

TJENESTEDESIGN

*Kan bruk av tjenstedesign være hensiktsmessig for å
frembringe god kundeopplevelse?*

Av: Alice Norlie og Anette Nordvik

Veileder: Førsteamanuensis Tor Fredriksen

Masterutredning i fordypningsområdet Strategi og ledelse
NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Å tilby kundeopplevelse er i dag en viktig suksess- og konkurransefaktor for bedrifter. Det er derfor viktig at kundeopplevelse blir tatt hensyn til når tilbud skal utvikles eller justeres. Denne utredningen undersøker om tjenstedesign kan være en hensiktsmessig innovasjonstilnærming som kan frembringe god kundeopplevelse ved tjenestetilbud. Tjenstedesign er en relativt ny innovasjonstilnærming, og er et område som det hittil har blitt forsket lite på.

Studien er gjennomført som en casestudie av Telenor hvor vi har undersøkt ansattes erfaringer med tjenstedesign. Primærdata er anskaffet gjennom dybdeintervjuer og observasjon. Utredningens teoretiske rammeverk bygger på teori om divergent og konvergent tenkning, tjenstedesigns fem prinsipper (brukerorientering, samskaping, sekvensering, bevisende element og holistisk perspektiv) og visualisering.

Funnene tilsier at Telenor har et svært positivt syn på bruk av tjenstedesign, og at tilnærmingen kan bidra med å skape god kundeopplevelse. Det kan imidlertid påstås at enkelte av prinsippene ved tilnærmingen har en større effekt på kundeopplevelsen enn andre. Videre har Telenor benyttet prinsippene i ulik grad, og har dermed et forbedringspotensial når det gjelder bruk av tjenstedesign. Kombineringen av både divergent og konvergent tenkning er vesentlig for å frembringe god kundeopplevelse, og til slutt kan visualisering trekkes frem som et særegent verktøy for tjenstedesign som i stor grad bidrar med å styrke effekten av tilnærmingen.

FORORD

Denne utredningen utgjør 30 studiepoeng og er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, Institutt for Strategi og Ledelse.

Masterutredningen er skrevet som ett av flere arbeider fra Center for Service Innovation (CSI). CSI er NHH's koordinerte satsing for å styrke tjenesteinnovasjon som forskningsområde. Senterets mål er å styrke tjenestebedrifters innovasjonsevne og det involverer forskere fra alle NHH's institutter. Senteret har nylig fått status som Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og finansieres med en tildeling på 80 mill. NOK fra Norges Forskningsråd de nærmeste 8 årene. Senteret er en del av storsatsingen NHH 2021.

Utredningen er basert på dybdeintervjuer med ansatte i Telenor, og vi vil i den anledning takke alle informantene som har delt verdifull informasjon med oss. Vi vil særlig takke Annita Fjuk fra Telenor som har vært svært hjelpsom i planleggingen av intervjuene, og Per Egil Pedersen fra CSI som har kommet med nyttige råd. Til slutt vil vi takke Tor Fredriksen for god og konstruktiv veiledning underveis i prosessen.

Bergen, 15.juni 2012

Alice Norlie

Anette Nordvik

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	6
1.1. PROBLEMSTILLING	7
1.2. AVGRENSNING.....	8
1.3. OPPGAVENS STRUKTUR.....	8
2. TEORI	9
2.1. OPPLEVELSESØKONOMI	9
2.2. KUNDEOPPLEVELSE.....	9
2.3. TJENESTER.....	12
2.3.1. "Goods dominant logic"	14
2.3.2. Kritikk av IHIP-rammeverket.....	16
2.3.3. "Service dominant logic"	17
2.4. TJENESTEDESIGN	18
2.4.1. Tjenstedesigns fem prinsipper	20
2.4.2. Divergent og konvergent tenkning	25
2.4.3. Visualisering.....	28
2.5. FORSKNINGSMODELL	29
3. METODE	31
3.1. FORSKNINGSDESIGN	31
3.2. CASESTUDIE	31
3.2.1. Kvalitative intervju	32
3.2.2. Observasjon	33
3.3. DATAANALYSE	34
3.4. RELIABILITET OG VALIDITET.....	34
3.5. ETIKK	36
4. CASEBESKRIVELSE	37
4.1. TELEKOMMUNIKASJONSBRANSJEN	37
4.2. TELENOR OG KUNDEOPPLEVELSE.....	37
4.3. TELENOR OG TJENESTEDESIGN.....	38
5. ANALYSE	39
5.1. PERSPEKTIVER PÅ OPPLEVELSESØKONOMI	39
5.2. TJENESTEDESIGN I PRAKSIS.....	44
5.3. DIVERGENT OG KONVERGENT TENKNING	46
5.4. TJENESTEDESIGNS FEM PRINSIPPER.....	52
5.4.1. Brukerorientering.....	52
5.4.2. Samskaping.....	56
5.4.3. Sekvensering.....	63
5.4.4. Bevisende element	67
5.4.5. Holistisk perspektiv	69
5.5. VISUALISERING	71
5.6. RESPONDENTENES GENERELLE PERSPEKTIVER PÅ TJENESTEDESIGN.....	76
6. DISKUSJON	79
7. KONKLUSJON	83
7.1. FUNN OG RESULTATER	83
7.2. IMPLIKASJONER	84
7.3. VIDERE FORSKNING.....	84
KILDER	85
VEDLEGG	91
INTERVJUGUIDE TIL BEDRIFT	91

FIGURER

Figur 1: Kundeorientering, kunde verdi og kundeopplevelse (Bjøndal, 2012)	s. 10
Figur 2: Utvikling i sysselsatte normalårsverk (Norsk Design, 2010)	s. 13
Figur 3: Innovasjonsprosessen (Norsk Design, 2012)	s. 20
Figur 4: Tjenstedesigns fem prinsipper	s. 20
Figur 5: Treffpunkt (Gloppen, 2012)	s. 23
Figur 6: Divergent og konvergent fase (IDEO)	s. 25
Figur 7: Viktighet av visualisering	s. 29
Figur 8: Forskningsmodell	s. 30

1. INNLEDNING

“We’ve entered the age of the customer — an era where a focus on customers matters more than any other strategic imperative”

(Bodine m.f., 2011)

Kunden har fått en ny rolle i dagens samfunn. Tidligere har de ofte blitt sett på som objekter for analyser, som mål for aggressiv markedsføring, eller som trofaste brukere av nye konsepter og teknologier. Dette er ikke lenger tilfellet; i dag krever kundene mer og har høyere forventninger (Brown, 2009). Når våre grunnleggende behov er møtt, noe som ofte er tilfellet i industrialiserte land, ser folk etter meningsfulle, emosjonelle og tilfredsstillende opplevelser (Pink, 2005). Funksjonelle fordeler er ikke lenger tilstrekkelig for å differensiere en merkevare og skaffe lojale kunder – bedrifter må tilby opplevelser. Produkter og tjenester som i dag kun tilbyr funksjonelle fordeler, må dermed forbedres. Det er nødvendig med innovasjon for å gjøre justeringer i eksisterende tilbud og utvikle nye tilbud som kan skape god kundeopplevelse.

En annen endring er at tjenester i dag utgjør den viktigste næringen i de fleste vestlige land. I en rapport lagt fram av ECON (2005) kommer det frem at nesten to tredeler av den økonomiske verdiskapningen i Norge skjer i tjenesteytende næringer og at tre av fire årsverk finnes innenfor denne sektoren. Et problem relatert til tjenester er imidlertid at forskning og kunnskap om innovasjon innen denne sektoren er svært begrenset. Mangelen på kunnskap kan understrekes ved å sammenligne antall treff ved å søke i Google Norge etter artikler med produktinnovasjon versus tjenesteinnovasjon i tittelen. Det kommer opp 17 500 treff for produktinnovasjon, men bare 5 780 treff for tjenesteinnovasjon. Tallene er tydelige; vi vet for lite om innovasjon innen tjenester.

Når nye tjenester utvikles benyttes gjerne produktbaserte innovasjonsmetodikker (Nysveen m.f., 2007). Den tradisjonelle diskusjonen angående den mangelfulle kunnskapen om tjenesteinnovasjon dreier seg nettopp om hensiktsmessigheten av å bruke produktinnovasjonsmetodikker for å utvikle tjenester.

Om produktinnovasjonsmetodikker er hensiktsmessig for å utvikle tjenester avhenger imidlertid av hvordan tjenester beskrives. Det fokuseres på to beskrivelser av tjenester; det tradisjonelle IHIP-rammeverket i ”goods dominant logic” og tjenester som en beskrivelse av all økonomisk transaksjon i ”service dominant logic”.

”Service dominant logic” er en ny tenkemåte hvor man ikke er opptatt av å skille mellom produkter og tjenester, men i stedet er opptatt av selve nytten kunder har av å benytte et tilbud (Vargo & Lusch, 2004). Kunden er samskaper av verdi, og kundeopplevelse er derfor sentralt for denne tenkemåten.

Tjenstedesign er en innovasjonstilnærming som bygger på ”service dominant logic” (Stickdorn, 2012). Fokuset her er på ideasjon og innsikt (Pedersen, 2012). Det startes med å utforske kundenes eksplisitte og latente behov, for deretter å kunne forbedre eller skape nye tjenester som tilbyr god kundeopplevelse. Dette krever en genuin forståelse for hva som er den egentlige bakgrunnen for behov, forventninger og opplevelser, og tjenstedesign setter derfor kunden i sentrum for innovasjoner (Brown, 2009).

1.1. Problemstilling

Med tanke på det faktum at kundene ønsker gode opplevelser og dagens viktighet av tjenester, vil det være interessant å vinkle utredningen vår rundt disse aktuelle temaene. Det vil være spennende å se om tjenstedesign kan være hensiktsmessig for å skape god kundeopplevelse, enten i form av forbedring av en eksisterende tjeneste eller ved å utvikle en ny tjeneste.

Vi har formulert følgende problemstilling:

*Kan bruk av tjenstedesign være hensiktsmessig for å
frembringe god kundeopplevelse?*

Vi vil bruke Telenor som case og ønsker å kartlegge deres erfaringer med tjenstedesign. Med dette som utgangspunkt ønsker vi å avdekke deres syn på hensiktsmessigheten av å bruke tjenstedesign for å skape god kundeopplevelse. Formålet med utredninger er å få økt innsikt i et relativt nytt område, tjenstedesign, og bidra med å forsterke eller justere den eksisterende teorien.

1.2. Avgrensning

Telenor er en stor bedrift og tjenstedesign er kun tatt i bruk i enkelte deler av bedriften. Dette fører til at de erfaringene vi kartlegger, ikke er representative for Telenor i sin helhet. Når vi videre i oppgaven referer til Telenors erfaringer er det derfor ikke hele Telenor-konsernet sine meninger som presenteres, men refleksjonene til de respondentene vi har gjennomført intervjuer med.

Et annet viktig moment som må tas hensyn til er at tjenstedesign er et relativt nytt område. Selv om det er iverksatt tiltak i Telenor i forbindelse med tjenstedesign, er det enda ikke mulig å se konkrete resultater av tiltakene. Det vil kreves en lengre tidsperiode før man fullt ut kan se effektene av tjenstedesign. Likevel mener vi det vil være mulig å undersøke om tjenstedesign kan være hensiktsmessig for å skape god kundeopplevelse ved å få innsikt i Telenor sine erfaringer hittil.

Videre er tjenstedesign en tilnærming som er relevant for idéfasen i innovasjonsprosesser. Derfor vil utredningen fokusere på denne fasen av innovasjonsprosessen, og ikke på de påfølgende fasene.

1.3. Oppgavens struktur

Utredningen starter med en gjennomgang av relevant litteratur og teori i kapittel 2. I slutten av dette kapitlet presenteres en forskningsmodell basert på den gjennomgatte litteraturen. I kapittel 3 beskrives den metodiske tilnærmingen i forskningsprosessen, etterfulgt av en casebeskrivelse av Telenor i kapittel 4. Analysedelen i kapittel 5 presenterer funn ved bruk av sitater fra de seks gjennomførte intervjuene, samt data fra observasjonen. Våre tolkninger rundt funnene vil også bli presentert. Deretter følger kapittel 6 hvor det gjennomføres en diskusjon omkring funnene. I kapittel 7 avsluttes utredningen med en konklusjon som oppsummerer funn, implikasjoner og forslag til videre forskning.

2. TEORI

2.1. Opplevelsesøkonomi

Vi er inne i en tid der kunden ønsker minneverdige og positive opplevelser, og begrepet opplevelsesøkonomi er introdusert som en beskrivelse av utviklingen fra kun å selge produkter og tjenester til det å selge opplevelser (Pine og Gilmore, 1998). I en artikkel i Harvard Business Review presenterer Pine og Gilmore et godt eksempel på hvordan økonomien har endret seg i fire steg. Eksempelet omhandler bursdagsselskaper. Da jordbruksøkonomien gjaldt, bakte moren bursdagskaken fra bunnen av ved å mikse råvarer fra gården. Ettersom den produktbaserte industrielle økonomien avanserte, betalte moren heller noen kroner for å kjøpe en Toro-Brownies pakke hvor alt som måtte gjøres var å tilsette en eller to ingredienser. Senere, da tjenesteøkonomien overtok, gikk travle foreldre til bakeriet og bestilte kaken derifra, noe som kunne koste ti ganger så mye som selve ingrediensene. I dag baker ikke moren kake, og holder heller ikke besøk hjemme. I stedet bruker foreldrene store beløp på å flytte begivenheten til McDonalds, badeland eller andre steder som tilbyr opplevelser for gjestene. Vi er inne i opplevelsesøkonomien sin storhetstid.

2.2. Kundeopplevelse

I en tid med opplevelsesøkonomi ser vi at det er avgjørende å tilby god kundeopplevelse. Det er imidlertid enklere for enkelte bedrifter å tilby opplevelse enn for andre. Organisasjoner innen kunst, idrett og reiseliv har opplevelse som selve primærproduktet. Det er lett å forstå at det å reise på cruise eller se en fotballkamp kan skape en unik og minneverdig opplevelse. Det er likevel fullt mulig for bransjer som ikke har opplevelse som primærprodukt å integrere et opplevelseselement inn i produktet eller tjenesten som tilbys (Skard, 2010a)).

Pine og Gilmore (1998) beskriver skillet mellom en ordinær tjeneste og en opplevelse ved å henvise til en episode av TV-showet Taxi. Taxisjåføren Iggy vil bli den beste sjåføren i byen, og serverer derfor smørbrød og drikke til passasjerene, i tillegg til å synge for dem.

Passasjerene får ikke kun en tradisjonell tur, men en minneverdig opplevelse. Opplevelsen av å kjøre med Iggy blir mer verdifull for passasjerene enn selve tjenesten av å bli transportert fra A til B. Det er tydelig at det å tilby en opplevelse i stedet for bare en tjeneste kan skape konkurransefortrinn, og det bør derfor fokuseres på kundens opplevelse når et tilbud skal

utvikles eller justeres. Ved å tilby en god opplevelse kan bedrifter skaffe seg et differensieringsmoment i markeder med stadig økende konkurranse (Skard, 2010a)).

I forhold til å forstå hva kundeopplevelse innebærer, kan det være hensiktsmessig å oppklare to andre begreper; kundeverdi og kundeorientering. Kundeverdi blir realisert når en kunde benytter seg av det aktuelle tilbudet for å dekke et behov. Her er det viktig å skille mellom bedriftens verdiforslag og reell kundeverdi. Det som avgjør om en bedrift klarer å levere reell kundeverdi er i hvilken grad kunden er tilfreds med hvordan tilbudet dekker behovet (Bjøndal, 2012). Når kunden benytter et tilbud er det en forventning om at tilbudet skal dekke et behov. Dersom dette er tilfellet vil kunden bli fornøyd, kundeverdien vil bli realisert og den vil være tilsvarende bedriftens verdiforslag.

Kundeorientering vil si at organisasjonen effektivt kan møte kundenes skiftende behov og preferanser. Dette er knyttet til de interne aktivitetene i bedriften, alt fra kundeundersøkelser og utvikling av tjenester til etter-salgsaktiviteter som Kundeservice (Bjøndal, 2012).

Kundeopplevelse kan defineres som:

”helheten av kundeorienteringen og kundeverdi. Det vil si summen av de inntrykk og erfaringer en kunde får i relasjon med en virksomhet i forhold til sine forventninger. Grunnlaget for kundeopplevelse legges ved alle kontakt- og interaksjonspunkter en kunde har med virksomheten (kundereisen), helt fra et behov for å løse en oppgave oppstår til denne oppgaven er løst.” (Bjøndal, 2012).

Figur 1: Kundeorientering, kundeverdi og kundeopplevelse



Kilde: Bekk Open

Vi ser fra definisjonen at kundeopplevelse dannes ut fra hvilken grad inntrykk og erfaringer stemmer overens med de forventningene kunden har. Når det gjelder forventninger kan kundeopplevelse skapes på to måter; forventningene blir møtt eller forventningene blir overgått. For at forventningene skal innfris er det nødvendig at det ikke er problemer i kontaktpunktene, og dette krever at det stadig gjøres inkrementelle innovasjoner for at kunden skal ha en god opplevelse. Videre kan radikale innovasjoner også lede til god kundeopplevelse. Her er det for eksempel snakk om å forbedre et kontaktpunkt så drastisk at kunden får en ”wow-opplevelse”, eller å introdusere et nytt tilbud som er helt forskjellig fra dagens alternativer, men som likevel er ønskelig av kunden. Her vil kundens erfaringer og inntrykk av tilbudet overgå forventningene.

Videre er det viktig å merke seg at kundene alltid har hatt forventninger. Forskjellen i dag er at kundene gjerne har høyere forventninger. På grunn av økt konkurranse har de flere valgmuligheter og på grunn av lettere tilgang til informasjon, er de mer bevisste.

Gjennom å tilby en god opplevelse kan altså bedrifter differensiere seg, og dette kan blant annet være en nøkkel til økte inntekter og reduserte kostnader. Som påpekt er det ikke nødvendig å overgå forventninger for at kunden skal få en god opplevelse, men kundene forventer å bli tatt hensyn til. Er en opplevelse dårligere enn forventet kan dette føre til at potensielle kunder velger alternative leverandører og at eksisterende kunder går til konkurrenter. Hvis opplevelsen er som forventet, eller bedre enn forventet, kan dette føre til lojalitet blant kundene og positive ”word of mouth” effekter (Fornebu Consulting).

Det er mange bedrifter som har innsett viktigheten av å tilby god kundeopplevelse og har det på sin strategiske agenda. Det er ikke et nytt fenomen å ha ”kunden i sentrum”, men likevel er det et faktum at flere av bedriftene sliter med å levere på kundeløftene sine. En undersøkelse utført av Bain & Co viser at 80% av ledere mener de tilbyr utmerkede kundeopplevelser. Samme undersøkelse viser likevel at kun 8% av kundene er enig i dette (Krogstad, 2011). Dette kan skyldes flere forhold, blant annet at det tradisjonelt sett er få bedrifter som faktisk har gjort en innsats for å forstå hvordan kunden opplever deres tjenester. Det har vært en aversjon mot ting som er emosjonelt, og heller vært fokus på det logiske. De har innsett viktigheten av å tilby kundeopplevelser, men gjennomfører det ikke i praksis.

En annen vanlig feil hos selskaper som satser på kundeopplevelse er at det fokuseres på opplevelse kun i ett kontaktpunkt isolert. Det er viktig at enkeltinteraksjoner er velutviklet, men dette er ikke tilstrekkelig for å oppnå den totale kundeopplevelsen (Krogstad, 2011). Kundeopplevelsen skapes gjennom *alle* kontaktpunktene mellom kunden og tilbyderen (Skard, 2011), så utfordringen er dermed å skape en konsistent opplevelse. Alle møtepunkt må være av god kvalitet og på den måten bidra til en helhetlige opplevelse.

Man kan imidlertid ikke fullstendig designe opplevelser. Opplevelser er personlige og foregår inne i kundenes hoder. Det er likevel mye en bedrift kan gjøre for å legge til rette for at kunden skal oppfatte opplevelsen slik som bedriften ønsker. For det første forutsettes det at man har kunnskap om kundens behov. Det må være en forståelse for hvilke inntrykk og erfaringer kunden vil ha, og at forventningene kunden har er sammenfallende med tilbudet som leveres. Her er det avgjørende at kundens synspunkt blir tatt hensyn til (Drangert-Hveding, 2010). Videre kan det blant annet fokuseres på å inkludere relevante aktører i innovasjonsprosessen, det kan utarbeides et mangfold av ideer basert på kundeinnsikt slik at det er mange ideer å velge mellom når den beste skal plukkes ut, og det kan som sagt fokuseres på å skape en konsistent, helhetlig opplevelse.

2.3. Tjenester

Kundeopplevelse er viktig i både produkt- og tjenestesektoren, men på bakgrunn av tjenestesektorens økende betydning, har vi valgt å se nærmere på kundeopplevelse i denne sektoren.

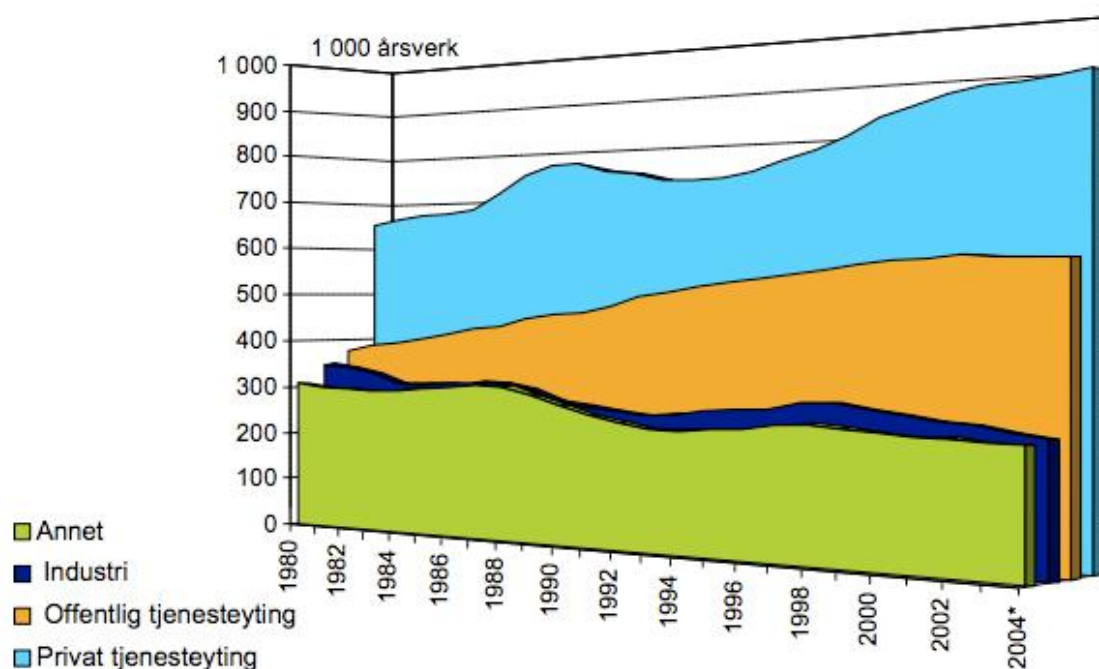
En tjeneste kan defineres som:

“an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees, (...), which are provided as solutions to customer problems” (Grönroos, 1990, s. 27).

Denne definisjonen inkluderer to viktige elementer ved tjenester som er særlig relevant for vår oppgave; at det skjer en interaksjon mellom kunde og tjenestebedrift og at tjenester er løsninger på kundeproblem, altså skal dekke et kundebehov. Definisjonen viser dermed at tjenestesektoren, på grunn av sin nære kontakt med kunden og dens behov, kanskje må ta et ekstra hensyn til det faktum at kunden i dag ønsker en positiv opplevelse.

Som nevnt har det skjedd en endring i hvilken sektor som er sett på som viktigst i dagens samfunn. Tidligere har hovedfokuset vært på produkter og denne sektorens viktighet i verdiskapning. Det er i denne næringen mesteparten av den tidligere økonomiske veksten har skjedd, og fra jordbruksnasjonenes tid har det vært naturlig å se på fysiske varer som grunnlag for velstandsøkning. Mye har imidlertid skjedd siden den gang, blant annet et skifte i hva som driver økonomisk vekst (Andreassen, 2008). I dag er tjenester det viktigste tilbudet i de fleste vestlige land.

Figur 2: Utvikling i sysselsatte normalårsverk



Kilde: Norsk Design

Etterspørselen etter tjenester har de siste årene vokst raskere enn etterspørselen etter varer, noe som har ført til at tjenestenæringen har fått en økt betydning for norsk økonomi. Som vi ser fra figuren arbeider flere med tjenester enn med industri og annet. Det er også dokumentert at tjenestesektoren utgjør en betydelig del av verdiskapningen (St.meld. nr. 7 (2008-2009)). Den økte betydningen av tjenester er i seg selv en årsak til at det er viktig å fokusere på innovasjon i denne næringen. Innovasjon i tjenester har imidlertid tradisjonelt sett fått mindre oppmerksomhet enn produktinnovasjoner (St.meld. nr. 7 (2008-2009)).

På grunn av den betydningen produkter har hatt for verdiskapning, eksisterer det store mengder teori og kunnskap om innovasjon innen denne sektoren. Derimot vet vi lite om innovasjon innen tjenester og det er begrenset med kunnskap om hensiktsmessige verktøy og metoder. Diskusjonen angående den mangelfulle kunnskapen om tjenesteinnovasjon dreier seg om at nye tjenester ofte utvikles uten å følge noen som helst standardisert innovasjonsprosess eller at det benyttes produktbaserte innovasjonsmetodikker (Nysveen m.f., 2007). Videre er det satt spørsmålsteget om hensiktsmessigheten ved å bruke produktinnovasjonsmetodikker for å utvikle tjenester.

Når det skal avgjøres hvilke innovasjonsmetodikker som er hensiktsmessig for tjenester, er det imidlertid avgjørende å kunne beskrive hva tjenester egentlig er. Det er særlig to perspektiver på tjenester som trekkes frem; IHIP-rammeverket i ”goods dominant logic” (GDL) og tjenester som en beskrivelse for all økonomisk transaksjon i ”service dominant logic” (SDL).

2.3.1. ”Goods dominant logic”

I ”GDL” er formålet med økonomisk aktivitet å produsere og distribuere enheter, helst som håndfaste varer. Gjennom produksjon blir varene tilført verdi og man ønsker å maksimere profitt gjennom effektiv produksjon og distribusjon av varene. Bedrifter eksisterer for å lage og selge verdiladede varer (Vargo, 2009).

I GDL er tjenester sett på som et tillegg for å gi varer økt verdi, eller som en spesiell type vare, men da en noe dårligere type. En gjennomgang av tjenestelitteraturen frem til 1980 slår fast at det er spesielt fire karakteristikk som skiller tjenester fra produkter; immateriellhet, heterogenitet, uatskillelighet og forgjengelighet (Zeithaml m.f., 1985). Disse fire karakteristikkene utgjør det som er blitt kjent som IHIP-rammeverket, og rammeverket har lenge formet grunnlaget for å beskrive tjenester i GDL.

IHIP-rammeverket

Immateriellhet

Immateriellhet er karakteristikken som tydeligst skiller tjenester fra produkter. Man kan verken ta på eller se tjenester. De har ingen fysisk form og er dermed ikke håndfaste (de Jong

m.f., 2003). Det at tjenester er immaterielle, kan gjøre det vanskelig å kommunisere hvilke kvalitet og verdi tjenesten vil ha for kunden, og det kan dermed være vanskelig å se hvilke verdi innovasjon i tjenester bringer med seg.

Heterogenitet

Tjenester sies også å være heterogene og unike. I motsetning til produkter vil ikke leveransen av to tjenester være helt identiske. Det kan være store variasjoner i en og samme tjeneste, og dette gjelder spesielt for tjenester som utføres i nær kontakt med kunden. Kunder representerer unike individer, og trenger ikke ha samme mening om et gitt objekt. Videre kan kundene ha ulike krav og forespørsler, noe som også vil føre til variasjoner i oppfattelsen av tjenesten som blir tilbudt. Kunder kan derfor ha ulik oppfatning av kvaliteten på en og samme tjeneste (de Jong m.f., 2003).

Det er ikke bare kunden som påvirker variasjonen i tjenesten. Det er også en variasjon i hvordan tjenesten blir lagt frem fra tilbyderens sin side. Eksempelvis er det mulig at samme spørsmål vil bli besvart ulikt av to forskjellige ansatte, eller at en ansatt vil svare forskjellig på samme spørsmål stilt ved ulike tidspunkt. Heterogeniteten ved tjenester skyldes derfor i stor grad interaksjonen mellom kunde og ansatt (de Jong m.f., 2003).

Uatskillelighet

En annen distinkt forskjell mellom tjenester og produkter, er uatskilleligheten mellom produksjon og konsumering av tjenester. Produkter blir først produsert, deretter solgt og til slutt konsumert. Når transaksjonen er gjennomført, er eierskapet skiftet fra selger til kjøper. Ved tjenester, derimot, er det vanskelig å skille leveransen og forbruket (de Jong m.f., 2003). Man kan si at kunden tar del i produksjonsprosessen siden tjenester ofte skapes og leveres i kundens nærvær. Dette gjør eierskapsskiftet mer uklart enn for produkter (Furseth, 2008).

Forgjengelighet

Som en konsekvens av at produksjon og konsum skjer samtidig, kan ikke tjenester lagres eller oppbevares til senere bruk. Dette tilsier at tjenester er forgjengelige; de kan ikke bli oppbevart siden de ikke er fysiske ting. Hvis tjenesten ikke blir brukt mister den dermed all verdi (Furseth, 2008).

”Goods dominant logic” og tjenesteinnovasjon

Tjenesteinnovasjon innen GDL har foregått ved å bruke produktinnovasjonsmetodikker. Nysveen m.f. (2007) har utgitt en rapport hvor det diskuteres relevansen av en rekke produktutviklingsmetodikker for tjenesteinnovasjon. Hovedkonklusjonen var at flere produktinnovasjonsmetodikker kan bli benyttet for tjenesteinnovasjon, med eventuelt små justeringer i forhold til de fire karakteristikene.

2.3.2. Kritikk av IHIP-rammeverket

IHIP-rammeverket har som sagt fått en bred aksept og er ofte brukt, men modellen har også mottatt en del kritikk. Kritikken omhandler hovedsaklig det at tjenester blir beskrevet i relasjon til produkter, slik at fokuset blir på hva tjenester ikke er, i stedet for at det fokuseres på de viktige aspektene som tjenester faktisk innehar (Edman, 2011).

Annen kritikk er at rammeverket antar at alle tjenester vil være immaterielle, uatskillelige, forgjengelige og heterogene, noe som ikke nødvendigvis er tilfellet (Cautela m.f., 2009). Blant annet har Sjur Dagestad satt spørsmålsteget ved om IHIP-rammeverket faktisk gjelder for alle typer tjenester (Dagestad, a)).

Ifølge Dagestad er det mulig å vurdere kvaliteten og verdien av en tjeneste før kjøp. Han trekker frem utdanning og foredrag for å eksemplifisere. Når folk skal velge studie er det vanlig å prøve og vurdere kvaliteten på de ulike utdannelsene (Dagestad, b)). Det finnes blant annet utallige lister og rangeringer av skoler og studieretninger som forenkler denne vurderingsprosessen. Ved foredrag vil det også foregå en vurdering av kvaliteten. Folk kan ønske en bestemt foredragsholder fordi de har fått anbefalinger fra bekjente og i tillegg er det normal praksis ved konferanser å ha tilbakemeldingsskjemaer (Dagestad, b)).

At tjenester produseres og konsumeres samtidig, kan også diskuteres. Å tilby et studie krever timevis av forberedelse bak kursene, og selve gjennomføringen av de ulike kursene utgjør kun en liten bit av den totale jobben. I tillegg vil studentene ha nytte av tjenesten i lengre tid etter konsumet. Det samme vil gjelde for foredrag. Det legges mye tid ned i det å utarbeide et foredrag, og de som hører på vil forhåpentligvis ha nytteverdi også i fremtiden. Dagestad hevder dermed at en tjenester kan bli produsert uavhengig av når den forbrukes (Dagestad, c)).

Det er påstått at siden konsumert av en tjeneste skjer i kjøpsøyeblikket, kan ikke tjenester bli en persons eiendom. Igjen bringes eksempelet med utdanning frem for å motbevise påstanden. Uteksaminerte studenter har eiendomsretten til det faglige påfyllet de har fått, og kan anvende kunnskapen de har lært akkurat slik som de vil (Dagestad, d)).

At tjenester er heterogene og produkter er homogene, er også påstått å være en for bastant inndeling. Det er stadig mer populært å tilby produkter som er spesialisert til kunden, noe som fører til at produkter fra samme leverandør sjelden vil være identiske. I økende grad tilbyr bedrifter kunden enten å komme med spesifikasjoner og ønsker, eller så kan kunden selv være med å designe eller produsere sitt produkt (Franke m.f., 2010). Produkter vil på denne måten kunne være unike og heterogene. Videre kan også tjenester bli standardisert. McDonalds, for eksempel, produserer hamburgere under svært automatiske og kontrollerte forhold, noe som fører til at kunden får det samme, homogene tilbudet uansett hvor de er i verden (Parry m.f., 2011).

2.3.3. "Service dominant logic"

Kritikkene beskrevet over har ført til at det statiske IHIP-rammeverket ikke lenger er like relevant for å beskrive tjenester, og det har oppstått nye ideer for å beskrive tjenesters natur. Vargo og Lush (2004) har foreslått "service dominant logic" (SDL) som en ny tilnærming.

SDL er ikke opptatt av å skille mellom produkter og tjenester, men har i stedet fokus på selve nytten kunden har av en tjeneste eller et produkt (Vargo og Lush, 2004). Verdien ligger ikke lenger i en tjeneste eller et produkt, men blir realisert først når kunden benytter seg av et tilbud for å tilfredsstille et behov (Nysveen, 2011). Eksempelvis er det ikke bilen i seg selv som har verdi, men den påfølgende transporttjenesten. Det hevdes at man kan se på tjenester som en beskrivelse for all økonomisk transaksjon (Vargo og Lush, 2004).

Vargo og Lusch (2008) baserer SDL på ti premisser. Tre av disse er særlig interessant når det gjelder utvikling av nye eller forbedring av eksisterende tjenester:

FP6. The customer is always a co-creator of value

FP7. The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions

FP8. A service-centered view is inherently customer oriented and relational

Følgelig er det spesielt ett hovedaspekt som skiller SDL fra den tradisjonelle GDL, nemlig at kundens rolle er forskjellig. Vargo og Lush (2004) påsto at i GDL sees kunden som en mer passiv behovstilfredsstiller, mens i SDL er kunden en viktig medspiller i verdiskapningsprosessen. Siden det er kundens bruk som er avgjørende for den opplevde verdien, er kunden en samskaper av verdi. Konsekvenser av dette er blant annet at kunden bør være med i selve utviklingen av en tjeneste. Dette kan skje enten direkte ved at kunden definerer og tester en potensiell tjeneste, eller ved at utviklerne danner en forståelse av hvordan tjenesten skaper verdi for kunden og hvordan interaksjonen mellom kunden og tjenesteyter vil være. Ifølge SDL vil bedrifter som forstår kundens behov, ønsker og forventninger ha et konkurransefortrinn. Viktigheten av å være kundeorientert, slik at man kan få en best mulig forståelse av kunden, blir derfor fremhevet (Nysveen, 2010).

”Service dominant logic” og tjenesteinnovasjon

Som en følge av det endrede synet på tjenester er det ikke lenger tilstrekkelig å benytte det tradisjonelle innovasjonsperspektivet om å skape verdi i selve produktet (Nysveen, 2010). Det vil ikke være hensiktsmessig å benytte produktinnovasjonsmetodikk for å utvikle nye tjenester, og det kreves dermed nye tilnæringer til innovasjon innen tjenester hvor kunden, som samskaper av verdi, er i fokus.

2.4. Tjenestedesign

Tjenestedesign er en innovasjonstilnærming som bygger på SDL (Stickdorn, 2012). Før vi går nærmere inn på dette temaet, kan det være hensiktsmessig å utdype designbegrepet. Det er kjent at begrepet brukes i mange ulike kontekster og har mange ulike betydninger, men kontekst og betydning er irrelevant for denne oppgaven. Det som er viktig er hvordan profesjonelle designeres evner, metoder og tenkemåter kan brukes for å forbedre innovasjonsprosesser. Blant annet har Regjeringen sett fordelene ved å benytte design i innovasjon og har utarbeidet en visjon om at ”*design skal bli en naturlig del av innovasjonsprosessen*” (St. meld. nr.7, (2008-2009)).

Design tar utgangspunkt i brukeren og fokuserer på dens behov, ønsker og forventninger (Edman, 2009). Brukeren settes i fokus når tjenestetilbud skal forbedres eller når det skal utvikles nye tjenester. Det er kjent at teknisk kompetanse, markedsforståelse og ledelse er

viktig for å overleve i markedet, men dersom dette kombineres med designkompetanse kan sannsynligheten for å skape vellykkede innovasjoner øke betraktelig.

Forskning viser at designkompetanse kan ha positiv virkning på bedrifters lønnsomhet. En undersøkelse gjennomført av Norsk Designråd, i samarbeid med Synnovate, viser at mellom 2006 og 2009 utviklet 69% av bedriftene som benyttet design nye produkter eller tjenester. I samme periode var det kun 28% av bedriftene som ikke benytter design som utviklet nye tilbud (Design Diagnose, 2009). Undersøkelsen "Effects of Design" utført ved Erasmus Universitetet i Rotterdam finner at man kan oppnå 20% økning i fortjeneste når designere er med i utviklingsprosessen (Erasmus University Rotterdam, 2010). Design kan også øke konkurranseevnen til bedrifter, noe en undersøkelse fra British Design Council viser. Her studeres sammenhengen mellom design og næringsutvikling, og funnene tilsier at britiske bedrifter som benytter design strategisk opplever 44 % økt konkurranseevne, samt økt omsetning (Norsk Design, 2010).

Når folk tenker på design er det imidlertid oftest på industridesign. Dette handler om å skape funksjonelle, lønnsomme og vakre fysiske produkter. Tjenstedesign, derimot, er et nytt fagfelt som har fått økende fokus i løpet av den siste tiden (Norsk Design, 2010). Dette er en tenkemåte hvor det kombineres forskjellige metoder og verktøy fra ulike disipliner (Sticdorn m.f., 2010). Tilnærmingen er dermed ikke basert på nye fenomener, men utgjør heller en ny kombinasjon av eksisterende fenomener.

Følgende definisjon på tjenstedesign er foreslått:

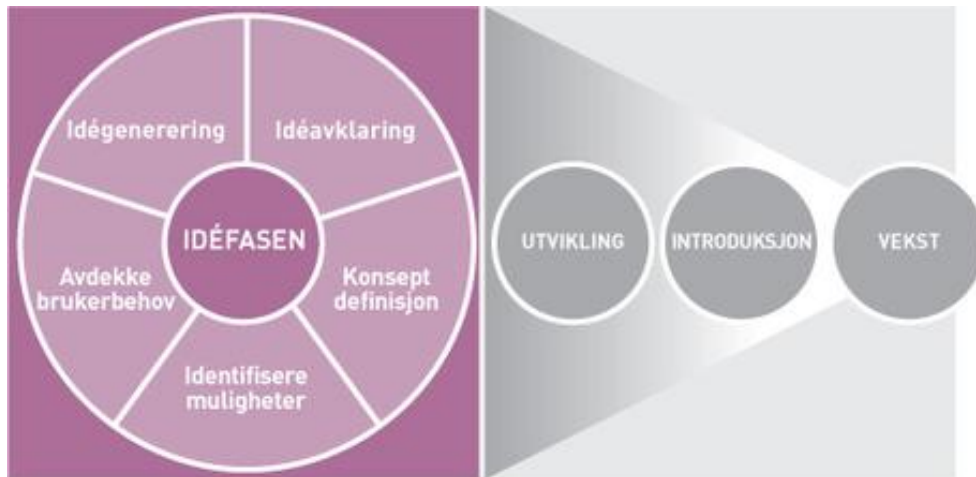
"Service design addresses the functionality and form of services from the perspective of clients. It aims to ensure that service interfaces are useful, usable, and desirable from the client's point of view and effective, efficient and distinctive from the supplier's point of view"

(Mager, 2009).

Tjenstedesign er en tilnærming som benyttes i idéfasen i forhold til utvikling av nye tilbud eller forbedring av eksisterende. Målet med tjenstedesign er å skape en god kundeopplevelse, og måten tjenstedesign oppnår dette, er ved at brukeren settes i sentrum når det skal utvikles nye eller forbedrede tjenester (Gloppen, 2012). Tilnærmingen bygger på utforsking av brukernes forventninger, behov og opplevelse i de ulike møtepunktene mellom kundene og tjenestetilbyder over tid (Moritz, 2005). I tillegg skapes det en forståelse for markedet og

hvilke ressurser som er tilgjengelig. Alt dette er viktig innsikt som kan bidra til å frembringe en god kundeopplevelse.

Figur 3: Innovasjonsprosess



Kilde: Norsk Design

Tjenstedesign kan beskrives ut i fra fem prinsipper. For å oppnå god kundeopplevelse bør design av tjenester være brukerorientert, tverrfaglig, sekvensiell, bevisende og holistisk (Stickdorn m.f. , 2010). Videre går selve tjenstedesignprosessen gjennom både en divergent og konvergent fase. Visualisering er også et sentralt element i tjenstedesign. Dette er et nyttig verktøy som blir benyttet i den divergente og konvergente fasen for å styrke effekten av tjenstedesign.

2.4.1. Tjenstedesigns fem prinsipper

Figur 4: Tjenstedesigns fem prinsipper

Brukerorientert	• En tjenesteopplevelse bør sees gjennom kundens øyne
Samskaping	• Alle interessenter bør inkluderes i tjenstedesignprosessen
Sekvensering	• Tjenesten bør synligjøres som en sekvens av relaterte handlinger
Bevisende	• Immaterielle tjenester bør gjøres synlige
Holistisk	• Omgivelsene rundt tjenesten må tas hensyn til

Brukerorientert

Det er kundens behov som skal dekkes. En tjeneste bør derfor sees gjennom kundens øyne og følgelig er det nødvendig at man innen tjenstedesign er brukerorientert (Stickdorn m.f., 2010). Man må blant annet tenke på hvem kundene er, hva disse ønsker, hvilke forventninger de har og hvordan man kan tilby tjenester som tilfredsstillende deres behov.

Som nevnt før er det ikke et nytt fenomen å ha ”kunden i sentrum”, men at dette har vært vanskelig for bedrifter å operasjonalisere. Det en rekke bedrifter som mislykkes i å dekke kundens behov. Det er flere faktorer som gjør det vanskelig å oppdage og tilfredsstillende kundebehov, blant annet at tradisjonelle verktøy for markedsundersøking ikke er tilstrekkelig for å skaffe informasjon om kunden. Man får ikke den riktige forståelsen for kunden da innsikt om brukerne sjeldent kommer fra kvantitative data. Brukerne kan ha vanskeligheter med å få frem sine behov ved kun å krysse av på et skjema (Brown, 2009). Selv om statistiske kundedata på mange måter er viktige, gir de ikke den nødvendige forståelsen av kunden. Et eksempel kan understreke dette. Anta to kunder; begge er født i 1948, menn, oppvokst i Storbritannia, gift, suksessfulle og rike. Videre har begge to barn, liker hunder og elsker Alpene. En av dem kunne vært prins Charles og den andre Ozzy Osbourne. Dette eksempelet viser at for å virkelig kunne ha ”kunden i sentrum”, trenger man en dypere og mer genuin forståelse av kundene enn det statistiske data gir. Man må se ting fra kundens perspektiv (Stickdorn m.f., 2010).

Det å observere kundene, snakke med dem og ta hensyn til hva de sier kan ofte avdekke andre behov enn det kvantitative metoder gjør. Tjenstedesign foreslår tre komplementære metoder for å være brukerorientert og dermed kunne forstå kundenes behov – se, høre og være. Å se tilsier at man må se på kunden som en person, ikke som et datapunkt, og bry seg om hva de ønsker og trenger. Å høre kundene betyr at man må la dem fortelle hva som er viktig for dem, for dermed å få en bred forståelse av deres liv og en detaljert forståelse for elementer som er relatert til nåværende prosjekt. Å være kunden innebærer å gjøre det kunden gjør. Man må selv prøve ut og oppleve tjenester. Når man gjør det kunden gjør, får man et annet inntrykk av situasjonen og kan se hvor det trengs forbedringer (Clatworthy).

Samskaping

Det presiseres at alle interessenter bør inkluderes i tjenstedesignprosessen (Stickdorn m.f., 2010). Det å designe tjenester krever ofte en tverrfaglig kompetanse, og samarbeid mellom

ulike interessenter kan bidra med å skape tjenester som dekker både kunders funksjonelle behov og deres emosjonelle behov om å få en opplevelse (Gloppen, 2012). Samskaping er i den siste tiden dermed blitt fremstilt som et viktig konkurransefortrinn og tanken er at man skal samarbeide med alle relevante parter for å få til en felles verdiskapning (Prahalad og Ramaswamy, 2004).

Hovedsakelig fokuserer teorien om samskaping på inkludering av kunden. Dette understrekes når det sies at samskaping impliserer å jobbe *med* folk i motsetning til *for* folk. Det skal være en felles verdiskapning mellom bedrift og kunde som videre kan gi gode kundeopplevelser. I løpet av de siste årene har det nemlig skjedd et skifte i oppfatningen av hvordan verdi skapes. Det tradisjonelle synet har vært at kunden er ”utenfor” organisasjonen, og at selve verdiskapningen skjer på ”innsiden” gjennom bedriftens aktiviteter. Konseptet om verdikjeden har vært mye brukt hvor bedrift og kunde har to distinkt forskjellige roller, forholdsvis produksjon og konsum (Prahalad og Ramaswamy, 2004).

I det tradisjonelle systemet, hvor bedriften bestemte hvilken tjeneste som skulle tilbys, bestemte de også hvilken verdi tjenesten skulle gi kunden. Her hadde kunden liten eller ingen rolle i verdiskapningen. Gjennom årene har imidlertid konsumentene blitt mer informert, aktive og bemyndige, noe som videre har ført til at de krever mer og vil bidra mer (Prahalad og Ramaswamy, 2004). I dag kan, og bør, kunden være med i utviklingsprosessen av nye tjenester.

Samskaping innebærer også at forskjellige fagområder i bedriften samles. Dette gjør at flere perspektiver kan avdekkes og man kan utforske ulike potensielle retninger. Videre kan det skape en eierskapsfølelse blant de ulike avdelingene for konsepter som utvikles, det kan oppmuntre til kryss-silo engasjement og fremtidig samarbeid kan bli mer aktuelt. Et annet viktig moment ved tverrfaglig samarbeid, er at ansatte på alle nivå kan bli oppmerksom på nødvendigheten av brukerorientering (Machuca, 2011).

Sekvensering

Det tredje prinsippet er sekvensering (Stickdorn m.f., 2010). Dette prinsippet handler om å se for seg tjenesten steg for steg. En tjeneste strekker seg over en viss tidsperiode og det er viktig å kartlegge tidslinjen til tjenesten. For å kartlegge denne tidslinjen er det hensiktsmessig å se på de ulike treffpunktene mellom kunde og tilbyder (Stickdorn m.f., 2010). Med treffpunkt

menes de punktene hvor det er interaksjon mellom tjenestetilbyderen og kunden. For et telekommunikasjonsselskap er det for eksempel en rekke måter en kunde kan kontakte bedriften, blant annet ved å ringe Kundeservice, besøke butikk, på nett og lignende.

Figur 5: Treffpunkt



Kilde: Center for Service Innovation

Det er flere årsaker for at treffpunkt er sentralt i tjenstedesign. Blant annet er det et fokus i tjenstedesign om å sørge for at det er en konsistent opplevelse i alle interaksjoner mellom kunde og tjenestetilbyder. Ulike treffpunkt vil sammen utgjøre den totale opplevelsen for kunden, og dårlig erfaring med et treffpunkt kan ødelegge hele opplevelsen. Det hjelper ikke å ha ett eksepsjonelt bra treffpunkt så lenge de andre punktene skaper negative opplevelser hos kunden (Clatworthy). Det må derfor skapes en justering mellom alle treffpunkt, slik at de representerer bedriften på samme, positive måte.

Videre har kundene et ønske om å føle seg myndiggjort ved å ha muligheten til å velge hvilken måte de vil interagere med tjenestebedriften, noe som fører til at bedrifter må tilby mange, ulike treffpunkt. Teknologeutvikling fører også til at nye treffpunkt kan bli introdusert. Det å relatere en tjeneste til en ny teknologi kan både gi kostnadsreduksjoner, forbedre tjenesten og viktigst; det kan skapes en bedre kundeopplevelse. Uansett er det viktig at kunden får en konsistent og positiv opplevelse gjennom hele tjenesten ved at hvert treffpunkt er velutviklet (Clatworthy).

Bevisende

Det fjerde prinsippet handler om at det bør knyttes bevisende elementer til tjenesten. Siden tjenester er immaterielle kan det være hensiktsmessig å skape noe synlig som kobles til tjenesten, og som kan vise hvilken verdi tjenesten kan tilby (Stickdorn m.f., 2010). Bevisende elementer har dette som formål, og kan være alt fra brosjyrer, mailer, regninger, bankkort og lignende (Service Design Network, 2009).

Bevisende elementer er en type treffpunkt, men det er viktig å presisere at det er et skille mellom vanlige treffpunkt og bevisende element. Prinsippet om å fokusere på vanlige treffpunkt har som formål å se på interaksjonen mellom kunde og tjenestetilbyder, og hvilke følelser kunden har i disse møtepunktene. Prinsippet om å fokusere på bevisende element har derimot som formål å vise verdien kunden kan oppnå ved å benytte tjenesten. Ved å utforme bevisende elementer, vil disse naturligvis bli et treffpunkt mellom kunde og tjeneste, men det er ikke selve interaksjonen som er hensikten. Hensikten er å vise kunden verdien av tjenesten.

Holistisk

Det femte prinsippet handler om at når tjenester skal utvikles, bør man ha et holistisk perspektiv. Dette tilsier at man skal se på tjenesten i en større kontekst, blant annet ved å ta hensyn til miljøet og omgivelsene tjenesten opererer i (Stickdorn m.f., 2010).

Dette henger sammen med en utfordring om at kunden selv ikke alltid vet hva han vil ha. At kunden ikke vet hva han vil ha, skyldes blant annet at behov endres og utvikles konstant. Behov er ikke statiske og vil påvirkes av mange faktorer, blant annet trender, folks økonomiske situasjon og teknologi. Steve Jobs understreket dette med sitatet *"You can't just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they'll want something new"* (i Bechmann, 2010)

Det er ikke et nytt fenomen at det kan være vanskelig for kunder å identifisere egne behov; Henrik Ford innså dette når han kom med uttalelsen *"if I'd asked my customers what they wanted, they'd said a faster horse"* (i Bechmann, 2010). Dette impliserer at kundene ikke vet hva de vil ha fordi de ikke har tilstrekkelig informasjon for å kunne beskrive visjoner for fremtiden. Det er derfor viktig å ha et større og bredere perspektiv på samfunnet og omgivelsene når tjenester skal utvikles (Clatworthy), da dette kan bidra med å gi et inntrykk av hvordan fremtiden kommer til å se ut og hvilke muligheter forskjellige trender kan gi.

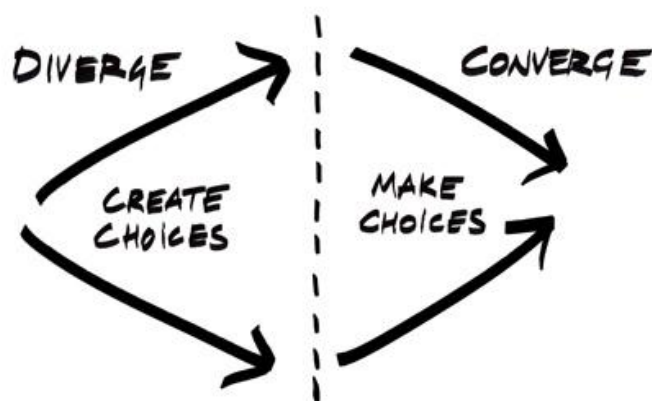
Utfordringen blir å artikulere de latente behovene kundene ikke er klar over at de har (Brown, 2009).

Et eksempel som understreker at man kan oppnå suksess ved å ha et holistisk perspektiv og kartlegge fremtidige behov, er eksempelet om Toyota Prius. Denne hybrid bilen var ikke et resultat av brukerorientering. Toyota startet utviklingen av bilen allerede i 1994 og brukerundersøkelser på dette tidspunktet viste at kundene ønsket store, bensinkrevende SUVs. Ideen om Toyota Prius, derimot, var basert på en forståelse av hva fremtiden ville bringe. I dag viser det seg at kundene er fornøyd med bilen, selv om det ikke var etterspørsel etter den når den ble utviklet og lansert. Resultatet av denne tidlige forståelsen er at Toyota nå er langt foran sine konkurrenter (Verganti, 2010).

2.4.2. Divergent og konvergent tenkning

Tjenstedesignprosessen går igjennom en divergent og en konvergent fase (Design Council, a)). Kort sagt handler divergent tenkning om å skape valgmuligheter, mens konvergent tenkning handler om å ta valg.

Figur 6: Divergent og konvergent fase



Kilde: IDEO

I vestlige land brukes ofte konvergent tenkning når problemer skal løses. Dette innebærer at det gjøres et valg mellom løsninger som allerede eksisterer. Det beste av de mulige alternativene blir valgt, men det er ikke gitt at denne løsningen er den riktige. Siden man kun fokuserer på kjente alternativer, begrenser konvergent tenkemåte produksjonen av nye,

mulige løsninger som kanskje kunne vært bedre løsninger på problemet. I motsetning til konvergent tenkning handler divergent tenkning om å skape flere muligheter og valgalternativer, og er en metode som ofte brukes av designere. Designere streber etter å konstruere mer tilfredsstillende løsninger enn det som allerede er foreslått, og det blir dermed generert mange nye valgalternativer. Nobelprisvinner, Linus Pauling, sa det tydelig: *“To have a good idea, you must first have lots of ideas”* (Brown, 2009).

Tjenstedesignprosessen starter når det identifiseres en mulighet for en ny tjeneste eller når det oppdages at noe kan forbedres ved en eksisterende tjeneste. Tjenstedesign utnytter deretter verdien i det å kombinere idégenerering med det å ta valg ved å gå gjennom en divergent og en konvergent fase. Bruken av divergent tenkning vil øke valgalternativene siden det blir identifisert flere mulige løsninger, mens konvergent tenkning vil lede til at den riktige løsningen blir valgt. Det er i dette steget alternativer elimineres og det fokuseres på å finne løsningen som skal implementeres (Brown, 2009).

Den første fasen i tjenstedesignprosessen preges av divergent tenkning, og formålet er å få frem et bredt spekter av ulike ideer (Design Council, b)). Innen tjenstedesign er det et fokus på at inspirasjonen til disse innovasjonsideene bør komme fra observasjoner av kunden. Her er brukerorientering og -innsikt sentralt siden det kan hjelpe med å avdekke kundens behov, både eksplisitte og latente. Forståelse av brukerne gir verdifull innsikt som videre kan gi grunnlag for nye ideer (Ilseth og Lurfald).

Genereringen av et bredt spekter av ideer krever imidlertid ikke bare brukerinnsikt; det må også være en forståelse for hva som er det virkelige problemet. Vanlig praksis når det oppstår et problem er direkte å lete etter en løsning. Man antar at man vet årsaken, og det undersøkes ikke om det kan være andre, bakenforliggende forhold som egentlig forårsaker problemet. Det sees heller etter kjente løsninger som har fungert ved tidligere, lignende problemer. Dette er tegn på konvergent tenkning. I første fasen av designprosessen settes det derimot spørsmålsteget ved det gitte problemet, og det søkes etter innsikt for å få bedre forståelse for problemet. På denne måten legges det til rette for å finne den riktige løsningen på det egentlige problemet (Brown, 2009).

I den divergente fasen vil man derfor benytte forståelsen for problemet og brukerinnsikt for å belyse problemområdet, identifisere brukernes behov og sette fokus på hvilke oppgaver som

skal løses. Med dette som utgangspunkt kan kreative prosesser settes i gang og det kan genereres mange ideer til konsepter som kan løse problemet.

Det å skape et mangfold av ideer er imidlertid ikke mer enn bare en øvelse dersom man ikke klarer å ta steget videre. Ideene må utvikles til konkrete og realiserbare løsninger som vil resultere i tjenester som kan gi verdi både til kunde og bedrift. Det er først når ideen har blitt realisert at den har en tydelig verdi (Farstad og Jevnaker, 2010). Det er dermed lite nytte i å komme opp med en stor mengde av ideer dersom ingen av dem kan realiseres i form av gode tjenester. Den konvergente fasen i tjenstedesign fokuserer derfor på å velge ut ideene som har potensial. Det er her ideene fra den divergente fasen blir analysert, definert og evaluert, og man kommer frem til konkrete løsningsforslag på problemet.

Det er vanskelig å definere noen faste kriterier for valg av ideer i denne fasen. Forskjellige bedrifter kan ha ulike ressurser og begrensninger, noe som tydelig vil påvirke valget av de ideene som kan realiseres. Dersom vi tar utgangspunkt i definisjonen av tjenstedesign, sier den imidlertid at tjenesten må være nyttig, brukbar og ønskelig fra kundens ståsted og effektiv og særegen fra leverandørens ståsted (Mager, 2009). Dette kan være gode retningslinjer når det skal velges hvilke ideer som skal følges opp.

At tjenesten må være nyttig, brukbar og ønskelig fra kundens ståsted kan knyttes til at tjenesten må være relevant for brukeren. Tjenesten må svare til forventninger og dekke kundebehov, samtidig som tilbudet må være i tråd med kundens preferanser og aspirasjoner (Drangert-Hveding, 2012). På denne måten vil tjenesten være relevant for brukeren (Ilseth og Lerfald). Viktigheten av å ha brukerinnsikt viser seg nok en gang.

Videre må kunden oppleve og innse at tjenesten leverer en bedre fordel enn det konkurrentene gjør. Dette kan knyttes til at tjenesten må være særegen fra leverandørens ståsted.

Tjenesten må utgjøre en tydelig, gjenkjennelig og forståelig forskjell som skiller den fra andre eksisterende løsninger. Det er selvfølgelig viktig at en ny tjeneste må være annerledes enn det konkurrentene tilbyr, ellers hadde ikke forbrukerne hatt noen intensjoner om å velge det nye alternativet. Men det er imidlertid ikke nok at tjenesten er unik; differensieringsmomentet må også være synlig og forståelig. Kunden må se og forstå hva som tilbys, ellers er det ingen nytte i å tilby en forskjellig tjeneste (Ilseth og Lerfald).

Når de gode, realiserbare ideene skal velges ut, er det derfor viktig å huske på hva kunden forventer og vil se på som ønskelig, og om denne ideen skiller seg fra eksisterende løsninger i markedet.

2.4.3. Visualisering

Visualisering er sett på som et særegent verktøy innen tjenstedesign (Segelström og Holmlid, 2009), og kompetanse i visuell fremstilling er ofte et nøkkelement i designpraksis.

Visualisering brukes både i den divergente og den konvergente fasen.

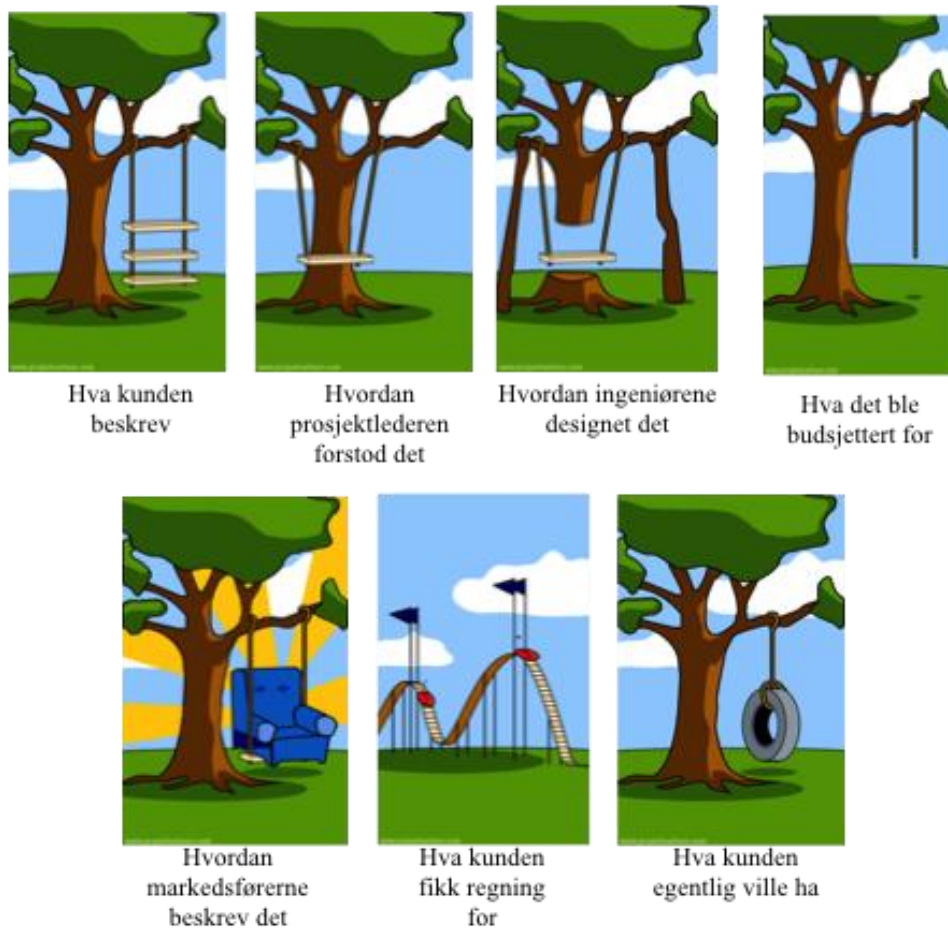
Formålet med visualisering er kommunikasjon, både med seg selv og med andre. Forskning viser at visualisering brukes i tjenstedesign for å hjelpe tjenstedesignere med å formulere innsikt fra kundeobservasjoner og dermed forbedre sin egen forståelse, i tillegg til å kommunisere denne innsikten og forståelsen videre til andre (Segelström, 2009).

Å formulere innsikt og forbedre sin egen forståelse handler om at visualisering blir benyttet for å forsikre seg om at innspillene fra brukerne ikke blir glemt gjennom designprosessen. Det er ikke alltid like lett å huske all informasjon, og det er velkjent at man ofte kun husker det som passer inn i sitt eget verdensbilde. Ifølge Pruitt og Adlin (2006) er det en fare for at man ender opp med et selvsentrert i stedet for et brukersentrert design dersom designere ikke har fokus på hva kundene mener (i Segelström, 2009). Det er derfor viktig at data blir husket på den måten det opprinnelig ble forstått, slik at brukerens behov og ønsker kan bli dekket. Visualisering i dette tilfellet har derfor som formål å huske data, og kan derfor bli kalt ”kommunikasjon med sin egen hukommelse” (Segelström, 2009).

Det er imidlertid ikke tilstrekkelig kun å kommunisere med seg selv. Når en ide har oppstått er det avgjørende at flere folk får høre om denne. Ideer har sjelden en verdi i seg selv, men gjennom konkretisering og kommunikasjon kan ideene omformes slik at de blir verdiskapende (Farstad og Jevnaker, 2010). Visualisering kan være et viktig hjelpemiddel for å kommunisere ideen, da dette er en effektiv teknikk for å uttrykke en idé. Gjennom ulike former for visualisering kan man få frem viktige aspekt ved ideen som ellers kunne vært vanskelig å beskrive med bare ord. Visualisering handler dermed om å bruke det man har til rådighet til å gjøre ideen mer synlig og begripelig (Brown, 2009).

Et eksempel som understreker nytten av visualisering i forbindelse med kommunikasjon og forståelse, er bildeserien om ”hva kunden egentlig vil ha”. Denne viser at når man kun bruker ord for å forklare, er det lett for at involverte danner egne bilder inne i hodet som kan være svært forskjellige fra hverandre, og svært forskjellig fra det som egentlig menes. Dersom man ikke har den riktige, felles forståelsen kan prosjekter bli iverksatt på feil informasjonsgrunnlag og dermed fortsette i helt feil retning (Marfdrat, 2011).

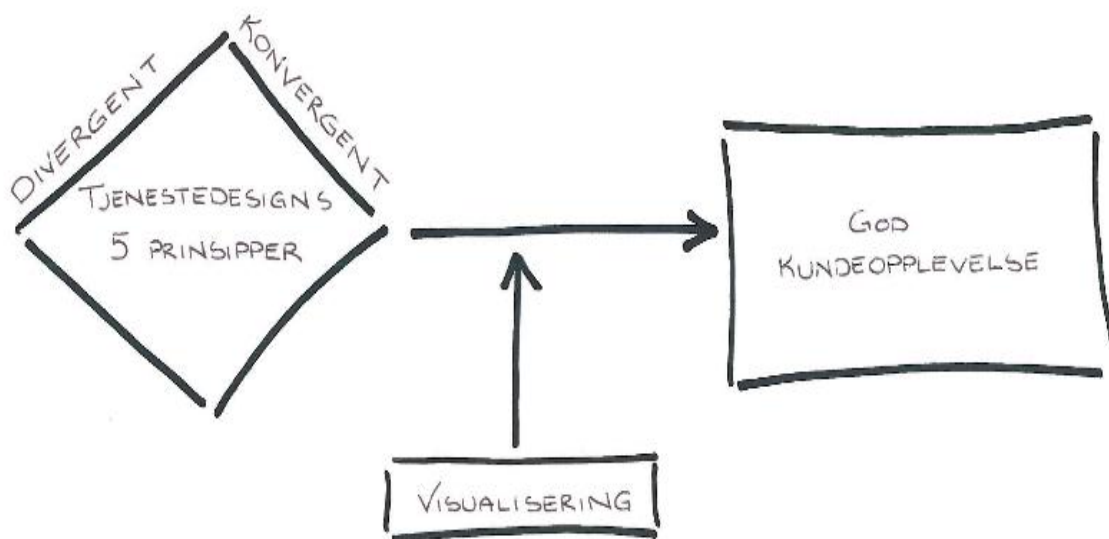
Figur 7: Viktighet av visualisering



2.5. Forskningsmodell

Basert på det teoretiske rammeverket har vi utformet en forskningsmodell som viser hvilke sammenhenger vi predikerer. Modellen tar utgangspunkt i de faktorene som sies å kunne påvirke god kundeopplevelse.

Figur 8: Forskningsmodell



Det vil undersøkes om den avhengige variabelen, *god kundeopplevelse*, kan påvirkes av å benytte tjenstedesign.

Tjenstedesign kan beskrives ut i fra fem prinsipper; brukerorientering, samskaping, sekvensering, bevisende element og holistisk. Videre går tjenstedesignprosessen gjennom både en divergent og konvergent fase, og derfor har vi integrert tjenstedesign sammen med disse to fasene i den uavhengige variabelen.

Visualisering er moderatoren i modellen, og vi forventer at bruk av visualisering kan styrke den effekten tjenstedesign har på god kundeopplevelse.

3. METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvilke valg vi har tatt når det gjelder datainnsamling. Datainnsamlingen er avgjørende for å kunne svare på problemstillingen.

3.1. Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan problemstillingen skal besvares og forteller hvordan data skal samles inn, analyseres og tolkes (Saunders, m.f., 2009). Det skilles mellom tre ulike forskningsdesign: utforskende, beskrivende og forklarende. Det er viktig å foreta en grundig vurdering av hvilken av disse som passer best for å besvare problemstillingen, da ulike problemstillinger krever ulike metoder.

Vi valgte et utforskende design for oppgaven vår. Ifølge Robson (2002) er et utforskende design hensiktsmessig når man ønsker å få økt innsikt og når et problem skal settes i et nytt lys (i Saunders m.f., 2009). En av fordelene med et slikt design er at det er fleksibelt og åpner for at man kan endre retning underveis i prosessen, for eksempel ved at man fokuserer bredt i begynnelsen og smalere etterhvert (Saunders m.f., 2009). Når data samles inn, får man gradvis mer innsikt i emnet som studeres og datainnsamling vil kontinuerlig bli påvirket av det som læres underveis i prosessen.

3.2. Casestudie

Når det kommer til forskningsstrategi var en casestudie fordelaktig for oss. En casestudie handler om å foreta en studie i en virkelighetsnær kontekst og man får dermed muligheten til å studere et fenomen i sin naturlige setting (Yin, 2003 i Saunders m.f., 2009). Ved å bruke casestudier får man mulighet til å få svar på spørsmål som ”hva”, ”hvorfor” og ”hvordan”, heller enn på ”hvor mange” (Saunders m.f., 2009). Siden vi har en utforskende problemstilling, var casestudie et godt alternativ for vår oppgave. Formålet med vår studie er å få en dypere forståelse for hensiktsmessigheten av tjenstedesign i forhold til det å skape god kundeopplevelse. For å få denne forståelsen var det nyttig å studere tjenstedesign i en virkelighetsnær kontekst, og dette oppnådde vi gjennom å snakke med ansatte i en organisasjon som faktisk driver med tjenstedesign. Vi valgte organisasjonen Telenor.

De vanligste formene for datainnsamlingsmetode når man har en casestudie er å benytte kvalitative intervju eller observasjon. Vi valgte hovedsakelig å benytte kvalitative intervju, men supplerte dataene med en observasjon.

3.2.1. Kvalitative intervju

Kvalitative intervju er hensiktsmessig med tanke på å forstå bakgrunnen for valgene intervjuobjektene har tatt, og for å avdekke deres erfaringer og meninger (Saunders m.f., 2009). Formålet med vår studie er nettopp å kartlegge Telenors meninger og erfaringer, og derfor var kvalitativt intervju fordelaktig.

Videre vil kvalitative intervju være en hensiktsmessig metode dersom det er mange spørsmål som skal besvares, dersom spørsmålene er komplekse eller åpne, eller dersom det kan være av interesse å justere spørsmålene etter hvem man intervjuer. Et kvalitativt intervju var dermed nyttig for oss med tanke på at spørsmålene var åpne og komplekse. Det var også hensiktsmessig at vi kunne endre spørsmålene underveis.

Kvalitative intervju er også fordelaktige dersom det er viktig for undersøkelsen at man danner personlig kontakt. For å kunne kartlegge respondentenes personlige erfaringer på temaet, mente vi det var viktig å kunne kommunisere med dem direkte. På den måten hadde vi mulighet til å spørre dem om å utdype enkelte momenter, dersom dette var nødvendig.

Det er også noen negative aspekter ved kvalitative intervju som man bør ta stilling til. Kvalitative intervju kan både være tidkrevende og omfattende. Man får store mengder informasjon, og det er viktig at man klarer å håndtere denne informasjonen på en god måte. I tillegg kreves det kunnskap om hvordan utførelsen skal foregå slik at det blir et vellykket intervju. På tross av disse momentene var likevel kvalitativt intervju å foretrekke for vår utredning.

Man deler kvalitative intervju inn i dybdeintervju og semi-strukturerte intervju. Vi valgte å benytte semi-strukturerte intervju. I denne typen intervju har man en fast plan over hvilke spørsmål og temaer som skal dekkes. Denne planen kan imidlertid forandre seg fra intervju til intervju. Rekkefølgen på spørsmålene kan også endre seg etter hvordan konversasjonen utvikler seg. Denne datainnsamlingsmetoden så vi på som mest hensiktsmessig da vi ønsket å

strukturere spørsmål og tema på forhånd, men samtidig la informantene snakke fritt rundt emnene. Vi ville også at det skulle være rom for å stille oppfølgingsspørsmål underveis.

Før vi gjennomførte intervjuene var det viktig å sette av tid til å utforme en god intervjuguide. Vi utviklet intervjuguiden på bakgrunn av teori, egne erfaringer og diskusjon med personer som hadde erfaring innen området. Vi valgte å intervju seks personer fra Telenor som hadde deltatt på en eller flere tjenstedesign-workshoper. Disse hadde ulike stillinger i Telenor og hadde hatt ulike roller i workshopene.

For å forberede oss til intervjuene var det også en del praktiske elementer vi måtte ta hensyn til. Vi valgte å ha personlige intervju og telefonintervju, og valgte å intervju enkeltpersoner hver for seg. Dette var viktig for å få frem hver enkelt sin erfaring og mening. De personlige intervjuene gjennomførte vi i Telenor sine egne lokaler på Fornebu da dette var kjente omgivelser for respondentene og det ville være lettere for respondentene å sette av tid til intervju. For å registrere data benyttet vi båndopptaker og på den måten kunne vi konsentrere oss om det som ble sagt, heller enn å måtte skrive alt ned. Vi tok imidlertid små notater underveis i intervjuene som beskrev elementene en båndopptaker ikke kan dokumentere.

3.2.2. Observasjon

Observasjon er som sagt en annen nyttig datainnsamlingsmetode dersom man har en casestudie. Observasjon er en systematisk registrering, beskrivelse, analyse og tolkning av folks atferd (Saunders m.f., 2009). For vår studie var en observasjon fordelaktig ved at vi kunne få et innblikk i hva som gjøres i en tjenstedesign-workshop. Ved å observere fikk vi, i en virkelighetsnær kontekst, sett med egne øyne hvordan en workshop legges opp og gjennomføres. Dette var viktig innsikt som hjalp oss å forstå workshopene respondentene refererte til i intervjuene.

Det skilles mellom ulike typer observasjoner; strukturert og deltakende. Vi valgte en observatørrolle hvor forskeridentiteten var kjent for alle deltakerne. På denne måten kunne vi notere underveis og få gode primærobservasjoner om blant annet hva som skjedde og ble sagt i selve workshopen. Videre deltok ikke observatøren aktivt i selve workshopen, men hadde en tilbaketrukket rolle.

3.3. Dataanalyse

Kort tid etter at datainnsamlingen var gjennomført, ble intervjuene transkribert og observasjonen dokumentert i et observasjonsnotat. Da var informasjonen friskt i minne og vi fikk mer presise data angående det som ble sagt og de inntrykkene vi hadde fått.

Når det gjelder kategoriseringen av dataen utgjorde strukturen i intervjuguiden rammeverket for kategorisering. I intervjuguiden var spørsmålene delt inn i de ulike faktorene vi ønsket å undersøke, og disse faktorene utgjorde kategoriene våre. Det å kategorisere dataen gjør det lettere å analysere og se sammenhenger i den innsamlede informasjonen (Saunders m.f., 2009).

Neste steg i analysen var å kode datamaterialet. Her benyttet vi fargekoder for å identifisere sitater og observasjoner som relaterte seg til de forskjellige definerte kategoriene. Dette gjorde at det ble en tydelig oversikt over hvilke data som hørte til hvor. Etter å ha systematisert datamaterialet, undersøkte vi om det var mønstre og sammenhenger innenfor og mellom kategoriene. Dette ga oss innsikt i om det var fokusert mer på enkelte faktorer enn andre, og hvilken effekt de ulike faktorene hadde på den avhengige variabelen i modellen vår.

3.4. Reliabilitet og validitet

Det er viktig å se på hvorvidt det innsamlede datamaterialet er relevant for problemstillingen, og om fremskaffelsen og bearbeidelsen av data er tilfredsstillende og nøyaktig. Reliabilitet og validitet er to sentrale begreper her (Saunders m.f., 2009).

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige målingene er. Dersom gjentatte målinger av samme fenomen ville gitt samme resultat, kan man si at dataene er reliable (Saunders m.f., 2009). I kvalitative analyser er det imidlertid en utfordring å få høy reliabilitet. Kvalitative studier er lite standardiserte, og resultatene er basert på forskerens subjektive vurdering. Selv om det under intervjuene blir fulgt en intervjuguide, er det likevel mulig at man opptrer ulikt i de forskjellige intervjuene. Videre kan et svar fra respondenten tolkes forskjellig av ulike forskere (Saunders m.f., 2009). Vi forsøkte å ta hensyn til dette ved å opptre vennlig og åpent, og ikke la våre ordformuleringer og kroppsspråk påvirke intervjusituasjonen. Videre stilte vi mest mulig åpne spørsmål og unngikk ledende spørsmål, da dette er elementer som kan svekke reliabiliteten (Saunders m.f., 2009).

Videre forsøkte vi å styrke reliabiliteten ved å gjennomføre analysen etter beste evne uten subjektive vurderinger. Vi gjorde som sagt opptak av intervjuer, transkribert disse og tok i tillegg grundige notater av observasjonen. På denne måten kan analysen vår begrunnes. Nøyaktige notater og opptak eliminerer også muligheten for at relevant data blir glemt (Saunders m.f., 2009). I analysedelen har vi skilt mellom hva som er respondentenes erfaringer og hva som er våre erfaringer og tolkninger.

Bruken av båndopptaker kan imidlertid påvirke reliabiliteten negativt. Dette er uvant for intervjuobjektene og kan føre til at de ikke klarer å svare ærlig og naturlig på spørsmålene (Saunders m.f., 2009). For å unngå at bruken av båndopptaker påvirket svarene, informerte vi respondentene om at alt ville være anonymt, om at lydopptakene ville bli slettet og spurte om det var i orden at vi tok opp intervjuene. Alle samtykket til dette.

Validitet referer til hvorvidt dataene er relevante i forhold til problemstillingen, og handler dermed om hvor godt man måler det man ønsker å måle (Saunders m.f., 2009). I kvalitative studier vil validiteten si noe om forskeren får tilgang til respondentenes kunnskap og erfaring, og om svarene blir forstått slik respondentene egentlig mener (Saunders m.f., 2009). I semi-strukturerte intervjuer kan man styrke den interne validiteten ved at man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart. Det at vi valgte intervjuobjekter som enten hadde vært med i workshopene, eller vært pådrivere for gjennomføringen, har også styrket den interne validiteten. I tillegg har vi satt oss inn i relevant litteratur og skaffet annen nødvendig kunnskap. Dette kan hindre misforståelser underveis, og kan hatt en positiv effekt på validiteten. Relatert til observasjoner vil det være en høy validitet siden studien skjer i sine naturlige omgivelser (Saunders m.f., 2009).

En potensiell svakhet ved våre funn er imidlertid at tjenstedesign er et relativt nytt fagfelt. Respondentene har dermed hatt begrenset erfaring innen området, og dette kan ha ført til at det var vanskelig for respondentene å forklare enkelte forhold og komme med presise erfaringer.

I forhold til ekstern validitet, var det en svakhet at det kun ble benyttet en casestudie. Siden vi bare så på en bedrifts erfaring med tjenstedesign, vil det være vanskelig å generalisere funnene vi har gjort (Saunders m.f., 2009). Begrunnelsen for at vi kun brukte et enkelt case henger sammen med at tjenstedesign er et nytt fagfelt. Dette tilsier at det er begrenset antall

bedrifter som har gjennomført tjenstedesign-workshoper. Likevel vil generaliserbarheten til et enkelt case også ha en verdi, da enkelt case er teoretisk generaliserbare selv om de ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre populasjoner (Yin, 2003 i Saunders m.f., 2009).

Hensikten med casestudiet av Telenor har dermed vært å utvide og generalisere teorigrunlaget innenfor tjenstedesign.

3.5. Etikk

Gjennom hele studien var det viktig å ta hensyn til etiske retningslinjer (Saunders m.f., 2009). Etiske problemstillinger dukker opp i de ulike stegene av prosjektet, og omfatter blant annet frivillighet til å delta og det å kunne trekke seg underveis, konfidensialitet av data og anonymitet til deltakerne. Personene vi intervjuet sto fritt til å delta eller ikke, og i tillegg presiserte vi at de når som helst kunne trekke seg dersom de ønsket dette. Vi valgte å ikke nevne navn på respondentene i oppgaven vår. I forhold til observasjonen følte det også etisk riktig å være åpen om observasjonen. Videre var det viktig at vi presenterer litteratur på en riktig måte, og vi har vært tydelig på hvor vi har hentet informasjonen fra. I forhold til presentasjonen av dataene, var det viktig å presentere disse på en respektabel og nøytral måte.

4. CASEBESKRIVELSE

Her vil vi gi en kort innføring i caset oppgaven vår er basert på. For å undersøke om tjenestedesign er hensiktsmessig for å frembringe god kundeopplevelse, har vi valgt å ta utgangspunkt i Norges største leverandør av tele- og datatjenester; Telenor. Telenor tilbyr bredbånd, mobil, telefoni og kabel-tv til privat- og bedriftskunder både nasjonalt og internasjonalt. Hovedkontoret ligger på Fornebu i Oslo (Telenor).

4.1. Telekommunikasjonsbransjen

Telenor opererer i telekommunikasjonsbransjen. Dette er en bransje med stadig økende konkurranse, og aktørene må også tilpasse seg kravene til teknologiske og regulatoriske endringer. Dette fører til at de stadig må være innovative og levere nye eller forbedrede tjenester til markedet (Rafen). Det er ofte en felles teknologi som ligger til grunn for de fleste bedriftene i markedet, og det er dermed ved forbedring eller utvikling av unike tjenester som tilbyr kundeopplevelse at en bedrift kan differensiere seg (Pang, 2009).

Bransjen er tett koblet opp mot forbrukerne. Utviklingen innen telekommunikasjon har i dag stor påvirkning på hvordan vi lever. Blant annet er bruken av mobiltelefon og internett eksempler på hvordan livene våre har blitt endret av telekommunikasjon. Teknisk sett kan det sies at telekommunikasjonsbransjen er den hurtigst voksende bransjen, både i form av kompleksitet og når det gjelder oppbygging av ny funksjonalitet (Combitech).

4.2. Telenor og kundeopplevelse

Telenor er aktivt engasjert i prosjekter som utforsker kundebehov og kundeatferd. Telenors merkevare er knyttet til mennesker, noe som kommer tydelig frem ved slagordet ”*Built around people*” (Telenor Group, a)). De ønsker å utvikle seg for å sikre at deres tjenestetilbud gir de beste brukeropplevelsene og økt verdiskaping for kundene. Innovasjon i kundeopplevelse innebærer at verdien av å bruke en tjeneste øker mer enn det som er mulig rent teknisk (Telenor Group, b)).

Fokuset på å forbedre kundeopplevelsen vises blant annet ved at Telenor deltar i ”Center for Service Innovation”. Senteret ble etablert på Norges Handelshøyskole i 2011 sammen med

andre forskningsmiljøer og industrielle partnere. Kjernen i dette samarbeidet er å drive forskning for å bedre forstå kundebehov og kundeadferd (Telenor Group, b)). Videre er kundeopplevelse sentralt i Telenors ambisjon om å etablere seg som en sterk global merkevare (Skard, 2010).

4.3. Telenor og tjenstedesign

Telenor har arbeidet strategisk med tjenstedesign siden 2008. Det er gjerne brukt forskjellige betegnelser på begrepet, men fokuset har uansett vært på at det skal være sømløse opplevelser på tvers av alle møtepunktene mellom kunden og Telenor (Gloppen, 2012).

Et verktøy Telenor har benyttet mye på vegen mot å skape sømløse opplevelser, er ”customer journey”. ”Customer journey” er en visuell presentasjon av hvordan kunden benytter en tjeneste. Bruk av en tjeneste skjer over tid og gjennom flere ulike treffpunkter både før, under og etter selve kjøpet. Ved å kartlegge de ulike treffpunktene kundene møter på, kan man konstruere en ”reise” som detaljert viser interaksjonene kundene har med tjenesten og hvilke følelser som knyttes til disse treffpunktene (Stickdorn m.f., 2011).

”Customer journey” har kundeperspektiv som utgangspunkt og er på denne måten et hensiktsmessig hjelpemiddel for å få et overordnet bilde av de faktorene som faktisk påvirker kundeopplevelse (Stickdorn m.f. 2011). Det å tegne opp kundereisen kan bidra til å få brukerinnsikt og en forståelse for hvordan kunden opplever tjenesten (Høgåsen-Hallesby, 2011). Man får også muligheten til å oppdage hvilke deler av tjenesten som fungerer bra for kundene, og hvor der er rom for forbedring (Design Council, c)).

I tillegg til ”customer journey” har Telenor gjennomført flere tjenstedesign-workshoper. Disse har blitt eksternt fasilitert av ulike tjenstedesign-spesialister. Enkelte av disse workshopene er blitt iverksatt i samarbeid med CSI, mens andre er iverksatt av Telenor på eget initiativ. For å undersøke om tjenstedesign kan være hensiktsmessig for å frembringe god kundeopplevelse vil vi ta utgangspunkt i workshopene som er gjennomført, og kartlegge noen av deltakernes erfaringer.

5. ANALYSE

I dette kapittelet vil vi, ved gjenfortelling og bruk av direkte sitater fra intervjuene, beskrive hvilke erfaringer Telenor har hatt med tjenstedesign. Først presenteres representantenes generelle perspektiv på opplevelsesøkonomi og hvordan tjenstedesign har blitt gjennomført i praksis hos Telenor. Videre presenteres divergent og konvergent tenkning, tjenstedesigns fem prinsipper og visualisering. Til slutt presenteres Telenors helhetlige perspektiv på tjenstedesign.

For å beskrive hvordan tjenstedesign har blitt gjennomført i praksis vil vi i hovedsak benytte data fra observasjonen vi gjennomførte hos Telenor. Dette var en krysskanalopplevelse-workshop som ble fasilitert av det eksterne tjenstedesignbyrået Live|work. I tillegg vil vi påpeke momenter som ble belyst under intervjuene.

Vi vil analysere dataene underveis ved å knytte Telenors erfaringer opp mot teori, komme med våre egne tolkninger og knytte de ulike faktorene opp mot kundeopplevelse.

5.1. Perspektiver på opplevelsesøkonomi

Alle respondentene i Telenor mente at det i dag er veldig viktig å tilby kunden en god opplevelse når tjenester benyttes.

”En god kundeopplevelse er helt essensiell.” (Respondent 3)

Flere av respondentene understreket imidlertid at denne oppfatningen ikke alltid har vært tilfellet hos Telenor. Telekommunikasjonsbedrifter har tradisjonelt sett vært teknologidrevet, noe som har ført til at kundenes ønsker og forventninger ofte er blitt tilsidesatt.

”Du vet at telecom ikke akkurat har rykte på seg for å være god på kundeopplevelse.” (Respondent 4)

Dagens opplevelsesøkonomi krever imidlertid at dette fokuset endres. Nå må kundene settes i sentrum, og det må utvikles tilbud som tar utgangspunkt i kunden.

”Telenor er en teknologibedrift og bærer preg av det, (...), men etter hvert så skjønner man jo at man må tenke fra kundens ståsted.” (Respondent 2)

”Jeg tror at kjernen i det hele er at man starter med kundeopplevelsen i stedet for at den kommer på slutten, og det er jo tradisjonelt for produkt- og teknologiorienterte selskaper, noe som Telenor faktisk fortsatt er, enten vi vil det eller ikke.”
(Respondent 4)

Teorien sier at det må tilbys en god opplevelse til kunden da det er gjennom opplevelse kunden oppfatter verdi. Kundene ønsker at sine behov skal bli dekket og at sine forventninger skal innfris. Slik vi ser det, samsvarer det respondentene uttrykker med det teorien påstår. Respondentene mente at det ikke er tilstrekkelig kun å tilby teknologiske funksjoner. For å lykkes i dagens marked må det fokuseres på kundeopplevelse og det er derfor kunden som bør drive innovasjonsprosessene – ikke teknologien.

Respondentene påpekte at en av årsakene til at vi er inne i en tid hvor det er viktig å tilby god kundeopplevelse, er at kundene i dag har større makt.

”Kunden har mye mer makt enn han hadde før.” (Respondent 1)

Den økte makten kommer blant annet av at kundene har større valgmuligheter og at de er mer informerte enn før. Flere valgalternativer skyldes at det har blitt flere leverandører i bransjen. Telenor har tidligere hatt et monopol på telekommunikasjonstjenester, men i løpet av de siste ti-årene har det kommet stadig flere utfordrere. Kunden kan nå velge mellom flere ulike leverandører, og dette kan implisere at makten er flyttet fra Telenor til kunden. Dette vil videre implisere at Telenor må tilrettelegge tilbudet etter kundens behov i mye større grad. Dette er imidlertid noe de andre aktørene i bransjen også må gjøre, og er dermed ikke tilstrekkelig for å skille seg ut. For å kunne differensiere seg må det tilbys særegne opplevelser.

”Målet er jo å få gode opplevelser, og vi må levere tjenester som er bedre enn konkurrentene.” (Respondent 3)

Kundene er også blitt mer informerte enn før. Det er lett å få tilgang til informasjon om tilsvarende tjenester, både fra leverandørene selv og fra andre hold, og kunden kan enkelt sammenligne og finne det tilbudet som passer best til sitt bruk. Kunden har en bedret oversikt over hvilke valgmuligheter som finnes.

En annen årsak til at det bør fokuseres på kundeopplevelse, er at kunder i dag forventer mer. En respondent påpekte at kundeopplevelse er tett knyttet til kundens forventninger, og at det er avgjørende at bedriften klarer å dekke disse.

”Det som er viktig for oss, det er å gi kundene en god opplevelse innenfor de forventningene de har.” (Respondent 3)

Forventninger handler om hva kunden tror han skal oppleve ved å benytte tjenesten og kan skapes blant annet av kundens tidligere erfaringer, andres omtale av tjenesten, og bedriftens egen markedsføring. Det er viktig å fokusere på forventninger, da kundene lett kan bli skuffet dersom tjenestetilbudet ikke lever opp til disse.

Å gi kundene gode opplevelser innenfor de forventningene de har, vil gi fornøyde kunder. Det er imidlertid også mulig å gi kunden noe utover forventningene.

”Og gjerne overraske de litt ekstra, slik at det skapes en wow-effekt.” (Respondent 3)

Hvis man tilbyr noe mer enn det kundene forventer, kan man skape en enda bedre opplevelse og kundene kan bli enda mer fornøyd. Her er det imidlertid viktig å huske på at det skal være en helhetlig, konsistent opplevelse gjennom hele tjenesten. Alle deler av tjenesten må da tilby ”wow-effekten”; dersom kunden får denne opplevelsen i et kontaktpunkt vil han forvente at alle de andre kontaktpunktene skal gi samme opplevelse. Dersom dette ikke er tilfellet, blir ikke forventningene innfridd og kunden kan bli skuffet.

Fornøyde kunder er viktig for å få lojale kunder. En av respondentene trakk frem at det å tilby god opplevelse kan skaffe mer lojale kunder, og påpekte videre at det å tilby positiv kundeopplevelse kan være mer bindende enn vanlige kontrakter.

”Fordelene med en opplevelsesøkonomi er jo at kundelojaliteten blir større.” (Respondent 1)

En god opplevelse kan aldri oppleves for ofte. Dersom en kunde har hatt en positiv opplevelse med en tjeneste, er det større sannsynlighet for at tjenesten vil benyttes igjen.

Respondentene knyttet også god kundeopplevelse opp mot økonomi.

”Gode kundeopplevelser skaper økt salg, redusert churn, økt brandpersepsjon, og reduserte kostnader.” (Respondent 6)

”Det å ha en god kundeopplevelse vil redusere kostnader.” (Respondent 4)

God kundeopplevelse kan *redusere* kostnader ved at man opparbeider seg en lojal kundebase og dermed ikke stadig trenger å fokusere på å skaffe nye kunder. Det er store kostnader knyttet til det å skaffe nye kunder, blant annet at man må overbevise dem om hvorfor de skal velge akkurat deg som leverandør. Disse kostnadene kan reduseres dersom man har en tilstrekkelig base med lojale kunder. Lojale kunder vil benytte seg av tjenesten gjentatte ganger, og trenger ikke nødvendigvis videre overtalelse. Det er dyrere å skaffe seg en ny kunde enn å beholde en eksisterende kunde.

Videre fokuserte respondentene på at dersom man tilbyr god opplevelse kan man også unngå å *tape* penger. Dersom kunden har en negativ opplevelse med et tjenestetilbud, er det større sjanse for at kundeforholdet avsluttes. Dårlig opplevelse med en tjeneste kan gi insentiver til å teste andre alternativer, og kunden kan bytte til en konkurrent. Omtale av denne negative opplevelsen kan også føre til at potensielle kunder velger andre leverandører, og man taper dermed potensiell inntjening. Negative erfaringer spres ofte raskere enn gode erfaringer.

Det er tydelig at Telenor har økt sin oppmerksomhet rundt kundeopplevelse, og det er et viktig førstesteg å innse at det å tilby god kundeopplevelse er nødvendig i dagens konkurransesituasjon. Økt oppmerksomhet er imidlertid ikke tilstrekkelig i seg selv. En ting er å vite at man bør ha et større fokus på kundeopplevelse, en annen ting er å gjennomføre det i praksis.

”Kundene krever mer av oss, så derfor er vi nødt til å være mer kundefokuserte, men fortsatt sliter vi.” (Respondent 1)

”En ting er å ha det på den strategiske agendaen, en annen ting er å implementere det og få satt det ut i praksis.” (Respondent 4)

”Jeg opplever at Telenor sier vi er opptatt av kundeopplevelse, men ikke vært opptatt av å etterleve dette. Nå er det en endring på gang. Men vi har langt igjen.” (Respondent 5)

”Selv om vi tenker at vi skal levere en god kundeopplevelse, så tror jeg det fortsatt er mye på overflaten, på festtaler, uten at man tenker på hvordan man faktisk skal gjøre det. Hvordan skal vi tenke? Hvordan skal vi være organisert?” (Respondent 4)

Det har altså vært utfordrende for Telenor å være kundefokusert og tilby god kundeopplevelse. En av utfordringene som nevnes er at det kan være vanskelig å sette en konkret verdi på kundeopplevelse. Man har helt andre mål på en opplevelse; mål som gjerne er av en mer emosjonell karakter. Selv om man ser at det er nyttig å fokusere på kundeopplevelse, er det problematisk å presentere denne verdien i tall. Dette gjør hele konseptet litt uhandterlig, og det er utfordrende å vite hva man skal ta tak i og hvor man skal begynne. Telenor er imidlertid klar for å ta steget videre, og vil iverksette tiltak for å kunne tilby kunden en god opplevelse.

”Det er kommet et nytt initiativ nå på hvordan man skal bli mye mer kundeorientert, som også bygger på det å tilby opplevelser, som nå er på den nye strategiske agendaen.” (Respondent 4)

Tjenstedesign, som er det nye initiativet, kan være en god måte å implementere et økt fokus på kundeopplevelse. Det gis praktiske retningslinjer for hva det bør fokuseres på når eksisterende tjenester skal forbedres eller nye tjenester skal utvikles.

”Gjennom tjenstedesign blir et ”fluffy” begrep som kundeopplevelse mer håndterlig” (Respondent 4)

5.2. Tjenestedesign i praksis

Som sagt har Telenor i løpet av de siste årene hatt en rekke tjenestedesign-workshops fasilitert av ulike, eksterne tjenestedesign-spesialister. I denne delen vil vi beskrive hvordan slike foregår i praksis.

Telenor har vært oppdragsgiver i workshopene og oppgitt hva de ønsker å forbedre. Forbedringselementet er noe vi ser går igjen i de ulike workshopene. Vårt inntrykk er at iverksettelsen av workshopene først og fremst har handlet om å løse problemer, heller enn å se på muligheter for nye tjenester. Problemene har som regel omhandlet det at Telenor har hatt utfordringer knyttet til det å dekke kundebehov i sine eksisterende tjenester. De har hatt god informasjon om kundebehov, men ikke alltid klart å tilrettelegge tjenesten slik at behovet er blitt tilfredsstillt og kundens forventninger er blitt innfridd. Med oppdragsbeskrivelsen som utgangspunkt har tjenestedesign-spesialistene tilrettelagt workshopen.

Workshopen vi fikk observere hadde som sagt fokus på krysskanalopplevelse. Telenor har innsett at dette er et område hvor det trengs forbedring, og de ønsker nå å skape den ideelle krysskanalopplevelsen på tvers av manuelle og digitale kanaler og flater.

Tjenestedesignfirmaet Live|work formet og tilpasset workshopen.

I workshopen var det tilstedet tre designere og ni deltakere fra Telenor. Før deltakerne ble delt inn i mindre grupper var det en gjennomgang av agendaen, som denne dagen bestod av to ulike faser. Den første fasen innebar idégenerering og utgjorde dermed en divergent fase. I den andre fasen skulle det sees på utfordringer knyttet til ideene og kommes opp med piloter. Dette utgjorde en konvergent fase. Vårt inntrykk er at alle workshopene har hatt denne strukturen, men med varierende tidsbruk for de to fasene.

Før gruppene begynte å arbeide, ble tjenestens livssyklus visuelt presentert i form av syv plakater. Hver plakat representerte ett steg i syklusen, og de ulike stegene var consider, buy, receive & setup, early use, use, incident og consider. Etter forslag fra Live|work ble det enighet om å fokusere på problemer i forbindelse med krysskanalopplevelse i steg 2 og 3. Også i andre workshoper har det blitt benyttet metoder for kartlegging, blant annet ved ”customer journey”.

Til den første fasen hadde Live|work gjort klar ulike ideskisser for gruppene. Dette var enkle tegninger, relatert til problemet, som deltakerne kunne tegne videre på. Gruppen fikk også utdelt en oversikt over ulike behov som kan finne sted i steg 2 og 3. Skisser og oversikter er bare noen eksempler på hjelpemidler som kan benyttes for å bringe frem ideer i denne fasen.

Etter første fase hadde deltakerne generert en rekke ideer. Ideene ble presentert visuelt på ulike ark som ble hengt opp på veggen. Hver gruppe forklarte sine ideer kort og deretter valgte hver gruppe et konsept de skulle se videre på. Gruppene gikk hver for seg igjen og så på mulige utfordringer knyttet til konseptet. Med disse utfordringene kartlagt, kunne deltakerne deretter forme et forslag til pilot. Disse ble presentert og de andre gruppene fikk komme med innspill. Deretter ble det en diskusjon om hvilken pilot som kunne være mest hensiktsmessig å gjennomføre, uten at en spesiell ble valgt ut. I andre workshoper har det imidlertid blitt benyttet ulike rangeringsmetodikker for å stemme på de beste ideene.

Målet med workshopen var dermed å konkretisere en ide, beskrive utfordringene knyttet til ideen og komme med forslag til pilot. Dette skulle være så kort og presist som mulig.

Det å ha med designere i selve workshopene er en sentral del av tjenstedesign. Designerne var aktivt med som en del av gruppen. De var med som vanlige deltakere, men var samtidig personer som ”holdt i alle trådene”, blant annet ved å organisere ideene som kom opp. Videre tegnet designerne underveis, i tillegg til å oppmuntre deltakerne til å tegne selv. De ville at deltakerne skulle konkretisere ideene sine, og få dem ned på papiret. Designerne var både pådrivere og organisatorer. Vårt inntrykk er at dette er vanlig praksis i alle workshoper.

Visualisering er også et verktøy som er sentralt i tjenstedesign. I workshopen vi observerte ble visualisering benyttet både når hver enkelt gruppe jobbet for seg selv og når alle gruppene var samlet. Innad i gruppene ble visualisering benyttet ved at det ble tegnet underveis, og når gruppene var samlet ble visualisering benyttet ved presentasjonen av tjenestens livssyklus og ved presentasjon av ideene og av pilotene. Ifølge respondentene har visualisering blitt brukt i alle workshopene, men i ulik grad. Noen designere tegner underveis i gruppene, noen designere observerer hva deltakerne diskuterer og tegner i bakgrunnen, mens andre designere trekker seg tilbake etter diskusjonene og illustrerer løsningene det ble omtalt. Når det kommer til bruk av visualisering, er det dermed forskjellig praksis avhengig av hvem som fasiliterer.

5.3. Divergent og konvergent tenkning

Divergent fase handler om å skape valgmuligheter, mens konvergent fase handler om å ta valg. Ifølge teorien er det under divergent fase viktig å virkelig forstå problemet og ha kundeinnsikt, for deretter å kunne generere mange ideer. Under konvergent fase er det å velge ut ideer et viktig element. Det er et faktum at mange ideer ikke er tilstrekkelig i seg selv; de som er realistiske og skal videreutvikles må velges ut.

Når det gjelder den divergente fasen uttrykte respondentene at problemet hadde vært gitt før oppstart i de ulike workshopene. I Telenor sitt tilfelle har det blitt oppdaget svake punkt i utførelsen av en tjeneste, noe som har ført til at kundebehovet ikke har blitt dekket tilstrekkelig. Dette har utgjort oppdragsbeskrivelsen som videre har vært utgangspunktet for workshopene.

”Jeg var jo oppdragsgiver, så jeg gav jo det (problemet) til de.” (Respondent 1)

Alle respondentene påpekte at Telenor er gode på å vite hvor problemet ligger, for eksempel ved at de har rikelig med kundedata og at kunden selv gir tilbakemeldinger.

”Vi vet jo faktisk ganske godt om hvor problemene for kunden er. Vi vet hvor kundene sliter, vi vet hvor vi ikke er gode nok.” (Respondent 4)

”Kundene gir jo tilbakemelding gjennom Kundeservice til oss på problemer og hva som er vanskelig.” (Respondent 3)

Telenor har dermed god oversikt over hvor det brister i tjenestetilbudet og hvor det trengs forbedringer. Dette er et godt utgangspunkt. Det at de har iverksatt workshoper som tar for seg disse problemene, viser også at de har handlingskraft til å gjøre noe med utfordringene de står overfor.

Det er imidlertid ikke tilstrekkelig kun å vite hva selve problemet er; det er også nødvendig å forstå bakgrunnen for problemet. De fleste representantene så nytten av å ha innsikt i problemet og påpekte viktigheten av å bruke tid på å forstå hva årsaken til problemet var. De hadde imidlertid forskjellige erfaringer med hvor mye tid som var blitt brukt på dette i

workshopene. En representant understreket at det burde brukes mye mer tid på virkelig å forstå problemet og mulige årsaker.

”Jeg synes det ble brukt altfor liten tid på det i den prosessen, til å virkelig forstå hva problemet er.” (Respondent 1)

Ifølge teorien er det viktig å bruke tid på å forstå problemet. Telenor vet som sagt godt hvor de har problemer, men vårt inntrykk er at det kanskje ikke brukes tilstrekkelig med tid i workshopene til virkelig å forstå problemet. For å kunne løse problemet på en riktig måte er det avgjørende å ikke bare anta at man vet hva som er den bakenforliggende årsaken. Dette kan føre til at det blir utviklet ideer som ikke er hensiktsmessige for å løse problemet. Dersom man ikke bare antar, men faktisk vet hva den egentlige årsaken til problemet er, vil det derimot bli lettere å finne passende ideer til løsninger.

Det å bruke tid på virkelig å forstå problemet kan også sikre at det skapes en felles forståelse av problemet. Fordelen med en felles forståelse er at alle får samme utgangspunkt, noe som øker sannsynligheten for at ideene kan løse problemet. Man unngår mange ideer, som i seg selv kan være gode, men som ikke er relevante for problemstillingen.

Det andre elementet under divergent tenkning handler om idégenerering. Alle respondentene hadde erfaring med at det kom opp mange ideer i workshopene.

”Bare i løpet av den korte tiden (halvdags workshop) kom det opp sinnsykt mange nye ideer.” (Respondent 2)

Alle var også enige i at det er nyttig å ha mange ideer. De påpekte at når det kan genereres et stort mangfold av ideer, trenger man ikke være så opptatt av begrensninger eller kun tenke i tradisjonelle baner.

”Nytten av det er vel at man ikke trenger å begrense seg. Du kan tenke helt fritt utenom boksen.” (Respondent 2)

I den divergente fasen har man dermed større rom for å tenke fritt, uten å låse seg til de begrensninger som kommer senere i den konvergente fasen. Når vi sier at man ikke trenger å

være så opptatt av begrensninger, mener vi at kostnadsspørsmål, tilgjengelighet av ressurser og lignende ikke skal stoppe idégenerering. Selv om man foreslår en idé som kanskje ikke er realistisk, tenker vi at denne kan gi inspirasjon, både til en selv og andre, for å komme opp med lignende løsninger som faktisk kan gjennomføres. Det skapes et miljø for at ”ingen ideer er dårlige”, noe som vil kunne føre til at det fremkommer ideer som tøyser grenser. Forhåpentligvis skapes et mer kreativt miljø der man fritt utfolder seg uten krav om at enhver idé må være fornuftig.

En del representanter påpekte at det ofte kom opp mange like, og ikke spesielt nytenkende ideer, men fokuserte på at dette kunne være noe positivt.

”Mange av ideene var jo ikke nødvendigvis breaking news (...). Det er ting man allerede har tenkt på selv, men man får jo bare bekreftet at de kan være gode.”

(Respondent 4)

Når det genereres mange ideer, vil det komme opp mange like ideer som ikke alle er nye og revolusjonerende. Dette er ikke nødvendigvis noe negativt, da det kan gi en pekepinn på at man er inne på noe bra. Det å tenke på konsepter man allerede har tenkt på, eller som andre også tenker på, kan bekrefte at det er gode ideer.

Alle respondentene mente at det ikke er tilstrekkelig å ha mange ideer i seg selv; det må være en funksjon som sørger for at det er de virkelig gode forslagene som blir valgt ut. Dette bringer oss over til den konvergente fasen hvor det velges hvilke ideer som skal videreføres.

”Målet er jo at man skal komme opp med kjempemange ideer, og så skal de systematiseres til noen få konsepter” (Respondent 4)

”I kreative prosesser, opplever jeg at det er smart tidlig å få opp en stor bredde av mulige ideer gjerne med ulik tilnærming, for så å snevre inn (prioritere) eller samle / gruppere disse på en hensiktsmessig måte.” (Respondent 6)

Det er selvsagt viktig at man i utvelgelsen velger de ideene som er hensiktsmessige for å løse det egentlige problemet.

”Jeg synes det kom mange gode ideer ut, noen var rett på track, mens andre var helt offside i forhold til hva oppdraget var.” (Respondent 1)

Den konvergente fasen er den kritiske i forhold til om det velges ut realistiske ideer. Det er i denne fasen man må begrense seg og sørge for at løsningen er innenfor de mulige rammene. Ideene må for eksempel følge lovverket og det må finnes tilstrekkelige ressurser for gjennomføring. Og kanskje viktigst, ideene må være nyttige, brukbare og ønskelige fra kundens ståsted samtidig som de er effektive og særpregede fra leverandørens ståsted. Derfor må man være fokusert på å velge realistiske ideer, ikke de som bare virker spennende.

Når det gjelder metoder for selve utvelgelsen ble det benyttet relativt like fremgangsmåter. Det virker som om det gjennomgående ble benyttet ulike rangeringsteknikker for å velge ut de beste ideene. Deltakerne tegnet for eksempel et hjerte ved ideen de likte best eller delte ut poeng på andre måter. Deretter ble antall poeng talt opp, og rangeringen viste hvilke ideer som var mest populære.

”Da er det frem med pennen, så setter man strek. Det er demokratiet som bestemmer.” (Respondent 2)

Dette er en ganske ordinær måte å gjennomføre utvelgelses og benyttes trolig også i andre innovasjonsmetodikker. Respondentene påpekte at slike rangeringsmetoder neppe er unike for tjenstedesign.

”Hva er liksom annerledes med dette?” (Respondent 4)

”Dette er kanskje noe alle gjør.” (Respondent 4)

Det kan tyde på at tjenstedesign ikke skiller seg vesentlig fra andre tilnærminger med tanke på metoder for å velge ut ideer, og det virket som at respondentene var litt skuffet for at det bare ble brukt ordinære utvelgelsesmetoder. Vi mener imidlertid at det er unødvendig å finne på nye utvelgelsesmetodikker når det allerede finnes gode metoder for dette. Slik vi ser det, er det viktigere at tjenstedesign skiller seg ut der andre innovasjonstilnærminger ikke er tilstrekkelige. En annen begrunnelse for at det ikke er negativt at det benyttes ordinære

utvelgingsmetodikker, er at dersom tjenstedesign er helt nytt for noen kan det være godt at ikke alt er nytt, men at det finnes noen kjente elementer.

Et annet viktig moment angående utvelgesfasen er hva den enkelte deltaker fokuserer på når ideene skal rangeres. Respondentene uttrykte at det kan være en utfordring dersom ideene blir valgt ut ifra egeninteresse eller ut ifra hvilken avdeling deltakeren kommer fra.

”Det kan jo være at man velger ut de ideene man mener er viktigst for sin avdeling.” (Respondent 3)

Dette er ikke et problem som kun gjelder for tjenstedesign, men er noe som er utbredt i de fleste valgsituasjoner. Det er i menneskets natur å tenke på sitt eget beste. Telenor kan imidlertid unngå at dette hindrer god kundeopplevelse å bli skapt. Dersom det beste og viktigste for hver avdeling er at kunden skal få en god opplevelse, vil dette automatisk være i egeninteressen til de ulike avdelingene. Dersom hver avdeling ser verdien for seg selv i at kunden får en god opplevelse, vil ikke det at de velger ut i fra egeninteresse være et problem. Egeninteressen til hver enkelt avdeling vil da også være det beste for bedriften. Det er imidlertid ikke påstått at en slik tankegang vil være enkel å implementere i alle avdelinger.

Det kan også være en utfordring at ideer blir valgt kun fordi de er nye og spennende. Det kan fokuseres mer på nyhetsmomenter enn at ideen er i tråd med problemet som skal løses.

”De ratet ting som ikke var relevant for oss i det hele tatt. (...). Men jeg ratet jo etter det jeg mente var oppdragsbeskrivelsen og det jeg mente passet inn i de virkelige problemstillingene.” (Respondent 1)

Dette er heller ikke et problem som er særegent for tjenstedesign. Folk kan bli revet med av spennende konsepter og ideer, og kan lett miste fokus på det problemet som egentlig skal løses. Her er det derfor viktig at det er tydelig hva ideene skal være en løsning på. Ved å bruke tid i den divergente fasen på å forstå problemet, vil dette gjøre deltakerne bedre i stand til å huske på hvilken oppgave som skal løses.

Når det gjelder fordeling av tidsbruk på de to ulike fasene, er vårt inntrykk at tidsbruken er noe ujevnt fordelt. Det virker som at det brukes betraktelig mindre tid på den konvergente

fasen enn på den ”nye”, divergente fasen. Det er positivt at det brukes mye tid i workshopene på idé-generering, men det er viktig å poengtere at dette ikke er tilstrekkelig for å skape tjenester som tilbyr god opplevelse. Det er i den konvergente fasen det avgjøres hvilke konsepter som skal videreføres og eventuelt realiseres. Her må det benyttes utvelgelsesteknikker som gjør at de gode ideene, som faktisk vil løse problemet, blir valgt. Det er viktig å ha i tankene at den divergente fasen skal komme i tillegg til den konvergente, og ikke betraktes som en erstatning.

En mulig årsak til at det blir brukt mer tid på den divergente fasen, kan være at tjenstedesign på mange måter handler om denne fasen. De fem prinsippene som legger til rette for god design av tjenester er først og fremst prinsipper som er aktuelle i den divergente fasen. Det er her det skal fokuseres på å forstå kunden, forstå hvilken rolle tjenesten har i kundens liv, kartlegge interaksjonen mellom kunde og tjenestetilbyder og lignende. Det er dermed forståelig at den divergente fasen har en stor rolle, men det kan ikke understrekes nok at den konvergente fasen er minst like nødvendig.

Kobling til kundeopplevelse

Divergent og konvergent tenkning i seg selv skaper ikke god kundeopplevelse, da fasene i hovedsak handler om å skape ideer og velge ideer. I tjenstedesign er målet å skape og velge ideer som kan gi god kundeopplevelse, mens i andre tilnærminger kan det tenkes at det skal genereres og velges ideer som skal oppnå andre mål. Divergent og konvergent tenkning kan derfor være nyttig i å oppnå ulike mål.

Det som er tilfellet i mange innovasjonsprosesser, er imidlertid at prosessen hopper over den divergente fasen og begynner rett på den konvergente. I tjenstedesign er det kanskje inkludering og fokus på den divergente fasen som er avgjørende for å nå målet om å skape god opplevelse. Det er her det skapes dyp forståelse for problemet, man får innsikt i både kunden og dens omgivelser, og det genereres forslag til konsepter som er relevante for kunden og som skiller seg fra andre, eksisterende tilbud.

Begynner man direkte i den konvergente fasen, vil man kun velge mellom ideer som allerede eksisterer. Man må ta hensyn til alle begrensninger, som for eksempel kostnadsspørsmål, tilgjengelighet av andre ressurser og lignende, allerede fra start. Det er ikke rom for å tenke utenfor boksen, og det er mindre handlingsfrihet.

Man kan selvfølgelig tenke kundeopplevelse dersom man direkte begynner i den konvergente fasen, men som teorien påpeker er det i den divergente fasen at man oppnår den virkelige brukerinnsikten. Det å ha kun en konvergent fase kan føre til at man mister viktig innsikt i hva som er det egentlige problemet, og at man dermed må basere utvelgelsen av konsepter på antagelser. Det kan være vanskelig å vite hvilke av de gitte ideene som vil gi en opplevelse kunden vil verdsette.

Likevel må den konvergente fasen være tilstede, da det er denne som sørger for at ideene kan bli realisert til en god kundeopplevelse. For at et konsept skal kunne videreutvikles til et tjenestetilbud, er det nødvendig at innovasjonsprosessen går gjennom en fase hvor det blir tatt hensyn til begrensninger og hvor ideer som ikke er realiserbare siles ut . Uten den konvergente fasen ville arbeidet som er gjort i den divergente fasen være bortkastet. Det er ikke nødvendig å sitte med et mangfold av ideer som kan gi god kundeopplevelse hvis det ikke er funksjoner som kan identifisere de som er realistiske og faktisk vil gi god kundeopplevelse.

5.4. Tjenstedesigns fem prinsipper

5.4.1. Brukerorientering

Teorien understreker at det er nødvendig å være brukerorientert for å kunne møte kundens behov. Dette er noe respondentene i Telenor også har innsett. Flere respondenter påpekte at kundebehov er essensielt og at man ikke har noe valg; å være brukerorientert er noe som bedrifter må være.

”Tror nok det har skjedd en kulturforandring der kundebehov nå er essensielt”

(Respondent 3)

Det ble påpekt at det har skjedd en kulturendring, og det kan tenkes at det henvises til at vi i dag er inne i en opplevelsesøkonomi. Det er avgjørende å tilby kunden en tjeneste som dekker kundebehovet og som svarer til forventningene, og på denne måten skape en god opplevelse. For å oppnå dette er det imidlertid nødvendig med tilstrekkelig kundeinnsikt. Denne kundeinnsikten kan skaffes ved å ha et stadig fokus på brukeren; rett og slett å være brukerorientert.

”Det å ha kundefokus er jo mer en kulturting. At vi har det i ryggmargen, at vi spør om hvordan det vil virke for kundene våre. For i møterommene og der det skal tas beslutninger, der er det ingen kunde. Ingen menneskelig kunde, der er det tall. Der er det kontekst, budsjett og antall, forventede inntekter og forventede utgifter. Så det å få inn kunden som en del av den diskusjonen, det er jo det store målet.” (Respondent 3)

Sitatet understreker at kundefokus må være grunnleggende i organisasjonen. Vi er enig i at brukerorientering må være i tankegangen til hver enkelt, og må være like viktig som tall og modeller i beslutningssituasjoner. Lederne har til daglig ingen direkte kundekontakt, men dette skal ikke være et hinder for at kunden blir tatt hensyn til. Kundeinnsikt handler om å benytte ulike metoder for å skaffe informasjon om kunden. For at denne informasjonen skal være nyttig i møterommene, er det for det første viktig at informasjonen representerer kunden på en god og riktig måte. For det andre må det som læres om kunden bringes videre til de som ikke har kundekontakt. På denne måten vil kunden bli ivaretatt.

Vårt inntrykk er at Telenor i praksis ikke er nok brukerorientert. Flere respondenter påsto at telekommunikasjon kanskje er en av de minst kundefokuserte bransjene, da de tradisjonelt sett har vært teknologidrevet og hatt et innenfra-og-ut perspektiv. Representantene påpekte imidlertid viktigheten av nå å forsøke å endre dette perspektivet.

”Man setter seg inn i forbrukerens situasjon og ikke bedriftens – et utenfra-og-inn perspektiv. Bli ikke så navlebeskuende som selskap.” (Respondent 5)

”Det (hva som driver innovasjonen) er fra et innenfra-og-ut perspektiv, i stedet for et utenfra-og-inn perspektiv. Men ideelt sett skal man starte med det.” (Respondent 4)

Som sitatene understreker, er det viktig å ha et utenfra-og-inn perspektiv, og det er dette brukerorientering handler om. Det å ha et utenfra-og-inn perspektiv kan hjelpe med å tilby det kunden faktisk ønsker. I stedet for å ta utgangspunkt i interne forhold i organisasjonen, som for eksempel teknologi, bør det heller tas utgangspunkt i kunden, som er en faktor utenfor bedriften. Ny teknologi kan selvfølgelig gi kundene gode opplevelser uten at det har vært fokusert på brukerinnsikt og kundeopplevelse, men det kan tenkes at innovasjonene med dette utgangspunktet har hatt flaks. Det er utallige eksempler på teknologiske innovasjoner som ikke har blitt godt mottatt av kunden. Virtuelle butikker på internett i form av 3D shopping

var et av konseptene som mislyktes. Utviklerne antok at kundene ville ha samme atmosfære i nettbutikk som når de handlet i en fysisk butikk. Konseptet ble imidlertid ikke godt mottatt, blant annet fordi web-shoppere ofte ser etter det beste tilbudet og den enkleste løsningen, og ikke er interessert i å bli sinket av treg grafikk (Brandon, 2009). Utviklerne tok tydeligvis ikke hensyn til kundens behov og ønsker, men tok utgangspunkt i en teknologisk nyutvikling.

Når man derimot begynner med et utenfra-og-inn perspektiv, altså fokuserer på hva kundene er opptatt av og har behov for, vil vi påstå det er større sannsynlighet for at innovasjonen lykkes. Vi påstår ikke at man skal gå bort fra teknologifokuset, men teknologien bør brukes i kombinasjon med brukerinnsikt. Dette handler om å kunne utnytte ekspertise og erfaring innen teknologi til å forme tjenester som kunden faktisk vil ha. Dette gjelder både når det skal gjøres forbedringer i eksisterende tjenester og når det skal utvikles nye tjenester. Uansett må det startes med å være brukerorientert og få nødvendig innsikt. Deretter kan man bruke teknologisk kunnskap for å frembringe tjenester som tilbyr de gode opplevelsene.

Videre kan det å være brukerorientert knyttes til kostnadsbesparelser. Det er viktig å tilby tjenester som kunden ønsker å benytte, hvis ikke er investeringskostnadene bortkastet.

”Dersom man ikke har løsninger som er tilpasset kundene, blir ikke løsningene brukt og da er det bare bortkastet.” (Respondent 2)

I dag har kunden mange valgmuligheter, og de kan fritt velge mellom hvilke tjenester de ønsker å benytte. Det er enkelt for dem å finne frem til tjenester som dekker akkurat deres behov. Dersom det tilbys en ny tjeneste som kun er basert på teknologiske fremskritt, uten at det er blitt tatt hensyn til kundebehov, trenger ikke denne bli benyttet. Kundene kan velge andre tilbud som er bedre tilpasset deres behov og ønsker. Det å være brukerorientert kan dermed spare kostnader og ressurser ved at det ikke lanseres tjenester som ingen bruker. Unødvendig innsats av bedriften kan unngås.

Det å være brukerorientert kan også bidra til besparelser i markedsføringskostnader.

”Er du kundeorientert så slipper du å bruke masse penger på å pushe ting på kundene.” (Respondent 1)

”Man lager løsninger som kunden liker, noe det ligger mye gratis markedsføring i.”

(Respondent 5)

Dersom en tjeneste er utviklet med utgangspunkt i kundeinnsikt, er det ikke nødvendig for organisasjonen å bruke like mye penger på omfattende kampanjer hvor det fortelles hvorfor folk skal benytte seg av akkurat denne tjenesten. Markedsføringen vil gå mer av seg selv, for eksempel ved at fornøyde kunder snakker positivt om tjenesten og anbefaler den videre til andre. Kundene trenger ikke å bli overbevist gjennom aggressiv markedsføring.

Det er tydelig at det å være brukerorientert er et viktig mål for Telenor. Vårt inntrykk er at Telenor ser nytten og nødvendigheten av å ha kundefokus, men at de har utfordringer med å operasjonalisere det. Det å være brukerorientert uttrykte respondentene som et mål. Dette kan implisere at det er noe Telenor jobber mot, men ennå ikke helt har oppnådd. Det kan være flere forhold som gjør at brukerorientering ikke er like vanlig i praksis som det de gjerne ønsker. Respondentene påpekte at en av utfordringene med å være brukerorientert er at det kan være vanskelig å se kundebehov når man ikke selv er kunde. For eksempel har de ansatte bedriftsabonnement, og er dermed ikke i den samme situasjonen som den gjennomsnittlige kunde. Det kan være vanskelig å sette seg inn i kundens rolle.

Et annet forhold er at innsikt om brukerne sjelden kommer fra kvantitative data.

Respondentene understreket at Telenor har mye kundedata som stammer fra markedsundersøkelser, men ifølge teorien er ikke dette tilstrekkelig til virkelig å forstå kunden. Man kan få en overfladisk forståelse, men dybdeinnsikt kan være vanskelig å oppnå. Dette krever andre tilnærminger. Teorien oppfordrer bedrifter til å skaffe seg ordentlig forståelse gjennom å se, høre og være kunden, for derigjennom å være i stand til å skape en god opplevelse. Selv om det er et stykke igjen, har Telenor gjennomført enkelte tiltak for å nå målet om å bli mer brukerorientert. I workshopene har de til en viss grad benyttet virkemidlene se, høre og være. De har vært kunden ved å gjennomføre virkelige kjøp og de har hørt kundenes historier gjennom Kundeservice sine erfaringer.

Kobling til kundeopplevelse

Representantene understreket at det på grunn av dagens opplevelsesøkonomi er avgjørende at brukerorientering gjennomsyrrer i organisasjonen. Det å sette seg inn i livet til kunden vil gi en bedre forståelse for hvilke behov som ønskes dekket og hvordan kunden ønsker at disse

behovene skal bli dekket. Dersom bedriften klarer å levere et tilbud i samsvar med disse forventningene kan det skapes en opplevelse kunden ser på som god. Brukerorientering vil dermed bidra med å skape god kundeopplevelse.

5.4.2. Samskaping

Teorien påpeker at ulike interessenter bør inkluderes i tjenstedesignprosessen, og da særlig kunder og ansatte fra forskjellige avdelinger.

Respondentene hadde ulike syn på viktigheten av å inkludere kunden direkte i tjenstedesign prosessen. Noen mente at det ville være svært nyttig å ha kunden med i workshopene, da dette kunne føre til en helt annen type kundeinnsikt. De påpekte imidlertid at inkludering av kunder lett blir kostnadskrevende, og er derfor noe som ikke har blitt prioritert hittil.

”Jeg synes Telenor er altfor introverte i slike situasjoner, og burde hatt med ulike kundetyper.” (Respondent 5)

”Kundene burde ideelt sett ha vært med på workshoper, men i og med at vi har så mye kundedata og vet ganske mye om hvor det brenner, så har vi ikke prioritert dette. (...). Her har det vært et kostnadsspørsmål fra vår side.” (Respondent 4)

Andre mente at det er tilstrekkelig kun å involvere de ulike avdelingene i organisasjonen for å få kundeinnsikt, og da særlig Kundeservice. Begrunnelsen for dette er at Kundeservice snakker med et mangfold av kunder, og har dermed et bredere perspektiv på hva forskjellige kunder ønsker og mener. Om man inkluderer noen få kunder i workshopen, vil det gi veldig god innsikt i hva akkurat disse personene ønsker, men denne innsikten vil ikke nødvendigvis være representativ for befolkningen generelt. Det å høre på Kundeservice sine erfaringer med kunden, vil kunne gi god innsikt i hvor problemene ligger og dermed hvor det er et forbedringspotensial for Telenor. Respondentene var enig i dette.

”Det å faktisk ha med noen kunder, det kan man for så vidt. Men jeg har mer tro på å ha med flere fra Kundeservice. De har et aggregert inntrykk i kundene sine

behov. Dersom du har med en kunde, som Ola Normann fra gaten (...) syns jeg ikke det er så fryktelig givende fordi en vanlig person egentlig bare ser sine egne problem.”

(Respondent 3)

”Dette (inkludering av kunden i selve workshopen) har jeg mindre tro på verdien av. Vi kjenner kundene våre og behovene de har tilstrekkelig til å kjøre innledende workshops internt. Deltagelse av noen få kunder fysisk blir tidkrevende og veldig personavhengig. Dessuten vil det sjeldent bli spesielt representativt eller signifikant (altså valid for et større utvalg kunder).” (Respondent 6)

Som vi påpekte under brukerorientering, vil ikke alltid kundedata basert på typiske markedsundersøkelser være tilstrekkelig for å oppnå god innsikt i kundebehov og i hvilke opplevelse som er hensiktsmessig å tilby. Skal man tro teorien bør man ikke anta at vanlig kundedata gir det riktige bilde av situasjonen, og dette tilsier at kunder burde blitt inkludert i workshopen. Når det er sagt, er det forståelig at det å inkludere kunden i selve workshopen er ressurskrevende. Et moment er at det må legges mye arbeid ned i utvelgelsen av hvilke kunder som skal være med, da disse bør representere den generelle kundemassen på en tilfredsstillende måte. De utvalgte må også være i stand til å fremlegge sine meninger på en hensiktsmessig og forståelig måte. Dette henger sammen med et annet moment, nemlig at det kreves spesiell tilretteleggelse av workshopen for at kundens erfaringer og synspunkter skal komme tydelig frem og bli hørt. Workshopsituasjonen kan være uvant for kunden, og er i alle fall ikke representativ for å observere hvordan kunden oppfører seg i hverdagen. Kunden kan fortelle om sitt liv, sine behov og sine ønsker, men disse refleksjonene kan lett bli påvirket av situasjonen. Vi tror det kan være ganske tilfeldig og variert hva man får ut av det å inkludere kunden i workshopen.

Teorien anbefaler å se, høre og være kunden for å oppnå mest mulig brukerorientering og dermed kunne tilby god opplevelse. Vi stiller spørsmål ved om disse tre tilnærmingene oppnås ved å inkludere kunden i selve workshopen. Man ser kunden og får dermed et klart bilde av en sluttbruker. Dersom en ansatt til vanlig ikke har kundekontakt, kan det at kunden er med i workshopen bidra med å vise at det finnes en sluttbruker som skal benytte tjenesten. Med tanke på økt kundefokus, kan det tenkes at dette er nyttig, men man får imidlertid ikke sett hvordan kunden virkelig er, hvordan han oppfører seg i hverdagen, eller i hvor stor grad

tjenesten faktisk angår kundens liv. Man får altså ikke observert kunden i den grad som teorien oppfordrer til, og oppnår ikke den riktige og viktige innsikten.

Når det gjelder å høre kunden, vil dette oppnås ved å inkludere kunden i workshopen. Kunden kan få mulighet til å fortelle om sine erfaringer, problemer og behov. Inkludering av kunden trenger imidlertid ikke være det beste alternativet for å skaffe informasjon om brukeren. Det kan tenkes at også Kundeservice, på en tilfredsstillende måte, kan videreføre informasjon om kundene. Kundeservice kan ha en mer representativ forståelse av kundenes situasjon enn det enkeltkunder vil ha, i alle fall når det kommer til utfordringene generelle kunder står overfor i bruken av tjenesten. Vi er dermed enig i utsagnet om at inkludering av Kundeservice, i stedet for enkeltkunder, kan være et bedre alternativ når det kommer til det å høre kunden.

Videre oppnås det ikke å være kunden ved å inkludere dem i workshopen. Å være kunden innebærer at man selv går inn i rollen som kunde og utfører handlinger som kunden ville gjort i hverdagslige omgivelser. Dette er kanskje den delen som blir dekket i minst grad ved å inkludere kunden i workshopen. Vi føler imidlertid at diskusjonen rundt både det å se og det å høre også understreker at man ikke nødvendigvis oppnår tilstrekkelig brukerinnsikt ved å inkludere kunden.

Et annet viktig moment som understreker at inkludering av kunden ikke alltid skaffer tilstrekkelig informasjon for å få brukerinnsikt, er at kunden ofte ikke vet hva han vil ha. Det vil ikke alltid hjelpe å spørre kunden rett ut i workshopen hva han ønsker. Man må i stedet ut å observere og være kunden for å få nødvendig innsikt.

I forhold til teorien mener vi det legges for mye vekt på det å inkludere kunden i workshopen. Vårt inntrykk er at det kan være mer hensiktsmessige måter å skaffe kundeinnsikt på enn å bruke ressurser på tilgang og tilretteleggelse for kundedeltakelse.

Vi mener imidlertid ikke at det er direkte negative aspekter ved å inkludere kunden i workshopen. Dersom organisasjoner har tilstrekkelig med ressurser og kompetanse for å inkludere kunden, bør dette absolutt gjøres. Å snakke med kunden direkte kan som sagt gi annen kundeinnsikt og nye perspektiver, så det vi mener er at kundeinkludering bør være et supplement til det å se, høre og være. Det er slik man kan skaffe riktig brukerinnsikt.

Det skal imidlertid påpekes at Telenor aldri har inkludert kunder i sine workshoper. Derfor har de ikke konkrete erfaringer med dette. Diskusjonen ovenfor er dermed basert på vår tolkning av teorien og respondentenes synspunkter.

Når det gjelder samkaping i form av tverrfaglig samarbeid er vårt inntrykk at det har vært et stort fokus på å inkludere folk fra ulike fagområder i workshopene. Alle respondentene ser viktigheten av at man jobber sammen på tvers av fagfeltene og har et positivt syn på samarbeid. Det ble trukket frem to momenter som beskriver nytten av tverrfaglig samarbeid; man får samlet ulik kunnskap og man får et felles målbilde. Respondentene mente det er viktig at samspillet mellom ulike fagområder faktisk skjer og at samarbeidet er av en god kvalitet.

Ved å samle ansatte fra flere avdelinger og divisjoner får man innspill fra forskjellige synspunkter og man kan dra nytte av ekspertisen de ulike fagfeltene besitter. De ulike avdelingene tenker på forskjellige måter, og har ulik forståelse for utfordringene bedriften står overfor. Avdelinger som er i daglig kontakt med kundene har for eksempel en konkret innsikt i hva kunden ønsker, mens i andre avdelinger har de mer innsikt i hvilke løsninger som faktisk vil være realistisk med tanke på tilgjengelige ressurser.

”Du får jo med flere synspunkter, og synspunkter man ikke er klar over i det hele tatt.” (Respondent 1)

”Da ser vi situasjoner fra ulike interne synspunkter og tilfanget blir større.” (Respondent 5)

”Hele poenget her er at mange forskjellige områder internt i forretningen må snakke sammen for å lykkes.” (Respondent 6)

Uten tverrfaglig samarbeid er det lett for å se ting kun fra sitt eget perspektiv. Jobber man daglig med teknologi, kan man enkelt bli for opphengt i hvilke muligheter teknologisk utvikling gir. Negative aspekter ved dette er trangsynthet. Dette føler vi respondentene har innsett. De mente det er nyttig å samle folk fra ulike avdelinger for å få et bredt perspektiv og bedre innsikt i situasjonen. Dette kan videre føre til at det blir utviklet mer hensiktsmessige løsninger.

Tverrfaglig samarbeid kan altså bidra til å redusere trangsynthet. Et annet problem er å innbille seg at man har kunnskap utenfor sitt ekspertiseområde.

”De (Kundeservice) snakker kundespråk på en helt annen måte enn de som sitter på kontor og innbiller seg eller tenker ut kundebehov.” (Respondent 3)

Folk gjør antagelser om situasjoner som ikke nødvendigvis er riktige. Ved å samle forskjellige fagfolk kan man imidlertid slippe å basere seg på antagelser. I stedet kan man basere seg på fakta som de ulike fagfolkene besitter.

Videre påpekte respondentene at samarbeid kan hjelpe med å skape en felles forståelse for det som skjer, og at en felles forståelse videre kan føre til at alle får et felles målbilde.

”Det er det som co-creation (samskaping) handler om, at du samler de som er ansvarlige til å komme frem til en felles forståelse.” (Respondent 4)

”De må ha et felles målbilde, slik at de ser verdien av å jobbe sammen.” (Respondent 4)

Vårt inntrykk er at ved å fokusere på samarbeid kan det oppnås felles forståelse for hva situasjonen er, for konseptene som blir diskutert og for hvilke tiltak som må iverksettes videre. Felles forståelse er videre med på å skape et felles målbilde ved at alle forstår hva som skal oppnås. Et felles målbilde kan sørge for at alle jobber for organisasjonens beste, og ikke ut fra det som er best for sin avdeling. På den måten forstår hver avdeling at sitt arbeid inngår i en større sammenheng. Uansett hvilken avdeling ansatte jobber i, er de med på å skape en opplevelse for kunden. Vi mener at involverte i samarbeid får en felles forståelse for at alt henger sammen.

I forhold til teorien mener vi dermed at det legges for lite vekt på det å inkludere ulike fagområder internt i organisasjonen. Det er mange fordeler med dette, noe som burde påpekes i større grad.

I organisasjonen generelt tyder det på at samarbeid mellom ulike fagområder og avdelinger ikke er særlig utbredt. Noen av respondentene uttrykte at det på flere områder er for lite tverrfaglig samarbeid i organisasjonen. Et eksempel som trekkes frem angår insentivsystemer

og hvordan dette fører til at hver avdeling handler ut fra sitt eget beste. Det handles ikke i tråd med hva som er best for kundens opplevelse av tjenestetilbudet. Respondentene fortalte blant annet at butikk, web og Kundeservice opptrer som om de var isolerte enheter. Når de ulike avdelingene får en henvendelse, vil enheten ha selget selv fordi det er eget salg de blir målt på.

”De som blir målt på salg i web-butikken, blir bare målt på det. De får ingen insentiver til å rute kundene til den fysiske butikken. Derfor oppfordrer de ikke folk til å gjøre det.” (Respondent 4)

”Nettbutikken vil ikke lede kunden til butikk for da mister de salg, og i butikk vil de ikke lede folk på nett for da mister de salg. Det er jo hele problemstillingen vår!”
(Respondent 1)

Utsagnene viser at avdelingene har lett for å tenke på hva som er best for dem selv, og at det utføres handlinger ut i fra dette perspektivet. Da avdelingene blir målt på salg, er det naturlig at hver enkelt avdeling forsøker å oppnå høyest mulig salgstall. De tenker ikke like mye på hva som er best og mest hensiktsmessig for kunden. Kunden kunne trolig fått en bedre opplevelse dersom de ulike avdelingene hadde større insentiv til å samarbeide. Dersom en kunde i butikk ønsket å betale minst mulig for en tjeneste, ville kunden satt pris på å bli henvist til nett dersom kjøp er billigere der.

Et av elementene som hindrer samskaping generelt i organisasjonen er at det tradisjonelt sett har vært et tydelig skille mellom avdelingene i telekommunikasjonsorganisasjoner. Respondentene understreket dette.

”Telecoms er veldig siloorienterte i forhold til mange andre bransjer.” (Respondent 1)

Er man veldig siloorientert oppmuntres man ikke til å se ting fra et bredt perspektiv eller til å skape en felles forståelse for situasjonen. Avdelingene blir for opptatt av egne mål og egen vinning fremfor å tenke på hva som helhetlig ville vært optimalt for bedriften. Respondentene mente imidlertid at tverrfaglig samarbeid kan bidra med å redusere siloorientering.

”Man bryter opp tradisjonell silotenkning, og identifiserer raskere pain-points i de tilfeller der kunden eller kundebehovet beveger seg på tvers av ulike treffpunkt, kanaler, og flater. Man sparer også tid i form av redusert behov for forankring og deltagelse i etterfølgende beslutningsprosesser.” (Respondent 6)

Det er altså mye å vinne på å være mer åpen i forhold til samarbeid mellom avdelingene. Dagens siloorientering kan på mange måter være et hinder for å oppnå økt samskaping. Da det er sett nytten av tverrfaglig samarbeid i workshopene, mener vi at denne nytten også kan oppnås i resten av organisasjonen. Dersom man klarer å implementere mer samarbeid generelt i organisasjonen, og ikke bare i workshopene, kan man få et bredere, mer helhetlig syn på organisasjonen. Det kan skapes et felles mål for hele bedriften, og på den måten kan siloorienteringen svekkes.

Kobling til kundeopplevelse

Det å ha kunden med i workshopen har et direkte formål i forhold til det å skape god kundeopplevelse. Kunden kan inkluderes for at deres forventninger og refleksjoner skal bli hørt. Dette kan føre til at ansatte får en bedre kundeinnsikt, og at det deretter kan utvikles tjenester som dekker kundebehovene og som tilbyr en god opplevelse. Det er dermed en sterk kobling mellom det at kunden er med i workshopen og det å skape god opplevelse. Merk imidlertid at som vi diskuterte over, er vi usikre på om det alltid er nødvendig å ha med kunden i workshopen.

Nødvendigheten av å inkludere kunden henger sammen med det å inkludere ulike fagfelt. Det er som påpekt mulig å oppnå tilstrekkelig brukerinnsikt kun ved å samle de riktige folkene fra organisasjonen, og da særlig Kundeservice. Videre kan det å inkludere forskjellige fagområder øke sjansen for at man lykkes i å tilby en god opplevelse ved at hele organisasjonen får en felles forståelse for at kunden er i sentrum. Alle forstår at de er en brikke i et større puslespill hvor målet er å tilby en god kundeopplevelse.

Inkludering av ulike fagområder trenger imidlertid ikke være koblet til det å skape en god kundeopplevelse. Samarbeid på tvers handler om å få en felles forståelse og målsetting for det bedriften driver med, uansett hvilke bransje man opererer i. Samarbeid trenger ikke nødvendigvis handle om å skape en god opplevelse for kunden. Det handler mer om at alle involverte skal forstå at de bidrar til å nå målet. Når det kommer til samskaping i en

tjenestedesignsetting, er imidlertid målet å skape en opplevelse for kunden og man kan dermed si at samskaping her vil bidra til å skape en god kundeopplevelse.

5.4.3. Sekvensering

Teorien sier at det er viktig å se på de ulike interaksjonene mellom kunde og tilbyder når man skal forbedre en eksisterende tjeneste eller utvikle en ny. Interaksjonene skjer i treffpunkter, og alle respondentene understreket viktigheten av at disse treffpunktene er velutviklet.

”Kort oppsummert er gode treffpunkt på tvers helt avgjørende for å få fornøyde kunder, for å få nye kunder, beholde de vi har, og for oppsalg - Kostnadseffektivt.” (Respondent 6)

”Det er alfa omega. Det er der vi er der for kunden, det er sannhetens øyeblikk.” (Respondent 3)

Vårt inntrykk er at Telenor, både i workshopene og ellers i organisasjonen, har et stort fokus på treffpunkt, hovedsakelig gjennom å benytte ”customer journey”.

”Vi kaller det kundereise. Det viktigste for oss er at vi skal tenke kunde fra start til mål.”
(Representant 2)

Ved å bruke dette hjelpemiddelet setter man seg inn i kundens ståsted. Dersom kunden skal bestille et abonnement, må man tenke seg gjennom hele prosessen. Prosessen vil bestå av flere steg, blant annet det å skaffe informasjon, selve kjøpsituasjonen, og etter-service. Videre vil det også være flere måter å for eksempel gjennomføre kjøpet, så det er dermed flere ulike treffpunkt innad i dette steget. Når vi videre snakker om at det må være flyt og konsistens, gjelder det både mellom de ulike treffpunktene innad i hvert steg og mellom treffpunktene på tvers av de forskjellige stegene.

Som sagt finnes det i dag mange ulike måter å oppsøke en tjeneste på innad i hvert steg i kundereisen. Det kan være tilfeldig hvilke treffpunkt folk vil bruke, så derfor blir det automatisk viktig at det er en god opplevelse i hvert av de ulike treffpunktene.

”Kundene beveger seg stadig mer på tvers av treffpunkt, ofte mot flere treffpunkt for en og samme henvendelse eller behov. De forventer sømløshet på tvers av disse, at de kjenner seg igjen i innholdet på tvers, og kan utføre ønsket ærende i den kanalen de selv måtte ønske.”

(Respondent 6)

”Det er der kunden er, og han forventer at han skal få en bra brukeropplevelse på det treffpunktet han er. Om han er på SMS, nettbrett eller ringer til oss spiller for så vidt ingen rolle. Det er viktig at vi er der kunden er.” (Respondent 2)

”Når vi snakker om krysskanalopplevelse, så hjelper det ikke bare å gjøre en liten forbedring på web, det hjelper ikke bare gjøre en liten forbedring i butikken.”

(Respondent 4)

”Om man er på en PC-skjerm, en liten skjerm, nettbrett, eller hva som helst, så er det viktig å være slik at de får en god opplevelse.” (Respondent 2)

Det er ikke tilstrekkelig å ha fokus kun på enkelttreffpunkt isolert sett. I samsvar med teorien understreket respondentene viktigheten av at det er en konsistent opplevelsene i hvert av de ulike treffpunktene. Også vi mener det er avgjørende at det ikke fokuseres på å gjøre enkelte treffpunkt bedre enn andre, men på å se hele tjenesten under ett og tilby en konsistent opplevelse på tvers av de ulike treffpunktene. Kunden forventer å ha tilgang til tjenesten gjennom ulike treffpunkt, og det er da viktig at alle disse treffpunktene tilbyr en konsistent opplevelse. Hvert treffpunkt må fungere, noe som igjen vil føre til at hele tjenesten fungerer. Vi mener at det ikke skal være tilfeldig om kunden får en god eller dårlig opplevelse avhengig av hvilket treffpunkt som benyttes. Alle treffpunktene må være velutviklet, slik at kunden får en god opplevelse uansett hvor han er i kundereisen og uansett hvilket treffpunkt han velger i de ulike stegene.

Det er dermed tydelig at alle treffpunktene må være velutviklet for at hele tjenesteopplevelsen skal sees på som positiv. En annen konsekvens av ikke å ha velutviklede enkelttreffpunkt, er at det kan føre til unødvendige kostnader. Et eksempel som understreker dette er forholdet mellom to treffpunkt knyttet til kjøpssteget; web og kundeservice. Å være tilgjengelig og selvbetjent på web skal i teorien kunne redusere henvendelser til kundesenter. Henvendelser til Kundeservice er i utgangspunktet svært dyrt, så det er ønskelig at disse reduseres. Dersom

web-treffpunktet hadde vært velutviklet, kunne kunden gjennomført kjøpet her og ikke behøvd å ringe til Kundeservice for å få hjelp og eventuelt gjennomføre kjøpet der.

”Vi vet at over 50% av de som prøver å kjøpe på weben, ringer Kundeservice fordi de ikke forstår hva de skal gjøre på weben. Så det som i utgangspunktet er en selvbetjeningskanal kan generere kostnader i seg selv.”

(Respondent 4)

Det er også avgjørende at det er en god flyt mellom ulike treffpunkt i forskjellige steg. Kunden skal kunne bli veiledet gjennom kundereisen og det burde være enkelt å få informasjon om treffpunkt i andre steg. Når en kunde går fra å søke informasjon til å gjennomføre kjøpet, bør det være lett å finne hvilke treffpunkt som er tilgjengelig i neste steg og hvordan disse kan benyttes. Dersom kunden får god informasjon om hvordan man kan kjøpe tjenesten i for eksempel butikk eller på web, kan kunden selv gjøre seg opp en mening om hvilket treffpunkt som passer best. Dersom kunden foretrekker å gå i butikk, hvor han kan snakke direkte med en selger, bør det ikke være vanskelig å finne ut hvor nærmeste butikk er.

Hvis det er lett å få informasjon og tilgang til de ulike treffpunktene, vil kunden få større valgmuligheter siden alle er tilgjengelig. På den måten blir det opp til hver enkelt kunde å finne ut hvilket treffpunkt som er mest hensiktsmessig. Som nevnt tidligere er det nå viktig at alle treffpunktene er velutviklet og tilbyr konsistente opplevelser.

Flere av respondentene uttrykte imidlertid at Telenor i dag står overfor utfordringer når det gjelder å tilby kunden en konsistent, helhetlig opplevelse på tvers. Det ble trukket frem et eksempel om kunder som går inn på nettsiden for å finne ut hvor nærmeste butikk er lokalisert. For å finne lokaliseringen må kunden lete unødvendig på siden og følge unødvendig mange linker for så å finne butikken.

”Hovedproblemet er at man har touchpoints som er helt separate.” (Respondent 1)

Slik vi ser det, er det problemer både i flyten mellom de ulike stegene og i flyten mellom treffpunktene innad i hvert steg. At det er vanskelig for kunden å finne informasjon på nett om hvor nærmeste butikk ligger, viser at det er en dårlig flyt mellom de to stegene informasjonssøk og kjøp. Vi mener mye av grunnen til dette problemet er at det er dårlig flyt

mellom treffpunktene innad i et steg; her kjøpssteget. Nettside og butikk er eksempler på to forskjellige treffpunkt hvor man kan gjennomføre kjøp. Som beskrevet under samskaping ønsker begge å registrere salget på seg da det er eget salg de blir målt på. De ønsker ikke henvende kunden til andre treffpunkt i kjøpssteget og det er dermed dårlig flyt mellom treffpunkter innad i et steg. Det at det er dårlig flyt innad i stegene, fører til dårlig flyt mellom stegene og kan i verste fall føre til at kundereisen stopper opp. Som noen respondenter påpekte kan det at kundene på nett ikke blir henvist til nærmeste butikk, føre til at de heller går til konkurrentens butikk for å kjøpe en tilsvarende tjeneste.

”Man bør tenke hele kundereisen, slik at det ikke stopper opp noen sted.” (Respondent 2)

Det er flere eksempler på at det i dag er dårlig flyt mellom enkelte treffpunkt innad i de forskjellige stegene, blant annet at det er dårlig oppfølging av kunden. Dette er et viktig steg i kundereisen, og er sentralt når det gjelder å skaffe lojale kunder som vil snakke godt om tilbudet ditt. I denne sammenheng mente respondentene at det må skje mer informasjonsdeling på tvers av divisjonene og avdelingene. Det ble trukket frem et eksempel angående loggføring og viktigheten av å dele informasjon, og vi mener dette kan kobles til treffpunkt. Telenor sendte ut rabattkuponger til et utvalg misfornøyde kunder. Kupongene gikk ut på at disse kundene skulle få rabatt på neste telefonkjøp. Noen av kundene hadde imidlertid kjøpt mobil tidligere på dagen, og oppdaget først rabattkupongen når de kom hjem og sjekket postkassen. Når kundene ringte Kundeservice for å forklare situasjonen, hadde Kundeservice ingen kjennskap til at det var blitt sendt ut slike rabatter. Butikken visste heller ikke om rabatten når salget ble gjennomført. Det er trolig at kundene da fikk en dårlig opplevelse ved at de måtte fortelle situasjonen om og om igjen, og ved at de selv måtte ordne opp i problemet. Respondenten i Telenor påpekte at det ikke var noen kobling mellom avdelingene som representerte de ulike treffpunktene. Allerede i butikken burde de vært oppmerksom på at det var sendt ut rabattkuponger og til hvilke kunder dette gjaldt.

”Det er ingen kobling, og da får jo kunden kjempedårlig opplevelse.” (Respondent 1)

Kobling til kundeopplevelse

Treffpunktene utgjør som sagt de ulike interaksjonene kunden har med tjenestetilbyder og treffpunktene er dermed avgjørende for hvilken opplevelse kunden sitter igjen med etter å ha benyttet tjenesten. Det må tenkes på hva kunden vil føle i de ulike interaksjonene, om

kundens behov blir dekket i treffpunktene og kanskje viktigst; om de ulike treffpunktene til sammen utgjør en god opplevelse for kunden gjennom hele tjenesten. Kunden bør ha en helhetlig, konsistent og positiv opplevelse, og dette krever at det tilbys velutviklede treffpunkt gjennom hele kundereisen. Det er derfor helt nødvendig å fokusere på treffpunkt for å kunne tilrettelegge for en god kundeopplevelse.

Treffpunkt kan sies å være sannhetens øyeblikk. Det er her det blir avdekket om tilbudet svarer til kundens forventninger og det er her opplevelsen blir realisert. På denne måte kan man si at treffpunkt i stor grad bidrar til å skape kundeopplevelse.

5.4.4. Bevisende element

Teorien impliserer at det å fokusere på bevisende element er viktig med tanke på at tjenester er usynlige og ikke håndfaste. Det var imidlertid kun en respondent som påpekte viktigheten av å inkludere bevisende elementer ved et tjenestetilbud.

”Alle slike touchpoints som er fysiske kan man i større grad se verdien av og gjøre mer Telenorske.” (Respondent 3)

Respondenten påpekte at effekten av å fokusere på bevisende elementer er at kunden lettere kan se verdien av tjenesten som tilbys. Når det er snakk om å se tjenestens verdi, mener vi at kunden skal kunne se nytten av selve tjenesten. Vi kan for eksempel tenke oss mobilt bredbånd. Nyttene ved dette tilbudet er blant annet at man får tilgang til internett når og hvor man skulle ønske. USB-modemet er et bevisende element ved denne tjenesten, og minner kundene på at de har nettilgang. Bevisende element er dermed noe som med sin synlighet minner kunden på tjenesten.

Videre fokuserte respondente på at de bevisende elementene burde gjøres mer ”Telenorske”. For å fortsette med eksempelet over, vil ikke et USB-modem i seg selv gi direkte assosiasjoner til hvem som gir nettilgang. Ved å derimot plassere logoen til Telenor på USB-modemet, vil kunden mest sannsynlig assosiere denne tjenesten til bedriften og vil dermed knytte verdien opp mot tjenestetilbyderen. Det er selvfølgelig mange måter å gjøre et bevisende element mer ”Telenorsk”, som å benytte Telenor-fargene, la USB-modemet ha en spesiell form, og lignende.

For resten av respondentene var bevisende element et ukjent prinsipp. De mente dette ikke var noe som ble fokusert på i workshopene eller generelt i organisasjonen. Etter å ha forklart hva bevisende element er, og foreslått faktura som et mulig bevisende element, var respondentene enig i at dette er et viktig treffpunkt som beviser tjenestene Telenor tilbyr. De var samstemte i at det er viktig at fakturaen er velutviklet, og at det dermed kan gjøres forbedringer i hvordan den presenteres i forhold til dagens fremstilling.

”Gjøre det slik at kundene nesten gleder seg til å få den (fakturaen).” (Respondent 3)

Dette er ikke tilfellet i dag, og det er mange misfornøyde kunder som ringer inn fordi de ikke forstår fakturaen. Det er ikke nødvendigvis fakturert feil; problemet er at fremstillingen er ulogisk for kundene. Et annet moment er at det å få en faktura sjeldent er assosiert med noe positiv. Folk forstår at de må betale for å benytte en tjeneste, men fakturaen blir sjeldent mottatt med glede. Derfor er det ekstra viktig å fokusere på å gjøre den så positiv som mulig, i vertfall ikke la den skape unødvendige frustrasjoner. En faktura som kundene ikke forstår kan i seg selv skape en dårlig opplevelse.

Det er mulig med ulike betegnelser på samme prinsipp, så det kan tenkes at Telenor har fokusert på bevisende element, men at de har brukt andre benevnelser. Så lenge man jobber med sine bevisende element og forbedrer hvordan disse viser verdien av tjenesten, er det ikke viktig hva man kaller det. Det avgjørende er at man er oppmerksom på bevisende element. Vårt inntrykk er imidlertid at Telenor ikke gjør dette i tilstrekkelig grad. Det virker som Telenor sitt fokus på for eksempel faktura har vært mer tilfeldig og ikke kan knyttes til bevisende element og tjenestedesign. Vi føler de har fokus på å gjøre fakturaen mer forståelig, noe som selvfølgelig er viktig i seg selv, og at de dermed ser på faktura som et ”vanlig” treffpunkt hvor det trengs forbedringer. Fokuset til Telenor ligger ikke i å fremstille fakturaen på en slik måte at kunden ser verdien av Telenor sine tjenester. Det er dermed interessant å merke seg at respondentene ser viktigheten av å fokusere på faktura, men at de ikke kobler dette opp mot at kunden skal kunne se verdien av tjenesten gjennom fakturaen. En faktura burde vel ideelt sett minne kunden på alle de gode opplevelsene han har fått ved å benytte tjenesten, som for eksempel telefonsamtaler til venner og familie og surfing på nettet.

Det virker også som at respondentene intuitivt tenker at de bevisende elementene må være fysiske treffpunkt, noe som det første sitatet understreker. Vi mener imidlertid at det ikke

alltid er nødvendig at det er fysiske treffpunkt som utgjør de bevisende elementene; så lenge treffpunktet er synlig kan det bidra til at kunden ser verdien. Det at de tror det må være noe fysisk kan også ha bidratt til at respondentene påpekte at en utfordring i forhold til bevisende elementer er at ting blir mer og mer digitalisert. Digitalisering er kanskje spesielt aktuelt i teknologiske bransjer, som er den bransjen Telenor opererer i. Man går for eksempel bort fra at fakturaen skal være en håndfast faktura på papir, men at den heller skal fremstilles på en digital plattform. Respondentene var usikre på om en faktura på nett fremdeles ville fungere som et bevisende element, men vi mener en digital faktura vil være like bevisende som en faktura på papir man kan holde i hånden. Fakturaen blir sett like tydelig, og verdien av tjenesten kan bli vist like tydelig som ved et fysisk element.

Kobling til kundeopplevelse

Slik vi ser det, bidrar ikke bevisende element i seg selv med å skape kundeopplevelse. Tjenestedesign generelt har fokus på å utvikle tjenester som tilbyr best mulig opplevelse for kunden, mens formålet med et bevisende element er å vise verdien av en tjeneste og minne kunden på denne. God kundeopplevelse blir dermed ikke direkte påvirket av det å inkludere bevisende element.

Selv om et bevisende element ikke direkte skaper god kundeopplevelse, mener vi det likevel er et viktig prinsipp i tjenestedesign. Det er absolutt nyttig å utvikle gode treffpunkt som viser hvilken verdi kunden kan oppnå ved å benytte tjenesten.

5.4.5. Holistisk perspektiv

Teorien sier at et holistisk perspektiv kan hjelpe med å se hvilke latente behov kunden har, og dette er dermed aktuelt ved radikale innovasjoner. Det handler om å se hva kunden trenger før kunden vet det selv. Dette kan oppnås ved å se på tjenester i en større kontekst enn bare på hvordan kunden interagerer med tjenestetilbyder. Vi mener det er viktig å forstå selve kunden, noe man oppnår ved å ha brukerorientering, men i tillegg kan det være viktig å være åpen for å se muligheter i en større sammenheng, utenfor selve brukeren. På denne måten vil man kunne lansere helt nye, revolusjonerende tjenester.

Slik vi tolker teorien om holistisk perspektiv, sier den at man må ha god innsikt i hvordan omgivelsene fungerer, og at man på denne måten kan avdekke hvilke nye tjenestetilbud som er mulig og som kunden vil benytte. Det må undersøkes hvordan omgivelsene vil endre seg,

da endringer i omgivelsene igjen kan forandre kundenes ønsker og behov. Trender i markedet kan være slike endringer. Man så for eksempel en trend om at folk reiste mer, både privat og i jobbsammenheng. Videre har det blitt produsert mindre og mer håndterlige pc-er, noe som gjør at de lett kan tas med på reiser. Vi antar at disse to faktorene i omgivelsene har bidratt sterkt i lanseringen av mobilt bredbånd. Hadde det ikke vært enkelt å ta med seg pc-er ville nok ikke mobilt bredbånd bli benyttet av kunden. Ved å ha et holistisk perspektiv kan det være lettere å forestille seg hva kunden vil benytte i fremtiden, selv om kunden ikke vet om dette behovet i dag.

Respondentene uttrykte at det ikke har vært et eksplisitt fokus på å ha et holistisk perspektiv i workshopene, men at dette er noe som har blitt fokusert på ellers i organisasjonen. Ved at det gjennomføres kontinuerlige markedsundersøkelser, for eksempel om hva, hvor og hvordan ulike kundesegment bruker mobilen sin, mente de at Telenor har et holistisk perspektiv. Vi setter imidlertid spørsmålsteget ved om slike markedsundersøkelser gir et holistisk perspektiv. Når undersøkelsene knyttes til kunden, mener vi dette ikke vil gi en tilstrekkelig forståelse av omgivelsene. Først og fremst vil vi si at slike undersøkelser til en viss grad kan hjelpe med å skaffe brukerinnsikt.

For å oppnå et holistisk perspektiv antar vi at man må utføre analyser av selve omgivelsene, finne ut om mulige trender og undersøke hvordan samfunnet vil utvikle seg; altså analysere faktorer som er utenfor kundens makt. Det kan nok tenkes at Telenor har egne verktøy for å følge med på endringer i omgivelsene, men ingen slike ble nevnt. Vi har dermed ikke grunnlag for å si at Telenor, i sin erfaring med tjenstedesign, har benyttet et holistisk perspektiv.

Kobling til kundeopplevelse

Kundene kan ikke alltid sette ord på hvilke behov de vil ha dekket, og dermed hva de ønsker å oppleve. Dette skyldes ofte at kundene ikke alltid har innsikt i hva som er mulig og realistisk. En ordinær kunde har for eksempel lite kunnskap om hvilke muligheter teknologien kan gi, og lite kunnskap om hvilke begrensninger organisasjoner har.

For ti år siden var det nok ukjent for de fleste kunder at det senere ville bli mulig å få internett-kobling overalt i form av mobilt bredbånd. På daværende tidspunkt visste ikke kundene om dette behovet, men som vi ser i dag, er tilbudet blitt en stor suksess. Vi antar at

dersom man ikke har et holistisk perspektiv, men kun tar hensyn til hva kunden vil ha her og nå, kan man overse verdiskapende muligheter. Gjennom å ha et holistisk perspektiv mener vi at det kan utvikles tjenester som tilbyr en opplevelse kunden kanskje ikke hadde forventet i dag, men som likevel er ønskelig for kunden i fremtiden.

Merk at vi har skilt mellom to typer opplevelser; den ene hvor kundens eksisterende forventninger blir møtt og det dermed ikke er nødvendig med et holistisk perspektiv, og den andre hvor kundens forventninger blir overgått og det kan være nødvendig med et holistisk perspektiv. Vi føler at Telenor i sin bruk av tjenstedesign har hatt fokus på den første typen opplevelse. De har fokusert på forbedringer i eksisterende tjenestetilbud og ikke på å skape nye, revolusjonerende tjenester som tar for seg ukjente behov. Det tyder på at det i dag er nok av problemer å ta tak i og store rom for forbedringer, og at det Telenor bør fokusere på er å skape gode og konsistente opplevelser i og på tvers av sine treffpunkt. I workshopene har det ikke vært snakk om å skape wow-opplevelser, men heller å utnytte forbedringspotensial og gjøre kundene fornøyde i henhold til eksisterende forventninger.

På denne måten er det ikke nødvendig for Telenor i dag å ha et holistisk perspektiv for å skape en god kundeopplevelse. Når de derimot har gjennomført tilstrekkelig med forbedringer i sine eksisterende tjenester, har de kanskje behov for å benytte et holistisk perspektiv i tjenstedesign for å utvikle nye, revolusjonerende tjenester som dekker behov kundene i dag ikke vet de har. Dersom man ønsker å ha radikale innovasjoner og være først ute i markedet med et tilbud, er det i tillegg til brukerorientering nødvendig med et holistisk perspektiv. Samfunnet utvikler seg i stor fart. Spør man kundene hva de vil ha i dag, kan de ha endret mening allerede før tjenesten har fått sjanse til å bli lansert. Når man er kommet så lang at man kan spørre hva kunden vil ha, er det på mange måter for seint.

5.5. Visualisering

Teorien sier at visualisering er noe av det mest særegne ved tjenstedesign og at målet med visualisering er kommunikasjon, både med seg selv og andre.

Respondentene påpekte også at visualisering kanskje er det verktøyet som skiller tjenstedesign mest positivt fra tidligere innovasjonsmetodikker. Visualisering har tidligere vært lite utbredt i organisasjonen, og bruk av visualisering har dermed vært nytt for de fleste.

Etter å ha benyttet visualisering i de ulike workshopene, uttrykte alle respondentene at visualisering er et nyttig og særegent bidrag som tjenestedesign bringer med.

” For vi jobber mest med power-points. Selv om det er visuelt det og, så er det ikke det samme som når du tegner det.” (Respondent 1)

”Jeg fikk en aha-opplevelse når jeg var med på workshopen.” (Respondent 1)

” Visualisering underveis i kundediskusjoner vil jeg si er den store styrken.” (Respondent 3)

Visualisering betraktes som å være det nye, store med tjenestedesigntilnærmingen og er det som virkelig fanger interessen til respondentene. Det virker som at det er gjennom visualisering at de virkelig er blitt overbevist om at tjenestedesign er nyttig.

Som sagt har visualisering for mange vært en ny måte å jobbe på, så entusiasmen i forhold til visualisering kunne lett vært på grunn av at det er noe nytt og spennende. Når ansatte til vanlig bruker tall og power-point presentasjoner, kan det å få uttrykke ideene sine gjennom kreative tegninger og figurer være positivt i seg selv. Det kan derfor antas at det er morsomhetsmomentet som er årsaken til Telenors positive innstilling til visualisering. Videre utsagn fra intervjuene tilsier imidlertid ikke dette. Det virker som at respondentene ser en dypere nytte av visualisering enn kun den entusiasmen nyhetsmomentet skaper.

Alle respondentene var klare på at bruk av visualisering kan hjelpe til med å få en bedre forståelse for ideene som genereres. For det første hjelper visualisering enkeltpersoner å tydeliggjøre sine egne ideer, og for det andre er visualisering nyttig for å skape en felles forståelse for ideene.

”Tenkeverktøy for den enkelte og for samarbeidet.” (Respondent 4)

”Det er så veldig spot on! Det er mye lettere å forstå.” (Respondent 4)

”Da var det ikke å diskutere ordformuleringer og setningsformuleringer, hva man egentlig mente med det og det. Det var bare ”ja, det er sånn det skal være ja”.”
(Respondent 1)

Teorien sier at når det kommer til enkeltindivider kan visualisering hjelpe med å holde fokuset på kunden. Gjennom våre data virker det imidlertid ikke som at dette er en vesentlig effekt. Respondentene nevnte ingenting om at visualisering har bidratt til at de har beholdt kundefokuset.

Visualisering har imidlertid en positiv effekt med tanke på å kartlegge egne tanker. Vårt inntrykk er at respondentene gjennom bruk av visualisering klarer å få bedre oversikt over sine tanker og ideer. At designerne tegner underveis mens deltakere i workshopene snakker, kan være til stor hjelp for at deltakerne forstår sine egne ideer.

Tenkeverktøy for enkeltindivider er *en* fordel med visualisering, men først og fremst virker det som at visualisering har vært mest effektivt med tanke på å uttrykke egne ideer til resten av gruppen. Når ett av prinsippene i tjenstedesign er samskaping, kan det være nyttig å ha et virkemiddel som forenkler samarbeid.

”Flere av deltagerne blir mer aktive med bidrag inn og man ”snakker på samme nivå” og ”om samme tema” i større grad. Det blir også enklere å bygge videre på og verdiøke hverandres ideer, og det blir enklere å forklare ideene til andre etterpå.” (Respondent 6)

Det er en typisk situasjon at man tenker på noe, men ikke helt klarer å forklare hva. Når ideer blir forklart med ord, er det stor sannsynlighet for at de andre i gruppen danner sine egne bilder i hodet, og at disse gjerne er svært forskjellige fra hverandre. Ved at en designer illustrerer ideene etterhvert, virker det derimot som at man klarer å uttrykke hva man mener enda tydeligere. Det å forklare noe gjennom visualisering er mer virkningsfullt enn ord og det kan bli lettere å uttrykke egne ideer til andre. Hva enkeltpersoner tenker blir mer forståelig for resten av deltakerne. Man skaper et felles utgangspunkt og det kan være enklere å bygge videre på ideene i fellesskap. Visualisering blir på denne måten et lærings- og samarbeidsverktøy som gjør det lettere for deltakerne å engasjere seg i diskusjonene. I samarbeidssituasjoner vil visualisering dermed bidra til en felles forståelse av situasjonen, problemet og målet. Fordi det skapes et felles utgangspunkt gjør visualisering det lettere å samarbeide på tvers av fagområder.

”Du skjønner med en gang hva det er snakk om.” (Respondent 1)

I tillegg til det å skape felles forståelse for ideene innad i en workshop, mente flere av respondentene at visualisering kan være nyttig i forhold til det å spre ideene utover til hele organisasjonen. Ved å benytte tegningene fra workshopen kan det være lettere å forklare ideene og selge de videre til beslutningstakere høyere oppe i organisasjonen.

”Det er absolutt mye enklere å få budskapet frem til ledelsen. En ting er å skape felles forståelse i den gruppen som er med på workshopen, noe helt annet er å få budskapet frem i organisasjonen og beslutningstakere.” (Respondent 3)

”Det blir så mye enklere for businessledere å si at ”dette gjør vi”, i stedet for at de skal gå gjennom et langt power-point foredrag som argumenterer forlengs og baklengs med tall.” (Respondent 4)

I tråd med teorien er det tydelig at visualisering er et effektivt kommunikasjonsverktøy. Enkle skisser utarbeidet i workshopen kan være sterke virkemidler for å kommunisere ideene til andre i organisasjonen. Siden Telenor er en stor organisasjon, kan det antas at det er vanskelig å få gjennomslag for sine ideer oppover i systemet. Respondentene antydte at det kan være problematisk å selge videre en idé med bare ord og tall, da lederne stadig får presentert slike ordinære fremstillinger. Visualisering kan være en ny måte å fange oppmerksomheten og interessen til resten av organisasjonen, og da særlig beslutningstakere.

Det eneste negative aspektet som ble nevnt angående visualisering, var at det er kostnadskrevende. Det er dermed blitt et kostnad-versus-nytte spørsmål knyttet til det å leie inn designere. Selv om det er nyttig og ønskelig, kan det bli vanskelig i praksis å ha designere tilstede i alle typer innovasjonsprosesser.

”I dagliglivet bruker man jo ikke dette i det hele tatt, man har jo ikke råd til å ha designere.” (Respondent 1)

Det er klart at det å ha designere tilstede ved innovasjonsprosesser krever ressurser, og det er forståelig at dette ikke er mulig ved alle innovasjoner. Særlig nå i begynnelsen, når man ikke fullt ut har sett eller vet effektene av tjenstedesign, kan det være vanskelig å få satt av ressurser.

Det virker også som at respondentene mener det må benyttes profesjonelle tegnere for å oppnå effektene av visualisering, altså at designere skal illustrere ideene i workshopen etter hvert som diskusjonene foregår. I tjenstedesign workshopene er nok visualisering utført av designere et viktig element da det er dette momentet respondentene trekker frem som særegent og mest virkningsfullt. Det er imidlertid viktig at Telenor ikke låser seg til tanken om at det kun er gjennom profesjonelle designere at visualisering kan benyttes ved innovasjonsprosesser generelt i organisasjonen. Det er ikke alltid nødvendig med profesjonelle tegnere utenfor workshopene, og vi kan da trekke frem to årsaker for denne påstanden; egne skisser kan være virkningsfullt og det faktum at Telenor i dag faktisk benytter seg av visualisering på egen hånd.

Det er mulig at enkle skisser som deltakerne tegner selv kan være nyttig. Det oppnås nødvendigvis ikke den samme, sterke kommunikasjonseffekten ut mot andre som når profesjonelle tegnere illustrerer. Ikke alle har like gode tegneferdigheter, og det kan kreves litt ekstra muntlige forklaringer for å skape felles forståelse. Likevel kan det tenkes at egne tegninger kan være virkningsfullt for enkeltindivider. Å få utfolde seg visuelt kan sette i gang kreative prosesser, og kan nok også hjelpe med å oppklare egne ideer.

Videre innser vi at Telenor faktisk bruker visualisering selv i sine innovasjonsprosesser. Respondentene nevnte flere ganger at ”customer journey” er noe de bruker aktivt, og dette er jo absolutt en form for visualisering. Det kan sies at fokuset på treffpunkt blir tydeligere ved å benytte visualisering. Det er mye lettere å vise og forstå kundens interaksjoner med tjenesten visuelt enn å forklare disse med ord.

”Det å tegne en kundereise mot å beskrive den med ord er jo to helt forskjellige opplevelser.” (Respondent 1)

Gjennom ”customer journey” benytter altså ansatte i Telenor visualisering, men de er kanskje ikke oppmerksomme på at dette er en form for visualisering. Visualisering handler om å bruke det man har til rådighet for å gjøre tanker og konsepter mer synlige, og inkluderer mye mer enn kun tegning av figurer utført av designere.

Kobling til kundeopplevelse

Teorien sier at målet med visualisering er kommunikasjon, både med seg selv og andre. Visualisering vil for eksempel være et nyttig verktøy for lettere å kommunisere til andre hvem kunden er. Før man kan kommunisere hvem kunden er, må man imidlertid vite hvem kunden er. Visualisering hjelper imidlertid ikke direkte til med å få innsikt i hvem kunden er; dette krever blant annet observasjoner av kunden.

Visualisering i seg selv handler dermed ikke om kundeopplevelse, men er et virkemiddel for å nå et mål. I en tjenstedesignsetting er imidlertid kundeopplevelse et svært sentralt formål, og dermed vil visualisering i denne situasjonen bidra med å kommunisere tanker og ideer som omhandler kundeopplevelse. Visualisering bidrar til at det skapes felles forståelse for ideene og at det skapes et felles målbilde, og vil på denne måten være med å styrke den effekten tjenstedesign har på kundeopplevelse.

Videre kunne tjenstedesign blitt gjennomført uten bruk av visualisering. Man kan gå igjennom den divergente og konvergente fasen og fokusere på tjenstedesigns fem prinsipper, uten å benytte visualisering. For at visualisering skal ha en styrkende effekt er det en forutsetning at deltakerne i workshopen ser en verdi i å bruke verktøyet. Dersom deltakerne ikke så noe nytte i å inkludere visualisering, kunne man heller ikke sagt at visualisering var med på å styrke effekten tjenstedesign har på kundeopplevelsen. Vårt inntrykk er imidlertid at respondentene har svært positive erfaringer med visualisering og ser på det som et meget virkningsfullt verktøy i tjenstedesign-workshoper. Deltakerne ser en stor verdi i å bruke verktøyet.

5.6. Respondentenes generelle perspektiver på tjenstedesign

Alle respondentene ser nytten av å benytte tjenstedesign, og er positive til at Telenor har startet med dette. De påpekte at det har skjedd en endring i hva som bør drive innovasjonsprosessene, og at det ikke lenger er tilstrekkelig kun å se på hvilke muligheter fremskritt i teknologien gir. I dag er det viktigst å tenke på kundeopplevelsen.

”Det jeg syns er bra med tjenstedesign er at man starter med opplevelsen, det er opplevelsen som driver innovasjonen. Det er den opplevelsen man ønsker skal

kjennetegne Telenor-merkevaren, og hvordan opplevelsen skal drive innovasjonsprosessen i motsetning til at det er noen teknologiske nyheter som driver innovasjonsprosessen.”

(Respondent 4)

”Tjenestededesign er et viktig verdiøkende element i innovasjonsprosesser.” (Respondent 6)

”For 10-15 år siden kunne man bare buse ut med et eller annet, og hvis det ikke fungerte så prøvde man å lage noe nytt. Men nå må man tenke på kundene. (...) Tjenestededesign er en god måte å gjøre det på.” (Respondent 2)

Videre bringer tjenestededesign med seg en ny måte å jobbe på. Tradisjonelt sett har det vært et skille mellom hvordan kreative designere og analytiske forretningsfolk arbeider. Dette har igjen ført til at samarbeid mellom disse ikke har vært naturlig. Tjenestededesign bidrar imidlertid til at dette skillet viskes ut ved at kreativiteten bringes inn i møterommene.

”Designere har en sånn kreativ måte å være på, en visjoner måte som gir noe ekstra til de stramme forretningsmennene hvor alt skal være linet opp med tall. Her (ved tjenestededesign) får man noe annet inn.” (Respondent 4)

Avslutningsvis trekkes det imidlertid frem noen negative aspekter ved tjenestededesign. Blant annet ble det påpekt at tjenestededesign er ressurskrevende. Det må settes av tid i egen avdeling, og siden samskaping er en vesentlig del av tjenestededesign i Telenor, er det avgjørende at også andre avdelinger setter av tid til å delta. Enkelte mente at det er krevende å sette av tid og få folk til å delta, mens andre mente at dette ikke har vært et problem. En annen utfordring er kostnadene ved å leie inn eksterne tjenestededesign-spesialister.

”Det (tjenestededesign) er jo greit og forståelig. Problemet eller utfordringen er jo at man må selv sette av tid og ressurser og man må få tid og ressurser i andre avdelinger og divisjoner.” (Respondent 2)

”Vi mangler interne ressurser for tjenestededesign. Tjenestededesign er dessverre ikke modent nok i brede nok lag av virksomheten ennå, til at vi enkelt kan forsvare kostnader ved eksternt å leie inn denne kompetansen eller kjøpe eksterne tjenester finansiert fra forretningsiden.”

(Respondent 6)

Når det gjelder gjennomføringen av tjenstedesign i praksis, er det er tydelig at det er vanskelig å få tilgang til ressurser. I tillegg til den lave modenheten, kan dette skyldes at kundeopplevelse, som er formålet med tjenstedesign, er vanskelig å sette en konkret verdi på.

”Jeg tror årsaken til at ikke alle store beslutningstakere tør å ta konkrete beslutninger på det (kundeoppleve), er fordi det er så vanskelig å tallfeste” (Respondent 4)

Det ble også påpekt at tjenstedesignere ikke er like gode på å bevisst integrere forretningsanalyser og forretningsmodeller til de konseptene som lages.

”Det var noen kule konsepter som kom opp, men konseptet i seg selv er ikke nok. Det må være noen mekanismer som gjør at det kan bli implementert videre.”
(Respondent 4)

Tjenstedesign mangler enkelte interne forretningsmessige elementer som gjør at man ikke klarer å prioritere og etablere initiativene videre i forretningen. Det må være mekanismer som gjør at piloter kan utvikles til forretningsmodeller.

6. DISKUSJON

I dette kapittelet vil vi først gjøre en oppsummering av tjenstedesign, både med tanke på tilnærmingens hensiktsmessighet for å frembringe god kundeopplevelse og utfordringer som tilnærmingen står overfor. Videre vil vi diskutere Telenors bruk av tjenstedesign i forhold til forskningsmodellen.

Det er tydelig at respondentene har positive erfaringer med å benytte tjenstedesign og dette indikerer at tjenstedesign kan være en hensiktsmessig tilnærming for å frembringe en god kundeopplevelse. I dagens opplevelsesøkonomi, hvor kunden har høyere forventninger og større makt, er det helt essensielt å tilby kunden en god opplevelse. I innovasjonsprosesser er det nødvendig å benytte tilnærminger som tar hensyn til dette, og det viser seg at tjenstedesign er en velegnet tilnærming. Her startes det med kunden og dens opplevelse, og dette fokuset holdes gjennom hele prosessen. Tjenstedesign kan bidra til at bedrifter i bransjer som tradisjonelt sett har hatt lite kundefokus, nå kan endre sitt perspektiv. Kunden må være i sentrum.

Det finnes imidlertid noen utfordringer knyttet til tjenstedesign. For det første er det et relativt nytt fagfelt. Dette fører til at tilnærmingen ikke er utbredt i stor grad, og det kan dermed være vanskelig å se effekten av tjenstedesign på dette tidspunktet. Denne mangelen på konkrete resultater vil føre til at det kan være vanskelig å få implementert tjenstedesign videre ut i organisasjonen. Manglende resultater kan også føre til vanskeligheter med å få tildelt ressurser. Som vi har sett, kan tjenstedesign være hensiktsmessig for å frembringe god kundeopplevelse, og bør derfor implementeres i større grad i organisasjonen og bør prioriteres når ressurser skal fordeles.

Siden tjenstedesign er et nytt fagfelt, kan tilnærmingen også være umoden på mange måter. Som nevnt påpeker respondentene at det mangler mekanismer som sørger for at konseptene blir implementert videre. Slik tjenstedesign ser ut til å bli anvendt i dag, er tilnærmingen svært hensiktsmessig for å frembringe gode ideer til løsninger på problemer, men bør videreutvikles for også å omfatte forretningsmessige elementer som vil sørge for at initiativene kan og vil bli implementert.

Videre vil vi gjennomføre en diskusjon i lys av forskningsmodellen vår. Vi vil trekke frem hvordan Telenor benytter tjenstedesign i forhold til teorien; hva som fungerer, hva som avviker og dermed hvor det er forbedringspotensial.

Modellen understreker at tjenstedesignprosessen går igjennom en divergent og konvergent fase. Begge disse fasene er blitt tatt hensyn til i workshopene Telenor har gjennomført.

Relatert til den divergente fasen har Telenor god innsikt i hvor problemene ligger.

Forbedringspotensialet for Telenor ligger imidlertid i å bruke tid på å virkelig forstå problemet. Ifølge teorien er dette et svært viktig moment, men altså noe Telenor ikke har prioritert tilstrekkelig. Det er nyttig å vite årsakene til problemet, da dette kan gjøre det lettere å finne hensiktsmessige ideer til løsninger.

Dette bringer oss over til et annet viktig element under divergent tenkning; idegenerering. I workshopene er det kommet opp mange ideer, og i tråd med teorien ser Telenor nytten av å ha mange ideer. For å ende opp med en god idé til løsning på et problem, er det et bra utgangspunkt å ha mange ideer å velge mellom.

Når det kommer til utvelgelsen av de beste ideene, er der imidlertid noen utfordringer. I enkelte tilfeller har ideene blitt valgt ut i fra egeninteresse eller blitt valgt fordi de er nye og spennende. At ideene skal være en løsning til det egentlige problemet, er ikke alltid hovedprioriteringen i utvelgelsen. Denne utfordringen er ikke særegen for Telenor, men det er uansett forbedringspotensial på dette området.

Som sagt har Telenor tatt hensyn til begge fasene, men det er blitt brukt mer tid på den divergente fasen. Den ujevne tidsfordelingen er noe som kan forbedres. Det er viktig at det blir fokusert tilstrekkelig på begge fasene, da det er kombinasjonen av de to fasene som utgjør en av tjenstedesigns styrker i forhold til andre innovasjonstilnærminger, som kun benytter en av fasene.

Videre viser modellen at det er fem prinsipper som utgjør tjenstedesign. Telenor fokuserer imidlertid i ulik grad på de forskjellige prinsippene. Brukerorientering er det første prinsippet, og er noe som blir sett på som helt essensielt i forhold til kundeopplevelse. Telenor ser nytten av å være brukerorientert, selv om dette er noe de tradisjonelt sett ikke har vært. De har gjennomført enkelte tiltak for å bli mer brukerorientert, men vet selv at det er ytterligere

forbedringspotensial på dette området. De må få et mer utenfra-og-inn perspektiv enn det de har i dag.

Det andre prinsippet omhandler samskaping i workshopene, både i form av kundeinvolvering og samarbeid på tvers av fagfelt innad i organisasjonen. Teorien oppfordrer til å inkludere kunden i workshopen, men dette er noe Telenor ikke har gjort hittil. På denne måten finnes det et forbedringspotensial her. Telenor påpeker imidlertid at de ikke ser nødvendigheten av å inkludere kunden i selve workshopen, og vi setter også spørsmålsteget ved hensiktsmessigheten av denne typen inkludering. Som en følge av dette er det ikke avgjørende å inkludere kunden, og er dermed ikke noe Telenor trenger å fokusere på. Merk imidlertid at vi ikke har data fra tilfeller hvor kunden faktisk er inkludert i workshopen, og det er dermed vanskelig å si om Telenor burde inkludere kunden eller fortsette som de gjør i dag.

Når det gjelder inkludering av ulike fagfelt i workshopen, er dette noe Telenor praktiserer. De har sett nytten av å samarbeide på tvers, og deltakerne i workshopene har vært fra ulike avdelinger. Det påpekes imidlertid at organisasjonen generelt har utfordringer angående siloorientering, og at dette er et hinder for samarbeid. Hvis vi skal se på det større bilde, har Telenor forbedringspotensial i å implementere samarbeid mellom fagfelt til situasjoner utenfor tjenstedesign-workshopene.

Treffpunkt er det prinsippet som Telenor fokuserer mest på, både i tjenstedesign-workshopene og ellers i organisasjonen. Å kartlegge treffpunkt er standard ved alle deres innovasjonsprosesser. Tradisjonelt sett har Telenor hatt utfordringer med å tilby velfungerende treffpunkt, men dette er noe de har tatt tak i og forsøker å forbedre. De har innsett viktigheten av å forstå interaksjonen mellom kunde og tilbyder, og de jobber med treffpunkt i henhold til det teorien oppfordrer til.

Selv om teorien fremhever viktigheten av å inkludere elementer som viser verdien av et tjenestetilbud, er bevisende element noe Telenor ikke har fokusert på. Bevisende element er imidlertid en type treffpunkt, så Telenor har i dag slike elementer. De er likevel ikke bevisst på effekten av disse; de ser på de bevisende elementene som kun vanlige treffpunkt. Det er dermed muligheter for forbedring når det gjelder å utnytte de bevisende elementene som allerede finnes og utforme disse slik at de viser verdien av tjenestetilbudet. Videre er det også mulig å utvikle helt nye bevisende element.

Det siste prinsippet omhandler det å ha et holistisk perspektiv. Dette er heller ikke noe Telenor har fokusert på i workshopene, men det kan være av den naturlige årsaken at Telenor har fokusert på inkrementelle innovasjoner. De har benyttet tjenstedesign for å forbedre eksisterende tjenestetilbud, og det kan sies at det er tilstrekkelig med kun brukerorientering for å oppnå dette. Det å ha et holistisk perspektiv har hittil ikke vært nødvendig. Dersom målet skiftes til å skape radikale innovasjoner, har imidlertid Telenor et helt klart forbedringspotensial når det gjelder bruk av holistisk perspektiv. Det vil da være nødvendig med et slikt perspektiv for å få den riktige forståelsen av omgivelsene.

I forskningsmodellen utgjør visualisering en moderator. Visualisering er mye benyttet i workshopene hos Telenor, og det er tydelig at visualisering styrker effekten av tjenstedesignprinsippene i den divergente og konvergente fasen. Telenor har virkelig sett nytten av visualisering og benytter dette aktivt i workshopene. Det kan imidlertid nevnes et forbedringspotensial når det gjelder visualisering. Telenor må ikke låse seg til tanken om at det må være profesjonelle designere som utfører visualiseringen. Det å benytte designere blir trukket frem som svært ressurskrevende, og Telenor må derfor være åpne for mindre kostnadskrevende muligheter, som for eksempel å gjennomføre visualiseringen selv.

I forhold til forskningsmodellen ser vi at Telenor benytter de fleste faktorene som kan sies å påvirke god kundeopplevelse. Det er mer fokus på enkelte faktorer enn på andre, men med tanke på at tjenstedesign er et relativt nytt fagfelt og at Telenor opererer i en tradisjonelt sett lite kundefokusert bransje, er det positiv at Telenor har fått iverksatt tiltak i den grad de har gjort. Det må også huskes på at Telenor er en stor organisasjon, og at det dermed kan være en lang og krevende prosess å få implementert tjenstedesign i hele organisasjonen. Det vil møtes på utfordringer som kanskje ikke hadde vært tilstede i en mindre bedrift.

7. KONKLUSJON

7.1. Funn og resultater

Det kommer tydelig frem at respondentene har et positivt syn på bruk av tjenstedesign og at bruken kan bidra med å skape god kundeopplevelse. Det finnes negative aspekter, men de positive faktorene ved tjenstedesign gjør at tilnærmingen likevel blir sett på som nyttig og ønskelig. Den helhetlige vurderingen tilsier at tjenstedesign er hensiktsmessig for å skape god kundeopplevelse.

Vår analyse tilsier at kombinasjonen av både divergent og konvergent fase er avgjørende for å kunne tilby god kundeopplevelse.

Videre tilsier analysen at det er ulikt i hvilken grad de fem prinsippene for tjenstedesign bidrar med å skape god kundeopplevelse. Ved å være brukerorientert kan man oppnå innsikt i kundens behov og forventninger, noe som er avgjørende for å skape god opplevelse. Det å ha samskaping i forbindelse med forbedring eller utvikling av tjenester er viktig for å skape god kundeopplevelse, da man får sett situasjonen fra ulike vinkler og kan dra nytte av forskjellig kunnskap. Sekvensering, i form av velutviklede treffpunkt, er avgjørende for god kundeopplevelse siden det er her opplevelsen realiseres og oppfattes. Når det kommer til bevisende element er dette imidlertid ikke nødvendig for å skape god kundeopplevelse. Det kan likevel være et viktig prinsipp i tjenstedesign med tanke på andre formål, blant annet siden bevisende element viser verdien kunden kan oppnå ved å benytte en tjeneste. Det siste prinsippet, om å ha et holistisk perspektiv, kan knyttes til det å skape god opplevelse dersom formålet er å overgå forventningene. På bakgrunn av dette kan de viktigste prinsippene sies å være brukerorientering, samskaping og sekvensering.

Våre analyser knyttet til visualisering tilsier at dette er ekstremt virkningsfullt innen tjenstedesign. Visualisering styrker effekten tjenstedesign har på kundeopplevelse, og er særlig hjelpsom når det kommer til samskaping og det å kartlegge treffpunkt.

7.2. Implikasjoner

Studiens funn har følgende implikasjoner:

Den første implikasjonen er at tidsbruken i den divergente og konvergente fasen bør være mer jevnt fordelt. Videre bør det også brukes mer tid på å forstå problemet i den divergente fasen. Den andre implikasjonen dreier seg om at Telenor bør bli mer brukerorientert ved å skifte til et utenfra-og-inn perspektiv. Den tredje implikasjonen er at den gode samskapingen i workshopene bør videreføres ut i det daglige arbeidet i organisasjonen. En fjerde implikasjon omhandler at Telenor bør bli mer bevisst på nytten av å ha bevisende elementer, både i forhold til eksisterende og nye. En siste implikasjon er at Telenor bør være villig til å sette av mer ressurser til tjenstedesign.

7.3. Videre forskning

I arbeidet med denne oppgaven har det kommet opp flere spennende problemstillinger som kan danne utgangspunkt for videre forskning. Blant annet ville det vært interessant å undersøke den reelle effekten av tjenstedesign når konseptene faktiske er blitt realisert. En annen mulighet kan være å se på bruk av tjenstedesign i en mindre bedrift.

KILDER

Andreassen, T. (2008) *Fra produkter til tjenester - historien om en revolusjon* (Internett) Magma. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/fra-produkter-til-tjenester-historien-om-en-revolusjon>> (Nedlastet 16.feb 2012)

Bechmann, S. (2010) *Service Design & Service Branding*. Service Design Network Conference 2010 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.service-design-network.org/system/files/media/Bechman_Service%20Branding.pdf> (Nedlastet 13.april 2012)

Bjøndal, T. S. (13.feb 2012) *Hva vil det egentlig si å være kundeorientert?* (Internett) Bekk Open. Tilgjengelig fra: <<http://open.bekk.no/hva-er-kundeorientering/>> (Nedlastet 16.april 2012)

Bodine, K., Dorsey, M. & Stone, A. (4.okt 2011) *Why Customer Experience? Why Now? The Strategic Imperative Your Company Can't Afford To Ignore*, Forrester Research, Inc. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.club-cmmc.it/lettura/vovici2011.pdf>> (Nedlastet 12.mars 2011)

Brandon, J. (2.juli 2009) *12 high technologies that failed - and why* (Internett) Techradar. Tilgjengelig fra: <<http://www.techradar.com/news/world-of-tech/12-high-technologies-that-failed-and-why-613136/page:2#articleContent>> (Nedlastet 13.april 2012)

Brown, T (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperCollins, NY

Business 901 (17.jan 2012) *Service Design Thinking Podcast with Marc Stickdorn*. Tilgjengelig fra: <<http://business901.com/blog1/service-design-thinking-podcast-with-marc-stickdorn/>> (Nedlastet 15.mars 2012)

Cautela, C., Rizzo, F. & Zurlo, F. (2009) *Service design logic, An approach based on the different service categories* (Internett) Politecnico di Milano, Avdeling for industriell design, kommunikasjon og mote. Tilgjengelig fra: <<http://www.ida.liu.se/~steho/iasdr/CautelaRizzoZurlo.pdf>> (Nedlastet 2.mai 2012).

Clatworthy, S. *AT-One Introduction* (upublisert)

Combitech (2011) *Telekommunikasjon* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.combitech.se/no/Bransjer/Telekommunikasjon/>> (Nedlastet 5.april 2012)

Dagestad, S (udatert, a)). *Produktinnovasjon mot tjenesteinnovasjon*. (Internett) Innoco. Tilgjengelig fra: <<http://www.innoco.no/2009/05/11/produktinnovasjon-mot-tjenesteinnovasjon/>> (Nedlastet 16.mars 2012)

Dagestad, S (udatert, b)). *Produktinnovasjon mot tjenesteinnovasjon – innlegg 2 – sammenligning av produkter*. (Internett) Innoco. Tilgjengelig fra: <<http://www.innoco.no/2009/05/11/produktinnovasjon-mot-tjenesteinnovasjon---innlegg-2--sammenligning-av-produkter/>> (Nedlastet 16.mars 2012)

Dagestad, S. (udatert, c)). *Produktinnovasjon mot tjenesteinnovasjon – innlegg 3 – forbruk av varen*. (Internett) Innoco. Tilgjengelig fra: <<http://www.innoco.no/2009/05/13/produktinnovasjon-mot-tjenesteinnovasjon---innlegg-3--forbruk-av-varen/>> (Nedlastet 16. mars 2012)

Dagestad, S. (udatert, d)). *Produktinnovasjon mot tjenesteinnovasjon – innlegg 4 – eierskap* (Internett) Innoco. Tilgjengelig fra: <<http://www.innoco.no/2009/05/14/produktinnovasjon-mot-tjenesteinnovasjon---innlegg-4-eierskap/>> (Nedlastet 16.mars 2012)

de Jong, J., Bruins, A., Dolfsma, W. & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: What, how and why?* Strategic Study B200205, Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.

Design Council (udatert, a)) *The design process* (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.designcouncil.org.uk/designprocess>> (Nedlastet 20.mars 2012)

Design Council (udatert, b)) *Discover*. (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Discover/>> (Nedlastet 20.mars 2012)

Design Council (udatert, c)) *Design methods for developing services* (Internett). Tilgjengelig fra: <http://www.innovateuk.org/_assets/pdf/Design_Methods_Services.pdf> (Nedlastet 21.mars 2012)

Drangert-Hveding, J. (17.okt 2010) *Norsk definisjon på kundeopplevelse* (Internett) Kobra. Tilgjengelig fra: <<http://www.kobra.as/norsk-definisjon-pa-kundeopplevelse.html>> (Nedlastet 21.mars 2012)

Drangert-Hveding, J. (11.mars 2012) *Opplevelsesdesign & gevinster* (Internett) Kobra. Tilgjengelig fra: <<http://www.kobra.as/opplevelsesdesign-og-verdiskapning.html>> (Nedlastet 20.mars 2012)

Econ (25.okt 2005) *Innovasjon i tjenester*. ECON-rapport nr. 2005-080 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Dokumenter/rapport_innovasjon_i_tjenester_2005.pdf> (Nedlastet 15.feb 2012)

Edman, K. (2009) *Exploring Overlaps and Differences in Service Dominant Logic and Design Thinking*, First Nordic Congerence on Service Design and Service Innovation, Oslo, 24-26.nov 2009 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://aho.no/PageFiles/6819/New/Wetter%20Edman_Exploring%20overlaps%20DT_SDL.pdf> (Nedlastet 15.april 2012)

Edman, K. (2011) *Service Design - a conceptualization of an emerging practice*. Masteroppgave i filosofi i design ved University of Gothenburg (Internett) Tilgjengelig fra: <http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26679/1/gupea_2077_26679_1.pdf> (Nedlastet 16.april 2012)

Erasmus University Rotterdam (6.juli 2010) *Well-thought-through design improves profitability of new product by 20%* (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.eur.nl/english/news/detail_news/article/20673-well-thought-through-design-improves-profitability-of-new-product-by-20/> (Nedlastet 17.feb 2012)

Farstad, P., & Jevnaker, B. H. (2010). *Design i praksis*. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Fornebu Consulting (udatert) *Helhetlige kundeopplevelser i fokus* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.fornebuconsulting.com/nyheter/helhetlige-kundeopplevelser-i-fokus-article164-6.html>> (Nedlastet 16.april 2012)

Franke, N., Schreier, M. & Kaiser, U.. (2010) *The "I Designed It Myself" Effect in Mass Customization*. Journal of Management Science, Vol 56, s, 125-140

Furseth, P.I (2008) *Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser* (Internett) Magma. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>> (Nedlastet 13.feb 2012)

Gloppen, J. (2.mai 2012) *Strategisk bruk av tjenstedesign i innovasjonsprosesser* (Internett) Center for Service Innovation. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=630>> (Nedlastet 10.mai, 2012)

Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing – Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.

Høgåsen-Hallesby, J (30.aug 2011) *Hvordan ser kundereisen ut?* (Internett) Making Waves. Tilgjengelig fra: <<http://blog.makingwaves.no/2011/08/hvordan-ser-kundereisen-ut/>> (Nedlastet 5.april 2012)

IDEO (udatert) *Change by design* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.ideo.com/by-ideo/change-by-design>> (Nedlastet 10.april 2012)

Ilseth, R. & Lurfald, T. (udatert) *Hvordan lykkes med innovasjon?* (Internett) TNS Gallup. Tilgjengelig fra: <<http://www.tns-gallup.no/?aid=9089067>> (Nedlastet 14.mars 2012)

Krogstad, K. Y. (6.sept 2011) *Derfor vil kundesentriske virksomheter vinne* (Internett) Making Waves. Tilgjengelig fra: <<http://blog.makingwaves.no/2011/09/derfor-vil-kundesentriske-virksomheter-vinne/>> (Nedlastet 17.april 2012)

Machuca, M. (28.nov 2011) *Inside service design - an in-depth study* (Internett) Designit. Tilgjengelig fra: <<http://designit.com/news/inside-service-design-an-in-depth-study>> (Nedlastet 28.mars 2012)

Marfdrat (23.mars 2011) What the Customer Actually Wanted (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.marfdrat.net/2011/03/23/what-the-customer-actually-wanted/> (Nedlastet 16.april 2012)

Moritz, S. (2005) *Service Design, Practical access to an evolving field* (Internett) Tilgjengelig fra: <http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf> (Nedlastet 13.april, 2012)

Mager B. (2009) *Service Design as an Emerging Field*, (Sitert etter Miettinen, S. & Kivisto, M. (eds), *Designing Services with Innovative Methods*, Forelesning ved Helsinki University of Art and Design, Helsinki) (Internett) Tilgjengelig fra: < <http://www.service-design-network.org/system/files/media/Final-Service%20Design%20as%20an%20emerging%20field.pdf>> (Nedlastet 14.april, 2012)

Norsk Designråd (20.juli 2010) *Effekten av design* (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.norskdesign.no/artikler-om-design/effekten-av-design-article2917-594.html> (Nedlastet 16.feb 2012)

Norsk Designråd (2009) *Design Diagnose 2009* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.norskdesign.no/getfile.php/Filer/Artikler/DesignDiagnose%20-%20siste.pdf>> (Nedlastet 14.feb 2012)

Norsk Designråd (10.sept 2010) *Hva er tjenstedesign?* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.norskdesign.no/tjenstedesign/hva-er-tjenstedesign-article2733-8670.html>> (Nedlastet 16.feb 2012)

Norsk Design (11.jan 2012) *Designdrevet Innovasjon* (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.norskdesign.no/designbegreper/designdrevet-innovasjon-article20076-8901.html>> (Nedlastet 13.april 2012)

Norsk Design (9.sept 2010) *Hvor stor er tjenstedesektoren i Norge?* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.norskdesign.no/tjenstedesign/hvor-stor-er-tjenstedesektoren-i-norge-article15680-8670.html>> (Nedlastet 15.april 2012)

Nysveen, H. (11.april 2011) *Effekter av samskaping (co-creation) på opplevelser* (Internett) Center for Service innovation. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=88>> (Nedlastet 3.april 2012)

Nysveen, H. (13.jan 2011) *Service-dominant logic og innovasjon* (Internett) Center for Service Innovation. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=71>> (Nedlastet 10 april 2012)

Nysveen, H., Pedersen, P.E. & Aas, T.H. (2007). *Service innovation methodologies II. How can new product development methodologies be applied to service innovation and new service development?* Rapport nr. 2 fra TIPVIS-prosjektet. Kristiansand: Universitetet i Agder, Skriftserien nr. 141.

Pang, S. (2009) *Successful Service Design for Telecommunications*. John Wiley & Sons, Ltd

- Parry, G., Newnes, L., & Huang, X. (2011) *Goods, Products and Services*. (Sitert etter Macintyre, M. m.f. (2011), *Service Design and Delivery*, New York, Springer, s. 19-29)
- Pedersen, P. E. (2012) *Introduksjon til tjenesteinnovasjon* (Internett) Power-point resentasjon. Tilgjengelig fra: <<http://www.slideshare.net/mobilestudy/introduksjon-til-tjenesteinnovasjon>> (Nedlastet 14.april 2012)
- Pink, D (2005) *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*, 1 utgave, Riverhead Hardcover
- Pine, J. & Gilmore, J. (1998) *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review. Vol 76, s. 97-105
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004): *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*. Journal of Interactive Marketing, vol. 13 (3), s. 5-14.
- Pruitt, J., & Adlin, T. (2006). *The Persona Lifecycle: keeping people in mind throughout product design*. China: Elsevier (Sitert etter Segelström, 2009)
- Rafen, N (udatert) *Telekommunikasjon: Et samfunn i endring* (Internett) Earnst & Young. Tilgjengelig fra: <<http://www.ey.com/NO/no/Industries/Telecommunications>> (Nedlastet 5.april 2012)
- Robson, C. (2002) *Real world reaserch*. 2.utgave. Oxford, Blackwell (Sitert etter Saunders, 2009)
- Saunders, M, Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. England: Pearson Education Limited.
- Segelstrøm, F. (2009). *Communicating through Visualizations: Service Designers on Visualizing User Research*. The First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo. (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://aho.no/PageFiles/6819/New/Segelstrom%20Communicating%20through%20Visualizations.pdf>> (Nedlastet 23.mars 2012)
- Segelström, F. & Holmlid, S. (2011). *Service Design Visualisations meet Service Theory: Strengths, weaknesses and perspectives*. Art & Science of Service, 2011. Almaden, CA, USA (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.ida.liu.se/~fabse/papers/ASoS11.pdf>> (Nedlastet 18.april)
- Segelström, F. & Holmlid, S. (2009) *Visualization as tools for research: service designers on visualization*. Engaging Artifacts, 2009. The Oslo School of Architecture and Design, Norway (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/publications/fulltext/2009/Segelstr%F6mHolmlidVisualization.pdf>> (Nedlastet 23.mars 2012)
- Service Design Network (6.feb 2009) *Evidence* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.service-design-network.org/content/evidence>> (Nedlastet 20.mars 2012)
- Skard, S. (5.nov 2010). *Tilfredshet er ikke nok – merker må gi opplevelser*. (Internett) Center

for Service Innovation. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=80>> (Nedlastet 13.mars 2012)

Skard, S (22.nov 2011). *Kundeopplevelse i en multikanalsetting* (Internett) Center for Service Innovation. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=313>> (Nedlastet 13.mars 2012)

Stickdorn, M. m.f. (2010). *This is Servic Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

St. meld. nr.7. (2008-2009). *St. meld. nr. 7 Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Det Kongelige Nærings og Handelsdepartement.

Telenor (2012) *Om Telenor Norge* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://www.telenor.no/om/>> (Nedlastet 5.april 2012)

Telenor Group (udatert, a)) *Our Brand is built around people* (Internet) Tilgjengelig fra: <<http://telenor.com/about-us/our-brand/>> (Nedlastet 5.april 2012)

Telenor Group (udatert, b)) *Customer Experience driving Innovation* (Internett) Tilgjengelig fra: <<http://telenor.com/innovation/customer-experience/>> (Nedlastet 5.april 2012)

Vargo, S. L. (10.nov 2009) *Service-Dominant Logic: An alternative mindset for innovation* (Internett) Presentasjon fra konferanse om Service Innovation. Tilgjengelig fra: <<http://www.slideshare.net/fred.zimny/servicedominant-logican-alternative-mindset-for-innovation-2982208>> (Nedlastet 15.april 2012)

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 68, s. 1–17

Vargo, S. L. & Lush, R. (2008) *Service-dominant logic: continuing the evolution*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 36, s.1–10

Verganti, R. (19.mars 2010) *User-Centered Innovation Is Not Sustainable* (Internett) HBR Blog Network. Tilgjengelig fra: <http://blogs.hbr.org/cs/2010/03/user-centered_innovation_is_no.html> (Nedlastet 14.april, 2012)

Yin, R.K (2003) *Case study research: design and methods*. 3.utgave. London, Sage (Sitert etter Saunders m.f., 2009)

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985) *Problems and Strategies in Services Marketing*. Journal of Marketing, Vol 49 (2), s. 33-46. (Sitert etter Segelstrøm & Holmlid, 2011)

VEDLEGG

Intervjuguide til bedrift

Introduksjon

1. Stilling:

Opplevelsesøkonomi

2. Mange mener vi er inni en opplevelsesøkonomi; mener du det er nyttig å tilby gode opplevelser til kunden?
 - a. Hva tror du er fordelene ved å ha et slikt fokus?
3. Har dere alltid hatt et fokus på kundeopplevelse?
 - a. I så fall, er det et større fokus i dag?

Tjenstedesign

4. Ta utgangspunkt i en workshop der tjenstedesign ble benyttet. Beskriv denne.
5. Hvilken rolle hadde du i denne prosessen?

Divergent tenkning

6. Med tanke på første del av prosessen.
 - a. Ble det brukt tid på å forstå hva som egentlig var problemet/behovet?
 - b. Hvordan ble dette undersøkt?
 - c. Hva mener du er nytten av å gjøre dette?
7. Ble det generert mange ideer for den nye tjenesten?
8. Hva mener du er nytten av å ha mange ideer?

Visualisering

9. Hvordan ble det skapt felles forståelse for ideene?
10. Er det flere fordeler ved å benytte visualisering?
11. Har dere benyttet visualisering ved tidligere innovasjonsprosesser?

Konvergent tenkning

12. Benyttet dere noen teknikker for å velge ut de gode, realiserbare ideene?
13. Hva fokuserte dere på i utvelgelsen?

Tjenstedesigns fem prinsipper

Videre vil vi stille noen spørsmål om elementer ved prosessen

14. Var det et fokus på brukerorientering?
 - a. Var det større fokus på dette nå enn tidligere?
 - b. Hvilke ulike verktøy benyttet dere for å være brukerorientert?
 - c. Hvilke nytte mener du det er i å være brukerorientert?
15. Var det et fokus på å ha samskaping, altså inkludering av relevante interessenter?
 - a. Var det større fokus på dette nå enn tidligere?
 - b. Hva ble lagt til grunn for valg av hvem som skal delta i utviklingsprosessen?
 - c. Har dere inkludert kunden i innovasjonsprosessen?
 - d. Hvilke nytte mener du det er i å bruke samskaping?
16. Var det et fokus på å ha velutviklede treffpunkt?
 - a. Var det større fokus på dette nå enn tidligere?

- b. Hva gjorde dere i praksis for å utvikle gode treffpunkt?
 - c. Hva mener du er nytten av å utvikle gode treffpunkt?
17. Hadde tjenesten bevisende elementer ved seg?
- a. Har dere hatt fokus på å inkludere bevisende elementer tidligere?
 - b. Hva mener du er nytten ved å inkludere bevisende elementer i en tjeneste?
18. Hadde dere fokus på å ha et holistisk perspektiv på samfunnet generelt når tjenesten skulle utvikles?
- a. Har dere fokusert på å ha et holistisk perspektiv ved tidligere innovasjoner?
 - b. Hva mener du er nytten av å se tjenesten i en større sammenheng?

Oppsummering

19. Hvorfor valgte dere å benytte tjenstedesign?
20. Hvilke nytte ser du i det å benytte tjenstedesign i forhold til tidligere innovasjonsmetodikker?
21. Hvilke faktorer ved tjenstedesign mener du kan bidra med å styrke kundens opplevelse av tjenesten?
22. Har bruk av tjenstedesign styrket deres tjenestetilbud?
23. Er det noen negative aspekter ved tjenstedesign?
- a. Hva kan gjøres annerledes?
24. Hadde dere tilstrekkelige ressurser for å benytte tjenstedesign?
- a. Greit å gjennomføre, forståelig, tidkrevende?
25. Er det noen momenter vi ikke har spurt om som du mener bør komme frem?