

INNOVASJON I MERKEOPPLEVELSER ^F



HERBJØRN NYSVEEN er professor i markedsføring ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse og Senter for tjenesteinnovasjon.



PER E. PEDERSEN er professor i tjenesteinnovasjon ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse. Pedersen er leder for Senter for tjenesteinnovasjon på NHH.



SIV SKARD er postdoktor i markedsføring ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse og Senter for tjenesteinnovasjon.



HELGE THORBjørnSEN er professor i markedsføring ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse og Senter for tjenesteinnovasjon.

SAMMENDRAG

I denne artikkelen presenterer vi et rammeverk for å forstå merkeopplevelsesdimensjoner og effekter av merkeopplevelser. Vi gir deretter en kort diskusjon av mulige forskjeller mellom produkter og tjenester og diskuterer relevansen av rammeverket for tjenester. Ut fra dette presenterer vi resultatene av tre

studier der rammeverket anvendes på tjenestene telekom, bank og forsikring. Resultatene fra de tre studiene danner så utgangspunkt for en diskusjon om hvordan tjenesteforetak kan jobbe med de ulike opplevelsesdimensjonene for å oppnå fordeler som mer tilfredse og lojale kunder.

INTRODUKSJON

«What people really desire are not products, but satisfying experiences» (Abbot 1955, referert i Palmer 2010, s. 197).

Sitatet innledningsvis illustrerer at kunder er opptatt av gode opplevelser. Referansen viser også at vi har vært klar over dette i lang tid, men det var først med bidraget til Pine og Gilmore (1998) at opplevelser fikk sin fortjente oppmerksomhet som en viktig driver for konkurranse-

messig fortrinn. Et av deres hovedpoeng er at produkter og tjenester ofte er relativt standardiserte, og at kundenes opplevelser knyttet til disse produktene og tjenestene derfor vil være det viktigste for å skape lojale kunder. At bedrifter er opptatt av å skape opplevelser, gjenspeiler seg stadig oftere i deres eksplisitte slagord og markedskommunikasjon. Kjente internasjonale eksempler er «The Starbucks Experience» og «The Cognac Experience», og i Nederland har Heineken bygget opp et interaktivt opplevelsessenter under navnet «The Heineken Expe-

rience». Også mer generiske tjenester som telekommunikasjon skal kunne differensieres basert på opplevelser, som når Vodafone uttaler «We're looking at delivering a 'Vodafone experience' to our customers» (Cliffe og Motion 2005), eller når Paragallo søker å «skape engasjerende brukeropplevelser for online media, apps og web» (www.paragallo.no). Her i Norge kommuniserer Telenor i disse dager gjennom ulike kanaler at de er «suveren på dekning», og at dette gir «bedre opplevelser». Andre eksempler på slik kommunikasjon fra norske tjenestebudrifter er at «Oslo Lufthavn Gardermoen satser på design av tjenester for å skape bedre reiseopplevelser» (www.norskform.no), DnB Eiendom har «jobbet målrettet over flere år med å utvikle de beste meglertjenestene for å gi den beste kundeopplevelsen» (www.dnbeiendom.no), og Hafslund har ambisjoner om at deres kundesenter skal «sikre begeistrede kundeopplevelser». Ideen om å skape unike og verdifulle kundeopplevelser har blitt et viktig strategisk fokus blant praktikere, og opplevelser er også i ferd med å bli et akseptert teoretisk begrep i akademien. Opplevelseslitteraturen er imidlertid foreløpig preget av ledelsesorienterte bidrag med en noe begrenset teoretisk konseptualisering av begrepet og dets dimensjoner. Formålet med denne artikkelen er derfor å introdusere et rammeverk (Brakus mfl. 2009) som konseptualiserer opplevelsesbegrepet, og som også empirisk validerer begrepets ulike dimensjoner. Herunder diskuterer vi også det vi ser som begrensninger i rammeverket slik det fremstår i dag. Videre vil vi ut fra egne arbeider som følger opp arbeidet til Brakus mfl. (2009), diskutere relevansen av begrepets dimensjoner i tradisjonell produktkontekst og tjenestekontekst. Vi sammenligner også viktigheten av ulike opplevelsesdimensjoner på tvers av ulike tjenestekontekster og diskuterer implikasjoner for bedrifters innovasjonsfokus.

MERKEOPPLEVELSER

I litteraturen er opplevelsesbegrepet knyttet til ulike objekter slik som kundeopplevelser (Gentile mfl. 2006), produktopplevelser (Hoch 2002), konsumopplevelse (Holbrook og Hirschman 1982), kjøpsopplevelse (Kerin mfl. 1992) og merkeopplevelse (Brakus mfl. 2009). Zarantonello og Schmitt (2010) argumenterer for at merkeopplevelse er det bredeste av disse tilnærmingene, og at merkeopplevelser er en egnet paraplybetegnelse for de øvrige opplevelsestilnærmingene. Vi støtter denne tilnærmingen og velger å benytte begrepet merkeopple-

velse videre i denne artikkelen. Brakus mfl. (2009) benytter også betegnelsen merkeopplevelser i sitt arbeid, og vi tar i stor grad utgangspunkt i deres bidrag her.

Brakus mfl. (2009, s. 53) definerer merkeopplevelser som «[s]ubjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand's design and identity, packaging, communication, and environments». Definisjonen trekker opp fire opplevelsesdimensjoner: sensoriske, kognitive, affektive og atferdsmessige. Brakus mfl. (2009) finner også empirisk støtte for de fire dimensjonene på et utvalg merker som tilbyr produkter og tjenester. Dimensjonene samsvarer med tidligere bidrag som også har kategorisert opplevelser i sensoriske (Gentile mfl. 2007, Holbrook og Hirschman 1982), kognitive, affektive og atferdsmessige dimensjoner (Pine og Gilmore 1999, Gentile mfl. 1997; Verhoef mfl. 2009). I tillegg har dimensjoner som sosialisering (Verhoef mfl. 2009; Mascarenhas, 2006) og relasjon (Schmitt, 1999; Gentile mfl. 2007) vært diskutert som relevante opplevelsesdimensjoner i litteraturen. I sin validering av merkedimensjonene finner Brakus mfl. (2009) at den affektive og sosiale dimensjonen lader på samme faktor, og den videre validering ender med at de sosiale elementene ved den affektive/sosiale dimensjonen fjernes, slik at det blir en rent affektiv dimensjon.

Et annet forhold ved rammeverket til Brakus mfl. (2009) er at det først og fremst måler styrken på opplevelsene. Forfatterne rapporterer imidlertid innledningsvis at de aller fleste av de sterke opplevelsene som rapporteres av respondentene, er positive. Slik sett ligger det en antakelse om at opplevelser per definisjon er positive, i arbeidet til Brakus mfl. (2009). Brakus mfl. (2009) ser imidlertid begrensningene i en slik antakelse og oppfordrer til å inkludere valensen på opplevelser i tillegg til styrke i fremtidige empiriske arbeider. Ser vi imidlertid på målene som benyttes av Brakus mfl. (2009) (appendiks), så ser vi at valens delvis er inkludert i noen av spørsmålene som benyttes i deres metodikk. Et spørsmål som benyttes til å måle sensoriske opplevelser, handler for eksempel om styrken på «interessante sanseopplevelser», og interessante opplevelser reflekterer positive opplevelser. Videre kan det argumenteres for at spørsmålet «'Merke' appellerer i stor grad til mine sanseopplevelser» har en positiv valens ved at begrepet *appellere* i seg selv er positivt ladet. Altså kombineres styrke og valens i disse målene. Ser vi på andre spør-

mål fra Brakus mfl. (2009), kan man argumentere for at det kan ligge negativ valens implisitt i disse: «Jeg må tenke mye som kunde hos 'Merke'» kan signalisere at merket er krevende (negativt). Dette vil kunne avhenge av individuelle og kontekstuelle faktorer. For enkelte produkter og tjenester vil intellektuelle utfordringer ha en positiv valens, mens det for andre er forbundet med noe negativt. Vi kan for eksempel tenke oss at for tjenester som har kognitiv stimulans som sitt kjerneprodukt, slik som utdanningsinstitusjoner eller forlag, vil denne opplevelsesdimensjonen være positivt ladet. Dersom en kunde skal vurdere sine opplevelser med et kundesenter hos sin strømleverandør, kan intellektuelle utfordringer derimot oppleves som et problem heller enn positivt stimulerende. Den samme kritikken kan reises til spørsmålene som måler fysiske opplevelser med merket. Brakus mfl. (2009) antar at en fysisk opplevelse er en positiv opplevelse, men igjen kan man argumentere for at begrepets valens (positiv eller negativ) vil avhenge av konteksten. En fysisk opplevelse med en iPhone kan dreie seg om en joggetur som (for noen) vil være en positiv opplevelse. Men hvis kunden tenker på fysiske aktiviteter i forbindelse med at hun måtte ta seg fri fra jobben for å møte opp i banken med dokumenter i forbindelse med en lånesøknad, kan det dreie seg om en negativt ladet fysisk opplevelse. Vi ser altså muligheten for at valensen i flere av spørsmålene i rammeverket er avhengig av kontekstuelle faktorer slik som type tjeneste/produkt eller type kanal.

Som følge av det begrensede antallet empiriske studier av opplevelsesbegrepet er også vår forståelse av mulige effekter av merkeopplevelser begrenset. Brakus mfl. (2009) ser på effektene av merkeopplevelse på kundenes tilfredshet, lojalitet og merkepersonlighet. I en studie av tolv merker innen seks ulike produktkategorier (PC-er, vann, klær, joggesko, biler og aviser) fant de positive effekter av merkeopplevelse som et aggregert begrep (alle fire dimensjonene slått sammen) for kundenes tilfredshet med merket, kundenes lojalitet til merket og kundenes opplevelse av merkets personlighet. I så måte understreker resultatene fra studien viktigheten av å skape sterke merkeopplevelser for å oppnå konkurransefortrinn gjennom økt tilfredshet og lojalitet.

PRODUKTER VERSUS TJENESTER

Til tross for at målene slik de fremstår i dag, har potensial for å styrkes, mener vi at rammeverket og målene

til Brakus mfl. (2009) bringer opplevelseslitteraturen et stykke videre fra de tidligere primært konseptuelle forskningsbidragene som foreligger. Den finner empirisk støtte for sensoriske, affektive, kognitive og atferdsmessige merkeopplevelsesdimensjoner blant et mangfold av produkt- og tjenestemerker. Videre finner studien empirisk støtte for positive effekter av merkeopplevelse som aggregert begrep for kundenes tilfredshet og lojalitet blant merker som primært tilbyr produkter. Ved Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) på Norges Handelshøyskole har vi gjennomført flere studier for å validere rammeverket til Brakus mfl. (2009) innen ulike tjenestekategorier. Bakgrunnen for dette er blant annet det tradisjonelle perspektivet som argumenterer for at produkter og tjenester er forskjellige og derfor også må ledes og innoveres forskjellig for å lykkes i markedet. Her hevdes det at tjenester, i motsetning til produkter, er heterogene og immaterielle, at de ikke kan lagres, samt at produksjon og konsum ikke kan skilles fra hverandre (Zeithaml mfl. 1985). Med utgangspunkt i et slikt perspektiv er det interessant å se om merkeopplevelser har de samme positive effektene for tjenester som for produkter. På den andre siden har dette tradisjonelle perspektivet på forskjeller mellom produkter og tjenester blitt utfordret de senere årene. Vargo og Lusch (2004) hevder at disse fire dimensjonene ikke er egnet til å skille produkter og tjenester. Lovelock og Gummesson (2004) illustrerer også hvordan de fire dimensjonene som i det tradisjonelle perspektivet karakteriserer tjenester, kun er egnet for å beskrive noen typer tjenester, mens de egnere seg i mindre grad for andre typer tjenester. Med utgangspunkt i dette perspektivet vil det også være interessant å studere effekten av merkeopplevelser på ulike typer tjenester for å se om viktigheten av å stimulere de ulike merkeopplevelsesdimensjonene varierer på tvers av ulike typer tjenester.

MERKEOPPLEVELSER I TJENESTENÆRINGER

For å studere effekten av merkeopplevelser på tilfredshet og lojalitet i ulike tjenestenæringer er det gjennomført tre empiriske studier ved Senter for tjenesteinnovasjon (CSI). Studiene er gjennomført i tjenestekategoriene telekommunikasjon, bank og forsikring. Alle tre studiene ble gjennomført som nettbaserte tverrsnittstudier der datainnsamlingen er gjort av Norstat. Respondentene ble rekruttert ved at medlemmer av Norstats online-panel ble invitert til

TABELL 1 Standardiserte regresjonsverdier. Signifikante verdier ($p < 0,05$) er uthevet.

	TELEKOM		BANK		FORSIKRING	
	TILFREDSHET	LOJALITET	TILFREDSHET	LOJALITET	TILFREDSHET	LOJALITET
Sensorisk	0,18	0,01	0,12	-0,04	0,22	-0,05
Affektiv	-0,17	-0,02	-0,12	0,10	-0,27	0,10
Kognitiv	-0,42	-0,04	-0,34	0,03	-0,35	-0,12
Atferd	0,17	0,09	0,09	0,06	0,15	0,10
Relasjon	0,55	0,09	0,67	0,09	0,69	0,11
Tilfredshet		0,86		0,82		0,75
Modell	RMSEA=0,06/ CFI=0,97		RMSEA=0,08/ CFI=0,95		RMSEA=0,08/ CFI=0,95	

å klikke på en lenke til spørreskjemaet. Spørreskjemaet var dynamisk og relaterte spørsmålene til det som kunden selv oppga som sin hovedleverandør av den aktuelle tjenesten. Hvis flere leverandører ble oppgitt, ble en av leverandørene valgt ut fra en automatisk prosedyre. Utvalgsstørrelsen for de tre undersøkelsen var henholdsvis 957 (Telekom), 1002 (Bank) og 1178 (Forsikring). Norstat kontrollerer utvalgsrammen ut fra et sett av demografiske variabler, og utvalgene er rimelig representative for den norske populasjon av nettbrukere over 15 år.

Første trinn i vår validering var å kjøre en bekrefte faktoranalyse med målene på de fire dimensjonene som Brakus opererer med. Brakus mfl. (2009) erfarte at relasjonsdimensjonen (sosial dimensjon) og den affektive dimensjonen overlappet hverandre, og valgte å operere uten en sosial dimensjon. Som følge av at tjenester produseres og konsumeres samtidig (Zeithaml mfl. 1985), anser vi at kundenes opplevelse av interaksjonen mellom tjenestetilbyder og kunde er relativt mer viktig for tjenester enn for produkter. Siden våre studier er gjennomført utelukkende på merker som tilbyr tjenester, valgte vi å ta med tre mål på det vi kaller en relasjonsdimensjon i tillegg til målene på de fire dimensjonene som ble benyttet av Brakus mfl. (2009). Resultatene i appendikset viser at alle faktorladningene i Telekom-studien er over 0,7 (som anbefalt av Hair mfl. 2006). I bankstudien er ett av målene på den kognitive opplevelsesdimensjonen 0,68 og altså marginalt under verdien som anbefales av Hair mfl. (2006). Vi ser også at et av målene på atferdsopplevelse er en del under anbefalt verdi (0,61) i forsikringsstudien. Totalt sett anser vi imidlertid målemodellene som

tilfredsstillende, noe som støttes av målemodellenes tilpasningsindekser (appendiks). Analysene viser gyldigheten av de fire dimensjonene som ble benyttet av Brakus mfl. (2009) samt av en relasjonsdimensjon.

Det neste trinnet er å sammenligne effekten av de ulike merkeopplevelsene på kundenes tilfredshet og lojalitet til merket (tabell 1). Vi benyttet her begrepsstrukturen basert på bekreftende faktoranalyse som vist i appendikset.

Blant telekom-tjenestene viser resultatene at sensoriske og relasjonelle opplevelser har en positiv effekt på tilfredshet. Kognitive opplevelser påvirker tilfredshet negativt, og affektive opplevelser har også en nær signifikant negativ effekt på tilfredshet. Relasjonelle opplevelser er den eneste av dimensjonene som har en direkte positiv effekt på kundenes lojalitet til merket. Vi ser at tilfredshet er den viktigste driveren for å skape lojale kunder.

Resultatene viser at kognitive opplevelser har en negativ effekt på tilfredshet med bank. Den andre signifikante driveren er relasjonsopplevelser, som viser en sterk positiv effekt på tilfredshet. Både affektive og relasjonelle opplevelser påvirker lojalitet til bankene positivt. Den sterkeste driveren for lojalitet er kundenes tilfredshet med banken.

For forsikringskundene viser resultatene at alle opplevelsesdimensjonene med unntak av den atferdsbaserte dimensjonen har effekt på kundenes tilfredshet. Både den kognitive og den affektive dimensjonen har en negativ effekt. Relasjonsdimensjonen er den eneste av opplevelsesdimensjonene med direkte effekt på lojalitet, og vi ser at tilfredshet er den viktigste driveren for lojalitet også blant forsikringskundene.

Resultatene viser at merkeopplevelser også er viktige drivere for merker som tilbyr tjenester. Slik sett underbygger resultatene fra de tre studiene resultatene til Brakus mfl. (2009), som fant effekt av merkeopplevelser både på tilfredshet og lojalitet. Resultatene utfyller imidlertid Brakus mfl. (2009) ved å påvise effektene av de enkelte opplevelsesdimensjonene. På tvers av de tre tjenestene ser vi at kognitive opplevelser har entydig negativ effekt på tilfredshet, mens relasjonsopplevelser har en entydig positiv effekt på tilfredshet. Vi ser også at relasjonsdimensjonen og tilfredshet begge har positive effekter på kundenes lojalitet på tvers av alle tre studiene. Atferdsopplevelser viser ingen signifikante effekter i noen av studiene verken på tilfredshet eller på lojalitet. Det er imidlertid også klare forskjeller i effekten av de andre opplevelsesdimensjonene på tvers av de tre tjenestene, hvilket underbygger diskusjonen til Lovelock og Gummesson (2004) om at det er variasjon mellom tjenester.

INNOVASJON I MERKEOPPLEVELSENE

Basert på resultatene fra de tre studiene ønsker vi videre å diskutere mulige innovasjonsretninger langs de ulike opplevelsesdimensjonene for å skape tilfredse og lojale kunder – og derigjennom konkurransemessige fortrinn. Som følge av at målene som benyttes av Brakus mfl. (2009), er en kombinasjon av styrke og valens, er sammenhengen mellom opplevelsesdimensjonene, tilfredshet og lojalitet noe mer kompleks enn om opplevelsesmålene, tilfredshet og lojalitet hadde vært rent valensbaserte mål. Vi relaterer derfor i den videre diskusjonen innovasjonsanbefalingene til måten de ulike opplevelsesdimensjonene er målt på. Som følge av at atferdsbaserte opplevelser ikke påvirker verken tilfredshet eller lojalitet i noen av de tre studiene, utelater vi denne opplevelsesdimensjonen i diskusjonen om innovasjoner i opplevelser for å styrke tilfredshet og lojalitet. Det gjør vi med utgangspunkt i funnene våre, selv om vi ser at flere tjenestemerker legger vekt på aktivitetsdimensjonen når de ønsker å skape merkeopplevelser for sine kunder. Fokus Bank har for eksempel hatt stor suksess med å tilby sine kvinnelige kunder å delta i treningssamlinger. Skal vi ta våre funn på alvor, er det antakelig ikke aktivitetsdimensjonen i dette tiltaket som gir opplevelseseffekter, men relasjonsopplevelsen som følger av det sosiale fellesskapet tiltaket gir. I studien til Brakus mfl. (2009) fremkommer merker som Adidas, Puma og Gatorade som typiske atferdsmerker.

Dette er alle merker som tydelig er relatert til fysisk aktivitet. Fysisk aktivitet er antakelig ikke på samme måte naturlig å assosiere med tjenester innen telekom, bank og forsikring. En mulig årsak til manglende effekter av atferdsopplevelse i de tre tjenestestudiene kan være at denne dimensjonen derfor anses som mindre relevant for disse tjenestene.

SENSORISKE OPPLEVELSER

Sensoriske opplevelser har positiv effekt på tilfredshet både i telekom og i forsikring. Som tidligere diskutert fanger to av de tre målene av sensoriske opplevelser valensen i opplevelsene. Den positive effekten av sensoriske opplevelser på tilfredshet kan dermed langt på vei tolkes som at bedre sensoriske opplevelser fører til mer tilfredse kunder. Innovasjoner knyttet til sensoriske opplevelser må spille på kundenes sanser. Mange tjenester tilbys i fysiske omgivelser, og design av de fysiske omgivelsene vil spille inn på kundens tilfredshet og lojalitet til tjenesten (Wilson mfl. 2008). Elementer som temperatur, luftkvalitet, lyd, lukt, design, møblering, dekorering, skilting osv. er viktig for å stimulere sansene våre og bidrar til kundenes sensoriske opplevelser. Det er derfor viktig at en mobiloperatør legger stor vekt på sensoriske opplevelser i sine brand stores, og at en bank gjør tilsvarende i sine fysiske filialer. Flere og flere tjenester tilbys i dag online, og en del av ovennevnte elementer er vanskelige å utnytte online for å skape sensoriske opplevelser. Brukergrensesnitt for en online-tjeneste er imidlertid viktig for at kundenes opplevelse av tjenesten skal bli god, og fokus på brukervennlig og appellerende design av brukergrensesnitt er avgjørende for tilfredse og lojale kunder. For online-tjenester er det derfor viktig å utnytte medierikheten for å skape sanseopplevelser, for eksempel ved å kombinere både tekst, lyd, bilder og video. En type sensorisk opplevelse vi har jobbet mye med i Senter for tjenesteinnovasjon (CSI), er stemmeleie hos de ansatte i tjenestebedriftenes kundesenter. Det er et sensorisk element som også lett kan knyttes til den merkepersonligheten tjenestemerket har som målbilde.

AFFEKTIVE OPPLEVELSER

Betydningen av emosjoner for konsumentatferd har lenge fanget forskeres oppmerksomhet, og kunders emosjoner har en sentral plass i litteraturen om opplevelsesdesign. Likevel benytter bedrifter stort sett tra-

disjonelle tilfredshetsmål som er blitt kritisert for ikke å ta høyde for kundenes affektive opplevelser i møte med merket. Brakus mfl. (2009) sitt opplevelsesmål er således et godt bidrag for å ta hensyn til affektive opplevelser. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at sterke affektive opplevelser kan være negativt ladet, noe som har implikasjoner for innovasjon i merkeopplevelser. I våre studier fant vi at affektive opplevelser har en signifikant negativ effekt på tilfredshet i forsikring og nær signifikant negativ effekt på tilfredshet i telekom. Målene av affektive opplevelser er styrkeorienterte og fanger i hvilken grad merket setter følelser i sving, styrken på kundenes følelser til merket, og kundenes følelsesmessige engasjement overfor merket. Retningen på funnene kan tyde på at når følelser settes i sving i telekom og forsikring, er de negative, men for å avklare disse retningseffektene må rammeverket til Brakus mfl. (2009) som er benyttet i denne studien, videreutvikles for å fange retningen på affektive opplevelser. Av dette kan vi konkludere at bedrifter må være oppmerksomme på hvorvidt de risikerer å skape affektive opplevelser som gir en negativ effekt på merket. Kunnskap om at sterke følelser tenderer til å være negativt ladet for enkelte tjenestebedrifter, er viktig for å utarbeide strategier som imøtekommer disse negative emosjonene hos kunden. Fra et innovasjonsperspektiv snakker vi altså ikke bare om å tilrettelegge for positive affektive opplevelser, men også om å utvikle tjenestekonseppter og kommunikasjonsstrategier som reduserer negativ affekt.

KOGNITIVE OPPLEVELSER

Kognitive opplevelser har negativ effekt på tilfredshet med merket i alle tre studiene, men ingen effekt på lojalitet i noen av de tre studiene. Målene av kognitive opplevelser fanger i hovedsak i hvilken grad det er kognitivt krevende og utfordrende å være kunde hos merket. Resultatene indikerer dermed at når kunden opplever økt grad av kognitivt krevende og utfordrende oppgaver i sin interaksjon med merket, reduseres kundens tilfredshet med merket. Et viktig prinsipp i tjenestelogikken er at kundene selv er med på å skape tjenestens verdi – et fenomen kjent som *samskaping*. Det innebærer at kunden bruker egne evner og kunnskap til å påvirke et utfall, noe som relaterer seg til kognitive merkeopplevelser. Flere selvbetjente tjenester innebærer økt samskaping, noe som kan gi positive kundeopplevelser gjennom at kunden «skaper suksessen

selv» og attribuerer positivt utfall av tjenesten til seg selv («IKEA-effekten»). Det er også mulig at nedsiden ved negativt utfall er mindre for merket ved høy grad av samskaping fordi kundene da også skylder mer på seg selv fremfor merket, men dette siste poenget kan ifølge Bendapudi og Leone (2003) være mer usikkert siden kunder tenderer mot å tillegge suksess til seg selv og fiasko til andre (her: merket). Men fra et innovasjonsperspektiv synes det altså viktig å finne det optimale nivå for kundens kognitive innsats for å skape verdi.

Hoffman og Novak (1996) argumenterer for viktigheten av samsvar mellom de utfordringer et merke gir kundene, og de evner kundene har til å løse disse utfordringene. Resultatene indikerer at merkene gir kundene for store utfordringer, og at kundene sliter med å løse alle disse utfordringene. Dette kan gi kognitive opplevelser karakterisert av at kundene føler seg utilstrekkelige og mislykket. Slike opplevelser bidrar til negative effekter på tilfredshet, slik resultatene fra de tre studiene viser. Det er derfor viktig for merkene å kjenne sine kunder og deres evner godt. Ut fra det bør de tilpasse de utfordringene de gir kundene sine, slik at det er samsvar mellom kundenes evner og de utfordringene merket gir kundene. Det kan også være viktig å segmentere kunder etter kognitive forutsetninger og differensiere verditilbudet til de ulike segmentene. Ifølge Brakus mfl. (2009) sin studie er merker som Sudoku og Lego typiske kognitive merker. Her er det verdt å merke seg at Sudoku utvikler oppgaver av ulik vanskelighetsgrad for å tilfredsstille kunder med ulike evner. Når det gjelder Lego, kjennetegnes også de av å utvikle et spekter av byggesett som varierer fra de helt enkle til svært komplekse byggesett. Tilpasning av utfordringer til den enkelte kundes evner kan derfor være en måte å skape kognitive opplevelser på som i større grad bidrar *positivt* til kundenes tilfredshet med merket.

RELASJONELLE OPPLEVELSER

Relasjonelle opplevelser har positiv effekt på både tilfredshet og lojalitet i alle de tre studiene som er rapportert. Målene av relasjonelle opplevelser er tydelig valensbaserte og indikerer at jo bedre relasjon kundene opplever at de har til merket, jo mer tilfreds med og lojal til merket er kunden. For å skape sterke og positive relasjoner mellom kundene og merket er det viktig at det skapes en felles forståelse mellom kundene og merket gjennom gjentakende interaksjon. Dette kan bidra til

effekter som for eksempel at kundene opplever relasjonens kvalitet som mer positiv og dermed får større toleranse for svakheter og mangler ved merket, samt at de devaluerer kvaliteten til konkurrenter (Fournier 1998). En trend i innovasjonsarbeid er å tenke i retning av mer åpen innovasjon (Chesbrough 2006) og mer samskaping (Prahalad og Ramaswamy 2004). Dette innebærer å trekke eksterne aktører, deriblant kundene, inn som bidragsytere for å skape ideer til merkets videre utvikling. Dette kan bidra til at kundene føler seg som en del av merket, og at de er en likeverdig aktør med merket i relasjonen mellom merket og kunden. Gjennom en slik involvering av kundene i merkets utvikling og prosesser øker sjansen for at kundene opplever merket som relevant og godt, og dermed også blir mer tilfredse og lojale kunder. Relasjonsdimensjonen fremstår også som spesielt relevant for tjenester som følge av den (relativt til produkter) tette interaksjonen mellom kunder og merket i produksjonen av tjenester. En konsekvens av den tydelige og sterke effekten av relasjonsopplevelsen for tjenestemerkene vi har studert, er at det å bruke medier som understøtter utvikling av sosiale relasjoner mellom kunder og mellom kunder og merker antakelig er enda viktigere for tjenestemerkere enn for produktmerker. Derfor er veksten i sosiale medier som Facebook og Twitter godt nytt for tjenesteleverandører som behersker disse mediene og skaper relasjonsopplevelser for kundene sine gjennom dem.

KONKLUSJON OG REFLEKSJONER

Hovedkonklusjonene i dette arbeidet er at vi i tjenestekontekst finner støtte for relevansen av relasjonsopplevelser i tillegg til de fire merkeopplevelsesdimensjonene som benyttes av Brakus mfl. (2009). Videre finner vi som Brakus mfl. (2009) støtte for at merkeopplevelser påvirker kundenes tilfredshet og lojalitet til merker. Avslutningsvis finner vi også at betydningen av de ulike dimensjonene av merkeopplevelser varierer på tvers av ulike kategorier tjenester.

Basert på resultatene fra de tre studiene har vi diskutert mulige tilnærminger til å anvende merkeopplevelsesdimensjonene strategisk for å styrke kundenes tilfredshet og lojalitet. Som følge av problemer relatert til måling av merkeopplevelsesdimensjonene må disse strategiene forstås ut fra hvordan opplevelsesdimensjonene er målt (jf. ovenstående diskusjon av styrke versus valens på målene). Derfor viser resultatene at det er viktig for merker å være bevisst på hva som er merkets identitet og grunnleggende verditilbud, før de tar beslutning om hvilke av opplevelsesdimensjonene de skal konsentrere seg om. Merker som Victoria's Secret fremkommer i Brakus mfl. (2009) som et typisk sensorisk merke og bør derfor spille på sensoriske opplevelser for å underbygge denne identiteten. For tjenestemerkere som er immaterielle og ikke har affektive opplevelser som del av sitt grunnleggende verditilbud, ser det altså ut som det er viktigst å fokusere på sterke relasjonsopplevelser. Innovasjon i merkeopplevelse dreier seg mye om å identifisere relevante opplevelsesdimensjoner for merket som vil ha en positiv effekt på kundetilfredshet og lojalitet. Samtidig må man identifisere opplevelsesdimensjoner som har en negativ effekt, slik at man kan utarbeide strategier for å redusere en slik effekt.

Det er viktig å understreke at effekten av opplevelsesdimensjonene på tilfredshet og lojalitet ikke er uavhengig av hverandre. Sensoriske opplevelser kan påvirke både kognitive og affektive opplevelser. Vakker design og musikk kan stimulere positive affektive responser, mens møblering og design også kan skape kognitive responser i form av antakelser om organisasjonen som denne representerer. Design av fysisk innredning og online-brukergrensesnitt vil også kunne influere på hvordan relasjonen mellom kundene og de ansatte oppleves (Wilson mfl. 2008). Dette samspillet kompliserer på den ene siden innovasjon av opplevelsesdimensjonene, mens det på den andre siden gir en bredere og rikere basis for å innovere langs opplevelsesdimensjoner. M

LITTERATURE

- Abbot, L. (1955). *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. New York: Columbia University Press.
- Bendapudi, N. og R.P. Leone (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-production. *Journal of Marketing*, vol. 67, May, s. 14–28.
- Brakus, J.J., B.H. Schmitt og L. Zarantonello (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, vol. 73, May, s. 52–68.
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Power. I H. Chesbrough, W. Van-

- haberbeke og J. West (2006). *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Cliffe, S.J. og J. Motion (2005). Building Contemporary Brands: A Sponsorship-Based Strategy. *Journal of Business Research*, vol. 58, s. 1068–1077.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, vol. 24, March, s. 343–373.
- Gentile, C., N. Spiller og G. Noci (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, vol. 25, no. 5, s. 395–410.
- Hair Jr., J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson og R.L. Tatham (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hoch, S.J. (2002). Product Experience Is Seductive. *Journal of Consumer Research*, vol. 29, no. 3, s. 448–454.
- Holbrook, M. og E.C. Hirschman (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, vol. 9, September, s. 132–140.
- Kerin, R.A., A. Jain og D.J. Howard (1992). Store Shopping Experience and Consumer Price–Quality–Value Perceptions. *Journal of Retailing*, vol. 68, no. 4, s. 376–397.
- Lovelock, C. og E. Gummesson (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, vol. 7, no. 1, s. 20–41.
- Mascarenhas, O.A., R. Kesavan og M. Bernacchi (2006). Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach. *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, no. 7, s. 397–405.
- Palmer, A. (2010). Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea. *Journal of Service Marketing*, vol. 24, no. 3, s. 196–208.
- Pine, I.I.B.J. og J.H. Gilmore (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 4, s. 97–105.
- Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004a). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004b). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, s. 5–14.
- Vargo, S.L. og R.F. Lusch (2004). The Four Service Marketing Myths. Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, vol. 6, no. 4, s. 324–335.
- Verhoef, P.C., K.N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros og L.A. Schlesinger (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, vol. 85, no. 1, s. 31–41.
- Wilson, A., V.A. Zeithaml, M.J. Bitner og D.D. Gremler (2008). *Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 1st European Edition. The McGraw-Hill Education, Shoppenhangers Road, Maidenhead, Berkshire, SL6 2QL.
- Zarantonello, L. og B.H. Schmitt (2010). Using the Brand Experience Scale to Profile Consumers and Predict Consumer Behavior. *Journal of Brand Management*, vol. 17, no. 1, s. 532–540.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman og L.L. Berry (1985). Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring, s. 33–46.
- www.norskform.no: <http://www.norskform.no/Temaer/Design-og-samfunn/Designkonkurranse-Tjenestedesign-for-Oslo-Lufthavn/> [lesedato 23. februar 2012]

APPENDIKS

DIMENSJON	SPØRSMÅL	TELEKOM	BANK	FORSIKRING
Sensorisk	1 «Merke» gjør sterkt inntrykk på sansene mine	0,93	0,94	0,94
	2 Det å være kunde hos «Merke» gir meg interessante sanseopplevelser	0,95	0,97	0,97
	3 «Merke» appellerer i stor grad til mine sanseopplevelser	0,97	0,98	0,98
Affektiv	4 «Merke» setter følelsene i sving hos meg	0,90	0,92	0,90
	5 Jeg har sterke følelser overfor «Merke»	0,88	0,86	0,90
	6 «Merke» får meg ofte følelsesmessig engasjert	0,91	0,94	0,96
Kognitiv	7 Jeg må tenke mye som kunde hos «Merke»	0,72	0,68	0,88
	8 Det å være kunde hos «Merke» får meg til å tenke selv og løse problemer	0,85	0,81	0,88
	9 «Merke» utfordrer ofte min måte å tenke på	0,88	0,86	0,90
Atferd	10 Jeg må være aktiv og gjøre ting når jeg bruker tjenester fra «Merke»	0,82	0,78	0,75
	11 Som kunde i «Merke» forholder jeg meg sjeldent passivt	0,80	0,80	0,61
	12 «Merke» aktiverer meg rent fysisk	0,85	0,74	0,84
Relasjon	13 Som kunde i «Merke» føler jeg meg som en del av et større fellesskap	0,93	0,92	0,90
	14 Jeg føler meg på en måte som en del av «Merke»-familien	0,94	0,93	0,94
	15 Som kunde i «Merke» føler jeg meg aldri overlatt til meg selv	0,81	0,75	0,78
Modell		RMSEA: 0,083 CFI:0,96	RMSEA: 0,078 CFI:0,97	RMSEA: 0,092 CFI:0,96