



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

**Øyvind Stubberud**

# **Bacheloroppgave**

**Kundeatferd og prosessflyt på Oslo S**

Customer behaviour and process flow at Oslo S



**Serviceledelse og markedsføring**

**Våren 2016**

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

## **FORORD**

---

Denne bacheloroppgaven er min avsluttende oppgave i studiet bachelor serviceledelse og markedsføring ved Høyskolen i Hedmark, campus Rena.

Bacheloroppgaven har vært en studentoppgave hos NSB, som både har vært utfordrende men samtidig veldig spennende og lærerik. Jeg har hatt et godt samarbeid med NSB, og føler meg heldig som har fått denne muligheten, hvor jeg har fått en følelse av at jeg har representert en konsulent som gir meg verdifull erfaring. Jeg vil gjerne gi en stor takk til NSB, og en spesiell takk til min kontaktperson i selskapet, Kjetil Nyseth for sitt engasjement for min oppgave.

Videre vil jeg takke min veileder Daniela D. Lundesgaard for enestående og dedikert oppfølging og veiledning gjennom hele prosessen.

Sist men ikke minst vil jeg takke alle respondentene som deltok i intervjuene.

Rena 29. april 2016

---

Øyvind Stubberud

## **SAMMENDRAG**

---

### **Hensikt**

- Målet med dette studiet har vært å undersøke kundeatferd gjennom NSB sin tjenesteprosess, her alle kontaktpunktene de møter fra billettbestilling til ombordomstiging på toget. Det er grunn til å tro at kundeatferd har en innvirkning på denne flyten, og det blir derfor undersøkt om kunden oppfyller rollen sin etter de tiltak som NSB og Jernbaneverket har iverksatt, og om det finnes nye tiltak som kan iverksettes.

### **Teori**

- Denne delen tar for seg kundereisen fra kundens sitt ståsted og de ulike faktorer som kan innvirkningen denne reisen som vil være relevant senere i studiet.

### **Metode / tilnærming**

- I metodekapittelet har det blitt brukt en kvalitativ tilnærming med eksplorativt forskningsdesign. Dette gjennomføres med dybdeintervju og observasjon for å få fyldig og detaljert informasjon om fenomenet.

### **Analyse**

- Denne delen tar utgangspunkt i kundereisen, der seks kontaktpunkter kunden går igjennom fra billettbestilling til ombordstiging på toget blir analysert hver for seg, for så å kartlegge flyten og eventuelle avvik i denne tjenesteprosessen. Både intervju, observasjon og teori blir implementert for diskusjon.

### **Konklusjon og forslag til tiltak**

- Kundene på Oslo Sentralbanestasjon opptrer med den atferden de gjør på grunn av manglende kunnskap om hvordan systemene fungerer. Et område med spesielt mye avvik ved perrong som hindrer en effektiv av- og påstigning, som da forhindrer prosessflyten. Forslag til tiltak er personlige meldinger til de reisende med praktisk og relevant informasjon, og at perrongen kan ha sterkere farger på sektormerking, da det kan være mer sannsynlighet at kundene retter oppmerksomheten mot disse.

## **ABSTRACT**

---

### **Purpose**

- The aim of this study has been to examine the customer journey through the service process to NSB, where all the touch points they have interactions whit from ticket ordering to reach his goal - board the train. It is reason to believe that the customer behaviour has an impact on this flow, and it will therefore be examined whether the customer fulfils his role by the measures NSB and Jernbaneverket has implemented, and determine whether new measures can be implemented to this process.

### **Theory**

- This section covers the customer journey from the customer's standpoint, and different factors that may interfere this journey. This part will be necessary later in the thesis.

### **Method / Approach**

- It has been used a qualitative approach with exploratory research design. This has been accomplished with interviews and observation to get rich and detailed information about the phenomenon.

### **Analysis**

- This chapter is based on the customer Journey. The customer goes through six touch points from ticket ordering to boarding the train, and each one of this has been analysed separately to the process flow and to able to highline the gaps. Interviews, observation and theory have been implemented for discussion.

### **Conclusions and propositions for improvement**

- Customers at Oslo Central Station seem to act with the behaviour they do because of lack of knowledge about how the systems work. An area of particular many gaps was at the platform. The result shows an inefficient entry and exit, and causing delays for the process flow. Possible suggestions for improvement are personal messages to travellers with practical and relevant information, and that the sector labelling is more colourful, so the customer more easily can be noted.

---

# INNHALDSFORTEGNELSE

---

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	8
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	9
1.3 DISPOSISJON	9
<b>2.0 TEORI</b>	<b>9</b>
<b>2.1 SERVICEPROSESSEN FRA KUNDENS STÅSTED</b>	<b>9</b>
2.1.1 SERVICESCAPE/PHYSICAL EVIDENCE	12
<b>2.2 KUNDEREAKSJONER</b>	<b>13</b>
2.2.1 PERSEPSJON	13
2.2.2 RESPONS PÅ VIRKER MOTIVASJON OG BESLUTNINGER	14
2.2.3 LÆRING	15
2.2.4 SERVICEKVALITET	15
<b>3.0 METODE</b>	<b>18</b>
3.1 KONSEPTUELL BAKGRUNN	18
3.1.1 PRESENTASJON AV NSB OG DERES IVERKSATTE TILTAK	18
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	19
3.3 VALG AV METODE OG DATAINNSAMLINGSFORM	19
3.3.1 SEMISTRUKTURERT INTERVJU	20
3.3.2 OBSERVASJON	20
3.4 INTERVJUGUIDE	21
3.5 UTVALG	21
3.6 REKRUTTERING	22
3.7 KVALITETSVURDERING	23
3.7.1 VALIDITET – TROVERDIGHET	23
3.7.2 RELIABILITET – PÅLITELIGHET	23
<b>4.0 RESULTAT OG ANALYSE</b>	<b>25</b>
4.1 KONTAKTPUNKT 1 - BILLETT	25
4.2 KONTAKTPUNKT 2 - ANKOMST	26
4.3 KONTAKTPUNKT 3 – VENTER PÅ TOGET	27
4.4 KONTAKTPUNKT 4 – GÅR TIL PERRONG	28
4.5 KONTAKTPUNKT 5 – VENTER PÅ TOGET (PÅ PERRONG)	29

4.6 KONTAKTPUNKT 6 – TOGET ANKOMMER	31
4.7 FAKTORER SOM SPILLER INN FOR RESPONDENTS SVAR	32
<b>5.0 KONKLUSJON OG FORSLAG TIL TILTAK</b>	<b>34</b>
<b>6.0 KRITIKK AV OPPGAVEN</b>	<b>36</b>
<b>6.1 ANBEFALINGER FOR VIDERE FORSKNING</b>	<b>37</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>39</b>
<b>VEDLEGG: INTERVJUGUIDE</b>	<b>41</b>

**FIGURER**

---

FIGUR 1. FIGUR 1. ILLUSTRASJON AV EN ”PROPP” – PERRONGEN TIL NSB	8
FIGUR 2. CUSTOMER JOURNEY MAP OF A HOSPITAL VISIT	10
FIGUR NR. 3 TWO SERVICE QUALITY DIMENSIONS	11
FIGUR 4. CJM OF A HOSPITAL VISIT	17
FIGUR 5. FORSKNINGSPROSESSEN	19

## 1.0 INNLEDNING

---

NSB har igangsatt en rekke tiltak, slik at kunden raskt finner frem til rett perrong, i rett tid, og i tillegg plasserer seg riktig for en effektiv påstigning. Målet er at denne prosessen skal være så enkel og effektiv som mulig, slik at togenes stasjonsopphold går som planlagt. Det er grunn til å tro at kundens atferd har betydelig innvirkning på hvor effektiv stasjonsoppholdene blir. NSB har iverksatt en rekke tiltak, her med hjelpemidler som skal forenkle denne prosessen for kunden. Oppgaven skal derfor gå ut på å kartlegge denne situasjonen å finne ut hvilken atferds faktorer som har innvirkning. Oppgaven består av én teoridel skal bidra med å besvare problemstillingen. Det skal benyttes to kvalitative tilnæringsmetoder, her observasjoner og intervjuer, da dette anses å være de mest hensiktsmessige metodene for å innhente data. I metoddelen skal kunden bli intervjuet basert på at de går igjennom hele kundereisen fra billettbestilling til ombordstigning ved at forsker stiller spørsmål til alle kontaktpunktene de møter. Dette skal gjennomføres slik at forsker kan innhente data som fanger opp ulike aspekter rundt hvorfor kunden opptrer slik han gjør, som er et verktøy kalt Customer Journey Mapping (CJM). I tillegg skal det foretas feltobservasjoner på plattform og hovedhall, for da å kunne sammenligne svarene opp mot respondentene i intervjuet, og samtidig gir det mulighet for å innhente data som kanskje ellers ikke villet fremkommet ved kun intervju som metode. Intervju fanger opp elementer som snakking og høring, mens observasjon gir en mulighet til å innhente data som handlinger og atferd, der begge disse tilnæringsmetodene blir dekkende for å samle inn nødvendig data for forskningen. Dataen skal analyseres og presenteres på en systematisk måte, for videre å trekke konklusjoner der det blir sett på om de tiltak NSB i dag har iverksatt har noen effekt, samt om det finnes forbedringstiltak for en mer effektiv flyt på Oslo Sentralbanestasjon.

## 1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er som nevnt å se på kundeatferden gjennom serviceprosessen til NSB, der det overordnede formålet er å sikre bedre prosessflyt i prosessen fra billettbestilling til ombordstigning på plattform, for videre å se om de iverksatte tiltakene har noen effekt, samt om det finnes andre tiltak som kan iverksettes.



Figur 1. Illustrasjon av en "propp" – Perrongen til NSB

Kilde (Bilde er selv tatt av en informasjonsskjerm hos NSB, brukt med tillatelse)

Problemstillingen for denne oppgaven blir derfor:

**"Hvordan beveger kunden seg i serviceprosessen, og oppfyller kunden rollen sin etter de tiltak som NSB og Jernbaneverket har iverksatt?"**

Problemstillingen fungerer som en ledestjerne, og gir mulighet til å se på faktorer som kan bidra med å besvare oppgavens problemstilling. For at kunden skal vise den riktige atferden og forstå "sin reise" i opplevelsesrommet (serviceskap), er det viktig at bedriften tilrettelegger slik at de rette reaksjoner og den rette atferden fremkalles. Kundene må forstå hvordan de skal bevege seg fra kontaktpunkt til kontaktpunkt i opplevelsesrommet. Relatert til NSB er det viktig å forstå tiltakene som har blitt iverksatt (f.eks. billettautomater, skilting, osv.), å bruke de på en måte som fører til en effektiv prosessflyt.



## **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

---

Denne bacheloroppgaven blir skrevet i oppdrag fra NSB som en studentoppgave, som skal brukes i deres videre arbeid mot kundeatferd. For bedre å kunne møte kundens behov og tilrettelegge tjenestene, er det viktig for NSB å forstå hva som er de bakenforliggende faktorene for at kunden opptrer slik de gjør i tjenesteprosessen. NSB har liten informasjon om temaet kundeatferd fra før og gir meg oppdraget med å undersøke dette nærmere i et forskningsprosjekt, for deretter å prøve og bringe nye teorier frem i lyset. Med disse teoriene vil jeg se om de tiltak NSB iverksetter har noen effekt, samt om det kan iverksettes nye tiltak.

## **1.3 Disposisjon**

---

Teorikapittelet fungerer som et bakteppet for undersøkelsen, og relevant teori blir derfor trukket frem som skal benyttes senere i undersøkelsen. Metodekapittelet inneholder valg og begrunnelser for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I analysedelen blir hvert kontaktpunkt i CJM systematisk analysert basert på innsamlingsmetodene intervju og observasjon, hvor her også relevant teori blir trukket inn i diskusjonen. Oppgaven sin avsluttende del er konklusjoner basert på funnene og forslag til tiltak som kan bidra med mer effektiv prosessflyt fra billettbestilling til ombordstigning på Oslo S.

## **2.0 TEORI**

---

Teorien fungerer som et bakteppet for undersøkelsen. Forskningen anbefaler at serviceprosessen utvikles fra kundens ståsted og presenteres som kundens reise.

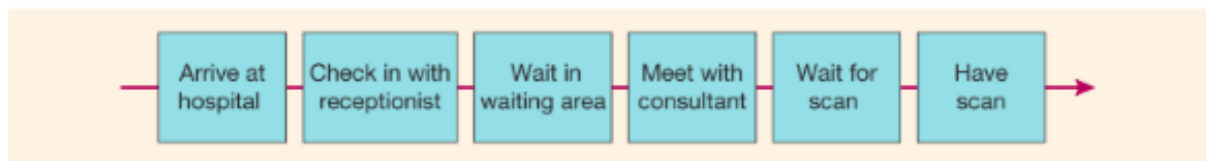
### **2.1 Serviceprosessen fra kundens ståsted**

---

Det å ha gode prosesser er helt fundamentalt for alle servicebedrifter. Gode prosesser vil sørge for at servicen blir levert konstant å bidra med å skape den ønskede effekten for kundens opplevelser og kundens atferd. Alt som inngår i serviceprosessen må bli utformet korrekt, ledet og kontrollert for å kunne levere verdi til kunden (Johnston, Clark, & Shulver, 2012). Vi forstår med dette at serviceprosessen til organisasjonen er en kontinuerlig oppgave, som hele tiden må forbedres og kontrolleres. Det finnes en rekke faktorer som ligger til grunn

for hvordan hver enkel kunde vil oppfatte opplevelsen av tjenesten. Vi kan ikke designe én opplevelse men derimot kan vi tilrettelegge servicetilbudet. Ved tilrettelegging av et tjenestetilbud er selve nøkkelen å kunne se serviceprosessen fra et utenifra-inn-perspektiv og ikke fra en innside-ut-perspektiv (Johnston, et al., 2012). Med et utenifra-inn-perspektiv menes det at vi setter oss inn i kundens ståsted og tenker at vi er deres posisjon når vi utformer tjenesten. Med et innside-ut perspektiv utformer vi tjenesten på bakgrunn av egne synspunkter og oppfatninger. Et innside-ut perspektiv forekommer i mange organisasjoner fordi ledelsen og ansatte ser denne bestemte prosessen hver dag, og dette resulterer i en tilvending og blindhet på at det er sånn det skal være. Utfallet og konsekvensen blir at de overser og ignorerer steder i prosessen som har svakheter (Johnston, et al., 2012).

Det har blitt utviklet flere verktøy for å fange opp kundens reise gjennom bedriftens service prosesser fra kundens ståsted. W. Andreassen og Lervik-Olsen (2015) definerer en kundereise som kundens interaksjoner med en tjenestetilbyder for å oppnå et bestemt mål. En serviceprosess kan for eksempel være hos et sykehus som illustrert i modellen nedenfor:



Figur 1. Customer journey map of a hospital visit

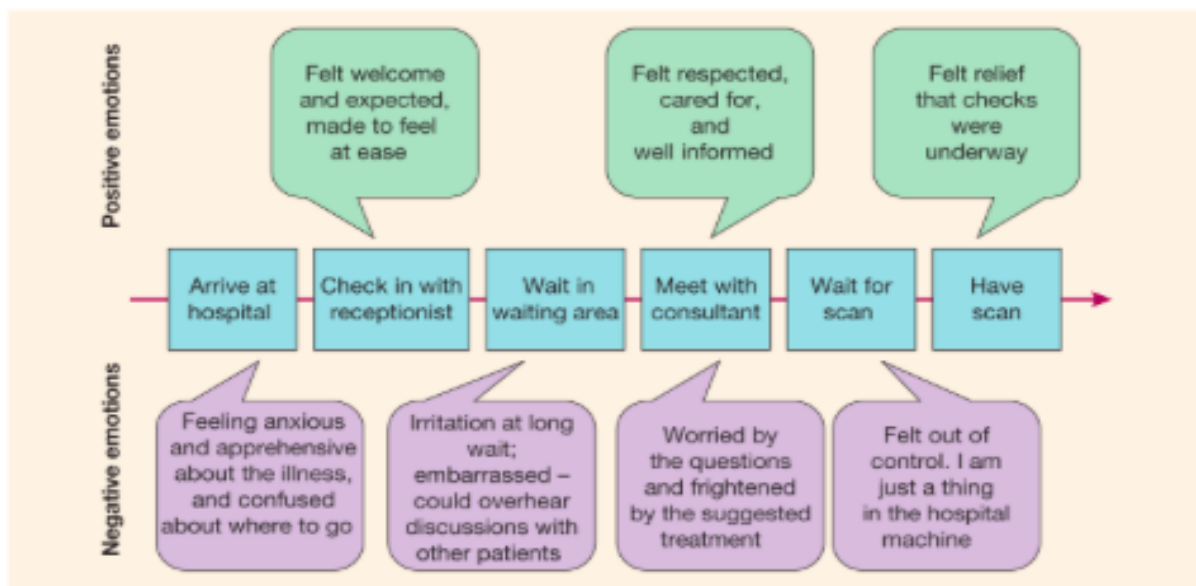
Kilde: (Johnston, et al., 2012).

Figur 1 illustrerer en serie av de første kontaktpunktene kunden møter i løpet av et besøk hos et sykehus der pasienten først ankommer stedet, og helt til personen skal gjennomføre en skanning. Dette verktøyet ”tvinger” de ansatte og ledelsen til å se på prosessen med et utenifra-inn perspektiv, der de må se på hele serien med kontaktpunkter som kunden må gå igjennom i tjenesteleveransen før de får selve sluttproduktet (Johnston, et al., 2012).

Customer Journey-verktøyet har blitt utformet med hensikt for å forbedre kundereisen, med da å påvirke kunde- opplevelse og atferd. En Customer Journey der ansatte, ledere eller uavhengige deltakere følger og går igjennom denne prosessen kan bidra med å evaluere og forbedre hele tjenesteleveransen.

Customer Journey Mapping (CJM) er en enkel men likevel et kraftig verktøy som fungerer som en utvidelse av Customer Journey (Johnston, et al., 2012). Verktøyet kan anvendes

innenfor mange områder der hensikten for eksempel kan være å forstå kundens behov, preferanser, kundeatferd eller følelser. Når kunden går igjennom de ulike kontaktpunktene i serviceprosessen vil de opptre ulikt basert på en rekke faktorer. Figuren nedenfor illustrerer et eksempel der hensikten var å kartlegge følelsene til kunden ved bruk av CJM. Vi ser at verktøyet både fanger opp de positive og negative følelsene. Når følelser er tilstedeværende i en situasjon, vil en virkning av dette være at atferden blir påvirket, som igjen er med å påvirker utfallet av serviceprosessen.



Figur 3. CJM of a hospital visit

Kilde: (Johnston, et al., 2012)

Pasienten kan føle at alt har vært enkelt og greit i for eksempel kontaktpunktene ved ankomst og innsjekk, men være svært misfornøyd med kontaktpunktet ”wait in the waiting area” som vil være et avvik som påvirker flyten negativt. Det er således viktig at pasienten får enkel og god informasjon hele veien, da utfallet av misforståelser ved et punkt kan gi konsekvenser som forsinkelser og flaskehals som da vil påvirke flyten i prosessen. Flaskehals kan bli definert som deler av en prosess som begrenser flyten ved at det oppstår køer på et bestemt sted i prosessen (Johnston, et al., 2012). Et eksempel kan være at sykehuset beregner å kunne ta imot åtte personer i timen hos konsulentene, mens skanningen i neste steg kun har kapasitet til å ta to pasienter i timen. I dette eksempelet vil det være fin flyt i hele prosessen, frem til ”wait for scan” fordi det her vil bli en flaskehals - lang ventetid. Det er viktig å forstå hvor flaskehalsene inntreffer i en serviceprosess. Hvis man har en kompleks system, vil den beste løsningen være å forsøke å flytte flaskehalsen. Dette kan være vanskelig å gjennomføre, men i

det minste så vet man hvor flaskehalsen er (Johnston, et al., 2012). Videre fungerer CJM som et kartleggingsverktøy av hva kunden faktisk opplever på eksisterende kundereiser, og hvor det er avvik fra det som er forventet, og dette gir grunnlag for å beslutte hvilken endringer som må iverksettes (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Kunden blir eksponert for en rekke faktorer som vil ha innvirkning på kundereisen som skjer i opplevelseshvervet, men dette vil presiseres mer inngående i neste avsnitt.

### **2.1.1 Servicescape/physical evidence**

---

Servicescape er opplevelseshvervet i en tjenesteytende bedrift. Bitner (1992) har utarbeidet en servicescape modell hvor hun fremstiller hvordan tre miljømessige dimensjoner som funksjonalitet (layout, innredning), omgivende forhold (temperatur, musikk) og skilt (symboler og artefakter) skaper et helhetlig opplevelseshverv. Videre forklarer modellen at faktorer som personlighet, formål og sinnstilstander spiller inn på hvordan kunden reagerer kognitivt, emosjonelt eller psykologisk mot opplevelseshvervet, som vil være direkte utslagsgivende på atferden (Bitner, 1992). Grönroos (2015) understøtter denne påstanden og sier at kundens evalueringer og atferdsmessige responser er direkte knyttet til hvordan kunden oppfatter servicekvaliteten. Grönroos (2015) sier at det er to grunnleggende kvalitetsdimensjoner som er teknisk kvalitet (*hva* kunden mottar) og en funksjonell kvalitet (*hvordan* kunden mottar det), og sier videre at dimensjonen *hvor* (servicescape) er en naturlig del av hvordan-dimensjonen, fordi den funksjonelle kvaliteten "hvordan" blir påvirket av elementer fra opplevelseshvervet. Sammen utgjør disse dimensjonene tjenesten som blir tilbydd. Alle disse faktorene vil kunden møte med tjenestetilbyderen. Her vil det være avgjørende for bedriften å tilrettelegge for kunden med kvalitet og tilfredshet. Et eksempel kan være en pasient som skal til legen og har én avtalt timebestilling og det første han møter er resepsjonisten. Kunden vil bedømme møte med elementer som; ble han tatt godt imot?, var det kø?, var det god skilting eller om registreringssystemet var enkelt og greit. Hensikten er å forstå hvordan kunden oppfører seg i praksis basert på tilgjengelige resurser. Dette avsnittet omhandler i hovedsak om opplevelseshvervet, og den tekniske- og funksjonelle kvaliteten skal derfor utdypes mer inngående i avsnitt 2.2.4 – Servicekvalitet for å få en bedre forståelse av hvordan disse henger sammen og påvirker kunden. Nyere studier med fokus på kundetilfredshet der én undersøker kundeatferd, har opplevelseshvervet og dens utforming fått mer og mer oppmerksomhet, da det dette er en direkte påvirkningsfaktor for hvordan

kunden vil opptre (Wilson, et al., 2012). Opplevelsesrommet kan påvirke kunden psykisk og/eller fysisk. Dette kan være lyd som er for høy eller uklar, eller en temperatur som får vedkommende til å fryse. Disse faktorene kan være avgjørende for om kunden blir værende i det beste området (Wilson, et al., 2012). Vis bedriften tilrettelegger med gode, varme og komfortable sitteplasser innendørs, mens det ute er harde, kalde og ukomfortable sitteplasser, vil kunden høyest sannsynlig velge å oppholde seg innendørs. Som nevnt innledningsvis i dette avsnittet reagerer kunden kognitivt, emosjonelt og psykologisk på opplevelsesrommet, og at deres responser på grunnlag av dette har innvirkning på hvordan man oppfører seg her. Men derimot vil ikke responsene kunden har være de samme hver gang, da individuelle forskjeller/personlighet og formål med besøket varierer (Wilson, et al., 2012).

## **2.2 Kundereaksjoner**

---

Det finnes flere psykologiske faktorer som vil påvirke kunden i interaksjon med tjenesten. Dette kan blant annet være mangel på selvtillit, kompetanse, tenkemåte, humør og personlighet (Johnston, et al., 2012). I følge Kotler (2014) vil et menneskets handlingsvalg påvirkes av flere psykologiske faktorer som blant annet persepsjon, motivasjon og læring. Det er altså de bakenforliggende psykologiske faktorene som danner grunnlag for personens atferd og valg i en situasjon. Vel så viktig er servicekvaliteten en viktig forutsetning for utfallet av kundens reaksjoner.

### **2.2.1 Persepsjon**

---

Persepsjon er den prosessen der en person velger ut, organiserer og tolker sanseintrykk, og på det grunnlag danner seg et meningsfylt bilde av omverden (Kotler, 2014). Når dette er gjort vil personen være klar for handling, på bakgrunn av hvordan situasjonen har blitt oppfattet. Det avgjørende utslaget er at én person kan oppfatte den samme tingen eller situasjonen svært ulikt (Kotler, 2014). Én person kan oppfatte en gatemusiker som en energivekker, mens én annen finner det irriterende og bråkete. Mennesker kan ha ulik oppfatning av den samme tingen på grunn av tre perseptuelle prosesser: *sektiv oppmerksomhet*, *sektiv fordreining* og *sektiv hukommelse*. Selektiv oppmerksomhet - det er mer sannsynlig at folk vil legge merke til stimuli som knyttes mot et aktuelt behov (Kotler, 2014). Selektiv fordreining - dette er tendensen vi har til å vri informasjonen, slik at den

passer med egne oppfatninger, basert på de forestillinger vi har fra før (Kotler, 2014). Selektiv hukommelse - vi glemmer mye av det vi har sett og hørt. Mennesker har en tendens til bedre å huske det én selv liker, fremfor det man ikke liker.

## **2.2.2 Respons påvirker motivasjon og beslutninger**

---

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som «... Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning for og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (1998, s 43). Personen vil ut ifra denne definisjon ha et behov, og når dette behovet blir sterkt nok vil det bli et motiv. Et motiv skapes når behovet er sterkt nok til å få personen til å handle (Kotler, 2014). Psykologer har utviklet flere motivasjonsteorier og en av de mest kjente er Freuds motivasjonsteori. Sigmund Freud hevdet at det var de sjelelige kreftene som dannet personens atferd og at disse til stor del var ubeviste, og at mennesket ikke helt kunne forstå sine egne motivasjoner (Kotler, 2014). Videre hevdet han at det ikke bare var de åpenbare egenskapene mennesket reagerte på, men at det også var andre mindre beviste utløsende faktorer. Både farge, størrelse, lyd, materialvalg og form kan fremkalle assosiasjoner og følelser (Kotler, 2014). Skal det for eksempel fremmes et budskap er det viktige å være bevist på hvordan denne blir utformet, slik at den fanger oppmerksomheten ved at den er synlig, enkel og blir oppfattet korrekt. Motivasjon kan ses på som de motiver som er styrende for hvilken beslutninger kunden tar.

### **2.2.2.1 Beslutninger**

---

En person som har lite eller ingen erfaring med et produkt eller tjeneste, og heller ikke besitter tilstrekkelig og nødvendig kunnskap har store sjanser for å søke råd eller kopiere andre (G. Schiffman, Lazar Kanuk, & Hansen, 2012). En annen person som har tilstrekkelig og nødvendig kunnskap om et produkt eller tjeneste, og som enkelt kan orientere seg å innhente informasjon, har derimot mindre sannsynlighet for å bli påvirket av andre (Schiffman, et al., 2012). Uavhengig om du har god, lite eller fraværende kunnskap om et produkt eller tjeneste vil du ta beslutningen på bakgrunn av en rekke alternativer. En beslutning er en avgjørelse som tas når det foreligger to eller flere alternativer å velge mellom (Schiffman, et al., 2012). Som en mekanisme for å redusere risiko vil kunden søke etter informasjon for å finne alternativer. Informasjon innhentes blant annet fra venner, andre kunder, reklame og internett

(Wilson, et al., 2012). Kunden sin beslutning vil tas på grunnlag av hvilket syn én har. Det finnes fire ulike beslutningsmodeller avhengig av hvilket syn man har. 1) *Den økonomiske modellen* – handler om at man tar rasjonelle valg. Du vil ta rasjonelle valg på bakgrunn av at du kan veie alle ulemper og fordeler opp mot hverandre, for dermed å fatte den riktige beslutningen. 2) *Den passive modellen* – her kjennetegnes kunden av å være irrasjonal og impulsiv, omtrent motsatt av den økonomiske modellen. 3) *Den emosjonelle modellen* – denne modellen viser til at det ligger en følelsestilstand bak de valg og beslutninger man fortar. Personen fatter ofte beslutningene på bakgrunn av at mer vekt blir tillagt den daværende sinnstilstanden av ditt humør. 4) *Den kognitive modellen* - Beskriver kunden som ”den tenkende problemløser”. Denne personen evaluerer nøye alternativer, innhenter informasjon og fatter beslutningene nøye for overveielse før handling (Schiffman, et al., 2012). Wilson, et al., hevder at kunden har en tendens til å velge den første akseptable alternativet, istedenfor å søke etter flere alternativer (2012).

### **2.2.3 Læring**

---

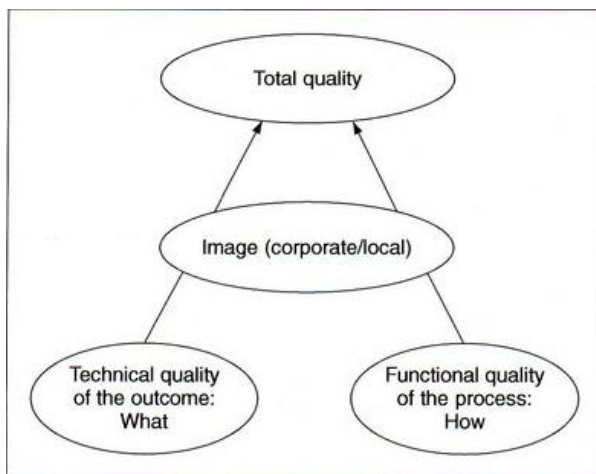
Mennesker lærer når de utfører en handling, og som følge av dette vil atferden bli endret som en virkning av det vi har lært (Kotler, 2014). Lærings teoretikere sier at læring skjer i et samspill mellom *drifter, stimuli, ledetråder, reaksjoner og forsterkning* (Kotler, 2014). En drift er et motiv som fører til handling. En ledetråd er en svakere stimulus som bestemmer når, hvor og hvordan et menneske reagerer. Sett at du skal kjøpe en ny telefon og velger Samsung istedenfor iPhone for første gang, og om erfaringen er positiv vil din reaksjon på produktet bli forsterket. Hvis man ved et senere tidspunkt skal kjøpe ny tv, antar du at Samsung har gode Tver fordi du har positiv erfaring med Samsung mobiltelefon. Du generaliser din respons til å gjelde alle stimuli som likner (Kotler, 2014).

### **2.2.4 Servicekvalitet**

---

Dagens bedrifter forstår at de kan konkurrere mer effektivt hvis de har respekt og bevisstheten om servicekvalitet på tjenesten (Wilson, et al., 2012). Servicekvalitet blir definert som en kombinasjon av forskjellige opplevelser, gjennom interaksjon blant kunder, ansatte og organisatorisk miljø (Yoshida & D. James , 2009). Varer er noe man normalt kan ta og føle på, såkalt materielt. Derimot er tjenester immaterielt, noe som ikke eksisterer i en fysisk form,

og blir ofte tatt i bruk der og da. Siden tjenester er immaterielt vil kunder hele tiden søke etter beviser for servicekvalitet i alle ledd og interaksjoner de har med organisasjonen (Wilson, et al., 2012). En tjenesteytelse kan ikke sies og være én ting, men én serie av aktiviteter eller prosesser, og den blir dessuten produsert og forbruket samtidig (Grönroos, 1997). Det er kunden som oppfatter kvaliteten, og han vil bedømme dette på grunnlag av tjenesteytelsen. Misnøye oppstår når kunden ikke får innfridd sine forventninger (Andreassen, 1999). Det er to grunnleggende elementer for hvordan kunden oppfatter kvaliteten på tjenesten, som er et teknisk element og et prosessrelatert element (Grönroos, 1997). Det tekniske elementet er hva kunden sitter igjen med når produksjonsprosessen er over, mens det prosessrelaterte elementet er som navnet tilsier, selve prosessen frem til sluttresultatet. Det tekniske elementet, også kalt teknisk kvalitet, handler om hva kunden mottar (Grönroos, 2015). Dette kan for eksempel være når kunden har mottatt én vare eller tjeneste, og han vil da basert på sin egen erfaring med denne danne seg en oppfatning av produktet. Det prosessrelaterte elementet, også kalt funksjonell kvalitet, handler om hvordan sannhetens øyeblikk blir håndtert, og hvordan hjelpemidlene er tilrettelagt for kunden i prosessen (Grönroos, 2015).



Figur nr. 2 Two service quality dimensions

Kilde: (Grönroos, 2015)

Figuren ovenfor viser hvordan den tekniske- og funksjonelle kvaliteten henger sammen, og hvordan disse to elementene påvirker imaget til kunden av bedriften, og videre hvordan disse elementene sammen bidrar til å skape total kvalitet for kunden. I den funksjonelle kvaliteten inngår også et tredje element som er ”hvor”, som er servicescape/physical evidence, som ble forklart mer inngående i avsnitt 2.2.1 –



Servicescape/physical evidence. Etter teknisk- og funksjonell kvalitet beveger vi oss til image i modellen. Image kan påvirke oppfatningen på kvaliteten på mange måter, ved for eksempel hvis tjenestetilbyderen har tilrettelagt godt for kunden, og kunden finner dette hjelpsomt, så vil kunden mest sannsynlig godta små feil lettere. Motsatt vil det være vis image allerede er dårlig, da vil kunden antageligvis straffe små feil hardere enn nødvendig. Image kan ses på som et filter mot det siste steget i modellen som er den totale kvaliteten kunden sitter igjen med (Grönroos, 2015). Den totale kvaliteten kunden sitter igjen med bestemmes ikke kun av hva-, hvordan- og hvor-dimensjonene men gapet mellom kundens forventinger og faktiske opplevelser (Grönroos, 2015). Dette kan for eksempel være hvis tjenestetilbyderen lover kunden noe som kunden mener at bedriften ikke innfrir.

Oppfatninger av tjenesteytelsen vil bli påvirket av faktorer som tjenstepersonalet, tilgjengelighet til for eksempel selvbetjeningsløsninger eller ventetid. Serviceleveransen har en rekke sannhetens øyeblikk, øyeblikk hvor kunden danner seg en oppfatning (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Sannhetens øyeblikk kan defineres som den avgjørende oppfatningen på kvaliteten, når tjenesten tas i bruk. Jo mer positiv kunden er til rutinebaserte operasjoner som for eksempel selvbetjeningsaktiviteter, og håndterer dette bra, desto bedre vil trolig kunden oppfatte tjenesteytelsen som høy (Grönroos, 1997). Derimot vil andre som ikke håndterer selvbetjeningsløsningene like godt og finner dette vanskelig og utfordrende, oppfatte tjenesteytelsen som lav, og heller søke hjelp hos tjenstepersonalet (Grönroos, 1997). Det er viktig å overvåke og være bevist på at kunden har forskjellig atferd, da dette får en direkte effekt på hvordan de på forskjellig vis bedømmer servicemøtet (Wilson, et al., 2012).

## 3.0 METODE

---

Johannessen, Tuft & Christoffersen (2010) uttrykker metode som å følge en bestemt vei mot et mål. Prosedyren i samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om å innhente informasjon fra det virkelige liv, analysere og tolke data. Når virkeligheten observeres og denne på en eller annen måte har blitt registrert, er virkeligheten blitt data (Johannessen, et al., 2010).



Figur 4. Forskningsprosessen

Kilde: (Johannesen, Kristoffersen og Tuft, 2010)

### 3.1 Konseptuell bakgrunn

---

NSB har iverksatt en rekke tiltak/hjelpemidler for kunden, slik at prosessen fra billettbestilling til ombordstigning på deres tog har så effektiv flyt som mulig. Selskapet møter utfordringer med at stasjonsoppholdene ikke går som planlagt, og det er grunn for å tro at kundens atferd har en betydelig innvirkning på hvor effektive stasjonsoppholdene blir. Forsinkelser gir vesentlige konsekvenser både for NSB og persontogkundene deres.

#### 3.1.1 Presentasjon av NSB og deres iverksatte tiltak

---

Norges Statsbaner AS, heretter NSB eies av staten under samferdselsdepartementet, og er den største aktøren i Norge på passasjertransport. NSB utfører person- og godstransport, mens Jernbaneverket har ansvaret for alt som har med driften av jernbanen å gjøre (Norges statsbaner AS [NSB], 2016). Hovedmålet til NSB-konsernet er «...å skape verdier for eier og samfunn, gjennom å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods» (NSB, om-oss/forretningsside, 2016). NSB Gjøvikbanen AS er et datterselskap av NSB persontog, og det er denne banen som tar deg til og fra Oslo Sentralbanestasjon, og er derfor et ettertraktet valg for pendlere til- og fra Oslo S. Mange hundre tusen mennesker bruker kollektivknutepunktet på Oslo S daglig, og det forventes en kraftig økning på sikt i antall reisende fra Oslo S (Løken, 2015).

Hovedområdet inne på Oslo S blir kalt for hovedhall, og denne har en rekke servicefasiliteter som blant annet kiosker, matbutikk, restauranter, klesbutikker og mye mer. På dette hovedområde er det også én stor informasjonstavle for togtider, 15 billettautomater, betjent skranke, servicepersonell plassert ute i hovedhallen og mange andre hjelpemidler for kunden.

Togene til NSB består av flere vogner, og derfor utgjør toget det vi kaller et togsett. Togsettet kan for eksempel bestå av fire vogner, der A vogn er nærmest utgang, mens D vogn er lengst fremme. Disse bokstavene er også det samme som sektormerking på plattformen. I min undersøkelsen er det gjort observasjoner av togsett med opptil syv vogner (A-G).

NSB har iverksatt tiltak som skal gjøre prosessen fra billettbestilling til ombordstigning på toget enklere og mer effektivt. De viktigste tiltak NSB og Jernbaneverket gjør per i dag er: synlig personal (i togene, på plattform og i hovedhall), generell reiseinformasjon til kundene, publikumsskilting og informasjonsskjermer og merking inni og utenpå togene.

### **3.2 Valg av forskningsdesign**

---

Forskningsdesign brukes som en overordnet plan for å få svar på en problemstilling i tilknytning til forskningen (Johannessen, et al., 2010). Mehmetoglu (2009) sier at forskningsdesign er der forskeren legger grunnlag for hele sin forskning. Det finnes tre ulike forsknings- eller undersøkelsesdesign som kan benyttes, alt avhengig av hva vi vet om området på forhånd, og disse er *eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt*. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke kundeatferd på Oslo S nærmere, og det har derfor blitt benyttet et eksplorativt design. Eksplorativt design (utforskende) brukes når forskeren har lite kunnskap og teori om det som skal undersøkes, og formålet er å få en bedre forståelse, samt fremskaffe ny kunnskap. En vanlig innsamlingsmetode for innhentning av data er dybdeintervjuer observasjoner (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

### **3.3 Valg av metode og datainnsamlingsform**

---

På hvilken måte vi skal samle inn data å gjennomføre undersøkelsen avgjøres av metodevalget, herunder kvantitativ eller kvalitativ metode (Johannessen, et al., 2010). Ved

bruk av kvantitativ metode er forskeren opptatt av å telle opp antall fenomener for å kartlegge utbredelse, mens ved kvalitativ metode er forskeren interessert i å finne spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres, for å fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, et al., 2010). Mitt mål er å forstå mening og innhold, i motsetning til kvantitativ metode der bredde og omfang blir målet. Kvalitativ metode egner seg når vi på forhånd ikke vet så mye om fenomenet, og det er lite forsket på (Johannessen, et al., 2010). Ved kvalitativ metode forsøker vi å få mye data om et begrenset antall personer, betegnet som informanter (Johannessen, et al., 2010).

Det skal i dette studiet brukes en kvalitativ tilnærming, fordi det er liten forståelse og kunnskap om det fenomenet som skal undersøkes. Jeg er interessert i å få fylldige og detaljerte beskrivelser om kundefatferd, og da vil det være hensiktsmessig å gå i dybden av det som skal undersøkes. Datainnsamlingsmetoden vil foregå med intervju der jeg får frem menneskers erfaringer og meninger, og ved observasjon vil jeg kunne kartlegge handlinger og atferd. Ved å bruke begge disse metodene vil jeg kunne få frem flere aspekter omkring kundefatferd.

### **3.3.1 Semistrukturert intervju**

---

Det finnes flere intervjutyper for gjennomføring av intervjuer, men jeg skal bruke et semistrukturert intervju i dette studiet som er mellom ytterpunktene åpne- og strukturerte intervjuer (Johannessen, et al., 2010). Semistrukturert intervju følger en overordnet intervjuguide, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannessen, et al., 2010). Fordelen med et semistrukturert intervju er at forskeren kan tilpasse intervjuet fortløpende med for eksempel oppfølgings spørsmål. Siden jeg ønsker å få fylldige og detaljerte beskrivelser blir informantene derfor oppfordret enten til å begrunne eller utdype svarene sine.

### **3.3.2 Observasjon**

---

Jeg har valgt å bruke observasjon som metode, hvor jeg skal foreta feltobservasjoner på Oslo S, både på plattform og i hovedhallen. Det finnes flere måter å gjennomføre observasjon på, alt avhengig av problemstilling. Jeg skal bruke observasjonsmetoden komplett observatør. Ved bruk av denne observasjonsmetoden er jeg i en posisjon der selve interaksjonen foregår,

og får samlet inn nødvendig data (Mehmetoglu, 2004). Med intervju samles data basert på elementer som snakking og høring, mens ved observasjon får jeg muligheten til å samle data om mennesker ved systematisk å se og observere dem (deres handlinger, atferd osv.) (Mehmetoglu, 2004). For å sikre reliabilitet og validitet foretas det egne observasjoner på Oslo S, for da å kunne sammenligne det som fremkommer av data fra intervjuene, opp mot egne funn fra feltobservasjonene. Observasjoner vil bli foretatt på alle kontaktpunktene i CJM, men det vil sannsynligvis være noen observasjonsfunn som utgår, til fordel for mer sentrale funn fra observasjonen.

### **3.4 Intervjuguide**

---

På bakgrunn av teorien har det blitt utarbeidet en intervjuguide. Denne intervjuguiden følger hele prosessen fra kunden bestiller eller kjøper billett på automat/skranke og frem til ombordstigning på toget. Den har blitt utarbeidet med forhåndsbestemte spørsmål med den rekkefølgen/kontaktpunktene kunden må gå igjennom i en CJM. Intervjuguiden følger en struktur med forhåndsbestemte spørsmål, der alle informantene får de samme spørsmålene med utgangspunkt i problemstillingen, med tilhørende underspørsmål. Det har også blitt utarbeidet en egen kategori med tilleggsspørsmål som har til hensikt å fange opp faktorer som kan ha innvirkning på prosessflyten, som blant annet servicekvalitet og kundeatferd, som skal bidra med å avdekke ulike faktorer som kan ha innvirkning på atferden. CJM fanger opp hva kunden faktisk opplever på eksisterende kundereiser, og hvor det er avvik i prosessflyten (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). For å kartlegge hva kunden faktisk opplever gir dette grunnlag for å inkludere de psykologiske faktorene som vil påvirke kunden i interaksjon med tjenesten.

### **3.5 Utvalg**

---

Forskning handler om å innhente nødvendig data for å besvare problemstillingen, og derfor må det bestemmes hvilken målgruppe/utvalg som bidrar til dette. Det må foretas utvelgelse fra denne målgruppen, da det i praksis ikke er mulig å intervju og observere alle (Mehmetoglu, 2004). Denne metoden kalles for strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen, et al., 2010). Videre er det utvalget som vil bestemme hvilke konklusjoner som kan trekkes i ettertid (Mehmetoglu, 2004). Det finnes flere metoder for gjennomføring av strategisk utvalg. Jeg

skal bruke et homogent utvalg, som identifiseres med at det er liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn for så å kartlegge mulige felles og ulike erfaringer (Johannessen, et al., 2010). Et sentralt kjennetegn i denne problemstillingen er alle persontogkundene til NSB som tar toget fra Oslo S, og disse utgjør da den homogene gruppen. Utvalgsstørrelsen for intervjuene har blitt satt til fem personer, da jeg mener den informasjonen disse informantene bidrar med er tilstrekkelig nok til å gi utfyllende data. Når forskeren med rimelig stor sikkerhet kan forutsi svarene som kommer fra de neste informantene, er det på tide å gi seg (Johannessen, et al., 2010). Utvalgsstørrelsen for observasjonen blir ikke fastsatt, fordi observasjonene skal foregå helt frem til det som skal observeres er kartlagt og jeg er i stand til å diskutere funnene for deretter å trekke konklusjoner.

### **3.6 Rekruttering**

---

Rekruttering av informanter må være formålstjenlig på den måten at den kan besvare problemstillingen (Johannessen, et al., 2010). Oppgaven min omhandler persontogkunder som reiser med tog fra Oslo S og informanter til intervjuene vil være ”alle” såfremt de har erfaring med reising med tog fra Oslo S. Hensikten med dette studiet er å innhente atferds data, og dette mener jeg kan gjøres bedre utenfor Oslo S. Salkind (2006) sier at informantens holdning og atferd kan ha signifikante utfall for hva som blir sagt i intervjuet. Oslo S er et sted for reisende som ofte har dårlig tid, og svarene kan derfor risikeres og bli korte og konsise fordi de ikke ønsker å bli intervjuet ved oppsøkende forespørsel og dens tidsomfang. Videre hevder Salkind (2006) at det er en forutsetning for intervjuets utfall at man finner et stille sted hvor intervjuer og informant kan sitte uten distraksjoner og påvirkning fra settingen. Jeg skal derfor på forhånd planlegge med informantene vedrørende dato, klokkeslett, sted og antatt tidsbruk for intervjuet slik at forholdene legges til rette for at vi kan sitte uforstyrret. Kotler (2014) sier at mennesker lærer når de utfører en handling, og som følge av dette vil atferden bli endret som følge av det vi har lært. For å samle troverdig og pålitelige data intervjues informantene derfor i etterkant av togreisen, fordi de nå vil svare på bakgrunn av hva de har lært og dermed kan deres rolle og atferd bedre avdekkes.

Det er ikke nødvendig med rekruttering til observasjonsmetoden, da alle som befinner seg på plattform og hovedhall blir ansett som informanter som er interessante og relevante.

### **3.7 Kvalitetsvurdering**

---

Som en kvalitetsvurdering av oppgavens forskning og funn er det viktig at den kan vise til troverdighet pålitelighet, herunder validitet og reliabilitet. Validitet kan bli definert som relasjonen mellom det som skal undersøkes, og de data som faktisk fremkommer. Forskeren må reflektere over formålet med undersøkelsen, og i hvilken grad forskerens fremgangsmetoder og funn kan være gode representasjoner av virkeligheten (Johannessen, et al., 2010). Reliabilitet henviser til forskningens nøyaktighet og pålitelighet. Andre forskere skal kunne komme frem til samme fortolkninger ut i fra det samme datasettet (Mehmetoglu, 2004).

#### **3.7.1 Validitet – troverdighet**

---

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i teorien. Spørsmålene ble utarbeidet i god tid før intervjuene startet, slik at jeg nøye kunne vurdere hvert enkelt spørsmål å gå tilbake å gjøre endringer ved behov. Informantene fikk snakke fritt og åpent rundt alle spørsmålene, selv om noen ønsket å fatte seg i korthet på enkelte spørsmål. Likevel fikk jeg detaljerte og fyldige beskrivelser rundt alle spørsmålene totalt sett, og kan på bakgrunn av dette mene at oppgaven er troverdig på bakgrunn av det jeg undersøkte. Jeg har tilbragt mye tid på Oslo S både i hovedhall og ved plattform og gjort flere observasjoner av de reisende. Jeg hadde én liste om hva jeg skulle observere, og disse observasjonene ble gjort helt til det ikke var noe nytt å se, og mener derfor at også observasjonen er gyldig og relevant etter undersøkelsens formål.

#### **3.7.2 Reliabilitet – pålitelighet**

---

Det ble tidlig bestemt at det både skulle være intervjuer og observasjoner, for da å kunne forstå mening og innhold bedre enn om jeg kun hadde brukt en av metodene. Ved intervjuoppstart forklarte jeg hver og enkelt informant om hva undersøkelsen gikk ut på, og forklarte hvordan CJM fungerte, og passet på underveis i intervjuet å fortelle hvilket kontaktpunkt de befant seg i, slik at de lettere kunne se for seg sin egen kundereise. På denne måten kunne jeg sikre mer pålitelige svar til hvert enkelt spørsmål, fordi informanten svarte presist og konkret på disse spørsmålene, før vi gikk videre til neste spørsmål eller

kontaktpunkt. Informantens svar har vært i samsvar med de forventninger jeg hadde, og det er derfor grunn til å tro at oppgaven er pålitelig. Jeg har i denne undersøkelsen gått ut ifra at informantens svar har vært oppriktig og at de ikke har tilbakeholdt sine meninger. Det kan være en utfordring og observere folks handlinger med dette ble løst ved at det ble gjennomført flere feltobservasjoner over en liten periode, for å teste om resultatene ble like, og jeg kan derfor mene at observasjonen er pålitelig. For å teste om undersøkelsen har høy troverdighet, måtte forskeren ha gått tilbake og gjort hele observasjonen på nytt, for da å eventuelt komme frem til det samme resultatet, men dette ble ikke gjennomført da det er altfor tidkrevende i forhold til tidsdisposisjon. Jeg brukte både intervju og observasjon som innsamlingsmetode, for så å sammenlikne resultatene opp mot hverandre og mener på bakgrunn av det at det sikrer en høyere reliabilitet enn om jeg kun hadde valgt en av datainnsamlingsmetodene.



## 4.0 RESULTAT OG ANALYSE

---

Dette kapitlet er bygd opp etter kundereisen fra billettbestilling til ombordomstigning som er: kjøpe billett, ankomst i hovedhall, vente på toget i hovedhall, går til perrong, venter på toget på perrong og toget ankommer. I tillegg er det tilleggsspørsmål som tar for seg opplevelseshetrommet og da hvordan kunden opplever dette, som implementeres inn i de passende kontaktpunktene. I den siste delen av analysen blir det drøftet kritiske aspekter om hvorvidt kundens forventinger innfrir til deres faktiske opplevelser.

### 4.1 Kontaktpunkt 1 - Billett

---

Her har kunden to alternativer, enten bestille billett på forhånd eller kjøpe billett på togstasjon. Fire respondenter svarte at de bestilte på app, mens kun én bestilte på automat. Eierskapet av smarttelefoner har hatt en eksplosiv økning de siste årene, men det er ikke dermed sagt at selv om man eier en smarttelefon så er det gitt at man skal bruke alle verdens apper som tilbys på markedet. Som et resultat av den økende trenden for billettbestilling på app virker det som at Oslo S har tilstrekkelig nok billettautomater. Skulle det omsider ha skjedd en teknisk feil med automaten som medførte at ingen kunne bestille billett på appen over en lengre tid er det grunn til å tro at prosessflyten hadde fått betydelig forsinkelser ved billettautomatene, som ville gitt store konsekvenser for en effektiv flyt. Den var en respondent som sa at han kun brukte automat var og dette var kun én person i min undersøkelse av totalt fem, men utgjør i virkeligheten trolig flere hundre tusen mennesker. Denne personen eide kanskje ikke en smarttelefon, eller var muligens ikke teknisk kompetent nok til å bestille på mobilen. Selv om ingen respondenter i min undersøkelse nevnte NSB sine hjemmesider som den foretrukne billettbestillingsmetoden, er det naturlig å anta at denne gruppen utgjør mange mennesker. Det kan likevel antas at når mennesker lærer, og opplever en positiv erfaring, her NSB-app, er det da store sannsynligheter for at de også ved neste reise bruker denne appen. Det var én respondent i undersøkelsen som hadde blitt stående i kø som følge av at én automat var i ustand, og dette resulterte i at han mistet toget. For denne personen oppstod det én flaskehals i prosessen som forhindret flyten hans. Den samme respondente som uttalte dette var også den samme personen som beregnet to minutter fra hovedhall og ned til avgangstid for toget. Aspekter rundt dette forklares nærmere i kontaktpunkt 4 – går til perrong. En annen respondent som alltid sa at han beregnet god tid, og gikk ned til perrong

senest ti minutter før avgang, opplevde engang vanskeligheter ved en billettautomat, men da kom en ansatt bort å hjalp vedkommende på eget initiativ. Disse to tilfellene gir det stor grunn til å tenkes at hvordan vedkommende opplever prosessflyten i stor grad avhenger av hvor god tid de beregner før togavgang og på hvilken måte de benytter NSB sine tilrettelagte hjelpemidler og hvordan sannhetens øyeblikk blir håndtert. Denne teorien kan understøttes med at det ikke ble observert noen kødannelse verken ved billettautomat eller skranke, og at derfor dette kontaktpunktet har en effektiv flyt, med forbehold om at de som ankommer faktisk har god tid.

## **4.2 Kontaktpunkt 2 - Ankomst**

---

Alle de fem respondentene visste på forhånd når toget ankom, før de selv ankom Oslo S, der fire respondenter brukte app mens én brukte internett til å innhente informasjon. Selv om de på dette tidspunkt visste når toget skulle ankomme og til hvilket spor det kom, svarte alle respondentene at de så på storskjermen i hovedhallen som en siste dobbeltsjekk. Det tyder på at det er en sterk stigende trend med å bruke mobiltelefonen, her NSB sin app for å finne togtider, men likevel har alle respondentene et behov for å se på storskjermen i hovedhallen. Mennesker har generelt behov for å føle at de har kontroll over en situasjon, men om dette er den avgjørende faktoren for at alle bruker hovedtavlen er et spørsmål. Det stilles spørsmålstegn om respondentene ville brukt hovedtavlen i det hele tatt hvis den hadde vært mindre synlig, men det faktum at den er så stor (513 tommer) og iøynefallende at man umulig kan overse den, og dette da er en mulig grunn for at ”alle” bruker den. Det var én respondent som opplevde at det var vanskelig å vite hvilket tog han skulle gå på hvis det var et nytt sted han skulle til, og dette stedet da involverte togbytter. Dette kunne for eksempel være hvis toget hadde flere togbytter på veien til for eksempel Trondheim. På hovedtavlen på Oslo S står det ikke Trondheim, men Lillehammer hvor det er togbytte på Hamar for videre tog med Rørosbanen til Trondheim. Kunden må altså da vite om alle tog han skal ta for å nå målet, noe vedkommende ikke hadde nok kunnskap om. Respondenten måtte derfor alltid spørre servicepersonellet om hjelp, men dette var aldri noen problem da vedkommende syntes de var godt synlige og hjelpsomme. Likevel skjer det her et lite avvik i flyten her siden det for denne personen stoppes opp i serviceprosessen, da han må henvende seg til én ansatt for informasjon. Den ansatte blir da oppholdt av denne personen for å bistå med hjelp, mens den ansatte kunne gjort noe annet. Alle kundene må hjelpes ved behov, men hvis NSB

tilrettelegger tjenesten slik at den blir forstått bedre kunne situasjonen ovenfor hvert avverget. Ved observasjon av de ansattes synlighet var det stor variasjon, alt avhengig av hvilken dager og hvilken tider på døgnet som observasjonene ble gjort. Det var spesielt godt bemannet i travle tider som for eksempel ved rushtider, og NSB hadde iverksatt tiltak med å plassere serviceansatte ved billettautomatene for å bistå med hjelp til de som trengte det.

Det er viktig å forstå at kunden står i sentrum, da kunden vil bedømme servicekvaliteten ut ifra sin egen erfaring og oppfatning, og bedømmer dette på grunnlag av tjenesteytelsen. Tjenesteytelsen er én serie av aktiviteter/prosesser, som blir produsert og forbruket samtidig. Det å ha en god serviceprosess er helt avgjørende for at kunden skal være tilfreds med tjenestetilbudet. Jeg stilte et spørsmål for å kartlegge servicekvaliteten rundt respondentens tanker om de ansatte på Oslo S. På spørsmål om synlighet og serviceinnstilling er det bare én som svarer at han ikke legger merke til disse. Personen sier videre at han heller aldri har hatt behov for noen hjelp fra de ansatte. Det tyder på at denne respondenten er for opptatt med å finne ut av ting på egenhånd og føler også at han mestrer det, og at dette derfor kan være grunnen til at han ikke legger merke til tjenestetilbudet, her de ansatte, som er rett foran øynene hans. De fire andre respondentene sier de ansatte absolutt er godt synlige i hovedhall, og at de ofte bærer store røde jakker. Det var fire stykker i denne undersøkelsen som hadde hatt behov for hjelp fra de ansatte. Fire respondenter sier at det tidligere har vært nødvendig med hjelp, og at dette for eksempel har vært i tilfeller der togene var innstilt og det derfor var buss for tog. Etter funn fremkommet fra intervjuene, opp mot funn fra egne observasjoner gjeldende synlighet og serviceinnstilling til de ansatte er det her en klar overensstemmelse. De ansatte er både synlig og serviceinnstilte og dette verdsetter kunden, men kunden vil nødvendigvis ikke trenge hjelp bestandig, men det er betryggende å vite at de er tilgjengelige, og inngår som et ledd av beviser for servicekvalitet. Ankomst er i følge det som fremkom fra respondentene og observasjonene et kontaktpunkt som er enkelt og greit, men har likevel forbedringspotensial for en enda bedre flyt.

### **4.3 Kontaktpunkt 3 – Venter på toget**

---

Fire respondenter brukte å måtte vente på toget før det hadde avgang, der tre av disse sa at de hadde god tid, og to av de tre også trakk frem at dette skyldtes sikkerhetsmessige årsaker som for eksempel om det ble byttet linjenummer, eller oppstod uforutsette ting. Fire av respondentene sa at de godt kunne stå ute å vente istedenfor å være i hovedhall, men det var

på betingelse av at det var fint vær ute. Når været ikke var godt nok for de foretrakk de heller å oppholde seg så lenge som mulig i hovedhall. Norge er et land der store deler av årstiden er sur og/eller kald, og på bakgrunn av dette sier alle at såfremt det ikke er varmt eller fint vær ute vil de heller tilbringe ventetiden i hovedhall. Videre sier fire stykker at i ventetiden benytter de seg av servicetilbudene i nærheten som for eksempel kiosker for å slå i hjel tid, for deretter å lete etter en ledig benk inne. Ved spørsmål om respondenten følte at NSB tilrettelegger med hjelpemidler gjennom hele prosessen svarte tre stykker at de hadde gode opplevelser og at det var et godt tilbud. Med hjelpemidler menes alt som NSB tilrettelegger med fysiske beviser for kunden gjennom hele prosessen som for eksempel billettautomat, informasjon, sitteplasser, oppholdsrom, servicepersonell osv. Det var to respondenter som sa at de ønsket flere sitteplasser ute på perrong og at noen bestemte områder burde vært mer avskjermet for vær og vind. Dette kan være mulige faktorer som spiller inn for at respondenten stort sett venter med å gå ned til perrong.

#### **4.4 Kontaktpunkt 4 – Går til perrong**

---

Gjennomsnittstiden fra å være i hovedhall til å gå ned til perrong var fem minutter, der det strakk seg fra 2 minutter til 10 minutter. Det var en respondent som svarte 10 minutter og for denne personen var verdien av å ha god tid, en sikkerhet for ikke å risikere å miste toget. De som svarte et lavt antall minutter (<5) som også her utgjorde majoriteten av respondentene gir dette indikasjoner på at de foretrekker hovedhallen, fremfor perrongen når de må vente på toget. Det finnes ikke noe ”riktig” antall minutter man må beregne som sikkerhetsmargin når én går til perrong, men det er større sannsynlighet for at dette kontaktpunktet ville hatt bedre effektivitet hvis flere var ute i god tid. Med god tid har man anledning til å orientere seg på perrong, og man kan da ta rasjonelle valg på bakgrunn av fordeler og ulemper, for deretter å fatte den beste beslutningen som kjennetegnes av den økonomiske beslutningsmodellen. Kunden har et behov og det er å rekke toget, men behovet er ikke sterkt nok før kunden vet at han begynner å få dårlig tid, først da får kunden et motiv, og motivet blir sterkt nok til å få personen til å gå ned til perrong. Likevel var det tre respondenter som sa at det kunne forekomme at de var litt stresset når de gikk ned til perrong, i frykt for at de hadde for dårlig tid. Dårlig tid kan tolkes som for eksempel at toget har ankommet perrong, og de fleste passasjerene har gått på toget, slik at det kun er ståplasser igjen på toget. Disse menneskene vet at de har ok tid, men kan likevel oppleve én dårlig følelse av at de faktisk hadde mulighet til å gå til perrong tidligere, men da ikke gjorde dette. Som belyst i teorikapitlet sa Freud at

mennesket ikke helt kunne forstå sine egne motivasjoner. Kotler understøtter dette og sier at det ikke kun er de åpenbare egenskapene mennesket reager på, men at det også var mindre beviste utløsende faktorer som blant annet farge og lyd. Formålet til de reisende fra Oslo S var for 3/5 respondentene normalt lengre reiser, og tallene ovenfor med tanke på hvor god tid de beregnet, ville sannsynligvis vært annerledes hvis flere respondenter for eksempel hadde vært pendlere. Ved spørsmål vedrørende opplevelsen av skilting og informasjon til det sporet toget ankommer er alle respondentene enig at denne er veldig god. I korte trekk svarer de på spørsmålet som: ”veldig god”, ”svært god”, ”oversiktlig”, ”bra” og ”god”. Som nevnt i kontaktpunkt 2 – ankomst var det én respondent til tross for at han opplevde skiltingen og informasjonen som tilfredsstillende for det dagligdagse, strevde med hovedtavlen i hovedhall når det var en ny destinasjonen han skulle til som da involverte togbytter.

Opplevelsesrommet og de fysiske bevisene er en fundamental betingelse for hvordan kunden evaluerer og bedømmer serviceprosessen. I teorikapittelet sier Bitner (1992) at det helhetlige opplevelsesrommet blir skapt gjennom tre miljømessige dimensjoner som funksjonalitet, omgivende forhold og skilting. Kunden oppholder seg i hovedhallen såfremt det ikke er varmt eller fint vær ute, men ut ifra de tre miljømessige dimensjonene tyder det på at respondentene er fornøyd med hovedhall. Dette kan understøttes med at respondenten ønsker å oppholde seg i hovedhall så lenge som mulig før togavgang, fordi det er god temperatur her, gode servicetilbud, mulighet for å sitte å slappe av på benkene, og at skiltingen og informasjonen frem til toget er god nok til at de slipper å bekymre seg for å bruke tid på å finne frem til riktig tog.

#### **4.5 Kontaktpunkt 5 – Venter på toget (på perrong)**

---

Det var tre respondenter som brukte informasjonsskjermene til å se på klokken og å se når toget ankom, mens to brukte skjermene også til å se hvor det var komfort, stillesone, barnevogn osv. To respondenter hevdet at de visste hvor toget stopper og avsluttes, men hadde ingen videre kunnskap om sektormerking. Det var ingen som kjente til sektormerkingen på plattformtavlene eller bevist legger merke til sektormerking på perrongen, for så å koble disse mot hverandre som er en forutsetning for å vite hvor toget presist stopper. Det interessante her er at hvis man skal vite hvor toget stopper må man vite at det er et sektorsystem på perrong med informasjon på skjermen, men likevel svarer to at de vet hvor toget stopper. Dette kan knyttes til den selektive hukommelsen, der mennesker mer

sannsynlig vil legge merke til stimuli som knyttes til deres aktuelle behov, og på bakgrunn av hvordan situasjonen har blitt oppfattet, vil personen være klar for å handle. Det er grunn til å tro at disse to respondentene fra tidligere erfaring har lært at toget stopper rett ved utgang og at toget strekker seg ett godt stykke oppover perrongen, er tilstrekkelig kunnskap for respondenten til å påstå at han derfor vet dette. Men togsettene er ofte forskjellige (det er stor forskjell på størrelse på et tog som har syv vogner enn et tog som bare har fire vogner), og fordi de ikke har kunnskap om at man kan lese av dette fra informasjonsskjermen for deretter å bruke sektormerkingen på plattform, har de ikke fullkommen kunnskap til å vite eksakt hvor toget stopper og hvor de skal stå for mest mulig effektiv påstigning.

Fra observasjonene fremkom det et mønster av hvor kundene stod. De hadde en tendens til å stå i klynger som tyder på at de mangler kunnskap om hvor de skal stå og derfor velger å stå i nærheten av andre, da dette er mest betryggende. Fire respondenter sier at de står der de tror vil utgjøre midten av toget når det stopper, og der det står mange andre, mens én sier at han går så langt bort fra alle de andre og satser på at togets ende vil avsluttes der, slik at han kommer på den bakerste vognen. Beslutninger tas når det foreligger flere alternativer, og som teorikapittelet belyser er det trolig at en person som besitter lite eller ingen erfaring med en tjeneste, har store sjanser for å kopiere andre. Ut ifra teoretisk beslutningsmodell virker det som at de fleste kundene i dette studiet faller under den passive modellen, som kjennetegnes med at de er irrasjonelle og impulsive. Dette er fordi de mangler kunnskap om tjenesten, herunder å orientere seg å innhente nødvendig informasjon som er en forutsetning for at de skal vite hvordan systemet på perrongen fungerer. Det ble gjort funn fra observasjonene om at kundene på perrong har en sterk tendens til å stå nærmest A-B sektor, og desto lenger frem mot C-D også videre, desto færre mennesker. På bakgrunn av hva respondentene sa, mot det som faktisk ble observert er det lite som tyder på et samsvar. Fire av mine respondenter kan ved en tilfeldighet utgjøre de kundene som faktisk alltid står i midten, men det er større sannsynlighet til å tro på bakgrunn av deres manglende kunnskap vedrørende sektormerking at disse respondentene er ”typiske” kunder som samsvarer mot kundene fra observasjonene. Det ble gjort et interessant funn i denne observasjonen, som var at det ikke var én eneste gang noen med barnevogn stod feil i forhold til sektormerking for barnevogn. Dette er et interessant funn fordi disse personene har et behov for å få med barnevognen på toget, og derfor var det liten tvil om at de presist visste hvor de skulle stå. Observasjon av kunder med barnevogn ble gjort på forskjellige spor og tidspunkt, så det var ingen kopieringseffekt av hverandre i dette tilfelle. Dette kan igjen knyttes til den selektive hukommelsen, der motivet

for å lære er så nødvendig at alle med barnevogn under mine observasjoner har lært hvordan sektorsystemet fungerer. Ut ifra det som har blitt diskutert ovenfor er det nok til å anta at ingen av respondentene i denne undersøkelsen har nok kunnskap på perrong til å fatte den beste beslutningen, etter innhenting og evaluering av all tilgjengelig informasjon.

#### **4.6 Kontaktpunkt 6 – Toget ankommer**

---

Tre respondenter sa videre at de aldri helt eksakt visste hvor toget stoppet og prøvde derfor å lese av på vognene når toget passerte, om hvor de kunne ombordstige som for eksempel betjent- eller stillevogn, og da på samme tidspunkt bevegde seg oppover. Fra intervjuene sier respondentene at de normalt begynner å bevege seg når toget ankommer, der to også trakk frem at dette var fordi det var bedre plass i de fremste vognene mens det kun var én som alltid stod stille. Kunden har altså fra tidligere erfaring lært at det er bedre plass forover i toget, og når de da går på en vogn lenger frem lærer de at det de antok stemte og denne antagelsen blir derfor forsterket og generalisert. Likevel hvor godt kunden vet at det er bedre plass forover i toget, har de ikke nok kunnskap til faktisk å gå frem til riktig plassering før toget stopper. Basert på alle observasjonene for dette var det grovt vurdert at flere begynte og bevege seg, enn de som stod stille når toget ankom. Fra observasjonene ble det avdekket et mønster i hvordan kundene opptreder når toget ankom. Ved tider der det var mange folk på perrong var det lite rom for å kunne bevege seg, mens det ved andre tider når det var mindre folk på perrong var det et klart preg at disse bevegde seg hyppigere. Dermed tyder det på at hvis kundene faktisk har en mulighet til å bevege seg, vil flere gjøre dette enn ikke. Dette er tatt i forankring med at 4/5 respondenter sa at de normalt bevegde seg når toget ankommer. Disse fire respondentene svarer uavhengig av hverandre på spørsmålet, men det er en bakenforliggende antakelse at når kundene mangler kunnskap, og at når de ser andre beveger seg vil dette gi en kopieringseffekt, siden det føles betryggende og ”riktig” å gjøre som flertallet.

Observasjoner foretatt med hensikt for å se hvordan påstigende kunder opptrer ovenfor de avstigende kundene ble det observert at de færreste så til og faktisk ta hensyn til kunder som skulle av toget. De avstigende kundene hadde svært dårlig plass til å gå av toget i nesten alle observasjonene, og de som skulle på toget blokkerte/hindret effektiviteten med av- og påstigning. 4/5 respondenter som deltok i studiet sier at de alltid tok hensyn, og flere snakket om at dette var en norm og la kundene gå av toget før de selv gikk på. Observasjonene visste

ingen tegn på at de påstigende kundene direkte presset de avstigende kundene men heller at de bygget opp en ”propp” foran utgangen. De fire respondentene sier de alltid tok hensyn, men det er bakenforliggende å tro at de ut ifra sin egen persepsjon mener at de opptrer riktig, fordi de får bekreftet fra ”alle” de andre at det er slik det gjøres, ergo dette er riktig. Derimot hvis det var få kunder som stod foran én bestemt dør, var disse tilsynelatende flinkere til å slippe avstigende kunder av toget, og det var en betydningsfull forskjell i flyten her. Dette kan gi indikasjoner på at kundens atferd er forskjellig når det er mange mennesker som skal på toget, enn når det er få mennesker. En mulig årsak til dette er at kunden opplever at det blir en slags konkurranse om å få sitteplass, og dermed blir effekten at de nærmest konkurrerer om å få påstige først.

#### **4.7 Faktorer som spiller inn for respondents svar**

---

Det finnes som nevnt i teorikapittelet to grunnleggende dimensjoner for hvordan kunden oppfatter kvaliteten på tjenesten, her funksjonell kvalitet (*hvordan* kunden mottar det), teknisk kvalitet (*hva* kunden mottar) og en tredje dimensjonen (*hvor* -opplevelsesrommet) som naturlig inngår i i den funksjonelle kvaliteten. Disse dimensjonene vil være med påvirke kundens image av bedriften og tilslutt avgjøre kundens totale kvalitet av tjenesten.

Ved den funksjonelle kvaliteten er tre av fem respondenter godt fornøyd med de tilrettelagte hjelpemidlene gjennom serviceprosessen. Videre på den funksjonelle kvaliteten ble det rettet spørsmål om det var god flyt fra billettbestilling til ombordomstigning på toget. Alle de fem respondentene syntes det var god flyt. De kunne likevel trekke frem at ved forsinkelser og billettautomater som var i ustand var med å påvirke effektiviteten i deres kundereise.

For å undersøke den tekniske kvaliteten stilte jeg spørsmål om respondentene følte at NSB i etterkant hadde innfridd deres forventinger på Oslo S. Tre respondenter sier ja, én sier stort sett, mens den siste sier at det er det eneste tilbudet som finnes, og mener at NSB burde hatt mer konkurranse enn bare flytoget. Respondentene baserer disse utsagnene på deres egen erfaring og på hvilken måte de oppfatter tjenesten.

Jeg spurte respondentene om hvordan deres image av NSB var, og her hadde alle sammen noe å sette fingeren på. De sa blant annet at NSB har monopol, mye medieomtale vedrørende forsinkelser, og at ved forsinkelser var det lite informasjon og at selskapet kom i ettertid og



beklaget hendelsene. Imaget til NSB ut ifra hva enkelte respondentene sier, kan ikke sies og være helt på topp. En konsekvens er i følge teorikapittelet at kunden kan ha en tendens til å straffe små feil hardere en strengt tatt nødvendig. I følge figur 3 i teorikapittelet fungerer image som et filter mot det siste og ønskede steget i figuren som er total kvalitet. Den totale kvaliteten kunden sitter igjen med bestemmes av gapet mellom kundens forventninger og faktiske opplevelser. Jeg spurte respondentene om de alt i alt var fornøyd med NSB og her var tre fornøyd mens to respondenter var mindre fornøyd. De som var mindre fornøyd trakk frem at NSB var de eneste på markedet og at forsinkelser var uheldig. Dette gjenspeiler seg i teorien i figur 3., hvis imaget er mer dårlig enn bra, vil dette gå utover det siste steget total kvalitet i modellen, fordi et godt image bør være tilstede for at kunden skal oppleve total kvalitet av tjenesten.

På bakgrunn av de fremkommende funnene fra analysedelen er det viktig å forstå at kundens forventinger til hele serviceprosessen blir vurdert individuelt av hver enkel respondent basert på deres faktiske opplevelser. Det antas at svarene til noen av respondentene hadde hvert besvart annerledes på enkelte spørsmål hvis disse respondentene for eksempel hadde hatt et meget godt imaget av selskapet.

## 5.0 KONKLUSJON OG FORSLAG TIL TILTAK

---

I denne delen skal jeg redegjøre for resultatet, basert på de funn som har blitt diskutert. Dette er en avsluttende del hvor det skal fastslås en konklusjon som skal bidra til å besvare bacheloroppgavens problemstilling: ”Hvordan beveger kunden seg i tjenesteprosessen, og oppfylle kunden rollen sin etter de tiltak som NSB og Jernbaneverket har iverksatt?” Basert på det endelige resultatet skal jeg redegjøre for enkelte tiltak som jeg mener vil bedre effektiviteten i prosessflyten på Oslo S.

På én så tungt trafikkert togstasjon som Oslo Sentralbanestasjon er det grunn til å tro at noen av kontaktpunktene har mer skyld i en effektiv prosessflyt enn andre. Ved billettautomat ble det aldri observert noe flaskehals, noe som overrasket meg da jeg på forhånd hadde sett for meg at dette var et spesielt utsatt område. Stadig økende bruk av NSB-app på mobilen forklarer denne årsaken. Det ble oppdaget et avvik i prosessflyten ved ankomst, der mennesker som mangler tilstrekkelig kunnskap til å være selvgående henvender seg til personalet for bistand. Uansett hvor mange tiltak NSB iverksetter her vil det alltid være personer som må henvende seg til de ansatte, og derfor utgjør servicepersonellet et svært betydningsfullt fysisk bevis i tjenesteprosessen. Både ved intervju og ved observasjon kom det tydelig frem hvor viktig servicepersonalet er i en tjenesteorganisasjon som dette. Kundene foretrekker å oppholde seg i hovedhall fremfor perrong fordi hovedhallen leverer en bedre tjeneste enn perrongen, noe som er innlysende, men hovedgrunnen er at været ute kan være avgjørende og at forholdene ute på perrong ikke er tilrettelagt godt nok til at dette skulle vært det foretrukne valget. Konsekvensen blir at kundene oppholder seg i hovedhall lenger enn nødvendig, som resulterer i at de får dårlig tid ned til perrong, som igjen resulterer i at de velger å gå på den første eller andre tog døren de møter. Et forebyggende tiltak ville hvert og informert hver enkel kunde på én SMS eller via push-varsling på NSB-appen at toget snart hadde avgang fra perrong. Den tilsendte beskjeden kunne også inneholdt informasjon om hvilket spor toget gikk fra, praktisk informasjon og eventuelle togbytter. Mennesket kan ha en tendens til ikke helt kunne forstå sine egne motivasjoner. Med en personlig varsling er det stor sannsynlighet for at kundens motivasjon blir forsterket og at dette resulterer i at kundene går tidligere ned til toget enn de ellers ville gjort, og får samtidig styrket sin kunnskap både om eventuelle togbytter og om for eksempel sektorsystemet på perrong. Når toget ankom ble det avdekket et mønster der desto flere som beveger seg desto flere følger etter og visa versa,

der en bakenforliggende antakelse er at når kundene mangler kunnskap, og når de ser andre beveger seg vil dette gi en slags kopieringseffekt, siden det føles betryggende og ”riktig” å gjøre som flertallet. Mennesker reagerer også på mindre beviste utløsende faktorer som blant annet farge og materialvalg. Et tiltak for å gjøre kundene mer bevist på sektormerkingen, slik at de har full kontroll over hvor de står er ved å bruke sterkere farger på sektorene på plattform (for eksempel ulike farger), og eventuelt informasjonsskilting på plattform, som informerer om at kunden via informasjonsskjerm og sektormerking på perrong kan ha full kontroll på hvor de selv burde stå.

Ved klyngedannelse foran togdøren var dette et stort problem for av- og påstiging, og et langt mindre problem når det stod få folk foran døren. Ved klynger kunne det nærmest virke som om at det var konkurranse om å komme på toget først, og dette gikk da utover de avstigende kundene. Et tiltak her er at NSB maler opp gule linjer på hver side av der togdøren er når toget stopper, og at de påstigende kundene ikke går over denne før de avstigende kundene har gått ut. Dette forutsetter at konduktøren stopper på korrekt sted, slik at linjene blir riktig i forhold til togdørene.

Om hvordan kunden faktisk oppfatter kvaliteten på tjenesten var det en funksjonell- og en teknisk kvalitet som måtte foreligge, samtidig som image av bedriften også var betydningsfull før kunden kunne oppleve total kvalitet av tjenesten. Ingen av mine respondenter falt inn under gruppen total kvalitet, og det er derfor fare for at noen av respondentene i denne undersøkelsen har smurt ekstra på hvorvidt de er fornøyde eller ikke med tjenesten. Likevel har observasjonene vært en viktig bidragsyter på noen av kontaktpunktene for med sikkerhet å kunne fastslå konklusjoner.

Resultatet summert opp er det ingen tvil på at prosessflyten blir svekket som følge av kundens atferd, men viktigst manglende kunnskap. Konsekvensen er at kunden ikke oppfyller de tiltak NSB og JBV har iverksatt. Et spesielt utsatt område i CJM er kontaktpunktene nede ved perrong.

## 6.0 KRITIKK AV OPPGAVEN

---

Kundeatferd er komplekst da svarene til respondentene vil avhenge av en rekke faktorer, som blant annet formål med besøket, alder, humør, persepsjon, selvtillit, kompetanse, tenkemåte og personlighet. Det er utvalget som vil bestemme hvilke konklusjoner som kan trekkes i ettertid. Selv om jeg fikk utfyllende data fra mine respondenter er det likevel ikke tilstrekkelig nok til å generalisere resultatene til å gjelde en bestemt gruppe mennesker, som for eksempel pendlere. Respondentene utgjør likevel en homogen gruppe, i den forstand at de kjennetegnes med at de tar tog fra Oslo S. Respondentene i spørreundersøkelsen kan hevdes å gjelde den ”normale nordmann” med en gjennomsnittsalder på 31 år, der de både var pendlere og/eller langtreisende. Men likevel er det så mange ulike faktorer som kan spille inn når man intervjuer mennesker med hensikt å undersøke kundeatferd, så hvis jeg hadde intervjuet fem andre mennesker istedenfor er det grunn til å tro at resultatene ville vært noe annerledes.

Jeg mistenker at noen av spørsmålene i intervjuguiden ble for upresise, i den forstand at de innholdet alt for mange mulige svar og at respondenten da ikke klarte å svare presist og konsist nok, til tross for at jeg forsøkte å veilede de gjennom spørsmålene så godt jeg kunne. Noen av informantene hadde mindre erfaring med reiser fra Oslo S og dette vil helt klart være utslagsgivende for hvordan de opplever kundereisen, i motsetning til informantene som hadde mye erfaring. I ettertid forstår jeg at hvis jeg hadde brukt lengre tid på rekrutteringen av informantene så kunne jeg segmentert de i en mer homogen gruppe som for eksempel at alle respondentene reiser med tog fra Oslo S 10 ganger eller mer i året. Jeg opplever også i etterkant av arbeidet at jeg kunne hatt enda flere oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden for å fått én enda dypere forståelse av fenomenet. Det kan til og med tenkes at med et godt formulert spørreundersøkelse med dypere inngående spørsmål til hvert tema kunne jeg valgt en kvantitativ tilnæringsmetode, da jeg kunne fått en enda større del av populasjonen og mulighet til å generalisere resultatene til å gjelde ”den normale kunden” som for eksempel pendlere eller langtreisende.

Når jeg ser tilbake på hele forskningsprosessen fra start til slutt er det mye som kunne blitt gjort annerledes, men til gjengjeld har dette vært en lærerik prosess som det kommer mye erfaring og lærdom ut av.

## 6.1 Anbefalinger for videre forskning

---

Når det gjelder videre forskning av kundeferdigheter av NSB sine kunder er det mye som kan gjøres. I stedet for å intervju respondentene med utgangspunkt at de går gjennom CJM, kunne man bruke metoden eksperiment der et gitt antall kunder går gjennom CJM og tar notater ved hvert kontaktpunkt. Denne metoden koster en del penger da deltakerne ofte skal ha betalt for arbeidet, men til gjengjeld får man samlet inn mye verdifull data fra disse.

Det vil naturligvis vil være stor forskjell på pendlere og de som reiser lite fra Oslo S. Det kunne derfor vært interessant og skille disse gruppene og forske på de hver for seg, for å se på hvor ulike disse gruppene faktisk er, å se hvordan de ulike gruppene innvirker negativt på prosessflyten. Med denne dataen vil det være mulig å iverksette tiltak mot de ulike gruppene, ved for eksempel å iverksette egnede tiltak når det er rushtid. I en slik undersøkelse måtte det vært en nøye utvelges av respondentene i rekrutteringen basert på hvorvidt de var pendlere eller kunder som reiste lite (for eksempel 10 ganger eller mer i året) for da å få ”eksperter” til forskningsoppgaven. Det finnes flere metoder for innsamling av data, men jeg ville anbefalt å gjennomføre dette med et åpent intervju der det ikke finnes noen faste svaralternativer og forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden etter behov. Denne metoden kan være veldig tidkrevende men resultatet av et godt for- og etterarbeid vil gi interessant og verdifullt data.

# LITTERATURLISTE

---

Andreassen, T. (1999). *Serviceledelse*. 6730: Ad Notam Gyldendal.

Andreassen, T., & Lervik-Olsen, L. (2015). *Service og innovasjon*. 5068: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Bitner, M. (1992, 04). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing* , ss. 57-71.

G. Schiffman, L., Lazar Kanuk, L., & Hansen, H. (2012). *Consumer Behaviour - A European Outlook*. CM20 2JE: Pearson Education Limited.

Grönroos, C. (1997). *Markedsføring av tjenester*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag as .

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing*. P019 8SQ: John Wiley & Sons Ltd.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og datanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. N-4661: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 0130: Abstrakt forlag AS.

Johnston, R., Clark, G., & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. CM20 2JE: Pearson Education Limited.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5068: Fagbokforlaget.

Kotler, P. (2014). *Markedsføringsledelse*. 0130: Gyldendal Akademisk.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 0130: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Løken, A. (2015, 2 20). *Osloby*. Hentet 2 9, 2016 fra Fremtidens Oslo S ett skritt nærmere: <http://www.osloby.no/nyheter/byutvikling/Fremtidens-Oslo-S-ett-skritt-narmere-7905382.html>

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. 5892: Fagbokforlaget.

NSB. (2016, 2 9). *NSB*. Hentet 2 9, 2016 fra nsbkonsernet: <http://www.nsbkonsernet.no/no/om-oss/>

NSB. (2016, 2 9). *NSB*. Hentet 2 9, 2016 fra nsbkonsernet:  
<http://www.nsbkonsernet.no/no/om-oss/>

NSB. (2016, 2 9). *om-oss/forretningside*. Hentet 2 9, 2016 fra Nsbkonsernet:  
<http://www.nsbkonsernet.no/no/om-oss/forretningside>

Salkind, N. (2006). *Exploring Research*. 07458: Person Education International.

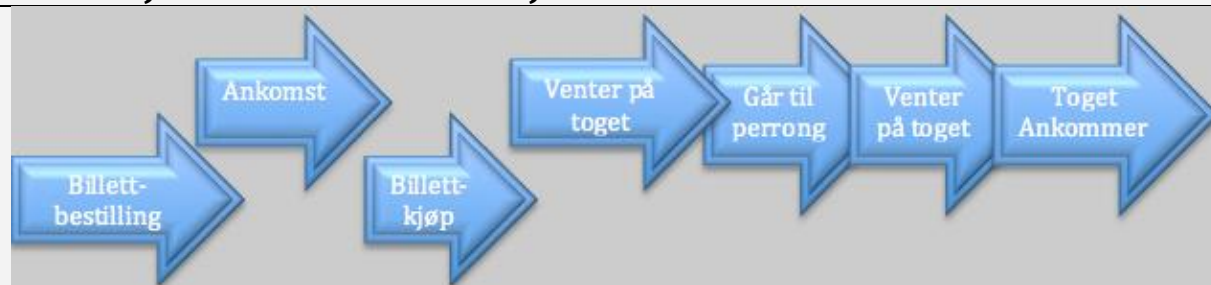
Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research method for business students 3rd edition*. NJ 07458: Prentice Hall.

Wilson, A., A. Zeithaml, V., Bitner, M., & D. Gremler, D. (2012). *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. SL6 2QL: McGraw-Hill Education.

Yoshida, M., & D. James , J. (2009, 7 28). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review 14* , ss. 13-24.

# VEDLEGG: INTERVJUGUIDE

## INTERVJUGUIDE – CUSTOMER JOURNEY



Figur over viser kontaktpunktene fra billett- til ombordstigning. Bill.bes og bill.kjøp er et hakk lavere, fordi kunden her har to valg. Øvrige kontaktpunkter møter kunden uansett.

### Billett

1. Bestiller du vanligvis billett på forhånd eller på togstasjon?  
 → Alt. 1: Togstasjon – Opplever du køer, evt. Hvor ofte (automat eller skranke)  
 → Alt. 2: På forhånd – (Internett eller mobilapp) Hvordan opplever du brukervennligheten?

### Ankomst

2. Vet du på forhånd når toget ditt ankommer før du selv ankommer Oslo S?
3. Med tanke på togavgang, hvordan orienterer du deg når du ankommer Oslo S?  
(Hovedtavle for tider og linjenummer, internett, app, spør betjeningen, automat)

### Venter på toget

4. Må du ofte vente på toget før det har avgang?
5. Hvor oppholder du deg hvis du må vente på toget? Hvorfor?

### Går til perrong

6. Når bruker du normalt å gå til plattform før toget har avgang?  
 → 6.1 Opplever du å ha dårlig tid når du går til toget?
7. Hvordan opplever du skiltingen og informasjonen til det sporet toget ankommer? Utdyp.

### Venter på toget (på perrong)

8. Vet du hvor toget stopper og avsluttes på plattformen?  
 → 8.2 Bruker du plattformtavle til å orientere deg på perrongen? (Barnevogn, komfort +++)
9. Bruker du Sektormerking på plattformer? (Sektormerking A-H). Hvis ja, gå til spm. 10.  
 → 9.1 Hvorfor står du der du står på plattformen?

### Toget ankommer

10. Begynner du å bevege deg når toget ankommer? Hvorfor?
11. Lar du avstigende kunder gå av før du på stiger toget? Hvorfor?

### Tilleggsspørsmål

- 12.0 Hvilken tanker har informanten omkring de ansatte.  
 → 12.1. Er de synlige og serviceinnstilte?  
 → 12.2. Hvis du har hatt behov for hjelp, har du tatt kontakt med de ansatte?
13. Hvordan synes du NSB tilrettelegger med hjelpemidler for deg gjennom hele prosessen?  
(Bestillingsautomat, oppholdsrom, benker osv..)
14. Mener du at det er god flyt fra din billettbestilling til ombordstigning på toget? Utdyp.
15. I etterkant av togturen, føler du at dine forventinger ble innfridd av NSB? Utdyp.
16. Hvordan fremstår imaget til NSB for deg?
17. Alt i alt, er du tilfreds med NSB og deres tjenestetilbud på Oslo S? Hvorfor?
18. Har du opplevd en spesifikk hendelse du ønsker å trekke frem?
19. Hva er som regel formålet med turen når du tar toget fra Oslo S?
20. Er det noe du ytterligere vil tilføye eller har du noen spørsmål?