrund för vår uppsats. Tidigare kurslitteratur som Grönroos “Service Management och marknadsföring - en CRM ansats” och Lovelock & Wirtzs “Service Marketing” använde vi som uppslagsverk för att finna beskrivningar av tjänsters natur.

Digitalisering är ett relativt nytt fenomen som utvecklas ständigt. Vi märkte att det finns begränsat med tryckt litteratur tillhanda inom ämnet. En stor del av tryckt litteratur som behandlar e-handel och digital försäljning var publicerad för över 10 år sedan. Stora strukturförändringar har skett i servicebranschen sedan dess varför vi höll oss kritiska till tidigare forskning. För att hitta aktuell forskning och aktuella artiklar inom vårt ämne, vände vi oss till Lunds universitets biblioteks databas; LUBsearch. Med hjälp av LUBsearch fick vi tillgång till ett stort utbud av akademiska artiklar som behandlade den nya tjänstedominerade logiken och gemensamt värdeskapande. För att bekanta oss med den nya dominanta logiken och fördjupa oss i affärslogikens utveckling använde vi sökorden “new dominant logic” och “Vargo & Lusch”, författare som publicerat klassiska studier inom ämnet värdeskapande.

Informationsmängden och de elektroniska sökmöjligheterna gjorde det nödvändigt för oss att avgränsa vårt material. Utan väldefinierade sökord finns det risk att forskaren drunknar i information (Rienecker, 2003). Vi bestämde oss för att smalna av ämnet till gemensamt värdeskapande i digitala tjänster och koncentrera oss huvudsakligen på kundmötet i dessa tjänsteprocesser. Sökningar på “digital services” och “co-creation of value” genererade många resultat och vi fick välja ut de mest relevanta teorierna. Storbacka et. al (2012) beskrev hur företag kan skapa nya lönsamma affärsmodeller genom att applicera co-creation. För att hitta mer information om det digitala kundmötet sökte vi på “self service technology” och “servuction”. Den klassiska “Servuction” modellen av Eiglier och Langeard (1987) gav oss en tillbakablick till tidigare forskning om hur servicemötet såg ut innan digitala tider. Campbell et al. (2010)’s artikel om self-service to superservice gav mer aktuell forskning om rollfördelning i tjänsteprocesser. Grönroos och Voimas artikel “Critical Service Logic” från år 2013 samt Prahalad och Ramaswamys “DART” modell (2004) blev slutligen våra huvudteorier för att besvara vår forskningsfråga.

2.4 Urval och insamlandet av empiri

Vår studie utgår ifrån ett företagsperspektiv och vi valde att intervjua uppsatta personer som äger

relevant kunskap inom digitala tjänster. Syftet är inte att göra en konkurrensanalys, istället vill vi skapa förståelse för likheter på hur ansvariga ser på digitalt värdeskapande tillsammans med kunden.

2.4.1 Val av företag och respondenter

För att genomföra vår materialinsamling valde vi att kontakta olika svenska tjänsteföretag som har nått framgång genom att använda eller sälja digitala tjänster. Gemensamt är att de alla arbetar för att digitalisera sin bransch som traditionellt sett bygger på service i direkta interaktioner och fysiska möten mellan kund och företag. För att hitta eventuella likheter i synen på värdeskapande mellan olika företag genomförde vi intervjuer med stora välkända bolag samt med mindre nystartade företag.

För oss var det viktigt att våra intervjupersoner hade aktuell kunskap om vårt forskningsmål. Vårt syfte var att välja ut de individer och organisationer som var mest relevanta för att förstå de bakomliggande sociala företeelserna. Vi använde oss av ett målstyrt urval när vi tog kontakt med företagen. Målstyrda urval handlar om att välja ut avdelningar och individer med direkt hänvisning till forskningsfrågorna. Det är ett icke-sannolikhetsurval eftersom våra respondenter inte var slumpmässigt utvalda (Bryman, 2011). För att erhålla förstahandsinformation kring våra forskningsfrågor bestod urvalsgruppen av personer som representerade avdelningen för digitala tjänster. Vi försökte skapa kontakt med många olika företag men märkte snabbt hur svårt det var att få respons. Tillgång till information ställde därför vissa begränsningar för vår studie. Under empiriinsamlingen besökte vi även företagets hemsidor för att hämta kompletterande information.

I syfte att underlätta för läsaren har vi gjort en sammanställning av alla intervjuer i den ordningsföljd vi utförde dem (se tabell 1). Utifrån tabellen kan utläsas att en tredjedel av det empiriska materialet baseras på våra djupintervjuer på TeliaSonera. Vi vill påpeka att analysen är konstruerad med hänsyn till denna fördelning av information.

<i>Företag</i>	<i>Intervjuobjekt</i>	<i>Ansvarsområde</i>	<i>Ort</i>	<i>Typ av intervju</i>
TeliaSonera	Andreas Wehlinder	Digitala tjänster	Göteborg	Möte
TeliaSonera	Qvintus Lindblom	Digital support	Göteborg	Möte
TeliaSonera	Mariah Deurell	Mina Sidor	Göteborg	Möte
Swiftcourt	Johan Heden Hultqvist	VD	Helsingborg	Möte
Försäkringskassan	Gunilla Dyrhage	Digitala tjänster	Malmö	Mail
Hoi-förlag	Hanna Svensson	Digital Bokklubb	Helsingborg	Möte
Roliga Prylar	Rikard Axelsson	Operativ Manager	Helsingborg	Möte
Bilupphandling	Jakob Werner	Grundare	Helsingborg	Mail
Apoteket	Henrik Tingwall	Digitala tjänster	Malmö	Mail

Tabell 1. Intervjupersoner

2.5 Kvalitativ semistrukturerad intervju

Vi valde enligt oss en lämplig metod för att besvara vårt syfte och frågeställningar med hjälp av kvalitativa intervjuer. En semistrukturerad intervju är att föredra när syftet är att förklara ett synsätt och åsikter. Friheten som intervjupersonen har ger möjlighet till ett djup och en bredd i materialet (Bryman, 2011). Interaktionen mellan oss som forskare och intervjupersonerna skapade en interaktiv process som möjliggjorde för oss att gå tillbaka, omformulera och förbättra problemformuleringen under studiens gång (Jacobsen, 2002).

2.5.1 Intervjufrågor

Inför varje intervjutillfälle hade vi förberett en intervjuguide (se bilaga 1). Guiden ger en översikt om ämnen och frågor som kommer att diskuteras under intervjun (Kvale, 1994). Enligt Bryman (2011) ska intervjuaren vid en semistrukturerad intervju ha en lista över förhållandevis specifika teman och frågor som ska beröras samtidigt som intervjupersonen ges stor frihet när det kommer till svaren och ordningen i intervjun. Vi utgick från frågorna i syfte att undersöka hur våra intervjupersoner ser på de viktigaste värdeskapande faktorerna i deras specifika tjänst samt hur de arbetar för att uppfylla dessa faktorer.

Inom kvalitativ metod används generella frågeställningar. Fokus läggs på intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt. Intresset är riktat mot respondentens ståndpunkter och intervjun tillåts röra sig i olika riktningar. Följdfrågor kan komma upp under intervjuens gång och frågorna följer den intervjuades svar. Meningen är att få fylliga och detaljerade svar (Bryman, 2011). Vi valde ett antal frågor som vi ville behandla men höll intervjun relativt öppen och fri. Vi ställde endast kompletterande fördjupningsfrågor för att få svar på de saker vi ansåg relevanta för att analysera våra forskningsfrågor. Vi spelade in intervjun och transkriberade den i efterhand för att göra en sammanställning av svaren.

Enligt Bryman (2011) bör intervjuaren vid en semistrukturerad intervju skapa ordning i intervjuens teman, frågorna bör följa varandra i en bra ordning. Författaren skriver att intervjuaren bör akta sig för alltför specifika och ledande frågor samt använda ett begripligt språk. Vi höll frågorna öppna, och genom intervjun fick vi material vi ansåg relevanta för vår studie. Som Bryman (2011) skriver så kan en intervju vara den enda metoden i en undersökning eller användas tillsammans med andra kvalitativa metoder. Eftersom vårt syfte med arbetet delvis var att få ett företagsperspektiv på gemensamt värdeskapande via digitala tjänster var en kvalitativ intervju en lämplig metod. Metoden gav våra intervjupersoner frihet att fylla ut sina svar och lägga till egna synpunkter som vi inte hade kunnat veta innan intervjutillfället. Med några av våra intervjupersoner bestämde vi på grund av olika skäl att hålla intervjun via mejl. Vi anser att mejlintervjuer gav lämpliga svar på våra frågor. Det var en effektiv metod för oss eftersom det gav mycket användbar data i förhållande till den tidsbesparing det gav oss. Kritiken mot mejlintervjuer kan enligt Bryman (2011) vara att den mänskliga interaktionen saknas vilket försvårar tolkning av intervjupersonens kroppsspråk och reaktioner till frågor som ställs.

2.5.2 Transkribering

Vi spelade in våra intervjuer, delade upp dem mellan oss två och transkriberade med hjälp av dator. Detta gör att vårt empiriska material är en konstruktion; en muntlig kommunikation som blivit skriftlig, vilket blir en fråga om tolkning (Kvale, 1997). Svårigheter för två personer att nå full enighet om vad som sagts, samtidigt som vi kan ha hört fel, kan ha påverkat reliabiliteten och validiteten vid vår transkribering (Ibid.). För att minimera skillnader i våra tolkningar kom vi överens om hur och vad vi skulle skriva ner samt läste båda igenom och diskuterade runt våra utskrift efteråt.

2.6 Validitet och reliabilitet

Två viktiga forskningskriterier är validitet och reliabilitet. Reliabilitet ifrågasätter studiens tillförlitlighet. Frågan handlar om ifall den genomförda undersökningen skulle generera samma resultat om den gjordes på nytt (Bryman, 2011). Svagheter i vår metod är att kvalitativa intervjuer kan bli för subjektiva och personliga när intervjupersonen berättar om sina egna åsikter. Bryman (2011) skriver även att eftersom det i kvalitativ forskning är forskaren som är viktigast för vad som registreras kan det leda till att fokus på vissa saker beror på forskarens intresse. Eftersom det var vi som tolkade vår intervjupersons svar kan vi här ha påverkat resultatet. Bryman (2011) tar även upp problemet med en social önskvärdhet, respondenten kan vilja ge en positiv bild av sig själv vid intervju.

När det gäller en kvalitativ undersökning avgör extern validitet till vilken grad resultaten från en undersökning är generaliserbara utöver den specifika kontexten. Med andra ord handlar validitet om hur slutsatserna av en undersökning hänger ihop (Ibid). Bryman (2011) beskriver även att kvalitativa undersökningar ofta är inriktade på en speciell grupp, plats eller människor och att detta gör resultatet svårjämförbart med andra miljöer. Problemet ligger i att det är svårare att dra konkreta slutsatser i en kvalitativ studie jämfört med en kvantitativ (Ibid.). En kvantitativ studie kunde gett ett mer konkretiserat resultat men intervjuer gav oss det djup vi ville nå.

2.7 Begreppsdefinitioner

För att skapa bättre förståelse hos läsaren har vi valt att definiera några viktiga begrepp. På detta sätt kan vi undvika feltolkningar senare i analysen.

Värde: Multidimensionellt, tillfredsställer ett behov hos mottagaren.

Gemensamt värdeskapande (co-creation): Värde skapas i samspel mellan kund och företag. Svårdefinierat, kunden har en aktiv roll i värdeskapande processer. För att beskriva detta fenomen använder vi även samskapande av värde.

Kunder: Alla konsumenter på marknaden. Vi tar hänsyn både till företagets existerande kunder och potentiella kunder. Vi behandlar inte relationer företag emellan, utan enbart privatkonsumenter.

Ansvariga: Våra intervjurespondenter som ansvarar på digital utveckling på respektive företag. Vår empiriska material baseras på deras svar och kommentarer.

Servicemöte: Direkt interaktion mellan tjänsteleverantör och kund. Kundmöte.

3.0 Teoretisk Bakgrund

I följande kapitel presenteras studiens teoretiska referensramar som knyter an till våra frågeställningar och empiriska studier. Vi presenterar teorier om tjänsters framväxt, hur en tjänstedominerad logik växt fram där värdeskapande ligger i fokus. Vi presenterar servuctionmodellen, en tidig modell för att beskriva en tjänsteprocess. Därefter presenterar vi teorier som talar för ett rollskifte i tjänsteprocessen och i synen på värdeskapande. Aktuella teorier beskriver fenomenet gemensamt värdeskapande. Vi kombinerar två modeller för gemensamt värdeskapande med servuctionmodellen för att konceptualisera gemensamt värdeskapande i ett digitalt servicemöte. Denna kombinerade modell använder vi sedan som underlag i vår analys.

3.1 Den nya tjänstedominanta logiken

Under de senaste decennierna har tjänsternas roll förändrats betydligt. Verksamheter har gått från att producera fysiska varor till att producera opåtagliga tjänster. Kortfattat har utvecklingen gått från en tidigare varudominerad logik, där materiell produktion och diskreta transaktioner var centrala, till en servicedominerad logik, där utbytesprocesser och relationer är avgörande. Därmed har kundens roll blivit allt viktigare (Vargo & Lusch, 2004). Den digitala revolutionen har gett befogenheter till globala konsumenter genom ökad tillgång till information och kontakt till varandra (Carpenter, 2013).

Immaterialisering av varor och tjänster har lett till att tjänsteprocesser blivit obundna och mer flytande. Normann (2001) använder begreppen *unbundleability* och *liquification* för att beskriva tjänster.

Unbundleability betyder separation av aktiviteter som tidigare hölls samman i tid och plats och med en tjänsteleverantör. *Liquification* avser immaterialisering genom separering av uppgifter från den fysiska världen, även kallat digitalisering, vilket möjliggör för tjänsten att flyttas omkring. Separering möjliggör utförandet av fler uppgifter på samma gång, så kallad *multi-tasking*. Nyckelfaktorn med internet, särskilt mobilt internet, är att tjänster finns tillgängliga för kunder var som helst, när som helst (Storbacka et al, 2012). Ny teknik har underblåst innovation i form av medier som erbjuder möjlighet för företag att nå ut till konsumenter. Dessa förändringar har lett till att företagen måste kämpa för att anpassa sig till alltmer krävande konsumenter i den globala oförutsägbara marknaden (Carpenter, 2013). Som resultat av denna utveckling har nya affärsmodeller växt fram (Storbacka et al. 2012).

I det traditionella synsättet var kunden en mottagare av varor. Rollfördelningen var tydlig mellan producent och konsument. Producenter sålde produkter åt sina segmenterade kundgrupper. Produkter var levererade ut i syfte att främja kunder. Värdet, som var inbäddat i produkten, bestämdes av producenten och definierades som utbytesvärde. Centralt i den tjänstedominanta logiken är att företag lägger ut värdepropositioner men att kunden alltid är en medproducent av tjänsten. Marknadsföring är en process för att samspela med kunden. Värde uppfattas och bestäms av konsumenten på grundval av nyttjandevärde. Företagen kan bara göra värdeerbjudanden eller värdeförslag (Vargo & Lusch, 2004; 2008). Genom intervjuer på flera företag inom olika branscher identifierade Carpenter (2013) att det finns en trend inom organisationer mot ökat konsumentfokus. Utifrån studier visar det sig att pågå en ny strategisk utveckling. Företagen tvingas gå ett steg längre i sina kundrelationer. Det räcker inte bara att titta på "ytan", det vill säga hur konsumenterna betar sig, men också studera element som motiverar dem (Carpenter, 2013).

Tjänstedominanta logiken är kundorienterad och marknadsdriven. Det innebär mer än att vara konsumentorienterad, det krävs samarbete med kunden. Företag förväntas lära sig från sina kunder och vara anpassningsbara till deras individuella behov (Vargo & Lusch, 2004). Värdet definieras och samskapas tillsammans med konsumenten istället för att inbäddas i produkten. Kärnprodukten utgör bara utgångspunkten för verksamheten men genom att utveckla det till ett tjänsteerbjudande kan företag bli ökat konkurrenskraftiga på marknaden (Vargo & Lusch, 2004; 2008). Potentiella vinster i dessa tjänstedrivna insikter är enorma. Framgången för ett företag kan omarbetas från en logik som fokuserar på att göra bättre produkter för att öka marknadsandelar till att utforma nya marknader eller omdefiniera befintliga marknader och på så sätt dominera dem (Vargo & Lusch, 2012).

3.2 Värdet styr konsumenternas val

Enligt Paananen & Seppänen (2013) är kundvärde ett filosofiskt begrepp som handlar om att förstå mänskliga och affärsmässiga syften i företagets olika processer. Logiken kring kundvärde handlar om att förstå och fånga kunders förväntningar, skapa och leverera önskade kundupplevelser samt att bedöma och hantera vad kunden värderar och uppskattar (Ibid.). Inom företag görs olika försök för att lära känna och förstå kunders behov, önskemål och krav, konsumentundersökningar utförs för att samla in information i form av klagomål, garanti- och servicedata om vad konsumenter uppskattar och inte uppskattar (Kotler & Armstrong, 2010). Forskarna menar att det på många företag görs misstaget att det fokuseras mer på produkter som erbjuds än på de fördelar och erfarenheter dessa produkter

producerar. Fokus läggs på att sälja produkter i stället för att ge en lösning på ett behov. Dessa säljare kan drabbas av marknadsföringsnäringsynthet, med detta menas ett fokus på produkter och befintliga önskemål där underliggande kundbehov glöms bort (Kotler & Armstrong, 2005).

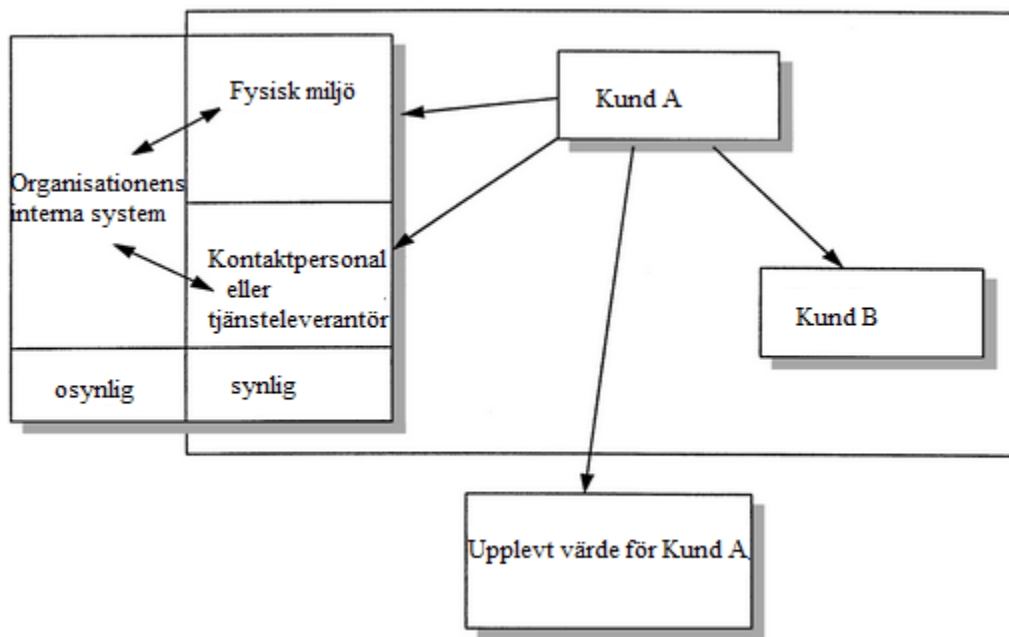
Kotler och Armstrong (2010) ställer sig frågan om hur kunder väljer bland alla erbjudanden som ges på marknaden. Det vägledande konceptet är kundvärde. Kundvärde är skillnaden mellan värdet som kunden vinner från ägandet och användandet av en produkt eller en tjänst och kostnaden för att erhålla produkten respektive tjänsten. Kunder värderar oftast inte produkter objektivt, konsumtionsval baseras i det upplevda värdet. Kundnöjdhet beror på i vilken utsträckning produkten levererar värde i förhållande till köparens förväntningar (Ibid). Värdet av en vara eller tjänst kan mätas i förhållande till hur relevant den är för användarens mål eller uppdrag. Tillgänglighet är ytterligare en viktig faktor. En resurs som är tillgänglig men inte underlättar för användaren att utföra sitt uppdrag är oandvändbar och kan i själva verket förstöra värdet för användaren. En resurs bör vara tillgänglig och användbar i rätt tid för sitt syfte (Storbacka et. al, 2012).

3.3 Servuctionmodellen för ett traditionellt kundmöte

I traditionell tjänsteforskning har ofta mötet mellan företagets kontaktpersonal och kund setts som avgörande för tjänsteföretagets framgång. Många teorier inom ämnet refererar till franska forskarna Eigliers och Langeards klassiska servuctionmodell. Modellen illustrerar ett fysiskt möte mellan företag och kund. Den specificerar tydligt det som skiljer tjänster från varor; en interaktion mellan de två parterna. Författarna understryker vikten av en direkt relation mellan företag och kund i producerande och konsumerande av en tjänst. Det är kundens erhållna upplevelse av tjänsten som blir betydelsefull för tjänsteföretaget. Grundtanken är att företaget skapar nytta för kunder under interaktioner med tjänstens olika element. Dessa tre element är andra kunder, den fysiska miljön och kontaktpersonalen (Eiglier & Langeard, 1987).

Enligt Eiglier kan kunden inte betraktas enbart som en konsument utan får samtidigt en roll som medproducent av tjänsten. Kunden interagerar också med andra kunder i omgivningen vilket kan påverka kundens egen upplevelse (se figur 1.) Bateson & Hui (1987) skriver om vikten av sociala miljön och dess påverkan på tjänsteupplevelsen. På grund av tjänsternas interaktiva natur påverkas servicemötet betydligt av den sociala omgivningen där konsumtionen sker samt kundens inre känslomässiga tillstånd.

Det andra elementet, fysisk miljö, syftar på den miljö kunden rör sig i samt på andra fysiska hjälpmedel och instrument som används i utförandet av tjänsten. Utan kontaktpersonal kan företag inte sälja sina tjänster. Personalen är det tredje synliga elementet i tjänsteprocessen (Eiglier & Langeard, 1987). Förutom dessa tre element finns det andra faktorer som måste tas hänsyn till för att helheten ska kunna analyseras. De faktorer som enligt Eiglier och Langeard (1987) blir osynliga för kunden är intern organisation och företagets interna system. Exempel på detta kan vara administrativa funktioner och andra stödsystem.



Figur 1. Servuctionmodell (Anpassad och översatt Eiglier & Langeard, 1987; Bateson 1995)

Tjänsteföretag skapar värde för sina kunder i servicemöten som inte vore möjliga utan både kontaktpersonal och kunds närvaro (Eiglier & Langeard, 1987).

3.4 Ett förhållandeskifte i tjänsteprocessens rollfördelning

Campbell et. al (2010) skriver om hur ökad förståelse om värdeskapande interaktioner mellan tjänsteleverantörer och kunder kan ge en ny definition på de olika aktörernas roller i tjänsteprocessen. Traditionellt har det funnits en tydlig gräns mellan leverantörens och kundens aktiviteter, med tydliga roller i tjänsteprocessen. Författarna menar att utvecklingen går mot att denna gräns suddas ut. De skriver om hur gränsen förflyttas mellan kund och leverantör åt två olika håll. Det ena hållet är när

kunden tar över aktiviteter som traditionellt utförts av leverantören, så kallad självservice. Det andra är när leverantören tar över aktiviteter som tidigare förväntats utföras av kunden. Författarna kallar det för superservice och ger exempel på detta som biluthyrningsfirmor där bilen levereras till kund och banker som sköter betalning av sina kunders räkningar. De menar att ökad konkurrens på marknaden, ändrade kundbeteenden samt teknologisk utveckling har bidragit till en utveckling av och ett krav på koncept som utnyttjar antingen självservice eller superservice (Campbell et.al, 2010).

Självservice bygger på att utnyttja kunders kunskap och färdigheter och superservice på att utnyttja leverantörens kunskap och större tjänstesystem. De menar att värdeskapandet blir som högst med självservice när mest relevant kunskap ligger hos kunden och superservice när leverantören äger mest relevant kunskap. Konzepten är endast effektiva då de är värdeadderande för både kund och leverantör, vilket kräver analyser av de olika aktörernas värdedefinition. Campbell et. al (2010) definierar självservice och superservice som ett förhållandeskifte i gränsen mellan leverantör och kund.

Genom åren har kunder blivit bättre informerade och mer krävande. De efterfrågar mer bekväma sätt att nyttja sina varor och tjänster. Kunder vill ha färre problem och lägre extrakostnader, kort sagt mer värde. Detta förstärks av den starka, globala konkurrensen och den tekniska utvecklingen. För att svara till kundernas krav satsar företag på tjänsteverksamhet för att kunna leverera värdefulla lösningar. Den utvecklade informationstekniken gör det lättare att skapa nya tjänster med hjälp av e-handel (Grönroos, 2002) och självserviceteknologi (Campbell et. al, 2010). Grönroos beskriver hur servicekvaliten kan förbättras genom implementering av användarvänliga och situationsanpassade tekniska lösningar som motsvarar kundernas behov och önskemål. Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att företag mer och mer tvingas gå ifrån den traditionella synen där företag skapar värde åt kunden. Den största förändringen som skett är att kundens roll flyttats från att vara avskild från företaget till mer ansluten, informerad och aktiv.

Prahalad och Ramaswamy (2004) skriver om hur utvecklingen av internet, mobiltelefoner, och olika mediakanaler ger dagens kunder tillgång till mer information, med högre hastighet, till ett lägre pris än tidigare. Utvecklingen har emellertid inte resulterat i enbart positiva upplevelser. Det breda utbudet som erbjuds i dagens samhälle har medfört att komplexiteten i vad som erbjuds, i kombination med upplevda risker och potentiella vinster i erbjudanden, skapar frustration och förvirring hos vissa

kunder. Utvecklingen ställer nya krav på företags ledning. Jämfört med tidigare har både kunder och företag fler valmöjligheter som både kan leda till tillfredsställelse och missnöje. Hilton et al. (2013) visar i sin studie att alla inte vill använda självservice. Om kunden inte känner sig hänsyntagen har självservicetekniken även potential att förstöra kundvärdet. Kunderna vill fortfarande kunna välja den traditionella vägen istället för att tvingas använda självservice. Inte alla kunder är villiga att ta på sig ytterligare uppgifter eller uppgifter som är väsentliga för den tjänst de betalar för (Hilton et al. 2013).

3.5 Värdeskapande genom co-creation och value-in-use

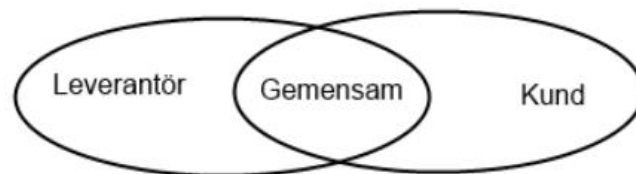
Prahalad & Ramaswamy (2004) skriver om hur traditionellt affärstänkande utgått från att värde skapas av företaget och att detta värde erbjuds åt kunderna med ekonomiskt utbyte. Företaget blir centralt i värdeskapandet. Författarna menar att värde skapas gemensamt av företaget och kunden. Centralt blir vad som upplevs av individer i processen. Värdeskapande handlar enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) inte om outsourcing av aktiviteter till kunder eller små kundanpassningar i produktutbudet. De menar att det handlar om gemensamt värdeskapande genom personlig, meningsfull, interaktion. De lyfter fram värdeskapande som en upplevelse, inte erbjudande, och individuellt. Marknaden ska ses som ett forum organiserat runt individuellt värdeskapande snarare än som en passiv plats att erbjuda produkter till. Kunder bör och vill involveras i värdeskapandet och skapa gemensamt värde, så kallad co-creation (Ibid.). Co-creation av värde innebär att värdeskapande är en pågående, interaktiv och kontinuerlig process som sträcker sig långt utöver enskilda transaktioner (Vargo & Lusch, 2012).

Värdeskapande är ett brett begrepp med många olika dimensioner. Aktuella studier av Grönroos är grundade i servuctionmodellen. Enligt Grönroos (2011) kategoriserar den ursprungliga modellen de resurser som krävs för co-production och co-creation -aktiviteter mellan företag och kund. Även om själva tjänsten upplevs av kunden först under produktionstillfället, bygger modellen på uppfattningen att tjänsten är samproducerad i alla gemensamma interaktioner. Grönroos (2011) beskriver servuctionsmodellen som ett tidigt exempel på gemensamt värdeskapande då den söker svar på frågan om hur interaktioner mellan kund och leverantör påverkar den upplevda servicenivån ur kundens perspektiv.

Grönroos och Voima (2012) menar dock att litteratur inom värdeskapande ofta presenterar en metaforisk bild. De gör ett försök till att analytiskt specificera rollerna inom gemensamt värdeskapande, co-creation. De presenterar en konceptuell modell för co-creation som innefattar

företagets och kundens roll, värdeskapandets omfattning och var värde skapas. De undersöker även värdeskapandets natur och dess olika faser. De delar upp handlingar i kundens, gemensamma samt leverantörens, och interaktioner i direkta och indirekta, vilket skapar olika former av värdeskapande. Grönroos och Voima (2012) presenterar tre olika värdeskapandemiljöer och studerar kundens respektive tjänsteleverantörens roll i dem. De utgår ifrån teorier om ”value-in-use”, vilket handlar om värdet som uppstår hos kunden vilket skapas individuellt respektive socialt vid användning av resurser och processer (Grönroos & Voima, 2013). Användningsvärde avgör hur väl dessa resurser passar in kundernas rutiner och hur mycket nytta resurserna bidrar med. Leverantörens roll är att stödja kunderna i deras värdeskapande genom att tillhandahålla resurser som är anpassningsbara för kunderna. En grundläggande och viktig uppgift för leverantören är att hjälpa kunderna att förbättra sina vardagliga aktiviteter och hjälpa dem att förstå hur nya former av resurser kan integreras i dessa aktiviteter. Slutligen skapas värde genom praktiska förbättringar i kundens vardag (Storbacka et. al, 2012).

I syfte att öka kunskap om hur ”value-in-use” framträder, hur värdeskapande kan hanteras, konceptualiserar Grönroos och Voima (2013) co-creation genom att analysera det som en funktion av interaktion. De definierar funktionen och studerar hur den påverkas av direkt och indirekt interaktion i värdeskapandeprocessen. Grönroos & Voima (2013) publicerar en modell (se figur 2). Modellen är ett försök till att konkretisera co-creation genom att illustrera värdeskapandeprocessens olika sfärer. Modellen bygger på att värdet skapas dels hos kunden utanför interaktionen men även i interaktionsögonblicket. Författarna menar att det är företagets uppgift att komma åt värdeskapandesfären som illustreras i bilden.



Figur 2. Värdeskapandesfär (Anpassad och översatt efter Grönroos & Voima, 2013)

Forskarna kritiserar värdeskapandeteorier där kunden ses som en medskapare av värde. De menar att

dessa teorier endast håller om allt i processen betraktas som värdeskapande samt om rollerna är ospecificerade. De menar att dessa teorier fungerar som en metafor för att göra företagen uppmärksamma på kundvärde men argumenterar för att värdeskapande bör definieras mer grundat i value-in-use, att kunden är värdeskaparen och företaget endast kan underlätta värdeskapandet. De menar att skapandet av värde alltid sker hos kunden men att företaget behöver komma åt kundens värdeskapande-sfär. Här lyfter de fram interaktion som kritisk, för att företaget ska få tillgång till denna sfär. Fel eller ineffektivt använd interaktion kan minska värdet i kundens värdeskapandeprocess (Grönroos & Voima, 2013). Även Prahalad och Ramaswamy (2004) beskriver kvaliteten på interaktionen mellan konsumenten och företaget som den kritiska länken vid samskapande av värde.

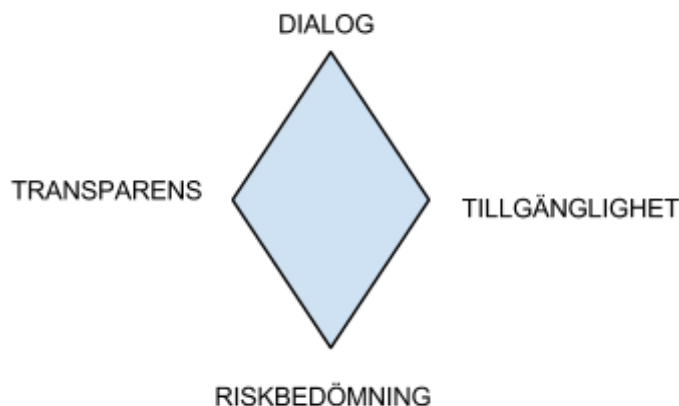
Enligt Grönroos & Voima (2013) sker tjänsteleverantören och kundens processer parallellt med ömsesidig påverkan. Detta kan utvecklas till en gemensam process där båda parter opererar inom varandras processer och en gemensam sfär skapas vilket ger en möjlighet till co-creation. Värdeskapandet påverkar även framtida köp och konsumtionsbeteende. När dialog skapas kan företaget som tjänsteleverantör aktivt påverka kundens processer och på så vis värdeskapandet. När företagen inte är bundna till att värdeskapandet ligger hos dem så finns utrymme för nya idéer och metoder för värdeskapande inom deras gemensamma sfär.

De definierar värde och gemensamt värdeskapande enligt ett antal punkter;

- Kunden är alltid den som skapar värdet.
- Genom att erbjuda potentiellt värde så är företagets roll att underlätta värdeskapandet för kunden.
- Om företaget kan involvera sig i sina kunders värdeskapandeprocesser genom direkt interaktion så finns möjligheter att samskapa värde med dem.
- Företaget är inte bundet till att enbart skapa värdeförslag utan har möjligheter att direkt och aktivt påverka sina kunders värdeskapande.
- Värdet ökar i kundens egen skapandeprocess, inte bara vid mötet.
- Värde är alltid unikt, det tas emot och bestäms både experimentellt, och i kontext, av kunden.

3.5.1 DART-modellen för interaktion vid co-creation

En väletablerad modell inom värde co-creation är DART-modellen av Prahalad och Ramaswamy (2004). Syftet med DART-modellen är att beskriva fyra byggstenar författarna ser som centrala i interaktion mellan företag och kund för att samskapande av värde ska möjliggöras.



Figur 3. DART-modellen (Anpassad och översatt efter Prahalad och Ramaswamy, 2004)

D står för dialog och handlar om interaktivitet, engagemang, och benägenhet att agera, från kund och företags sida. De menar att det handlar om att förstå sociala, känslomässiga och kulturella aspekter när det gäller kundupplevelser. Det handlar om delat lärande och kommunikation mellan två likaställda parter. Dialog inom co-creation fokuserar på frågor av intresse för både kund och företag, kräver ett forum där dialog möjliggörs, samt engagemang från båda sidor. Dialog uppmuntrar inte bara kunskapsdelning, men ännu viktigare, möjliggör den en ny nivå av förståelse mellan företag och konsumenter. Samtidigt som dialog ger större befogenheter för konsumenterna att bidra med sina synpunkter av värde i värdeskapande processer.

A står för access, tillgänglighet översatt. Det handlar om att kunder kräver tillgänglighet till sina upplevelser på ett annat sätt i dagens samhälle gentemot att enbart köpa en fysisk produkt. Tillgänglighetsaspekten utmanar uppfattningen att konsumenterna kan uppleva värde endast genom ägande. Digitala tjänster möjliggör att tillgängliggöra tjänster för kunder på nya sätt samtidigt som digitalisering ställer krav på företagen att hålla sina tjänster tillgängliga för kunder när de vill använda sig av dem.

R står för Risk Assessment, riskbedömning, och tar utgångspunkt i frågan om huruvida kunder ska

hållas ansvariga för risker i högre grad då de involveras mer i tjänsteprocessen gentemot traditionellt. Riskdelen bygger på nivån av huruvida risker kommuniceras ut till kunderna. När kunder förväntas ta över delar i tjänsteprocessen, exempelvis vid självservice (Campbell et. al, 2010) uppstår fler risker vid handhavande av tjänsterna, vilket kräver ökad information om risker (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

T står för transparens. Detta begrepp bygger på att företag traditionellt kunnat dra fördelar av att en informationsasymmetri företag och kund emellan. Dagens kunder är mer informerade och aktiva än tidigare vilket gör att företagen inte längre enbart kan designa produkter, utveckla processer, och marknadsföra sig, utan inverkan från kunder. Kunder vill påverka alla delar i affärssystemen, interagera med företagen och samskapa värde. Öppen information är nödvändig för att skapa förtroende mellan institutioner och individer. Den ökade tillgången till information möjliggör mer faktabaserade val för kunder vilket inneburit stora förändringar för företag vana att begränsa sin informationsdelning. Ett globalt utbud ger nya krav på konkurrenskraft då kunder inte längre är begränsade till att göra lokala inköp (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Ökad tillgänglighet och transparens bidrar positivt till konsumenternas förmåga att göra välgrundade val bland investeringsalternativ och företag samtidigt som servicekvaliten förbättras (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

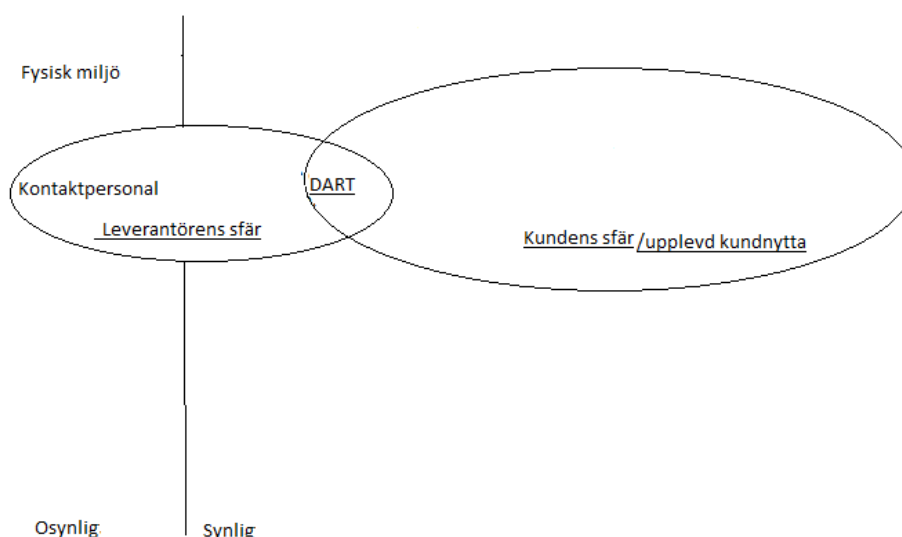
3.6 Sammanställning av teori

I teorikapitlet har vi presenterat den tjänstedominanta logiken som bygger på att företag levererar en tjänst som genererar ett värde snarare än säljer en produkt. Det upplevda värdet anses som något som styr konsumentens val i hög grad, men värde är ett svårdefinierat begrepp. Ett tidigt exempel på försök till konceptualisering av värdeskapande är servuctionmodellen för ett fysiskt möte. Servuctionmodellen lyfter fram kunden som en medskapare av värde och beskriver de olika faktorer som påverkar kundens upplevda värde vid ett möte med företaget.

Senare forskning beskriver ett förhållandeskifte i tjänsteprocessen. Förhållandeskiftet kan ses på flera sätt; dels ett rollskifte där kunden tar över delar i tjänsteprocessen och dels som ett skifte i synen på var värde skapas. Grönroos & Voimas modell för gemensamt värdeskapande beskriver hur värde enbart kan skapas hos kunden och hur tjänsteleverantörens uppgift är att komma åt dennes värdeskapandesfär. För att möjliggöra detta är interaktion kritisk. DART-modellen beskriver fyra kritiska faktorer de vid interaktionen mellan företag och kund för att gemensamt värdeskapande ska kunna möjliggöras. Eftersom vårt syfte är att bidra med ökad förståelse för hur gemensamt värde kan skapas vid ett digitalt

möte kommer vi i vår analys utgå från de tre modellerna; Servuctionmodellen, Grönroos & Voimas modell för de olika sfärerna, samt DART-modellen. För att konceptualisera de olika delarna och underlätta läsarens förståelse för vårt resonemang har vi själva sammanslagit de olika modellerna till en kombinerad.

Vår egenkonstruerade modell kan ses som en konceptuell modell för samskapande av värde vid ett digitalt möte. Modellen visar den fysiska miljön och kontaktpersonalen som ligger bakom synlighetslinjen gentemot vid ett fysiskt möte. Modellen visar även de olika värdeskapandesfärerna samt faktorerna i DART-modellen för interaktion mellan företag och kund. I vår analys kommer vi utgå från delarna i denna modell och undersöka hur våra intervjupersoner ställer sig runt delarna i den. För att illustrera våra slutsatser presenterar vi denna modell kombinerad med viktiga faktorer och implikationer som kommit fram i vår undersökning.



Figur 4. Vår egen illustration för samskapande av värde i ett digitalt kundmöte
(Baserad på Eiglier & Langeard, 1987; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grönroos & Voima 2013)

4.0 Empiri

Här presenterar vi de företag som vi har valt att studera. Vi gör en kort beskrivning av varje företag och vilken typ av tjänst vi studerar hos dem, samt hur dessa företag och tjänster är relevanta för vår undersökning. Gemensamt för företagen är att de bidrar till att digitalisera sin specifika bransch.

4.1 Presentation av våra företag

TeliaSonera - Mina sidor, Online services

En av nordens största telekomoperatörer som deltog i uppfinnandet av mobil kommunikation samt grundandet av tidiga GSM-system. Vad som gör Telia är relevant i vår undersökning är deras bakgrund i statliga Televerket och väletablerade varumärke som traditionellt stått för annat än digitalt. Telia anses ligga i framkant när det gäller digitalisering av telekombranschen. 2012 blev TeliaSonera utsett till det mest digitala företaget i Sverige (telia.se). Vi har fokuserat på de digitala support- och säljtjänster Telia levererar via Mina sidor. Eftersom vi undersöker enbart teleoperatörens digitala verksamhet i Sverige har vi valt att använda svenska namnet Telia i analysen, istället för koncernnamnet TeliaSonera.

Försäkringskassan - Mina sidor

Försäkringskassan är ett statligt företag som arbetar med de största offentliga trygghetssystemen i Sverige. Tjänster vi diskuterat hos dem är framförallt deras supporttjänster och hjälpverktyg i form av Mina sidor. Tjänsterna bidrar till digitalisering genom att ersätta fysiska möten hos en myndighet. På Mina sidor kan kunden sköta och följa sina ärenden digitalt. Försäkringskassan erbjuder även personliga handläggarmöten direkt på nätet.

Swiftcourt

En digital skiljedomstol som bygger på skiljeförfarande. Swiftcourt tillhandahåller en plattform där privatpersoner och företag snabbt och enkelt kan lösa sin tvist eller få ett förhandsavgörande. Varför vi ser Swiftcourt som relevant i vår undersökning är att det är ett nystartat företag med innovativa idéer, som arbetar för att digitalisera juristbranschen. De är först i Sverige med en digital skiljedomstol och bidrar på så vis till att digitalisera en bransch som uteslutande förknippas med mänskliga möten. De vill vara med och förändra juristbranschen på så sätt att göra juridiken tillgänglig för alla.

Roliga prylar

Roliga prylar är ett e-handelsföretag, startat 2007, som uteslutande säljer ovanliga produkter och presenter via sin websida roligaprylar.se. Även om e-handel varit på framväxt de senaste åren (Tillväxtanalys), så ser vi detta företag som relevant då de bidrar till att digitalisera försäljningsbranschen och har erfarenhet av digital försäljning.

Hoi-förlag

Ett nystartat digitalt bokförlag som är grundat i tanken att möjliggöra för författare att enklare publicera sina egna böcker. Företagets syfte är att skapa författarupplevelser och läsarupplevelser, det är ett förlag som är skapat av författare och till författare. De har valt att vända sig till mindre författare snarare än större förlag då de anser dessa vara innovativa och kreativa. Eftersom de vill hitta nya sätt för att nå ut med böcker, har de nyligen lanserat sidan egenutgivare.nu för författare som vill ge ut sina böcker på egen hand. Hoi-förlag administrerar främst e-böcker och bidrar på så vis till att digitalisera bokförlagsbranschen.

Bilupphandling.se

Företaget erbjuder en gratistjänst för dem som planerar att köpa en ny bil. Idén är att samla alla Sveriges bilförsäljare på ett och samma ställe. Bilupphandling.se är en länk mellan kund och säljare och strävar efter att göra bilförsäljningsprocessen enklare och smidigare för båda parterna. De säljer inte själva bilar utan levererar en tjänst där de fungerar som länk mellan bilförsäljare och kund. Deras vision är att förändra fordonsbranschen och ta bilköpsprocessen online. De bidrar på så sätt till att digitalisera bilförsäljarbranschen.

Apoteket.se

Apoteket erbjuder en tjänst för att handla både receptbelagda läkemedel och andra apoteksprodukter digitalt. Kunden beställer varorna via dator eller mobil och får dem hemskickade. Intressant för studiens syfte är apotekets arbete för att digitalisera farmaceutiska tjänster.

4.2 Olika kanaler och metoder för att möta kunden digitalt

Företag möter sina kunder via olika digitala kanaler. Följande är en beskrivning av de kanaler vi behandlar i vår studie.

Multikanalstrategi

Flera av våra undersökta företag använder sig av en multikanalstrategi med syfte att nå bättre ut till sina kunder. Telia och Apoteket menar att digitalisering, snarare än tar bort det personliga, adderar ett värdeskapande lager. Telia arbetar till exempel med en strategi som möjliggör för kunderna att handla via nätet istället av en butik men att kunna välja hämta varorna på plats. På så sätt möjliggörs ett smidigt sätt att handla via en onlinebutik kopplat till ett fysiskt möte där kunden kan få hjälp med att komma i gång med produkten eller tjänsten (intervju med Andreas Wehlinder). Apoteket och Försäkringskassan applicerar också en multikanalstrategi genom att i viss mån automatisera interna handläggningsmoment medans övrig verksamhet är oförändrad (intervju med Henrik Tingwall & Gunilla Dyrhage).

Mina sidor

Digitalisering för Telia innebär i nuläget en strävan efter att minska telefonsamtal. Mina sidor utvecklas mot att kunna erbjuda mer omfattande tjänster så att kunder inte behöver ringa eller fysiskt ta kontakt med företag, detta är enligt dem för att underlätta för kunden. De menar att telefonkontakt bör reserveras för mer kvalitativa samtal (intervju med Andreas Wehlinder). Man vill minimera unwanted calls, onödiga samtal angående problem som kunde lösts mer effektivt online. För att underlätta support och dialog med kunderna har de skapat den interaktiva tjänsten Mina sidor. Ansvariga för Mina sidor på Telia berättar om hur de arbetar mycket för att uppfylla två faktorer; personligt och relevant. Vad som erbjuds i tjänsten ska vara baserat på kunders engagemang så det upplevs som relevant för användaren. Tjänsten är uppbyggd så att kunden enkelt ska kunna komma åt information om sina abonnemang, kunna köpa och lägga till tjänster, samt lösa supportfrågor (intervju med Mariah Deurell; Storbacka et al, 2012).

Försäkringskassans liknande tjänst Mina sidor innefattar funktioner för kunden att kunna följa status i sitt ärende, se när företaget tagit beslut, samt se när utbetalningen ska komma och hur mycket pengar som ska betalas ut (intervju med Gunilla Dyrhage). Sidorna underlättar möjligheten till transparens, att dela med sig av information till kunderna (Pralhad & Ramaswamy, 2004), men kan även kopplas till

övriga delar i DART-modellen då deras syfte är att öka tillgängligheten för användarna och minska risken för handhavandeproblem. Mina sidor kan ses som ett sätt för företaget att låta kunder ta över delar av tjänstprocessen och utnyttja dess kunskaper, så kallad självservice (Campbell et. al, 2010).

Interaktiv Chatt

På Telia har användarna möjlighet att använda sig av en interaktiv chatt för att kommunicera med kundtjänstmedarbetare. De använder sig av två olika chattfunktioner, en så kallad reaktiv chatt där kunden själv kan välja att gå in och chatta, men även en proaktiv chat. Den proaktiva chatten aktiveras när personal på Telia ser att kunden är inne och letar produkter att handla, då kan chattförfrågan skickas till kunden för att underlätta för denne (intervju med Andreas Wehlinder). Chatten är ett sätt att möjliggöra interaktion mellan företag och kund, vilket vi resonerar vidare runt i vår analys.

Kontakt via mail

Telia har, likt Försäkringskassan, en multikanalstrategi, där de möjliggör för deras kunder att möta företaget via ett antal olika kanaler. Mail är en del av detta. Dock menar man på Telia att mailkontakt är ineffektiv, både ur företagets och konsumentens perspektiv. Ett mail är sällan komplett från början och en konversation via mail kan innefatta onödigt många steg, man strävar efter att mailfrågor ska kunna lösas via chat istället. För att effektivisera den mailkontakt som finns har man lagt in så kallade vägbulor där systemet känner av vissa frågor och kommer med automatiserade svar (intervju med Andreas Wehlinder).

De mindre företagen i vår undersökning har en annan syn på mailkontakt eftersom de arbetar med mindre mängder data. På Roliga prylar lyfter vår respondent fram mail som väldigt bra. Deras system för mail fungerar så att kunden inledningsvis får fylla i vad det är för fråga det handlar om; produktfrågor, någon som är missnöjd, eller inte fått sina produkter. Detta underlättar för hur de ska prioritera på företaget. Vår intervjuperson lyfter också fram att när en kund ska skriva ett mail behöver kunden fundera igenom innan denne skickar mailet, mer än vid startande av chatt eller ett telefonsamtal, något som möjliggör mer effektiv och ändamålsenlig hantering, svaren kan förberedas. Dock nämnde han svårigheterna i att vända en missnöjd kund via mail jämfört med vid ett personligt möte (intervju med Rikard Axelsson).

Feedback och kundanpassning

Alla våra respondenter på de olika företagen lyfter fram hantering av feedback som en viktig del i deras arbete. På Telias internetsidor har man flikar för feedback som töms dagligen och analyseras för att

kunna utveckla tjänsterna kontinuerligt. Hos Telia läggs mycket tid och resurser på feedbackhantering men belyser samtidigt hur det nästan är omöjligt att kunna uppfylla allas önskemål på grund av en bred målgrupp (intervju med Qvintus Lindblom). Här ser vi skillnad jämfört med mindre företag som har en mer begränsad målgrupp och lättare att göra sina tjänster mer personliga. Respondenten på Roliga prylar nämnde att de uppskattar feedback och gör stora ändringar i sitt produktutbud utifrån feedback (Intervju med Rikard Axelsson). Axelsson menade att när en kund klagar, finns det ofta ett stort mörkertal, varför feedbacken är viktig att ta åt sig.

På Swiftcourt och Hoi finns inte samma möjligheter till feedbackhantering i nuläget då företagen är relativt nystartade, men det finns förhoppningar om att ha system för det i framtiden. För att ta reda på hur tjänsterna tas emot görs även kundtester. Dessa kan vara kvalitativa eller kvantitativa. Försäkringskassan mäter kundnöjdhet, vilken stigit de senaste åren, sedan införande av Mina sidor (intervju med Gunilla Dyrhage). På Roliga prylar använder de sig av en annan sida, Prisjakt, där kunder kan gå in och sätta betyg (intervju med Rikard Axelsson). Telia mäter kundnöjdhet både kvantitativt och kvalitativt. Kvantitativa mätningar kan handla om enkätutskick medan kvalitativa undersökningar består av fokusgruppintervjuer med olika kunder. Telia gör även tester där kunder ombes utföra vissa uppgifter, varefter deras beteende inom de olika tjänsterna observeras vilket används i utvecklingen av tjänsterna (intervju med Qvintus Lindblom). På Hoi-förlag nämndes att de utvärderar tjänsterna genom kundtester. De håller på att utveckla en digital bokklubb. För att testa den och få återkoppling har de valt ut en testgrupp som får använda tjänsten och reflektera över sina tankar om den. På så sätt kan tjänsten förbättras och testas innan lanseringen (intervju med Hanna Svensson).

För att kunna leverera ett så personligt anpassat erbjudande som möjligt har Telia system där varje kunds tidigare beteenden och köp på hemsidan sparas för att senare genom automatiserade system kunna möta deras preferenser och erbjuda specifika produkter åt dem. Liknande system diskuterades runt hos Roliga prylar (intervju med Andreas Wehlinder; Rikard Axelsson). Feedbackhantering och system för kundanpassning återkommer vi till i analysen.

4.3 Sammanställning av empiri

Som vi kan se är våra företag av olika storlek och i helt skilda branscher. För de större företagen; Telia, Försäkringskassan och Apoteket handlar digitalisering om tjänster som integrerats i verksamheten medan de mindre företagen i vår studie bygger mer eller mindre hela sin verksamhet på en digital

tjänst. Tjänsternas natur inom de olika företagen skiljer sig på många punkter men gemensamt är att de arbetar för att digitalisera en tjänst som traditionellt byggt på interaktion av andra former än digitala möten. Vår förhoppning vid val av dessa företag var att de med sin breda erfarenhet av kundmöten och kunskap inom olika branscher skulle kunna bidra med intressanta infallsvinklar och implikationer för att bidra till att konkretisera värdeskapande vid ett digitalt kundmöte.

Materialet är samlat genom kvalitativa djupintervjuer på utvalda företag samt observationer på deras hemsidor. Vi vill visa för läsaren hur digitala substitut används för att ersätta traditionella tjänsterna (se tabell 2). Det är dessa tjänster vi fokuserar på i vår analys.

<i>Företag</i>	<i>Typ av digital tjänst</i>	<i>Tjänst som ersätts</i>
TeliaSonera	Mina sidor, interaktiv kundtjänst	Kundtjänst i butik och via telefonsamtal
Försäkringskassan	Mina sidor, online självbetjäning	Kundtjänst på kontor, handläggning av blanketter
Swiftcourt	Digital skiljedomstol	Traditionell juridisk hjälp
Roliga prylar	E-handel	Försäljning och rådgivning i presentbutik, leksaksbutik etc.
Hoi-förlag	Digital bokklubb, egenutgivare.nu	Traditionella bokförlag
Bilupphandling.se	Onlineplattform för bilaffärer	Traditionella bilaffärer, försäljning och rådgivning
Apoteket.se	Mina recept, E-handel, hälsoråd på nätet	Personligt kundmöte på Apoteket

Tabell 2. Sammanställning av tjänster.

5.0 Analys

I detta kapitel ställer vi vårt intervjumaterial mot presenterad teori. Inledningsvis undersöker vi rollfördelningen i tjänsteprocessen och synen på var värde skapas hos våra undersökta företag. Därefter undersöker vi hur våra intervjupersoner ställer sig till DART-modellens olika faktorer för interaktion, samt vad de ser för skillnader gentemot vid ett fysiskt möte. Därefter kopplar vi empirin till vår kombinerade modell för gemensamt värdeskapande i ett digitalt kundmöte. Vi provar om vår modell är applicerbar på de digitala tjänster vi behandlar, och lägger till viktiga implikationer vi fått ut i vår undersökning.

5.1 Synen på rollfördelning i tjänsteprocessen

Den konkreta rollfördelningen i tjänsteprocessen, vem som gör vad mellan företag och kund, ser olika ut i de olika företagen. Enligt klassiska servuctionmodellen (Eiglier & Langeard, 1987) betraktas kundvärdet som resultat av direkta interaktionen mellan kund och företag. Rollfördelning är tydlig, företaget levererar tjänsten och kunden har en roll som mottagare. Fysiska omgivningen är betydelsefull för tjänsteupplevelsen (Ibid.). Digitala tjänster har påverkat rollfördelningen. Telia och Försäkringskassans Mina sidor bygger på en form av självservice, där kunden tillåts ta över delar i tjänsteprocessen (Campbell et. al, 2010; intervju med Andreas Wehlinder & Gunilla Dyrhage). Något som även kan härledas till Roliga prylar, Bilupphandling, och Hoi, där affärsidén bygger på att kunden handlar digitalt och utför arbete som en eventuell butikspersonal, bilförsäljare, eller bibliotekarie traditionellt förväntats utföra.

Resonemanget om att kunder i dagens samhälle har större kunskap och tar mer ansvar än traditionellt återfinns hos våra respondenter i alla företag (intervju med Rikard Axelsson, Jakob Werner, Hanna Svensson). Resonemanget styrker förhållandeskiftet i gränsen mellan leverantör och kund enligt Campbell et. al (2010). Koncepten är endast effektiva då de är värdeadderande för både kund och leverantör, vilket kräver analyser av de olika aktörernas värdedefinition. Rollfördelning kan ses på olika sätt, antingen enligt Campbell et. al (2010) som syftar på vem som utför vad i processen men även enligt Grönroos & Voima (2013) där rollfördelning mer handlar om var värde skapas i processen. I kommande stycke gör vi ett försök till att definiera våra intervjurespondenters syn på var värde skapas i deras tjänster.

5.2 Synen på var värde skapas i tjänsteprocessen

Våra respondenter ser på värdeskapande från lite olika synpunkter beroende på deras huvudprodukt. På Telia menar ansvarig att eftersom deras huvudprodukt är accesser till bredband eller telefonabonnemang så handlar det om att skapa konkurrensfördelar i värdehöjande kringtjänster samt att ha en ypperlig kundtjänst, service och driftsäkerhet. Våra respondenter menade att värdeskapandet ligger i att *få livet att fungera* för Telias kunder (intervju med Andreas Wehlinder & Qvintus Lindblom). Här ser vi en koppling till Grönroos & Voima (2013) och synen på att kunden alltid är den som skapar värdet. Värdet är alltid unikt, och bestäms individuellt av kunden, inte bara vid mötet (Ibid.). Att få livet att fungera kan även härledas till Prahalad & Ramaswamy (2004) och synen på att värdeskapande är en upplevelse och att marknaden är en plats för individuellt värdeskapande snarare än en passiv plats att erbjuda produkter till. Liknande resonemang ser vi hos Swiftcourt där vår respondent menar att deras tjänst tillför en *social nytta*, hos deras kunder (intervju med Johan Heden Hultgren). Något som även återfinns i Försäkringskassans vision; att *ge människor inflytande över sin livssituation* och Apotekets vision att erbjuda *ett liv i hälsa* och möta sina kunder utifrån deras behov och situation (intervju med Gunilla Dyrhage & Henrik Tingwall). Själva värdeskapandet ligger i kundens sfär och det är leverantörens uppgift att komma åt denna sfär (Grönroos & Voima, 2013).

Roliga prylars affärsidé bygger främst på att sälja produkter och presenter enligt Axelsson vilket talar för en mer varudominerad logik (Vargo & Lusch, 2004) än tidigare nämnda företag. Däremot lyfte ansvarig på företaget fram hur de bygger sin verksamhet på att vara kompis med kunden, då han menar att internet har en tendens att bli opersonligt. Detta var något vi såg som intressant då D i DART-modellen handlar om delat lärande och kommunikation mellan två likaställda parter (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vår respondent på Hoi förlag nämnde balansgången att både kund och företag känner att de får väl av tjänsten och att det inte handlar bara om böckerna eller priset utan handlar mycket om värdehöjande faktorer runt omkring.

Men vi tror mycket att det inte handlar bara om böckerna eller bara om priset heller utan det handlar mycket om det här runt omkring. Det är därför vi vill skapa event, kul signeringar, releasefester, blir inbjudna till vip-event med roliga föreläsare. (Hanna Svensson, 25-04-14)

Uttalandet vittnar om en tjänstedominerad logik, där kärnprodukten bara är utgångspunkten men att de levererar ett tjänsteerbjudande (Vargo & Lusch, 2004). Även på Bilupphandlingen nämner vår respondent att det i slutändan alltid är kundens upplevelse som räknas (intervju med Jakob Werner).

Vi ser att våra respondenter på de olika företagen i olika hög grad ser på att värdet skapas hos kunden men att deras tankesätt går att kopplas en tjänstedominerad logik. Antingen genom att värdet alltid skapas hos kunden och att det gäller att komma åt dennes värdeskapandesfär (Grönroos & Voima, 2013). Men även vid framlyftande av personlighetsanpassade lösningar (Storbacka et. al, 2012), dialog (Prahalad & Ramaswamy, 2004), och värdehöjande tilläggstjänster (Vargo & Lusch, 2004). Samtliga företag lyfter fram att den digitala utvecklingen ger möjligheter till att göra en tjänst mer tillgänglig och enkel för användare, på så sätt skapa förbättringar i kunders vardag (Storbacka et al., 2012). Detta genom ökad *bekvämlighet*.

5.2 Hur våra intervjupersoner ställer sig till de fyra faktorerna i DART

Här analyserar vi hur våra respondenter på de olika företagen ställer sig till DART-modellens faktorer för interaktion inom gemensamt värdeskapande.

5.2.1 Dialog

Dialog i DART-modellen bygger på att skapa ömsesidig förståelse mellan företag och kund där kunden ges möjlighet till att bidra med sina synpunkter av värde (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Här undersöker vi hur våra företag ställer sig till och arbetar runt dialog med sina kunder genom de olika digitala kanaler som erbjuds.

På Telia lyftes faktorer som kunddrivenhet och behovstyrighet fram. De menade att tjänsten ska vara så personlig och relevant för användaren som möjligt. Respondenterna nämnde att ingenting görs som inte tar avstamp i att skapa ett kundvärde (intervju med Andreas Wehlinder & Maria Deurell), vilket styrker Storbacka et al. (2012) som argumenterar för att tjänsten skapar värde genom att vara användbar och tillgänglig enligt kundens behov.

Så finns det en effektiviserande och kostnadsbesparande del för oss som företag men ur ett kundperspektiv så förväntar man sig att lösningarna finns online - - och allting så är det bara väldigt, väldigt jobbigt att behöva ta sig till företagen så för att göra ärendet hos dem. (Andreas Wehlinder, 09-04-2014)

Här ser vi en koppling till Prahalad & Ramaswamy (2004) om hur den digitala utvecklingen har medfört krav för företag att synas i olika kanaler.

Utmaning är kommunikation och att hitta nya funktioner för att interagera med kunden i de kanaler där de förväntar sig. Nya innovationer behövs för att skapa mer kundanpassade lösningar (Andreas Wehlinder; Prahalad & Ramaswamy, 2004). På Telia lyftes fram en utmaning som präglar hela digitala branschen; företag kan lätt falla i att tro sig veta vad kunder vill ha, men när man går ut och frågar vill de i själva verket ha något helt annat (intervju med Andreas Wehlinder). Nya innovationer kan i värsta fall leda till närsynhet, det vill säga att företaget löser problem som inte finns (Storbacka et al, 2012; Kotler & Armstrong, 2010). Våra respondenter på Telia lyfter fram att dialog är av stor vikt för att kunna veta vad kunden vill ha samt som något kunder kräver, vilket lyser igenom i deras erbjudande av olika kanaler för att underlätta interaktion samt omfattande arbete för feedbackhantering.

Det krävs en djupare förståelse av element som motiverar kunderna (Carpenter, 2013). Telias kvalitativa intervjuer och kundtester (intervju med Qvintus Lindblom) är exempel på metoder för att skapa en sådan förståelse, att skapa en ömsesidig dialog och kunskapsdelning mellan företag och kund (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Resonemanget runt vikten av personlighet och relevans kan även kopplas till Grönroos & Voima (2013) där en dialog skapas i syfte att tjänsteleverantören aktivt ska kunna påverka kundens processer och på så vis värdeskapandet (Ibid.) det handlar om att hitta vad som är relevant för den specifika kund som använder sig av tjänsten.

Hur pass stor vikt Försäkringskassan lägger på att skapa dialog med sina kunder framgår inte i vårt intervjumaterial, men de lyfter fram vikten av att vara kunddrivna och att kunna säkerställa uppfyllandet av kundernas förväntningar och behov (intervju med Gunilla Dyrhage). Flera av våra respondenter på de olika företagen lyfter fram feedback som viktig för att kunna ta åt sig kunders önskemål. Det viktigaste är att ta utgångspunkt i kunden situation och behov. Kunder ska uppmuntras att höra av sig med tankar, på så sätt kan de även delta i inköpsprocessen och påverka utbudet (intervju med Rikard Axelsson).

Stor problematik i testandet och utvecklandet av tjänster är att alla kunder är olika (intervju med Qvintus Lindblom). Vid försök att mäta kundnöjdhet har de märkt att olika kunder kan ge helt olika betyg på samma tjänst vid samma tidpunkt (Intervju med Andreas Wehlinder, Rikard Axelsson). Andreas Wehlinder på Telia nämnde att de flera gånger haft kundrelationsprojekt parallellt med digitaliseringsprojekt och hur de inte alltid kommit fram till samma resultat.

Värde ligger i kundens individuella upplevelse (Pralhad & Ramaswamy, 2004) och denna individuella upplevelse är svår att komma åt. Även Rikard Axelsson på Roliga prylar nämner att en stor utmaning i deras onlineverksamhet är kunder som aldrig är nöjda, något han kallar *terrorister*. Axelsson nämnde även problematiken i att det kan vara svårare att vända en missnöjd kund vid ett virtuellt möte gentemot att träffa kunden i verkligheten.

Hade man haft butik så; ja, kom till butiken, testa våra grejer. Det är ju något som vi tappar. Vi träffar dem ju inte.

Det är väldigt värdeskapande att träffas. Å andra sidan är det också väldigt tidskrävande. Och det är också alltid svårare att prata med en kund; att vända en missnöjd kund, att vända en kund via mail, än att prata med en kund, visa att man faktiskt lyssnar och vill lösa problemet. Det är nog lättare i en affär än mail/telefon. Så det tappar man nog.

Och det är nog svårt att ersätta också (Rikard Axelsson, 25-04-2014).

Att göra tjänsten personlig lyfts fram som en av de viktigaste faktorerna hos flera av våra intervjupersoner (intervju med Andreas Wehlinder, Gunilla Dyrhage, Hanna Svensson). Personligheten nämns som något digitalisering möjliggjort genom verktyg för kundanpassning men det finns kritik även här. Rikard Axelsson på Roliga prylar nämner problematiken med system för att leverera kundanpassade erbjudanden. De kan vara köpmotiverande och ge viss personlighet men vår respondent lyfte fram problemet i att veta varför kunden tidigare köpt vissa saker. Om en kund exempelvis köpt presenter till någon annan kan det bli fel att rekommendera liknande produkter igen(Rikard Axelsson)..

Svårigheter runt dialog ligger även i att ett engagemang behöver finnas från båda sidor. Kunder är aktiva och vill hålla dialog med företaget via digitala kanaler men det finns alltid en kundgrupp som vill möta företaget traditionellt (intervju med Qvintus Lindblom, Gunilla Dyrhage, Hanna Svensson, Rikard Axelsson).

Vi kan bygga världens bästa sajt och du kommer fortfarande ha kunder som föredrar att ringa, prata med människor

(Qvintus Lindblom 09-04-2014).

5.2.2 Tillgänglighet

Som nämnt i stycke 5.1 ser alla våra intervjurespondenter *bekvämlighet* som en av de största värdehöjande faktorerna i deras digitala tjänst, något som möjliggörs genom att en traditionell tjänst görs mer tillgänglig för kunden.

Digitalisering möjliggör att tillgängliggöra tjänster för kunder på nya sätt (Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik, Tillväxtanalys 2011) samtidigt som digitalisering ställer krav på företagen att hålla sina tjänster tillgängliga för kunder när de vill använda sig av dem (Storbacka et. al, 2012). På Telia lyftes fram att kunder äger en stor kompetens och därmed ställer krav på att de ska vara snabba och tillgängliga på alla sätt (intervju med Mariah Deurell). Andreas Wehlinder förklarade att han tror kunder är upptagna i dagens samhälle och har mycket att göra i sin vardag varför han menade att kunden ska ha möjlighet att ha tillgång till Telias tjänster när de har tid till det, när som helst. Här kan paralleller dras till Grönroos & Voima (2013) och ses som ett försök till att anpassa sig till kundens vardagsprocesser och på så vis värdeskapandesfär. Även på Apoteket menar respondenten att digitala tjänster härstammar från ett kundbehov.

Kunderna efterfrågar denna möjlighet. Vi vill göra det enklare för kunderna att få tag på sina mediciner och även vårt övriga sortiment. (Henrik Tingwall, 16-05-2014).

Kunder har tagit över vissa delar av processen och fått mer makt genom att sköta dem själva (intervju med Mariah Deurell; Campbell et. al, 2010). Mariah Deurell på Telia nämner att deras kunder idag har hög kompetens, de är informerade och aktiva, vilket stärker Prahalad & Ramaswamy (2004) och resonemanget om att kunder är sofistikerade och medvetna kunder med höga krav. På Försäkringskassan påstås att deras kunder har ett behov av enkelhet och kontroll. Genom att erbjuda tjänster som är tillgängliga online kan företagen uppfylla dessa faktorer, vilket enligt vår respondent leder till att kunderna känner sig trygga (intervju med Gunilla Dyrhage).

För att möta dessa krav krävs det att tjänsten är tillgänglig när kunden behöver tjänsten (intervju med Mariah Deurell). Som nämnt tidigare kan interaktioner ske var som helst och när som helst eftersom digitala tjänster inte är bundna till en viss tidpunkt eller plats (Storbacka et al, 2012; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Mindre företag ser stora affärsmöjligheter i den pågående utvecklingen. Swiftcourt har en vision att genom en digital tjänst ge fler människor tillgång till domstolen. Enligt bolagets VD saknas det så kallad *access to justice*. Respondenten menar att det ska ske en förändring i samhället där fler kan få tillgång till rättvisa och få hjälp av jurister när de behöver det utan att behöva betala stora summor (intervju med Johan Heden Hultgren).

5.2.3 Risk

Grundresonemanget runt riskdelen i DART-modellen bygger på att kunder i dagens samhälle är involverade mer i tjänsteprocessen gentemot vid traditionella möten. I stycke 5.1 beskriver vi hur våra undersökta företag har kopplingar till Campbell et. al (2010) och självservice där kunden tar över delar i processen. I följande stycke utvärderar vi hur våra företag ställer sig till att hantera eventuella risker som kan uppstå för eller upplevas av kunden vid detta förhållandeskifte.

Mycket av resonemanget i litteraturen och hos våra respondenter bygger på att kunder är mer informerade och kunniga än tidigare, och att de kräver avancerade digitala tjänster (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Men enligt synen att värdeskapande ligger i kundens individuella upplevelse finns ett problem i att komma åt inaktiva kunder som inte i första hand väljer digitalt. Vissa kunder vill välja den traditionella vägen och kundvärdet för dessa kan förstöras om de inte tas hänsyn till ordentligt (Hilton et. al, 2013). På Telia läggs mycket resurser på att via olika kanaler informera om fördelarna med att använda sig av deras digitala tjänster (intervju med Mariah Deurell).

Emellertid finns fortfarande rädslor hos vissa kunder när det gäller att gå över till att möta företag digitalt. Enligt Telia är problematiken med digitaliseringen till stor del en generationsfråga. För unga tillhör smartphones en viktig del i vardagen. För en yngre åldersgrupp känns det naturligt att vara uppkopplad men för den äldre generationen är det svårare.

Det finns en stor grupp kunder som vill prata med människor av kött och blod. Och det är ju väldigt svårt att tackla det; hur får vi de kunderna att gå online och tycka att det är väldigt bra, enkelt och smidigt
(Qvintus Lindblom 09-04-2014).

Mindre företag som Swiftcourt och Hoi förlag ser pålitligheten och trovärdigheten på sina hemsidor som en stor utmaning. Kunder är fortfarande till en viss grad rädda att lämna ut personlig information på nätet när det inte finns någon mänsklig kontakt alls. Speciellt kring onlinebetalning har de märkt att det fortfarande finns rädslor. Övrigt är att oavsett den ökande mängden av information på nätet tycks anonymitet ändå ses som ett kundvärde.

Hela vår process är helt och hållet anonym, det är ett kundvärde. Det är också en kommunikationsfråga för oss att påpeka att allt som skickas in hit är under sekretess (Johan Heden Hultgren, 25-04-2014).

För att minska upplevda risker och underlätta i processen för kunder att använda sig av tjänsten arbetar vissa av våra företag proaktivt. På Swiftcourt nämner Hultgren att de planerar att lansera instruktionsvideos där processens olika delar beskrivs, detta för att skapa trygghet och förtroende och undvika missförstånd. På Telia arbetar de proaktivt på det sättet att de så tidigt som möjligt går ut med information via olika digitala kanaler, exempelvis stormar och driftstopp, för att öka förtroendet hos kunderna men även undvika onödiga fel (intervju med Andreas Wehlinder).

5.2.4 Transparens

Grunden i Prahalad & Ramaswamys (2004) resonemang om transparens ligger i att dagens kunder är informerade och aktiva vilket ställer krav för företag att dela med sig av intern information som inte tillgängliggjorts tidigare. Telia ser en utmaning i transparens på så sätt att de pressas till att göra allt tillgängligt online av den anledningen att kunderna kräver det (intervju med Maria Deurell). Kraven på transparens lyftes även fram av Rikard Axelsson som nämnde hur det stora utbudet kunder har tillgång till ger krav på konkurrenskraft då kunder inte längre är begränsade till att göra lokala inköp (intervju med Rikard Axelsson; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

På Swiftcourt lyftes fram möjligheter med transparens, Hultgren vill skapa en effektiv och mer transparent domstol digitalt. Hans drömvision är att kunden ska kunna sitta i lugn och ro på sin kammare och skriva det han känner utan att känna obehaget i en domstol.

Att känna den här rädslan att allting jag säger kan användas mot mig utan egentligen ha full koll på processen
(Johan Heden Hultgren, 25-04-2014).

Transparensen och möjligheten till att dela med sig av information till kunderna bidrar här till att skapa värde i form av *trygghet* hos kunderna. På Bilupphandlingen ansvarige att värde skapas genom ett erbjuda ett mer bekvämt sätt att handla bilar, vilket betyder användarvänliga hemsidor, klara instruktioner och snygg design. De vill skapa transparens i bilbranschen och bidra till bättre affärer så att privatkunder kan spara pengar och handla bekvämare (intervju med Jakob Werner), transparensen bidrar här till bekvämlighet för kunden.

Respondenten på Roliga prylar menade att internet har en tendens att bli opersonligt, varför de har lagt upp texter där de presenterar sig själva på ett roligt och lite pinsamt sätt. Syftet med detta är att ge deras

kunder en känsla av personlig kontakt då de vet vem människan de pratar med är (intervju med Rikard Axelsson). Roliga prylar har även bilder på sina kontorslokaler och lager på hemsidan (roligaprylar.se) för intresserade besökare. Med det faktum att företaget inte har en fysisk butik skapar denna typ av öppen information förtroende hos företagets kunder (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

5.3 Sammanställning av analys och konceptualisering av ett digitalt servicemöte

Teorin talar för ett rollskifte i tjänsteprocessen (Campbell et. al, 2010), något som styrks i vår analys på så sätt att kunder förväntas utföra uppgifter som traditionellt utförts av företaget hos våra intervjuade företag. Enligt teorin vi utgick från är grunden i gemensamt värdeskapande en syn i att värde alltid skapas hos kunden. Att företag endast kan göra värdeförslag och hitta metoder för att komma åt kundens individuella upplevda värde (Grönroos & Voima, 2013, Prahalad & Ramaswamy, 2004). Detta mot en traditionell logik som bygger på att företaget skapar värde åt kunden och att värde kan ligga i enbart en produkt (Vargo & Lusch, 2004). Gemensamt värde kan endast skapas då företagets processer sammanfaller med kundens vardagliga processer (Grönroos & Voima, 2013; Storbacka et al., 2012). För detta krävs interaktion som möjliggör ömsesidig dialog och gemensamt värdeskapande parterna emellan (Grönroos & Voima, 2013; Storbacka et al., 2012). I vår analys ser vi att liknande tendenser här fanns hos våra företag på så sätt att samtliga menade att värdet alltid ligger hos kunden och att deras syfte med de digitala tjänster som erbjuds är att på olika sätt förbättra sina kunders vardag.

Vidare analyserade vi hur våra intervjupersoner ställde sig till DART-modellens fyra faktorer för interaktion inom gemensamt värdeskapande; dialog, tillgänglighet, risk, och transparens (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Teorins resonemang styrktes här på så sätt att dessa fyra faktorer återkom i våra intervjupersoners resonemang både som viktiga utmaningar och som faktorer digitaliseringen möjliggjort.

Våra företag är i olika branscher och de tjänster vi behandlar fyller helt olika behov, trots detta ser vi flera gemensamma viktiga värdeskapande faktorer som återkommer hos de olika företagen.

Viktiga gemensamma faktorer vi ser är *personlighet*, *trygghet*, och *bekvämlighet*.

Personlighet lyfts fram som en viktig värdeskapande faktor hos flera företag och uppnås genom dialog via olika kanaler, feedbackhantering, system för kundanpassning, och kundtester. Nästa gemensamma faktor vi ser är *bekvämlighet*. Syftet med införandet av digitala tjänster hos samtliga företag i vår analys är att skapa värde genom att tillgängliggöra en tjänst för företagets kunder, att skapa värde genom

bekvämlighet i kunders vardag.

Nästa viktiga faktor som resonerades kring är *trygghet*. *Trygghet* lyfts fram som en värdehöjande faktor digitaliseringen möjliggjort och att det skapas genom transparens, att kunder kan ta del av information. Att skapa *trygghet* lyfts även fram som en viktig utmaning för att minska rädslor och osäkerheter runt tjänsterna, här krävs informationsdelning om potentiella risker i tjänsteprocessen. Proaktiva metoder underlättar riskhanteringen.

Till skillnad från den traditionella service-modellen (1987) där personalens närvaro i servicemötet ansågs vara en avgörande värdeskapande faktor för tjänsteföretag, har personalens roll minskat och satsningar på andra faktorer blivit viktigare. Skillnader vi kan se gentemot denna modell är gränsen mellan kund och leverantör som enligt Campbell et. al (2010) förflyttats och inte är lika tydlig som tidigare, ett förhållandeskifte som styrks hos våra intervjuföretag.

Vi kan även se ett förhållandeskifte på så sätt att element som vid ett traditionellt möte förväntats vara synliga; den fysiska miljön och kontaktpersonalen, vid ett digitalt möte blivit osynliga. Detta på samma gång som organisationens interna system förväntas vara synliga enligt kraven på transparens och informering om risker (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Interaktionen som i modellen är specificerad mellan Kund A och Kund B, den fysiska miljön, samt kontaktpersonalen kan vi se ändras på så sätt att fler interaktioner möjliggörs samtidigt, så kallad multi-tasking, samt att interaktionen möjliggörs när som helst, var som helst (Normann, 2001; Storbacka et. al, 2012).

För att skapa gemensamt värde med kunden krävs en syn grundad i value-in-use, att värde skapas hos kunden där företagets uppgift är att komma åt dennes värdeskapandesfär (Grönroos & Voima, 2013). För detta krävs ömsesidig dialog, tillgänglighet, riskmedvetenhet, samt transparens (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vi tar inte ställning till huruvida våra studerade företag samskapar värde med sina kunder, men kan konstatera att vår kombinerade modell för gemensamt värdeskapande i ett digitalt möte (Se figur 1.) är applicerbar på vårt empiriska material. Detta på så sätt att resonemanget runt de olika delarna i modellen styrks hos våra företag. Tjänsterna ses som möjliggörande för gemensamt värdeskapande genom ökad *personlighet*, *bekvämlighet*, samt *trygghet* för kunderna gentemot vid ett traditionellt möte.

Trots detta finns tendenser som visar på att vissa aspekter tappas vid ett digitalt möte gentemot vid ett traditionellt.

Ingenting kan ersätta ett fysiskt möte, men komplettera
(Mariah Deurell 09-04-2014).

Det är svårt att veta vad en kund som besöker hemsidan upplever till skillnad från vid ett telefonsamtal eller i butik (Telia) vilket försvårar möjligheten att förstå sociala och känslomässiga aspekter när det gäller kundupplevelser (Pralhad & Ramaswamy, 2004) och hur kundens inre känslomässiga tillstånd påverkar upplevelsen (Batesson & Hui, 1987). Detta kan även tydas i Rikards resonemang om hur internet har en tendens att bli opersonligt (Rikard). Även problemet med inaktiva kunder som vi lyfte fram i stycke 5.2.3 är en viktig aspekt att beakta. Det finns alltid en grupp inaktiva kunder och enligt synen att värde alltid skapas individuellt hos kunden (Pralhad & Ramaswamy, 2004; Grönroos & Voima, 2013) hamnar de utanför värdeskapandesfären (Grönroos & Voima, 2013) om inte annat erbjuds än en digital tjänst.

6.0 Slutsatser och diskussion

I avslutande kapitel presenteras studiens resultat. Vi diskuterar slutsatser och illustrerar dessa med vår egen tolkning av hur en modell för ett digitalt kundmöte kan se ut, detta för att underlätta vår konceptualisering av värdeskapande vid ett digitalt kundmöte. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning.

Våra inledande frågor löd:

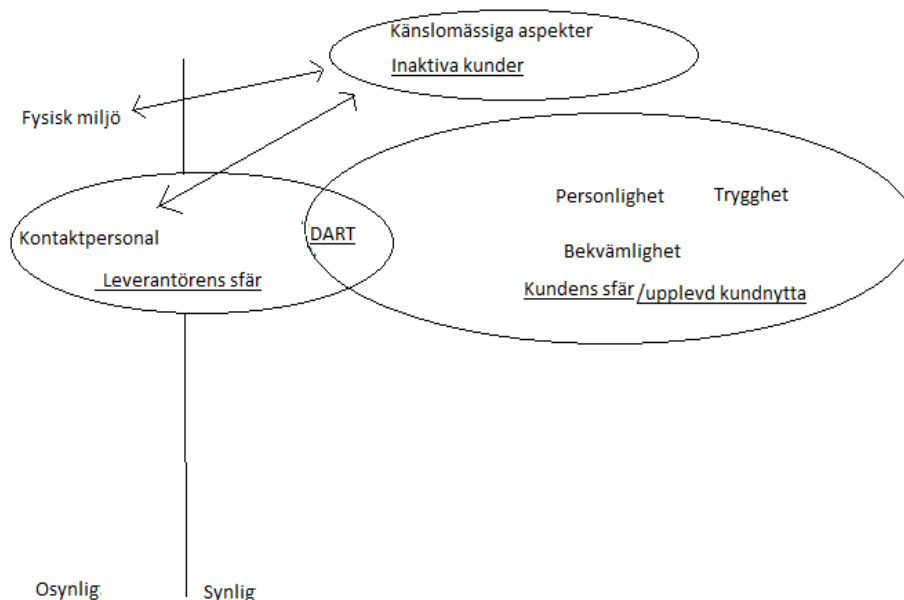
Vad finns det för gemensamma nämnare i synen på fenomenet samskapande av värde hos svenska tjänsteföretag som inför digitala tjänster? och Hur har möjligheterna till fenomenet påverkats gentemot vid ett traditionellt kundmöte?

Vi har konstaterat att det finns en gemensam syn hos våra studerade företag som tyder på en servicedominerad logik och en syn på att värde skapas hos kunden.

Framförallt lyfts digitaliseringen av ett kundmöte fram som något som kunder kräver och att det möjliggör skapandet av värde hos kunden genom verktyg som ger ökad *personlighet, bekvämlighet,*

och *trygghet* gentemot vid ett fysiskt möte.

Nedan presenterar vi en modell för att illustrera våra slutsatser och konceptualisera samskapande av värde vid ett digitalt kundmöte.



Figur 5. Vår egen illustration för samskapande av värde i ett digitalt kundmöte.

(Baserad på Eiglier & Langeard; Prahalad & Ramaswamy, 1987; Grönroos & Voima, 2013).

Modellen kan ses som en konceptuell modell för gemensamt värdeskapande i ett digitalt kundmöte, den är inte generaliserbar utan gäller för vad vi kommit fram till i vår studie.

Modellen visar de olika värdeskapandesfärerna och hur den upplevda kundnyttan ligger i kundens sfär. Interaktion sker genom digitala lösningar som möjliggör en ömsesidig dialog genom faktorerna i DART-modellen. Interaktion kan ske när och var som helst inom sfärerna. Kontaktpersonal och den fysiska miljön har flyttats bakom osynlighetslinjen gentemot den klassiska service-modellen men gränsen för vad som är synligt är inte lika tydlig längre när det gäller organisationens interna system. Värdeskapande i kundens värdeskapandesfär tar sin form i ökad *personlighet*, *bekvämlighet*, och *trygghet* hos kunden.

- *Personlighet* genom dialog via olika kanaler, feedbackhantering, system för kundanpassning, och kundtester.
- *Bekvämlighet*, genom att tillgängliggöra en tjänst och skapa *bekvämlighet* i kunders vardag.
- *Trygghet* genom transparens och informationsdelning.

Vi tar inte ställning till huruvida värde skapas gemensamt med kunden hos våra studerade företag men ser en gemensam syn på att digitaliseringen möjliggör fenomenet, eller åtminstone bidrar till det.

Problem med känslomässiga aspekter och svårigheter i att komma åt inaktiva kunder har lyfts fram i vår undersökning, varför vi visar i en separat sfär, denna sfär visar de kunder som inte går att komma åt utan ett mänskligt möte samt illustrerar svårigheter i att läsa av känslomässiga aspekter digitalt. Dessa kunder hamnar utanför värdeskapandesfären och måste komma åt på andra sätt. För att komma åt deras sfär kan underlättas genom att arbeta proaktivt men det finns alltid en kundgrupp som vill möta företaget digitalt och ett personligt möte går aldrig att helt ersätta.

6.1 Diskussion

Vi har konstaterat att resonemanget hos våra studerade företag på många sätt styrker teorin om hur digitalisering påverkat företagens sätt att arbeta och att ett digitalt kundmöte ses som möjliggörande för samskapande av värde.

Våra slutsatser bidrar med tänkvärda faktorer att beakta i arbetet för att samskapa värde med kunden. Samhällsutvecklingen styrs i hög grad av teknisk utveckling samtidigt som tjänstesektorn utvecklas. Slutsatserna ger en bild av hur ett digitalt kundmöte kan se ut vilken kan vara användbar för företag som vill möta konkurrensen i dagens digitaliserade och tjänstefierade samhälle genom införande av en digital tjänst.

Slutsatserna bidrar även med insikter inom det svårdefinierade ämnet värdeskapande, ett ämne i ständig förändring och med få konkretiserade definitioner.

Kritik mot den kvalitativa metod vi använt oss av är dock att den bygger mycket på tolkningar, vi har gjort en tolkning av intervjupersonernas svar vilket gör resultatet svårgeneraliserbart. Det finns även alltid en risk att företagen inte vill dela med sig av konkurrenskritisk information, vilket begränsade vår tillgång till information att analysera. Även det faktum att våra intervjupersoner kan ha velat måla upp en positiv bild av det egna företaget, gör att slutsatserna bör ses med ett kritiskt förhållningssätt.

Gemensamt värdeskapande är ett brett och svårdefinierat ämne, vilket krävde en öppen frågeställning. Vår öppna frågeställning försvårade dock när det gällde att få ett konkretiserat resultat; vi fick hålla oss relativt breda för att hitta gemensamma faktorer inom de olika typer av tjänster vi undersökte. Ett

kundperspektiv för att komplettera undersökningen kunde gett mer reliabilitet.

Slutsatserna är endast lätt generaliserbara men bidrar med konkreta infallsvinklar från människor med erfarenhet av digitala kundmöten.

6.2 Framtida forskning

I vår undersökning har vi belyst avgörande dimensioner för gemensamt värdeskapande. För att konkretisera studiens resultat har vi illustrerat en egen modell av värdeskapande i ett digitalt kundmöte. I modellen har vi lagt till en sfär; inaktiva kunder. Dessa kunder föredrar ett fysiskt möte och väljer att inte använda sig av digitala kanaler. En framtida undersökning behandlande anledningen till varför de väljer att avstå från digitala tjänster och hur företag kan aktivera dessa kunder hade enligt oss varit intressant. Eftersom vi i vår undersökning använt en kvalitativ metod hade en kvantitativ studie kunnat bidra med ökad förståelse för gemensamt värdeskapande.

Ett annat fenomen som vi har uppmärksammat är att digitala tjänsteföretag speciellt inom e-handel har utvidgat sitt tjänsteerbjudande och öppnat fysiska butiker. För framtida forskning hade det varit intressant att undersöka hur dessa tjänsteleverantörer ser på gemensamt värdeskapande och varför de valt att gå från digitala till fysiska kundmöten.

Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö:Liber.

Bateson (1995), *Managing Services Marketing*. Second Edition. Dryden Press, Forth Worth: Texas.

Eiglier, Pierre & Langeard, Eric. (1987). *Servuction*. Paris:McGraw Hill.

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Malmö:Liber.

Grönroos Christian. (2004). *Service management och marknadsföring - en CRM ansats*. Malmö:Liber.

Gustafsson, Ander & Johnson, Michael D. (2003). *Competing in a Service Economy*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler & Armstrong, (2010), *Principles of Marketing*. Pearson Education, USA

Jacobsen, I.D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2011). *Service Marketing*. Seventh Edition, Pearson, USA.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, Venkat. (2004). *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*. Boston:Harvard Business School Press.

Rienecker, Lotte. (2003). *Problemformulering*. Malmö:Liber
Artiklar

Bateson, J. E. G., & Hui, M. (1987). *A model for crowding in the service experience: Empirical findings*. In J. A. Czepiel, C. A. Congram, & J. Shanahan (Eds.), *Integration for competitive advantage*. Chicago: American Marketing Association.

Campbell, Christopher S., Maglio, Paul P. & Davis, Mark M. (2010). *From self-service to super-service: a resource mapping framework for co-creating value by shifting the boundary between provider and customer*. Springer-Verlag.

Carpenter, Gregory. (2013). *Power shift: The rise of the consumer-focused enterprise in the digital age*. Kellogg School of Management.

DeFillipp, Robert & Roser, Thorsten. (2014). *Aligning the co-creation project portfolio with company strategy*.

Grönroos, Christian & Voima, Päivi. (2012). *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*. Journal of Academic Marketing Science.

Grönroos, Christian. (2011). *Value co-creation: Towards a conceptual model*. Otago Forum-3 – Academic Papers.

Hilton, Toni, Hughes, Tim, Little, Ed & Marandi, Ebi. (2013). *Adopting self-service technology to do more with less*. Journal of Services Marketing. Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0887-6045]

Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester, UK:Wiley.

Paananen, A. & Seppänen, M.(2013). *Reviewing customer value literature: Comparing and contrasting customer values perspectives*. Intangible Capital. 2013, Vol. 9 Issue 3, 708-729.

Storbacka, Kaj, Frow, Benny, Nenonen, Suvi & Payne, Adrian. (2012). *Designing Business Models for Value Co-creation*. Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing. Review of Marketing Research, Volume 9, 51–78.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2008). *Service-dominant logic: continuing the evolution*. Journal of the Academic Marketing Science.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2012). *The Nature and Understanding of Value: A Service Dominant Logic Perspective*. Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing. Review of Marketing Research, Volume 9, 1–12.

Elektroniska källor

Kartläggning av e-handelshinder inom EU, Kommerskollegium 2011

Kotler, P. et al.(2005) *Principles of Marketing*. 4th European edition. E-book.

Privat och offentliganställda inom tjänsteverksamheter, SCB (2011).

Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik, Tillväxtanalys 2011

<http://www.telia.se/privat/omteliasonera> (läst 2014-04-08)

<http://www.roligaprylar.se/om-oss> (läst 2014-05-12)

<http://bilupphandling.se/about/#om-oss> (läst 2014-05-12)

<http://www.apoteket.se/privatpersoner/minasidor> (läst 2014-05-18)

<http://hoi.se/om-hoi/historien-om-hoi/> (läst 2014-05-20)

Intervjuer

Intervju med ansvarig för digitala tjänster Telia, Anderas Wehlinder 2014-04-09, Göteborg

Intervju med ansvarig för Mina sidor Telia, Mariah Deurell 2014-04-09, Göteborg

Intervju med ansvarig för digital support Telia, Qvintus Lindblom 2014-04-09, Göteborg

Intervju med Operational Manager Roligaprylar.se, Rikard Axelsson 2014-04-25, Helsingborg

Intervju med ansvarig för Hoi-förlagets digital bokklubb, Hanna Svensson 2014-04-25, Helsingborg

Intervju med VD Swiftcourt, Johan Heden Hultgren 2014-04-25, Helsingborg

Mejlintervju med Gunilla Dyrhage, verksamhetsområdeschef digitala kanaler Försäkringskassan 2014-04-28

Mejlintervju med Jakob Werner, grundare till Bilupphandling 2014-05-10

Mejlintervju med Henrik Tingwall, ansvarig för digital verksamhet, Apoteket.se. 2014-05-16

Bilaga 1.

Intervjuguide

Inleda intervjun med att presentera oss själva.

Berätta om uppsatsens syfte.

Be respondenten presentera sig själv.

Diskutera kring företagets huvudsakliga verksamhet och erbjudande.

Frågor:

Vilka är era framgångsfaktorer och styrkor gentemot konkurrenter?

Vad erbjuder ni för digitala tjänster? Hur fungerar det?

Vad är er huvudsakliga anledning till införande av dessa digitala tjänster?

Alternativt: varför valde ni digitala tjänster? Hur har er verksamhet förändrats vid införandet?

Vad vinner ni på företag i att använda er av tjänsten/tjänsterna? (Vad skapar den för värde för er?)

Vad vinner kunden på tjänsten (värde för kund)? Vi menar dels vid själva utförandet av tjänsten, men även vid användandet/kundens vardag).

Vad har ändrats här jämfört med hur ni skötte saken traditionellt?

Ser ni några skillnader i värdeskapandet gentemot traditionell mänsklig service?

Kan alla kundrelaterade aktiviteter skötas digitalt? Vad kan inte ersättas?

Hur håller ni en öppen dialog och tar hänsyn till era kunder trots brist på mänskliga möten?

Arbetar ni aktivt för att utveckla tjänsten efter vad kunden efterfrågar?

Hur stor påverkan har kunden på tjänsteprocessen?

Är det mesta automatiserat eller inte? Skillnader i detta gentemot tidigare/mot konkurrenter?

Tar ni olika hänsyn till olika kunder, individuell anpassning?

Hur ser ni på god servicekvalité?

Är det något som ni skapar, görs det gemensamt med kunden, eller ligger det i kundens upplevelse?

Hur ser framtiden ut? För er som företag, för digitala tjänster, för tjänster överlag

Vi tackar för intervjun.