

Kristian Aasbrenn

Tjenesteutvikling i offentlig sektor

Å nå alle med tjenestene – mer enn
et spørsmål om desentraliserte tilbud

Høgskolen i Hedmark
Rapport nr. 20 – 2004

Online-versjon

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I rapportserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres FoU-arbeid og utredninger. Dette omfatter kvalifiseringsarbeid, stoff av lokal og nasjonal interesse, oppdragsvirksomhet, foreløpig publisering før publisering i vitenskapelige tidsskrift etc.

Rapporten kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.
(<http://www.hihm.no/>)

Rapport nr. 20 – 2004
© Forfatteren/Høgskolen i Hedmark
ISBN: 82-7671-427-7
ISSN: 1501-8563



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Tjenesteutvikling i offentlig sektor. Å nå alle med tjenestene – mer enn et spørsmål om desentraliserte tilbud

Forfatter: Kristian Aasbrenn

Nummer: 20

Utgivelsesår: 2004

Sider: 60

ISBN: 82-7671-427-7

ISSN: 1501-8563

Oppdragsgiver: Bidrag fra
Hedmark fylkeskommune
Norges forskningsråd

Emneord: Serviceutvikling, servicetilgjengelighet, servicekvalitet, brukermedvirkning, leveransesystem

Sammendrag:

Rapportens tema er det særpregede ved å drive utvikling og tilrettelegging av tjenestetilbud i offentlig sektor – i spenningsfeltet mellom på den ene siden: Brukernes rettigheter og forventninger om gode og likeverdige tjenestetilbud uavhengig av hvem man er og hvor man bor, og på den andre siden, hensynet til pengebruk. Hovedvekten er lagt på å presentere begreper og betraktningmåter som – etter intensjonen – skal kunne fungere som nyttige redskaper i tjenesteutviklingsarbeidet. Eksemplene er med hensikt like gjerne hentet fra privat som fra offentlig sektor.

Rapporten er spesielt tilrettelagt for studenter som gjennomfører kurset *Serviceutvikling* som en del av *Servicestudiet* ved Høgskolen i Hedmark.



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Developing Public Services. The problem of equality			
Author: Kristian Aasbrenn			
Number: 20	Year: 2004	Pages: 60	ISBN: 82-7671-427-7 ISSN: 1501-8563
Financed by: Hedmark County Council The Research Council of Norway			
Keywords: Service development, service accessability, service quality, presumption, providing system			
Summary: In a modern welfare state, a range of public services of a given standard and quality should, by law, be accessible for everyone regardless of where a person lives and who he or she is. The main focus is how to define and describe equality in service provision.			

Forord

Denne rapporten er et biprodukt av prosjektet «Tjenesteorganisering i uttynningssamfunn», finansiert av blant andre Hedmark fylkeskommune og Norges forskningsråd. I den formen publikasjonen foreligger her, er den spesielt tilrettelagt for studenter som gjennomfører kurset *Serviceutvikling* som en del av *Servicestudiet* ved Høgskolen i Hedmark. Den primære hensikten er å problematisere hva en tjeneste er og hvordan tjenester produseres og distribueres, og fra et slikt utgangspunkt å diskutere utfordringen «å nå alle med tjenestene». Rapporten henger tematisk sammen med et antall andre rapporter fra samme forfatter i høgskolens rapportserie. Noen av dem er allerede utgitt, andre står for tur. Teksten kan også leses som en kort innføring i elementær tjenestet teori ispedd konkrete eksempler, spesielt fra norsk utkantvirkelighet.

En varm takk til kolleger ved Høgskolen i Hedmark og i Høgskolen i Lillehammer for faglige kommentarer og for oppmuntring underveis. Takken rettes først og fremst til Marit Engen, Jens Petter Madsbu og Therese Egeland Sverdrup. En særskilt takk rettes også til Ingunn Schult for korrekturlesing og nyttige, språklige råd, og til Anne Myrtrøen for teknisk bistand med manuskriptet.

Rena, desember 2004

Kristian Aasbrenn

Innhold

Forord	7
Innledning.....	11
Ikke bare et spørsmål om desentraliserte tilbud.....	13
Hva er en tjeneste?	16
Ulike typer tjenester	19
Tjenestens innhold: Tjenestepakken	22
Tjenestens innhold: Kvalitetsbegrepet	24
Tjenestetilbudet – navnet forteller ikke alt om innhold og repertoar.....	28
Uten interaksjon, ingen tjeneste	31
Grunnmodellen: Det brukerbesøkte tjenestetilbudet.....	33
Alternative løsninger på kontaktbehovet mellom leverandør og bruker	35
Leverandører i nettverk	37
Komplekse leveransesystemer	40
Tilgjengelighet – et spørsmål om overvinnelse av barrierer.....	43
Brukermedvirkning i tjenesteleveransen – om å by på makker.....	46
Uformell tjenesteproduksjon.....	49
Varer eller tjenester – privat eller offentlig: Er forskjellene så store?.....	53
Oppsummering og perspektiver: Tjenesteutvikling – en krevende disiplin	57
Litteratur.....	59

Figurer

Figur 1 Samlet oppfattet kvalitet	27
Figur 2: Interaksjonsformer. Prinsippskisse	32
Figur 3: Det brukerbesøkte tjenestetilbudet	33
Figur 4: En tjenestetransaksjon	34
Figur 5: Ambulerende service. Hjemmetjenestemodellen.....	35
Figur 6: Ambulerende service. Felles oppmøtested	36
Figur 7: Tjenesteleveranse i nettverk: Asynkron betjening av bruker.....	39
Figur 8: Tjenesteleveranse i nettverk: Synkron betjening av bruker	39
Figur 9: Komplekst tjenesteleveransesystem	42

Innledning

Tjenesteutvikling er å utvikle tjenesteprodukter, og å utvikle tjenesteprodukter er ikke helt det samme som å utvikle såper, bildekk, oppvaskmaskiner og andre materielle produkter.

Om produktet er en typisk vare – en fysisk gjenstand – vil produktutvikleren legge vekt på forhold som funksjonalitet, holdbarhet og design. Gjenstanden vil kunne tas og føles på, lagres, transporteres og eies. Kontakten mellom produsent og bruker er oftest av indirekte karakter og ivaretas av ett, eller helst flere, mellomledd. Gjenstanden er som regel merket med produsentens navn, og kanskje en klistrelapp som forteller om produksjonslandet. Ut over det forteller den ikke mye om forholdene der produksjonen fant sted. Om fabrikken var nedslitt og grå, eller ny og blå kan ikke brukeren se ut fra gjenstanden han eller hun kjøper, heller ikke om arbeideren som løftet den fra samlebåndet var trist og sur eller blid og imøtekommende. Produktet er «gjenstanden». Historien om måten den er blitt til på og leddene den har passert på veien til brukerens hender, er mer eller mindre visket ut, og vil som regel ikke bli ofret så mange tanker fra brukerens side.

Annerledes med tjenester. Den typiske tjenesten blir til – der og da – i et *personlig* møte mellom bruker og leverandør. Når tjenestens kvalitet skal bedømmes, vurderes ikke bare *sluttresultatet*: Hva fikk brukeren utrettet? Også *prosessen*, hvordan samspillet med leverandøren forløp, fra første kontakt, til alt var historie, vil inngå i vurderingsgrunnlaget. En blindtarmoperasjon *uten* bedøvelse kan nok i prinsippet gjøre pasienten like frisk som en blindtarmoperasjon *med* bedøvelse. Men brukerens oppfatning av «produktet» vil neppe være det samme i begge tilfellene. Å drive tjenesteutvikling – produktutvikling av tjenester – handler derfor i det typiske tilfellet *både* om å utvikle et sluttprodukt, og å drive prosessutvikling. I denne prosessen står menneskene som skal levere tjenestene sentralt. Det gjør også det fysiske miljøet de omgir seg med, hjelpemidlene de bruker, reglene og rutinene de innretter seg etter, organisasjonen de er

en del av og nettverket utad som de er knyttet opp mot. *Produksjonsapparatet blir på den måten en del av produktet.*

En vare er en vare uansett om noen kjøper den eller ei. En typisk tjeneste blir til først til en realitet når noen bruker den. En kjøpmann som ikke selger noe, produserer ingen tjenester. Det gjør heller ikke en rådgiver som ikke blir spurt om råd, eller en hjemmehjelp som ikke besøker noen. Tjenesteutvikling handler derfor også om å utvikle distribusjonsløsninger slik at brukerne faktisk nås. Noen ganger er det nok å finne et smart sted å lokalisere virksomheten, holde dørene åpne og siden satse på at brukerne skal finne fram ved egen hjelp. Andre ganger må brukerne oppsøkes, eller det går an å satse på at post eller telefon eller elektroniske løsninger skal fungere som bindeledd. *Distribusjonsløsningene blir altså også en del av produktet.*

I noen grad dreier tjenesteutvikling seg om å oppdra brukerne av tjenestene. Nesten bestandig vil tjenesteleveransen kreve en viss innsats av brukeren også. I tilfellet med blindtarmoperasjonen er kanskje ikke brukermedvirkningen store greiene. Men i andre enden av skalaen finner vi tjenester der leverandørens rolle i praksis bare er å stille en teknologisk løsning til disposisjon, og overlate resten av jobben til brukeren. Billett-automater, nettbanker og søkbare informasjonsbaser, er eksempler på slike løsninger. I disse tilfellene vil resultatet være et produkt av tilretteleggingsarbeidet leverandøren gjør, og brukerens evne til å bruke teknologien. *Samspillet mellom alle som er med på levere en tjeneste, herunder brukerens egeninnsats, må dermed også regnes som en del av produktet.*

Vellykket serviceutvikling krever derfor innsikt på en bred front. Det er behov for analyser av brukernes behov og forutsetninger, slik at tjenestene kan gis et innhold som treffer. Det trengs løsninger for hvordan brukerne skal nås og hvordan hele apparatet som skal levere tjenestene bør fungere for å komme brukerne i møte. Uansett om leverandøren er offentlig eller privat: Å yte service medfører kostnader, og alt må skje innenfor rammen av tilgjengelige ressurser. I mange tilfeller vil derfor serviceutviklingens edle kunst samtidig være kompromissets edle kunst, minimumsløsninger framfor ideelle løsninger.

Ikke bare et spørsmål om desentraliserte tilbud

Likeverdig tjenestetilbud uavhengig av hvor du bor, er et mål for norsk velferds- og regionalpolitikk, og i stor grad en lovfestet basis for offentlig tjensteproduksjon. Uten noen klargjørende definisjoner og en viss teoretisk forståelse for hva en tjeneste er og hvordan typiske tjenester produseres og formidles, blir det også vanskelig å utvikle en målrettet politikk eller å finne fram til praktiske løsninger som kan oppfylle et slikt mål.

Tjenestetilbudene får stor oppmerksomhet i den løpende debatten om tjenesteforsyningen. Spesielt flammer debatten opp når konkrete tilbud legges ned, eller når planer om slike tiltak lanseres.

I dagligspråket betyr *tjenestetilbud* gjerne en fysisk arena av typen skole, butikk eller bankfilial, der en bruker møter en leverandør i en tjenestesituasjon – et «servicemøte». I dette møtet blir tjenesteproduktet realisert, det være seg en handel (butikken), en undervisningssituasjon (skolen), en pengetransaksjon (banken), eller et boklån (biblioteket). Slike arenaer *fortjener* stor oppmerksomhet i en diskusjon som handler om tjenesteforsyning. Ikke minst når det er snakk om tjenesteforsyningen i distriktene, fins mange og opplagte grunner til å legge stor vekt på spørsmålene om tjenestetilbudenes lokalisering. Det kan by på store utfordringer og store utlegg å bo langt fra tilbudene. Avstander *kan* også være en kritisk faktor i byer og tettbodde områder. En eldre frue i fjerde etasje på Frogner kan oppleve avstanden til dagligvarebutikken eller et kommunalt kontor som en større utfordring enn gjennomsnittsinnbyggeren i Folldal eller på Frøya. Men en diskusjon som bare fokuserer på lokaliseringen av tilbudene og stopper der, fanger ikke opp *alle* de sentrale spørsmålene omkring hvordan målet om «likeverdig tjenestetilbud» skal oppfylles. Det skal vi forsøke å begrunne.

En problematisering av tjenesteforsyning som gjør geografisk avstand til hovedsaken, kan formuleres omtrent slik:

Hvordan sikre at tjenestetilbudene beholdes nærmest mulig brukerne?

Det er imidlertid nødvendig både å supplere og nyansere en slik formulering.

1. Et «tjenestetilbud», eksempelvis en dagligvarebutikk eller et bibliotek, er ingen entydig størrelse, noe som fins eller ikke fins på et sted. For brukerne oppleves det ofte som like viktig å stille spørsmål om hva slags *innhold og repertoar* det aktuelle tilbud har. En utviklingsstrategi som utelukkende har fokus på å «forhindre nedlegging av tilbud», kan lett miste innholdsaspektet av syne. Ofte kan det være like viktig å jobbe med utviklingen av tilbudenes repertoar, som å være opptatt av lokaliseringsspørsmålene.
2. Et «tjenestetilbud» fungerer ikke som en isolert øy. Enten vi snakker om en dagligvarebutikk, et kommunalt legekontor, en bank- eller en bibliotekfilial, inngår «tilbudet» i et større system av aktører, et *tjenesteleveransesystem*. Tjenesteproduksjon kan ses på som et lagspill. Hele laget må fungere for at resultatet sett fra brukerens synspunkt, skal bli vellykket. Hva er for eksempel en dagligvarebutikk verd uten jevnlig tilførsler av ferske varer og uten en åpen datalinje til banken? Hva er en bibliotekfilial verd uten søkesystemer og fjernlånsmuligheter? Ofte kan flaskehalsene vise seg å befinne seg i andre lagdeler enn hos sluttleverandøren. En utviklingsstrategi som bare retter søkelyset mot det enkelte tilbudet, og ikke har med systemforståelsen, kan lett komme til kort.
3. Avstandshåndtering er en stor utfordring i typiske utkantområder, av og til også i tettbodde områder. Men *tilgjengelighet* til tjenestetilbudene har ikke bare med avstand målt i kilometer å gjøre, men like mye med *hvordan* avstander overvinnes. Bilbrukende mennesker er svært annerledes stilt enn ikke bilbrukende mennesker. Personer som har et nettverk rundt seg som kan stille opp med skyss, eller som en kan delegere ærender til, er annerledes stilt enn personer som ikke har det. Sist men ikke minst: Utviklingen av moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) er i ferd med slå bena under mange av forestillingene vi til nå har hatt om avstand som en barriere.

4. Tilgjengelighet til tjenestetilbudene er ikke bare et spørsmål om avstandshåndtering, men et spørsmål om *mange typer barrierer* som må overvinnes. Avstand er en slik barriere, men det fins også økonomiske barrierer, juridiske barrierer, kulturelle barrierer og ikke minst kompetansemessige barrierer. Når det kreves bruk av IKT i distribusjon av tjenester, kan tilgangen til utstyr og kompetansen som trengs for å bruke dette utstyret vise seg å være en større barriere enn avstanden som skal overvinnes.
5. Ikke alle tjenester leveres gjennom formelle kanaler, det vil si «tilbud» som offentlige aktører eller private markedsaktører står bak. Målt i tidsforbruk, er tjenesteproduksjonen i uformell sektor (ubetalt innsats i regi av husholdene eller nettverkene disse inngår i) like stor som den formelle tjenesteproduksjonen (se tabellmateriale senere i rapporten). Sagt på en annen måte: Det foregår en stor *sjølforsyningsproduksjon* av tjenester. Dels supplerer denne egeninnsatsen formell produksjon, dels har den en komplementær rolle ved at de fleste tjenestetilbud har innebygd ulike former for *brukermedvirkning*. Det kan dreie seg om slikt som sjøltanking på bensinstasjonen, sjølbetjening i minibanken eller egentransport til og fra stedet det tjenesten leveres. IKT-utviklingen åpner for nye former for sjølbetjening og brukermedvirkning.

For mange typer tjenester sin del, betrakter vår kultur det som *normalsituasjonen* at brukeren er sjølhjulpen. Mange tjenestebehov som kommer til uttrykk, ikke minst blant de eldre, kan fra et slikt perspektiv ses på som utslag av redusert sjølhjulpenhet. Underforstått kan tiltak som styrker sjølhjulpenhet være like viktige for å sikre alle en akseptabel tjenesteforsynings situasjon som tiltak rettet mot «tjenestetilbudene».

Resten av denne rapporten skal brukes til å utdype disse poengene.

Hva er en tjeneste?

Et *tjenestetilbud* og en *tjeneste* er ikke helt det samme. Det kan virke sjølsagt, men fordi de to uttrykkene ofte blandes sammen i dagligspråket, kan det være nødvendig å utdype forskjellen. Tjenestetilbudet, eller som det ofte kalles i litteraturen: *tjenestefunksjonen*, er *produksjonsapparatet*. Tjenesten er *produktet*. Dagligvarebutikken er et «tjenestetilbud». Handelen du gjør der er en «tjeneste». Biblioteket er et «tjenestetilbud», boklånet en «tjeneste», osv.

Hva slags produkt er så en tjeneste? I utgangspunktet defineres gjerne en typisk *tjeneste* som et ikke håndgripelig gode, noe immaterielt til forskjell fra en *vare* som altså er håndgripelig. Den består av et fysisk materiale. En typisk tjeneste kan ikke transporteres, den kan ikke lagres og ikke eies. Den blir til og konsumeres samtidig, i en situasjon der både leverandøren og brukeren av tjenesten deltar – i et servicemøte – det såkalte «sannhetens øyeblikk» (Normann 2000).

At dette gjelder *typiske* tjenester, er viktig å understreke. Det fins mange produkter vi i dag gjerne oppfatter som «tjenester», men som likevel *ikke* passer så godt til denne definisjonen. Mange goder som det har vært vanlig å oppfatte som tjenester, eksempelvis slike som har med kunnskapsformidling og informasjon å gjøre, har i økende grad blitt noe som også kan puttes inn i gjenstander og formidles som en fysisk «vare». I denne formen kan produktet både lagres og transporteres og eies – i form av bøker, CD-plater, DVD-plater, videotaper eller informasjon levert fra databaser. Vil man tviholde på at tjenester uansett *er* immaterielle, kan man godt hevde at en videotape eller en CD-plate ikke *er* en tjeneste, men en del av tilbudet (produksjonsapparatet), og at tjenesten først blir til når tapen eller platen brukes i tilknytning til et apparat som spiller den av. En slik konklusjon lar seg godt forsvare, men bør ikke tilsløre det at mange goder som før ble formidlet av mennesker og i forbindelse med et møte mellom leverandør og bruker, nå lar seg formidle på andre måter, og i økende grad *blir* formidlet på andre måter. I noen tilfeller blir leverandører i hovedsak

en tilrettelegger av et elektronisk tilbud og brukeren en egenprodusent som benytter seg det tilrettelagte tilbudet uten at leverandøren der og da har noen aktiv rolle.

På den andre siden fins mange «varer» som gjerne oppfattes som bærere av noe *mer* enn det de er, som fysiske gjenstander betraktet. Det materielle innholdet kan i visse tilfeller nesten bli nærmest underordnet. Man overser noe vesentlig om et fenomen som moteklær utelukkende blir oppfattet som «bekledning» og et måltid på en eksklusiv restaurant som «næringsmidler». I større eller mindre grad fins nok slike immaterielle tilleggs-komponenter ved de fleste varer. De fleste kulturer kommuniserer gjennom konsum. Det vi kler oss med, det vi spiser og alt vi gjør produserer ikke bare en umiddelbar bruksverdi, men også symbolske verdier. *Vår* kultur er ikke spesiell på det området.

Mange er også opptatt av at det vi tradisjonelt har oppfattet som varer, i økende grad omsettes som «pakker» der det *både* inngår noe fysisk (eksempelvis en datamaskin) og et tjenestetilbud (for eksempel en serviceavtale). Det opphever ikke nødvendigvis skillet mellom «varer» og «tjenester», men minner oss om at i det praktiske livet vil ofte produktutviklere måtte tenke både vareinnhold og tjenesteinnhold på samme tid, og som integrerte deler av samme konsept.

Definisjonsmessige gråsoner mellom varer og tjenester vil det alltid være. Hvor mye fysisk materiale skal det for eksempel være bygd inn i produktet før det defineres som «vare» og ikke som «tjeneste»? Eksempelvis defineres nå bilverksteder i norsk statistikk som tjenestebedrifter. Slik har det ikke alltid vært. Hva med en tanntekniker? En lokal håndverker? Produserer de noe fysisk eller skal de regnes som tjenesteprodusenter?

I denne sammenhengen er det ikke så viktig å trekke klare skiller mellom «tjenesteproduksjon» og «vareproduksjon». Begge deler handler om å produsere goder, noen materielle og andre immaterielle, og noen begge deler, noe som mennesker opplever at de har behov for – noen ganger lov-messig krav på. Høie (1999, s. 18) omtaler en tjeneste som:

...å hjelpe en bruker til å nå sine mål.

Andreassen og Selnes (2001, s. 19) uttrykker omtrent det samme med formuleringen:

...service handler om yrker hvor utøveren hjelper andre mennesker, enten dette er betalte eller ubetalte tjenester.

Det fins et hundretalls definisjoner som både er mer detaljerte og mer sofistikerte¹. Men brukt med forstand og satt inn i en sammenheng kan slike, enkle definisjon fungere bedre enn mange av de kompliserte. Hjelper man en bilist som trenger bensin ved å selge ham eller henne bensin, yter man en tjeneste. Klipper man håret til en kunde som ønsker en hårklipp, yter man en tjeneste. Tar man imot et barn i barnehagen, viser en film for et kinopublikum, steller et liggesår for en eldre person eller veileder en borger som oppsøker et offentlig servicekontor, yter man en tjeneste.

En annen måte å si det samme på, er at *å yte noen en tjeneste er å bistå denne personen med noe hun eller han skal ha utrettet*. Det passer i hvert fall ganske bra som en definisjon på *frontservice*, det å yte service i personlig kontakt med en bruker eller kunde. I en litt mer indirekte forstand kan beskrivelsen av hva en tjeneste er, også gjelde *ledelsens* og *backup-personalets* ytelser, virksomheten til dem som holder seg *bak* fronten. Her ledes og planlegges det, det administreres, saksbehandles og kontrolleres. Den overordnede hensikten er likevel at tjenestene skal nå fram til brukerne; at brukerne får utrettet det de skal ha utrettet.

Etter denne definisjonen er det tjenesteytelser å drive helsepleie, omsorg, forske og undervise, klippe hår, vaske og rense og spå om framtida. Bank-, post- og transporttjenester hører med. Det samme gjør hele spekteret av varehandelsvirksomhet: Å omsette dagligvarer og spesialvarer av ulike slag, som bensin, olje og bilprodukter. Å servere mat, drive kinoer, teatre og andre fritids-, underholdnings- og kulturtilbud er også å yte tjenester. Verksteder og andre tilbydere av reparasjonstjenester er tjenesteforetak, det samme gjelder utleietilbud. Politi- og lensmannsetaten driver tjenestevirksomhet, det gjør også vakselskaper og tilbydere av tjenester som regn-

¹ Se for eksempel Clement (1985, s. 25–37), Grönroos (1997, s. 34–36), Høie (1999, s. 18–21), Normann (2000, s. 84–90).

skap, revisjon og rådgivning, og alle som planlegger, administrerer og kontrollerer det hele.

Det er i utgangspunktet ikke et krav for å kalle en ytelse en tjeneste, at leverandøren er en *formell* tilbyder, det vil si en tradisjonell markedsaktør eller en offentlig etat. Som vi allerede har sagt litt om, og etter hvert skal si enda mer om: Det produseres også massevis av tjenester i de enkelte hjemmene og lokalsamfunnene ved at folk hjelper seg sjøl og hverandre uten å ta imot betaling for det. Det kan være å transportere barna til barnehagen eller seg sjøl til jobben pr. bil, å betale en faktura pr. hjemmedatamaskin, eller å hjelpe naboen eller sin gamle bestemor med plenen eller ærend til butikken. Også det er å produsere tjenester. Tommelfingerreglen er denne: Når tjenesten i prinsippet *kunne* ha vært levert av en formell aktør, en som får betaling for å gjøre jobben, er det også rimelig å kalle det en tjeneste når en uformell aktør, en som ikke mottar betaling, gjør den.

I denne rapporten brukes betegnelsene «service» og «tjeneste» om hverandre og synonymt for «ytelser av immateriell karakter». Betegnelsene «(tjeneste)tilbud» og «(tjeneste)funksjon» brukes på en tilsvarende måte om en forretning, et kontor, en institusjon osv. som tilbyr tjenester. Med utgangspunkt i en slik språkbruk blir et *tilbud* å betrakte som en «mulighetsskapende struktur» mens en *tjeneste* blir å anse som en «realisert mulighet».

Ulike typer tjenester

I følge sysselsettingsstatistikken driver mer enn 70 prosent av yrkesbefolkningen med tjenesteproduksjon. Når vi tar med den uformelle sektoren, blir vi i praksis alle tjenesteytere. Det betyr at «tjenestesektoren» er en så stor og mangslungen kategori at det knapt gir mening å putte alle tjenesteytere i alle situasjoner i en og samme bås. I hvert fall må en definisjon som skal fange opp alt og alle bli svært vid og kanskje også uklar og utflytende. Det kan hjelpe å dele opp i underkategorier.

En potet kan skjæres opp på mange måter. Det kan tjenestesektoren også. Formålet bestemmer hvilke oppdelinger som fungerer best². Statistisk sentralbyrå grupperer alle sysselsatte etter *næring* (type bedrift) og *yrke* (type arbeid), og opererer med et nyansert system av kategorier for «tjenestebedrifter» og «tjenesteyrker». Inndelingen kan gjøres svært detaljert, men sier ikke nødvendigvis så mye om virksomhetens innhold³.

En annen vanlig måte å dele inn tjenesteproduksjon på, er å ta utgangspunkt i *hva som håndteres*: Varer, personer eller informasjon. Jobber du i varehandel, håndterer du varer, arbeider du som fysioterapeut håndterer du personer og arbeider du som journalist eller forsker eller med Internett, håndterer du informasjon. En slik grupperingsmåte kan fungere som en grov pekepinn om hva den enkelte i hovedsak utfører slags oppgaver, og samtidig som en illustrasjon av spennvidden i servicesektoren. En svakhet ved denne måten å dele inn tjenesteproduksjon på, er risikoen for å tilsløre at nesten alle, uansett yrke og type bedrift, gjør litt av alt. Både varehåndtering, personhåndtering og informasjonshåndtering inngår i de fleste tjenesteprodusenters yrkeshverdag. Ikke minst er kombinasjonen av de to siste kategoriene, kombinasjonen av å ha med mennesker *og* informasjon å gjøre, noe mange vil framheve som det mest typiske og mest utfordrende ved å være tjenesteyter.

En supplerende inndelingsmåte tar utgangspunkt i *hvem tjenestene leveres til*, hvem brukerne er. Det opererer gjerne med en todeling: *Konsumenttjenester* (leveranser til personlige brukere, også kalt personrettede tjenester) og *produsenttjenester* (leveranser til bedrifter og offentlige aktører). I det siste tilfellet fungerer tjenesten som en innsatsfaktor i en produksjonsprosess, der det endelige målet godt kan være å levere en konsumenttjeneste. Når kommunen eller en dagligvarekjøpmann eksempelvis kjøper konsulenttjenester eller dataopplæring for sitt personale, har vi med produsenttjenester å gjøre. Produsenttjenestene utgjør en raskt voksende sektor. Det har blant annet å gjøre med at mange virksomheter

2 For en mer inngående diskusjon av disse spørsmålene, les for eksempel Selstad og Hagen (1991).

3 Se: <<http://www.ssb.no/emner>> [lest 2004-12-15]

velger å «kjøpe» tjenester de tidligere produserte internt i virksomheten (outsourcing).

En del tjenester retter seg verken mot personlige brukere, mot bedrifter eller offentlige aktører primært. De er til for at *samfunnet* eller nasjonen skal fungere. Det er snakk om store sektorer som forsvar, politi, rettsvesen, tollvesen osv. *Kollektive tjenester* er et vanlig navn på slike tjenester. Også leverandørene av slike tjenester har i mange sammenhenger kontakt med personlige brukere, bedrifter eller offentlige aktører. Både politi, rettsvesen, tollvesen osv. er i en slik situasjon, og trenger ikke å oppleve yrkeshverdagen så veldig annerledes enn andre tjenesteytere. Men når tollvesenet avslører en smugler, politiet går til arrestasjon, og rettsvesenet får personen dømt, er det ikke primært for å yte smugleren service, men å beskytte samfunnet som kollektiv og opprettholde en grunnleggende orden.

På samme måte som kollektive tjenester ofte har et personrettet element i seg, har ofte personrettede tjenester også et element av «kollektiv tjeneste» i seg. Igjen handler det om å produsere symboler – i tillegg til det konkrete innholdet virksomheten har. Det norske skolevesenet gir konkrete elever opplæring. Men samtidig produserer skolen nasjonale verdier og kulturell samhörighet. Det samme med eksempelvis Nasjonalteateret: Ved å røkte «kulturarven» produseres det noe for samfunnet som kollektiv, i tillegg til det utbyttet en teaterforestilling gir den enkelte som sitter i salen. Måten mennesker møtes på ved et servicekontor, betyr ikke bare noe for den enkelte bruker av servicekontoret. Det produseres samtidig et renommé, kanskje både på vegne av kontoret og kommunen eller etaten man representerer. Måten en konkret sosialklient møtes på, uttrykker samtidig noe om sosialklienters verdighet i sin alminnelighet. Måten en konkret turist møtes på, uttrykker noe om hvordan man ser på turister flest der på stedet. Slik sett er de fleste produsenter av personrettede tjenester også med på å produsere kollektive verdier.

Tjenestens innhold: Tjenestepakken

Det å motta en tjeneste handler ofte om å motta, ikke bare én, men flere ytelser som i større eller mindre grad henger sammen og utgjør et hele. I tjenestelitteraturen kalles slike klaser av tjenester gjerne for «servicepakker». Ofte skiller én tjeneste seg ut som den *egentlige* tjenesten, mens en rekke andre tjenester *supplerer og understøtter* denne. Besøker du tannlegen, vil sjølve tannbehandlingen, det å få plombert ei høltann, kunne kalles den «egentlige» tjenesten. I litteraturen kalles dette gjerne for en *kjernetjeneste*⁴. Å bestille time, å betale for seg, ta imot rådgivning om egenoppfølging av tannhelse, muligheten til sitte ned på venteværelset og slappe av mens det blir gjort klart for deg i stolen osv., er alt sammen tjenester som er mer eller mindre viktig for at tannbehandlingen skal bli vellykket og at du skal bli fornøyd. Imidlertid vil du som regel oppfatte at du går fra stedet med uforrettet sak, dersom du får disse og *bare* disse ytelsene. Normann (1983/2000) kaller slike tjenester for *periferitjenester*. Tjenestepakkenes ulike komponenter kan, om man vil, sammenliknes med en skyteskive. Kjernetjenesten er blinken, mens periferitjenestene plasseres etter viktighet i ulik avstand fra innertieren og utover.

Grönroos (1997) snakker også om kjernetjenesten som den «egentlige tjenesten». I tillegg opererer han med to typer periferitjenester: *Bitjenester*, som er et nødvendig supplement til kjernetjenesten, og *støttetjenester*, slike som brukeren nok kan unnvære, men som bidrar til å gi tjenestepakken det lille ekstra, det som gir den profil og gjerne et preg av eksklusivitet. Krydder, vil noen si.

Eksempler: Om vi fortsatt holder oss til tannlegebesøket, så er timebestillingsordningen en bitjeneste, mens mulighetene til å lese et ukeblad eller høre musikk på venteværelset er støttetjenester. Fyller du bensin, kan tankingen betraktes som kjernetjenesten, betalingsformidlingen som en bitjeneste og vindusvasken, utført av en skoleelev i sommerjobb, en støtte-tjeneste.

4 Begrepet tillegges Richard Normann (1983).

Fra bilbransjen er *utstyrsnivå* et kjent uttrykk. Noen biler kan kjøpes i strippet versjon, med det utstyret som trengs for å ferdes lovlig på veien, og ikke mer. Eller samme biltype kan kjøpes med ulike mengder ekstrautstyr, alt etter hva kunden vil betale for. På tilsvarende måte kan tjenestepakker ses på som produkter med mer eller mindre ekstrautstyr, med lavt eller høyt *tjenestenivå*, som det da gjerne heter⁵. Du kan overnatte på et hotell, med oppredde senger, alle måltider servert, med vekking, avis på senga, skjortene strøket og skoene pusset. Da er tjenestenivået høyt. Alternativt kan du velge et sjøllstellskonsept. Du overnatter i en campinghytte. Tilbudet er seng med madrass, kokeplate og ferdig med det. Resten tar du deg av sjøl. I det tilfellet er tjenestenivået lavere.

Tjenestepakker kan altså komponeres på svært mange ulike måter og mer eller mindre skreddersys for den enkelte bruker. Og sjøl om pakkingen blir forsøkt gjort lik for en gruppe brukere, kan måten tjenesten leveres på likevel bidra til at brukerne sitter tilbake med forskjellige inntrykk. Å ta ut penger i minibanken er ikke helt det samme som å få dem utlevert i bankens skranke. Men, sjøl om også måten leveransen skjer på forsøkes utført helt likt hver gang – de samme håndgrepene, de samme ordene, det samme smilet – vil to brukere kunne ha nokså forskjellige opplevelser av hendelsene. Enhver tjeneste har en subjektiv komponent.

Av disse grunnene vil det kunne hevdes at enhver tjeneste er unik. Den produseres bare én gang, og kan aldri produseres helt likt for en annen bruker eller for samme bruker en gang til. Dette er påstand som neppe alle vil slutte seg helt og holdent til. Likevel forteller den noe om grensene for likebehandling i tjenestesektoren, og særlig i tilfeller der mellommenneskelig kontakt utgjør en viktig del av tjenesten.

⁵ Tore Audun Høie (1999, s. 26) benytter betegnelsen «servicegrad» om dette forholdet.

Tjenestens innhold: Kvalitetsbegrepet

En klassisk definisjon av tjenestekvalitet lyder slik:

Tjenestekvalitet er «conformance to specifications», oversatt til norsk: *Etterlevelse av spesifiserte standarder*⁶ – eller enda litt norskere:

Å produsere kvalitetstjenester er å ha en god oppskrift og følge den.

Det er brukeren som i siste instans må felle kvalitetsdommen, og det er tjenestens evne til å tilfredsstille brukerens krav og forventninger som bestemmer resultatet. Den såkalte *forventningsbrøken* – der det kunden *opplever* er plassert over brøkstreken, og hva kunden *forventet* under brøkstreken – blir dermed en mulig målestokk. Opplever kunden tjenesten som like god eller bedre enn *forventet*? I tilfelle, holder produktet god kvalitet? Omvendt, dersom brukeren får en opplevelse som er dårligere enn forventet, er kvaliteten dårlig. Her kommer «oppskriften», eksempelvis en «servicebeskrivelse», «serviceavtale» eller et «service blue-print», inn som en viktig faktor. Den bidrar til å kommunisere med brukeren og dermed til å justere forventningsnivået⁷.

Et rent subjektivt kvalitetsmål som dette, må brukes med en viss forsiktighet. Det er viktig å få fram at så vel et gatekjøkken som en kinarestaurant som en luksusrestaurant kan drive kvalitetsbevisst og ha fornøyde kunder sjøl om de leverer produkter av ulike standard. Poenget i dette tilfellet er at ikke alle kunder i enhver situasjon foretrekker luksusrestauranter framfor et gatekjøkken, men velger etter ønske og kan «nå sitt mål» ved å velge det enkle serveringstilbudet framfor det mer avanserte. Går man til en frisør man ikke har store troen på, og kommer hjem skamklippet – som forventet, altså med en forventningsbrøk = 1, har nok likevel ikke brukeren «nådd sitt mål». Det virker dermed heller ikke rimelig å bedømme kvaliteten som god. Derfor trengs supplerende mål. Spørsmålet er om man klarer å finne

⁶ Se for eksempel Berry, Zeithaml & Parasuraman (1988) og Grönroos (1997).

⁷ Samtidig kan en godt operasjonalisert servicedeklarasjon fungere som «den gode oppskriften» leverandøren kan støtte seg til. Så kan også tjenesteyteren bli tryggere i sin rolle. «Service blue-printing» brukes om svært standardiserte rutinebeskriver ofte illustrert gjennom flytdiagrammer eller såkalte tjenestekart. Se Shostack (1984), Isaksson (2001) og Andreassen (2003).

noe ved tjenesten som er *målbart* – og som brukeren samtidig vurderer som *relevant*.

At tjenestekvalitet i så stor grad blir et spørsmål om brukerens opplevelse, har naturligvis sammenheng med at tjenesteproduktet ikke er noe fysisk. Det kan dermed ikke måles, veies eller holdbarhetstestes, slik man kan gjøre med fysiske varer. Det betyr ikke at ethvert forsøk på å «måle» tjenestens kvalitet uavhengig av den enkelte brukerens personlige opplevelser er meningsløst. Det blir stadig gjort. Framveksten av serviceerklæringer og serviceavtaler i stadig flere virksomheter, og det internasjonale arbeidet for å utvikle såkalte ISO-standarder for ulike tjenester, har bidratt til at det over tid er blitt mer meningsfylt å måle kvaliteten⁸. Når for eksempel Posten har fastsatt standarder for hvor lang tid det skal ta å få fram et brev eller en pakke fra en gitt adresse til en annen, kan en undersøkelse måle om standarden er oppfylt eller ei. Når et offentlig kontor baserer sin virksomhet på en tjenesteerklæring som sier at en bruker skal få et svar innen 14 dager fra første henvendelse, kan det etterprøves i det enkelte tilfellet om spesifikasjonen er etterlevd eller ikke. Visse tjenesteytelser er i tillegg av en slik karakter at det opplagt gir mening å snakke om «godt» eller «dårlig» utført arbeid, uten å gå veien om brukerens subjektive oppfatning. Dersom en bil blir reparert og går i stykker igjen med det samme, er det sannsynligvis ingen kvalitetsreparasjon som er utført. Dersom en rotfylt tann utvikler infeksjon og må åpnes på nytt, fortjener tannbehandlingen neppe noe kvalitetsstempel.

De fleste tjenester har en teknisk komponent som kan bedømmes mer eller mindre uavhengig av hvordan den ble produsert og hva brukeren sitter igjen med av subjektive inntrykk. I tillegg knytter det seg opplevelser og inntrykk til hvordan hele leveransen forløper, fra a til å. Christian Grönroos er blant dem som har tatt utgangspunkt i dette. I tråd med en slik betraktningssmåte har han funnet det fornuftig å skille mellom *teknisk kvalitet* og *prosesskvalitet*, også kalt *funksjonell kvalitet*. Summen av disse to komponentene kaller Grönroos *total kvalitet*. Med grunnlag i en slik oppfatning, og med hjelp fra en rekke undersøkelser fra ulike service-

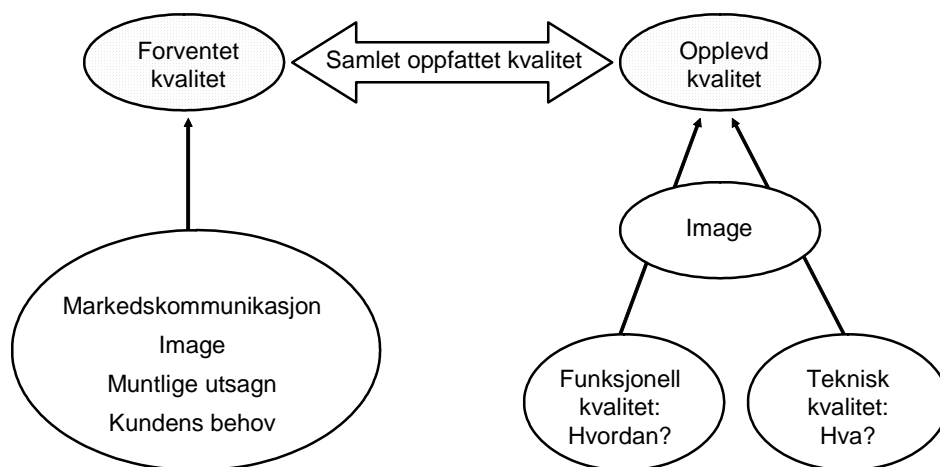
8 Se for eksempel: <<http://www.standard.no/>> [lest 2004-12-15]

eller <<http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.openpage>> [lest 2004-12-15]

bransjer, lister han opp seks determinanter for tjenestekvalitet (Grönroos 1997, s. 174):

1. Kompetanse og faglig utførelse
2. Holdninger og atferd
3. Tilgjengelighet og fleksibilitet
4. Pålitelighet og trygghet
5. Gjenoppretting (brukerne har visshet om at dersom det skulle skje noe galt eller uforutsett, så vil leverandøren ta affære straks)
6. Renommé og troverdighet

Den første av disse seks determinantene er knyttet til den tekniske kvaliteten. Determinantene 2–5 er knyttet til prosesskvaliteten. Disse har i stor grad med brukerens personlige erfaringer og vurderinger å gjøre. Den siste av de seks determinantene er knyttet til det såkalte renommé eller imagebegrepet, og har også med opplevelse og subjektive oppfatninger å gjøre. Renommeet fungerer som et filter for brukerens vurderinger. Dersom leverandøren oppfattes som velrenommert og seriøs, vil dette kunne bidra til at også tjenesten oppfattes som god. Skjer noe som *ikke* skulle skje, at ventetiden blir lengre enn man var forespeilt, at bilen går i stykker etter en reparasjon, eller at møtet med en kundebehandler ikke blir så vennlig som man er vant til, er det enklere å finne unnskyldninger og forklare det inntrufne som avvik og hendelige uhell dersom leverandøren har et godt omdømme. Motsatt, dersom leverandørens omdømme er dårlig. Da vil brukeren oftere se på sjøl små avvik som bekreftelser på sine antakelser om at ikke alt fungerer som det skal (se også figur 1).



Figur 1 Samlet oppfattet kvalitet (Fra Grönroos 1997, s. 41)

Tjenestetilbudet – navnet forteller ikke alt om innhold og repertoar

Skillet mellom *tjenestetilbud* (produksjonsapparat) og *tjenester* (produkter) er viktig å holde fast ved når diskusjonen nå skifter fokus fra å handle om innhold og kvalitet på spesifikke tjenester, til å handle om tjenestetilbudene i et område og i hvilken grad disse er i stand til å levere tjenestene som befolkningen i det aktuelle området etterspør eller har krav på.

Som presisert ovenfor: Bestemte typer «tjenestetilbud» leverer bestemte typer «tjenester». En dagligvarebutikk selger dagligvarer, et bibliotek låner ut bøker. Men uten å vite noe mer enn navnet på tjenestetilbudet, vet vi ikke så mye om innholdet i tjenestene som ytes der, eller på hvilke vilkår tjenestene ytes. Her kreves et mye mer nyansert språk.

Når tjenestetilbudet omtales som «produksjonsapparat», ligger det i en slik uttrykksmåte at både betjente og ubetjente ordninger kan defineres som «tilbud». Minibanker og nettbanker er også tjenestetilbud – ikke bare den betjente bankfilialen med skranketjeneste. En billettautomat er et tjenestetilbud på samme måte som et betjent billettsalg er det. Men de er ikke *like* servicetilbud, heller ikke nødvendigvis *likeverdige*⁹.

Dagligspråket er ikke særlig nyansert når det gjelder å sette navn på ulike typer tjenestetilbud. En kino er en kino, en dagligvarebutikk er en dagligvarebutikk og en bensinstasjon er en bensinstasjon. Noen husker sikkert fjernsynsklassikeren med Brødrene Dahl, som gikk på norsk tv for noen år

⁹ For en mer utfyllende diskusjon av i hvilken grad også ubetjente ordninger skal defineres som tjenestetilbud, se Bergh (1999). Bergh går langt i også å definere ordninger som vannforsyningssystemer og elektrisitetsnett som «tjenester». I denne rapporten foretrekker vi å definere slike anlegg med bredt og forholdsvis uspesifisert anvendelsesområde som *infrastruktur (tilbud)* og ikke som tjenester (produkter), men hva som skal kalles «infrastruktur» og hva som skal kalles «tjenesteyting gjennom tilrettelegging» er ikke enkel å trekke.

tilbake, der komikerne Kirkevåg, Lystad og Mjøen gjorde stor moro av nettopp dette. Gjenfortalt etter hukommelsen:

De kreative brødrene fant ut at de trengte et romskip for å komme seg videre i historien. Hva var mer naturlig enn å henvende seg til stedets bensinstasjon for å skaffe utstyr til prosjektet? Ikke noe problem. Her fikk de alt de spurte om. Det som ikke var i hyllene, var bak disken eller på lageret. På vei ut, tunglastet med utstyr, kom en av karene på at de trengte jo bensin også.

- Dessverre, var svaret. Innehaveren pekte på skiltet over døra. Der var «bensin» strøket over i navnet. Det stod bare «stasjon».

Slik tjenesteøkonomien utvikler seg, og slik brukernes preferanser utvikler seg, gir det ikke alltid et godt bilde av hva slags tjenester som faktisk tilbys, eller med hvilket innhold og på hvilke vilkår de tilbys, å vite hva slags tjenestetilbud et sted har og ikke har. At et sted mangler platebutikk, betyr ikke at man står i beit for å kunne få kjøpt CD-plater der. Den slags fører kanskje nettopp stedets «bensinstasjon» – men har naturligvis bare med et smalt utvalg – og sannsynligvis ikke en eneste av titlene du kan få kjøpt ved spesialforretningen «Bare Jazz» i Oslo sentrum. Har du tid til å vente noen dager derimot, kan platen du ønsker kanskje bestilles inn til kunden. Flere bensinstasjoner har faktisk et slikt tilbud. De opererer som «skaffebutikk». Ønsker du heller å bestille på nett, kan du henvende deg til «Bare Jazz» på deres nettadresse, sjekke på skjermen hva de har på lager, og få forsendelsen i posten mot en liten ekstra utgift¹⁰. Og betyr prisen mye, kan du finne et annet nettsted som selger de samme platene noen cent eller shilling rimeligere. Har du lyst og har du tilgang til programvaren som behøves, kan du til og med få lytte på noen kutt fra platen før du bestemmer deg¹¹. Spørsmålet om du har CD-butikk der du bor kan du kanskje svare entydig ja eller nei på, men svaret forteller ganske lite om din tilgjengelighet til tjenesten «kjøp av CD-plater».

Disse eksemplene illustrerer hvor vanskelig det er å beskrive tilbudene på en måte som gjør dem sammenlignbare, og slik at beskrivelsen blir et godt

¹⁰ <<http://www.barejazz.no/>> [lest 2004-12-15]

¹¹ <http://www.cdnw.com/cgi-bin/mserver/SID=265579970/pagename=/RP/GENRES/cms_genres.html/gid=1> [lest 2004-12-15]

redskap på veien mot en beskrivelse av tjenesteforsynings situasjonen i et område. Betjente eller ubetjente løsninger? Lokaliserte løsninger eller nettløsninger? Sortiment? Åpningstider? Eksisterer utkjøringsordninger eller tilbud om oppsøkende virksomhet? Pluss, pluss, pluss. Det er mange forhold vi må vite noe om før «tilbudets standard» eller «specifications» kan beskrives på en utfyllende måte. Dagligtalen har en tendens til å tilsløre mangfoldet når ulike «tilbud» benevnes som «dagligvarebutikk», «bibliotek» osv. Faglitteraturen sliter i stor grad med det samme.

Inntil videre kan vi konkludere slik: Jo flere tilbud som fins på et sted, eller som er tilgjengelige fra et sted, og jo bredere repertoar av tjenester og leveringsvilkår disse tilbyr, desto større er sjansene for at *alle* som bor på stedet skal bli tilfredse. Eksempel: Det er neppe noen allmenn enighet om hva som er best, tilgang til nettbank eller tilgang til skrankebasert bank – som underforstått har begrenset åpningstid. Men de fleste vil antakelig være enige om at å den som har tilgang til begge de to variantene av «bank» står overfor et bedre tilbud enn den som bare har den ene typen å henvende seg til. *Valgmuligheter* forstås da som et gode og *mangfold* som en kvalitetsindikator om vi skal løfte kvalitetsbegrepet fra å gjelde konkrete tjenester for konkrete kunder (levert kvalitet), til å gjelde generelt for tjenestetilbudet på et sted (tilbudets kvalitet).

Uproblematisk er det likevel ikke å operere med et slikt mål på en «god tjenesteforsynings situasjon». Blant annet må spørsmålet om pris og eventuelle andre ytelser brukerne må stå for regnes inn, før bildet er komplett. Men, ved å bruke mangfold som kvalitetsindikator, slipper man i det minste å sette seg til dommer over andre i vurderingene av hva som er gode og mindre gode tjenester, og om hva som er viktig og mindre viktig.

Alt du trenger - når du trenger det

(Slagord for norsk varehandelskjede)

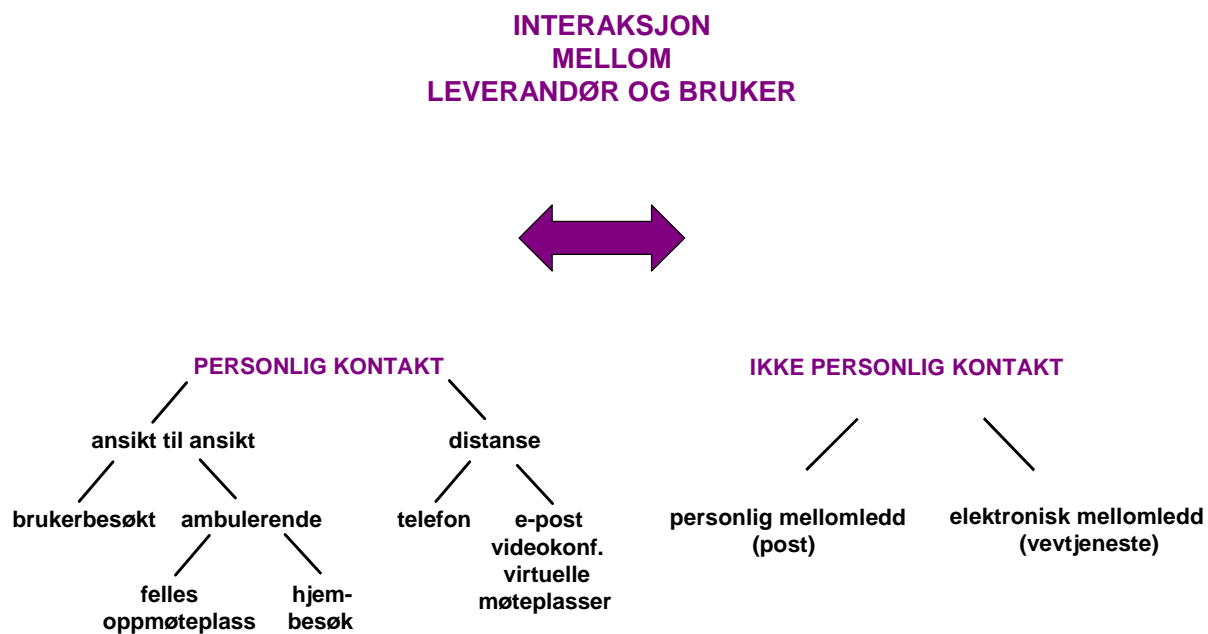
Bra, bredt og billig

(Slagord for svensk varehandelskjede)

Uten interaksjon, ingen tjeneste

Som beskrevet ovenfor: En typisk tjeneste kan ikke transporteres, den kan ikke lagres og ikke eies. Den blir til og konsumeres samtidig, i en situasjon der både leverandøren og brukeren av tjenesten deltar – i det såkalte «sannhetens øyeblikk» (Normann 1983/2000). Uten interaksjon mellom leverandør og bruker, ingen tjeneste. Det er regelen.

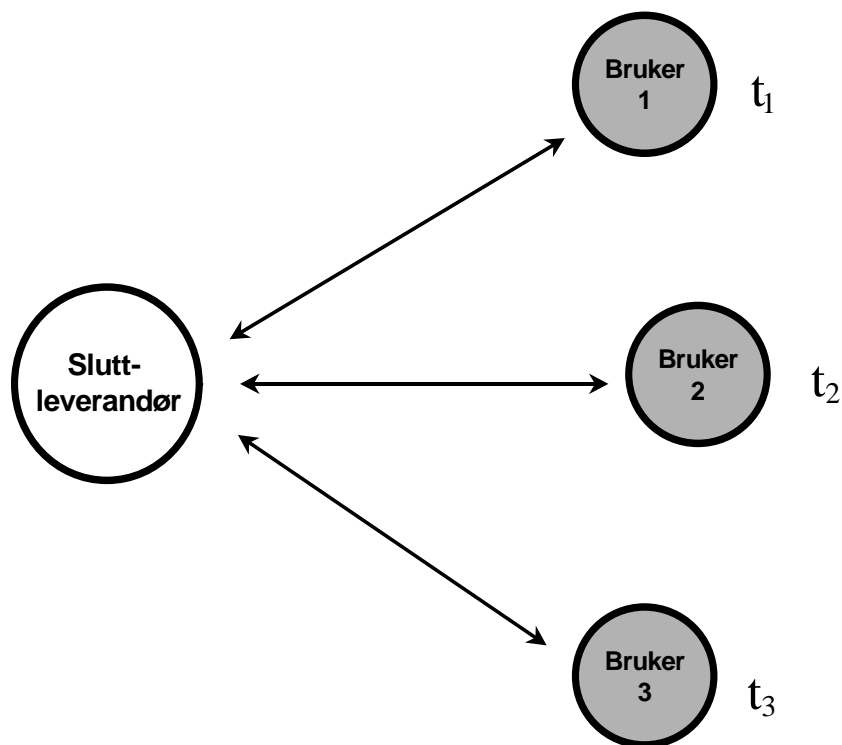
I lærebøkene illustreres som regel begrepet «sannhetens øyeblikk», det avgjørende møtet mellom leverandør og bruker, som et personlig og møte mellom de to partene. Møtet inntreffer i det typiske tilfellet i leverandørens lokaler: På tannlegekontoret, i dagligvarebutikken eller ved skranken i servicekontoret. Slik er det ofte i virkeligheten også. Men ikke alltid. Interaksjon mellom leverandør og bruker forutsetter ikke nødvendigvis ansikt til ansikt-kontakt, men kan også foregå på distanse, via telefon eller nett, og trenger heller ikke å være personlig. Brukeren kan sette seg i kontakt med leverandørens nettsider eller en «intelligent telefontjeneste» leverandøren har opprettet. Og sjøl om tjenesten forutsetter ansikt til ansikt-kontakt, trenger ikke denne å finne sted i leverandørens lokaler. Svært ofte leveres tjenestene i stedet på bortebane, og da gjerne på brukerens arena. Hjemmetjenester er eksempel på en slik situasjon. I Norge er det beregnet at så mye som 40 prosent av de sysselsatte i service-næringene har en situasjon der de reiser rundt fra arbeidsplass til arbeidsplass (Forseth, Molden og Rasmussen 2002, s. 70). Figur 2 nedenfor illustrerer spennvidden i kontaktformer leverandør og bruker imellom.



Figur 2: Interaksjonsformer. Prinsippskisse.

Grunnmodellen: Det brukerb besøkte tjenestetilbudet

En *tjenestetransaksjon* kan foregå på mange måter. En svært vanlig variant er det som her kalles *det brukerb besøkte tjenestetilbudet* (figur 3). *Slutt-leverandøren* (tilbudet) kan være en forretning, en bensinstasjon, en bankfilial, et postkontor eller for eksempel en frisørsalong. Der betjenes *kundene/brukerne* etter tur, og står i det typiske tilfellet sjøl ansvarlig for reisen til og fra.

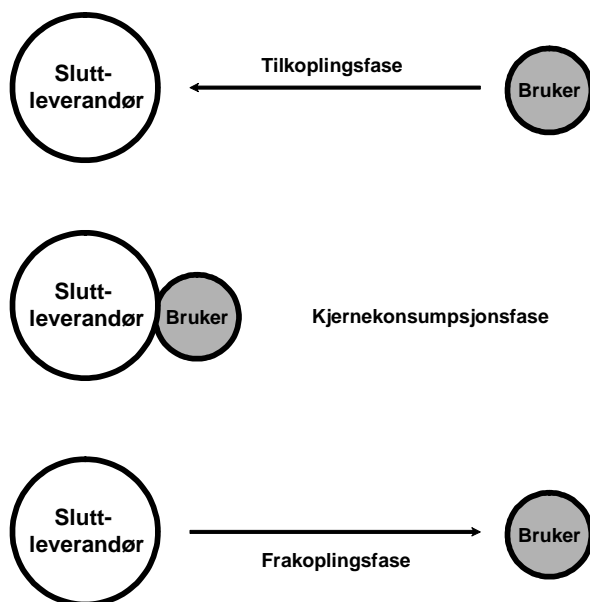


Figur 3: Det brukerb besøkte tjenestetilbudet

Tjenestetransaksjonen kan i de typiske tilfellene studeres som en *prosess*¹² (figur 4). Den innledes med en *tilkoplingsfase* (du kontakter tannlegen, bestiller time, reiser til tannlegekontoret).

I neste fase, *kjernekonsumpsjonsfasen* er du plassert i tannlegestolen. Det tas kanskje et røntgenbilde, du undersøkes og får utført den nødvendige tannbehandling. Richard Normann (1983/2000) kaller altså denne fasen for *sannhetens øyeblikk*. Leverandøren av tjenesten møter brukeren, og tjenesten «overleveres». Flere har anmerket at «sannhetens øyeblikk» kanskje ikke alltid er det mest passende uttrykket. Kjernekonsumpsjonsfasen kan i visse tilfeller ha temmelig lang varighet (eksempelvis en feriereise eller et studieår ved en høgskole) og mange tjenestetransaksjoner vil inneholde flere møter mellom leverandør og bruker. De framtrer som en serie av «sannhetens øyeblikk» eller «servicemøter», som de også kalles¹³.

Frakoplingsfasen, om vi fortsatt holder oss til tannlegeeksemplet, kan inneholde betalingsformidling, eventuelt bestilling av ny time, og reisen hjem.



Figur 4: En tjenestetransaksjon. Tilkoplingsfase, kjernekonsumpsjonsfase og frakoplingsfase.

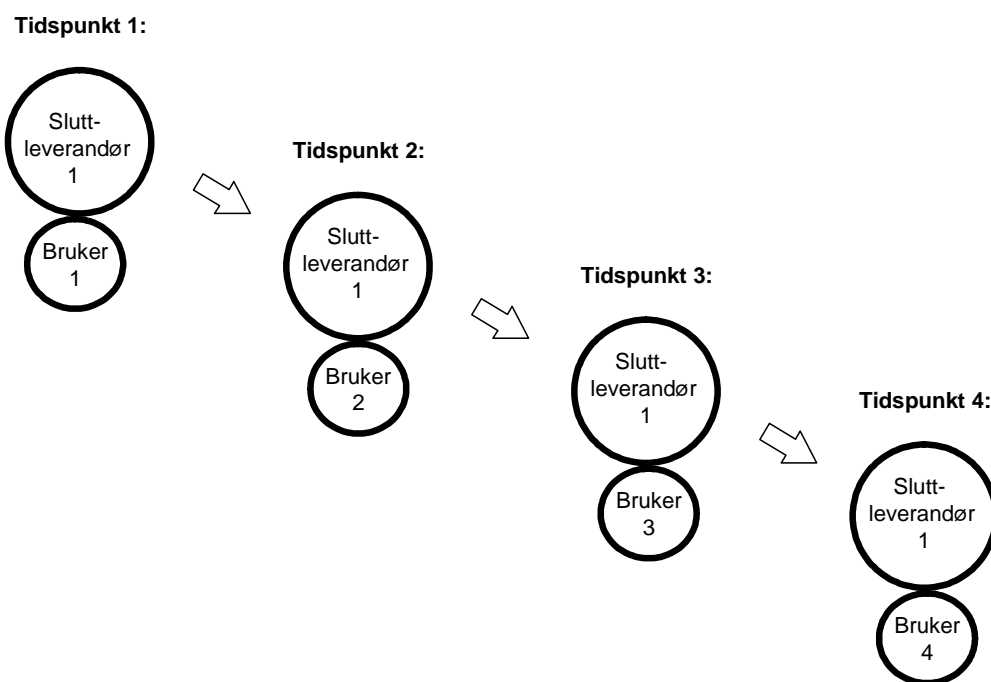
12 Oversatt fra Grönroos & Monthele (1988).

13 Se Grönroos (1997, s. 22).

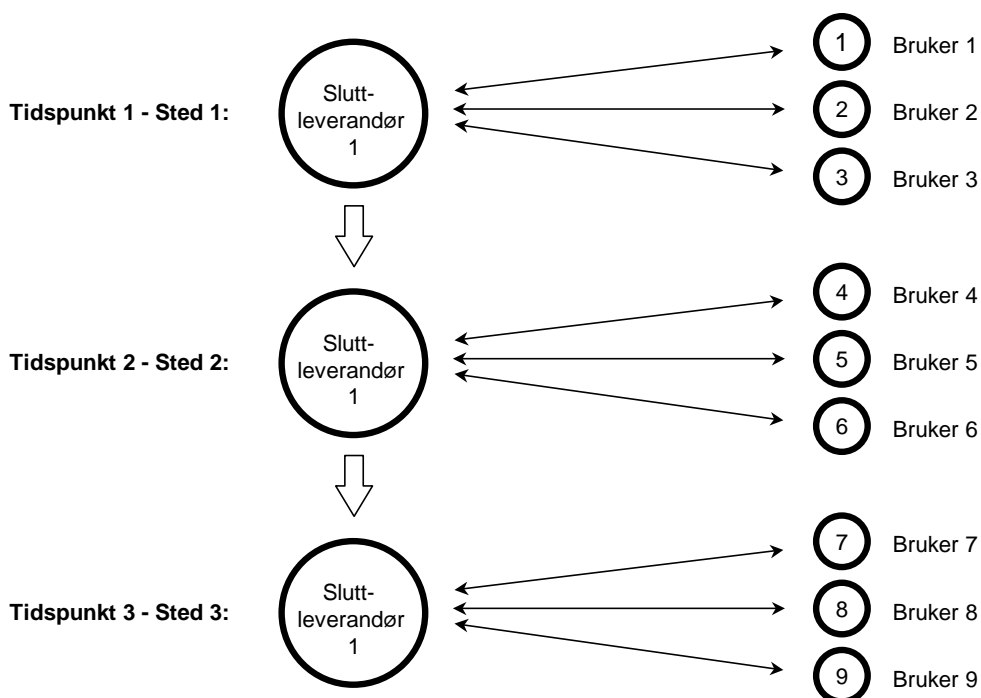
Alternative løsninger på kontaktbehovet mellom leverandør og bruker

Det brukerbesøkte tilbudet er en vanlig og velkjent situasjon. De fleste av oss drar til butikken, vi oppsøker tannlegen eller lar oss legge inn på sjukehuset. Det er *vi*, rollen som brukere, som oppsøker tilbudsstedet. Vi bærer ikke nødvendigvis hele kostnaden sjøl, men det vi som forflytter oss.

Det fins imidlertid også andre måter å oppnå kontakt mellom tjenesteleverandør og bruker på. En slik variant er *ambulerende løsninger*. Brukeren blir oppsøkt av leverandøren. Hjemmesjukepleie og hjemmehjelp, Riksteaterets og Rikskonsertenes virksomhet, er eksempler på slike løsninger. I det første tilfellet er det snakk om å oppsøke brukeren personlig, i det andre tilfellet om å komme brukeren i møte, fortrinnsvis til et felles oppmøtested der flere brukere kan betjenes (se figur 5 og 6).



Figur 5: Ambulerende service. Hjemmetjenestemodellen.



Figur 6: Ambulerende service. Felles oppmøtested.

Men kontakten mellom leverandør og bruker kan, som allerede omtalt, også skje uten et personlig møte. En *tredje part* kan opptre som kontaktledd (eksempelvis handel via varerute eller postordre), eller kan foregå via en kabel eller via eteren. Telefonisk kontakt og kontakt via nettet, er eksempler på slike løsninger som med en fellesbenevnelse kan kalles *elektronisk kontakt*.

Når tjenestetransaksjonen analyseres som flerfasert historie, blir det lett å se for seg at kontaktformene kan *kombineres* i en og samme tjenesteleveranse. Et enkelt eksempel: Du bestiller time hos tannlegen pr. telefon. Deretter oppsøker du tannlegen personlig for å få tannbehandling, og til slutt betaler du for tjenesten via nettbank og du får eventuelt ny timeavtale. Det er ofte slik at de telefon- eller nettbaserte tjenestene fungerer som bi- eller støttetjenester i forhold til en kjerne-tjeneste som forutsetter andre kontaktformer, enten en personifisert mellommann, eller personlig frammøte i kjernekonsumpsjonsfasen. Togbilletter kan bestilles

og betales på nettet, men togreisen må du sjøl være til stede for å gjennomføre. Varer kan bestilles og betales på nettet, men i alminnelighet ikke sendes elektronisk. Det fordrer i tilfelle at produktet kan overføres til digital form – i prinsippet brytes ned til nuller og ettall – for senere å kunne settes sammen igjen til noe forståelig, og hentes ut som tekst, lyd eller bilde, eller for eksempel programvare.

Bruk av personifisert mellommann, det vi her har kalt tredje part-varianten, er også utbredt. En svært vanlig løsning er at familiemedlemmer eller andre representanter for det nære nettverket utfører ærender, særlig på vegne av de eldste og de yngste, som ikke er så bevegelige som de midt imellom. En forutsetning for at en slik modell skal fungere, er naturligvis at ærendet er delegerbart. Det kan et besøk i butikken, banken eller til postkontoret for å hente en pakke være, men ikke en tur til frisøren eller tannlegen.

Alternative kontaktformer leverandør – bruker

1. Det brukerbesøkte tilbudet
2. Det brukerbesøkende tilbudet (ambulerende service)
3. Bruk av en tredje part som kontaktledd
4. Elektronisk kontakt

Leverandører i nettverk

Enhver tjenestetransaksjon kan i prinsippet *analyseres* som et avsluttet hele. Vi kan se på en pengeoverføring via butikkens bankterminal som en «sluttprodusert tjeneste» uavhengig av hvilken sammenheng den inngår i. Ofte vinner vi imidlertid innsikt på å studere flere transaksjoner som et slags logisk og logistisk hele. Slik er det for eksempel når en person oppsøker en primærlege med sine plager, blir sluset videre til prøvetaking, videre til en spesialist for ytterligere undersøkelser, for kanskje å bli lagt

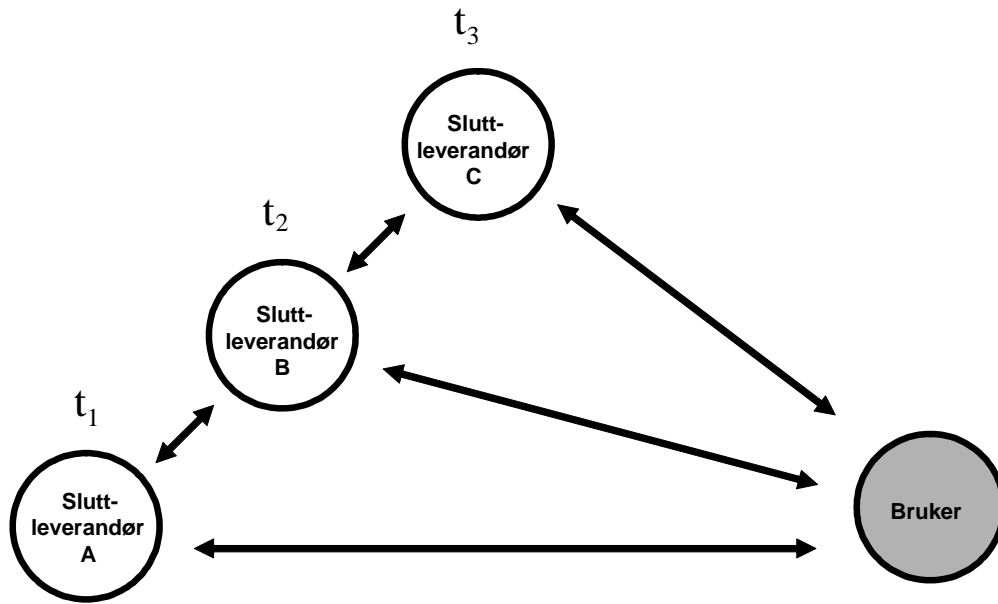
inn på et sjukehus før turen går til et rekonvalesenthjem. I slike tilfeller lenkes flere tilbud sammen til et system av del-ytelser. Ofte er flere aktører med som bidragsytere. De utgjør et lag¹⁴.

Nettverksbegrepet er aktuelt å bruke når samspillet mellom de aktuelle aktørene ikke er tilfeldig eller en engangsforeteelse, men etablert som en form for rutine eller praksis.

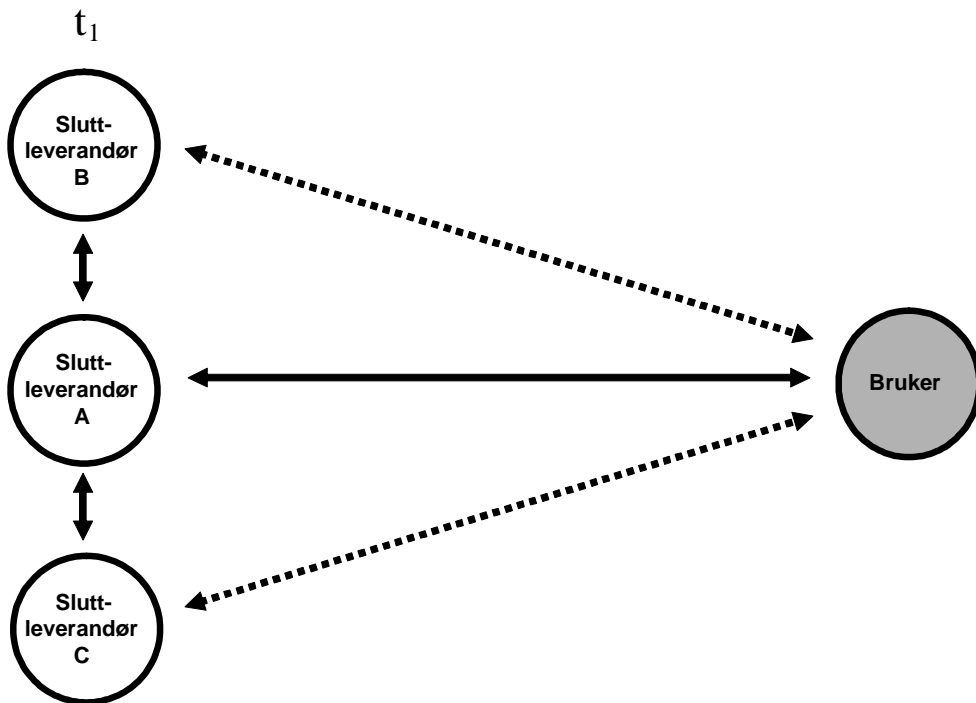
I prinsippet kan det skilles mellom to typer nettverk: Asynkrone (figur 7) og synkrone (figur 8). I det første tilfellet fungerer leveransen som en form for stafett (*ikke samtidighet* i betjening av brukeren). Den ene leverandøren overtar der den andre slapp. Tilfellet som ble nevnt ovenfor, med kunden som oppsøker primærlegen blir undersøkt og sendt videre til spesialist som henviser pasienten videre til operasjon ved sjukehus osv., er eksempel på en slik asynkron leveranse.

Når flere leverandører er koplet inn *samtidig*, er leveransen synkron. Moderne IKT har muliggjort flere synkrone løsninger. Dersom brukeren oppsøker primærlegen og blir undersøkt med ultralyd der signalene overføres og tolkes på direkten av en spesialist et annet sted, eventuelt blir satt i direkte kontakt med spesialisten via bilde og lydoverføring, er det eksempel på en synkron løsning.

14 Se Isaksson (2001) og hennes beskrivelser av ulike varianter av «tjänstekart» / «service blue-prints».



Figur 7: Tjenesteleveranse i nettverk: Asynkron betjening av bruker



Figur 8: Tjenesteleveranse i nettverk: Synkron betjening av bruker

Komplekse leveransesystemer

Samspillet mellom (slutt)leverandør og bruker er et opplagt kritisk ledd i enhver tjenesteleveranse. Men ikke det eneste leddet, og heller ikke alltid det eneste *kritiske* leddet. Tjenesteproduksjon ytrer seg, som beskrevet ovenfor, svært ofte som et lagspill. Bak de fleste sluttproduserte tjenester skjuler det seg en historie, en kortere eller lengre kjede av begivenheter, som i sum kan analyseres som et *tjenesteleveransesystem*¹⁵.

Dagligvarekjøpmannen er lite verd uten tilførsler av varer fra et kobbelt grossister, og uten online-kontakt med banken, kan ikke kundene betale med kort. Biblioteket trenger fjernlånsmuligheter for å fungere etter forutsetningene, og helst tilgang til nettet for å søke informasjon og bestille forsendelser, og et samarbeid med posten eller en tilsvarende transportordning for å få bøker sendt eller levert – og samlet inn igjen. Tannlegen trenger leveranser fra en tanntekniker, drosjesjåføren trenger kontakt med vaksentralen. Skolen kan ikke fungere uten skolebussen, og knapt uten vaktmester. Slik kunne vi fortsette og finne ut at ikke bare er leveransesystemer ganske komplekse når vi går dem etter i sømmene, ofte er de i tillegg filtret sammen i hverandre.

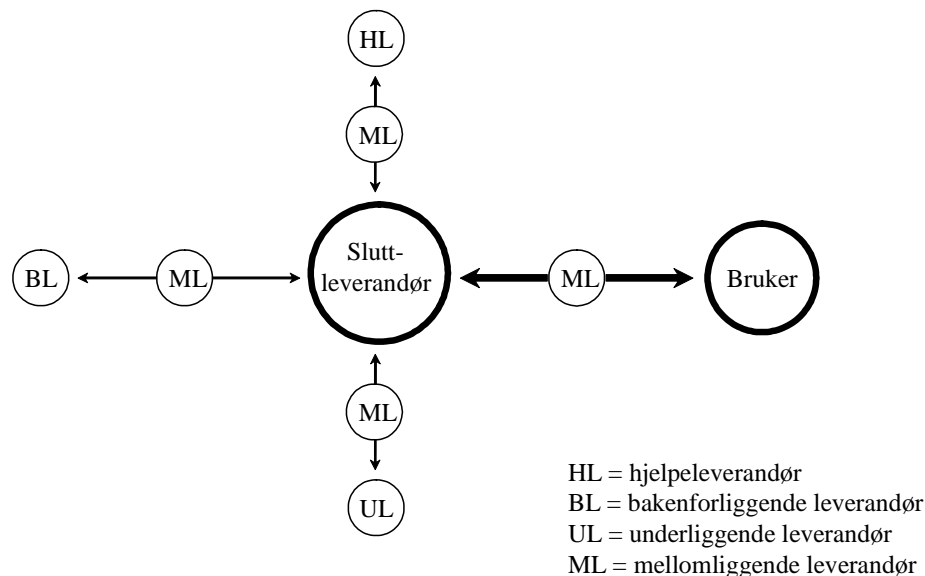
De ulike leveransene som inngår i et leveransesystem kan tildeles navn etter hvilken rolle de har, sett fra brukerens ståsted. *Sluttleverandøren* leverer kjernetjenesten, gjerne også flere av tjenestene som inngår i tjenestepakka, men iallfall kjernetjenesten. Kontakten med brukeren kan være direkte og ansikt til ansikt, men kan også ivaretas av *en mellomliggende leverandør*, eksempelvis posten. Den mellomliggende leveransen kan også foregå pr. nett, dersom det er informasjon og bare informasjon som skal formidles. En *bakenforliggende leverandør* er en leverandør som forsyner sluttleverandøren med det som skal formidles videre, slik en grossist forsyner den lokale dagligvarekjøpmannen med varer for videresalg, eller fylkesbiblioteket forsyner det lokale biblioteket med titler man ikke har inne der. Også i disse tilfellene er ofte mellomliggende leverandører

¹⁵ Richard Normann (1983/2000) og Jytte Clement (1985) snakker om tjenesteleveransesystemer. Tore Audun Høie benytter betegnelsen «servicekjede» (Høie 1999, s. 29) men legger noenlunde det samme i det.

inne i bildet. *Hjelpeleverandører* bidrar med bi- og støttetjenester av typen elektronisk betalingsformidling (banken), booking (reisebyrået) eller samordner drosjekjøring og ambulansetransport (vaktentraler). *Underliggende leverandører* leverer varer og tjenester til (slutt)leverandøren, men til forskjell fra underliggende leverandører, ikke slike som skal formidles videre til brukeren, og til forskjell fra hjelpeleverandøren, ikke slik som inngår i tjenestepakka i direkte forstand. De underliggende leveransene bidrar derimot til å gjøre (slutt)leverandører operativ, men uten at kunden/brukeren kommer i direkte kontakt med den konkrete leveransen. I mange sammenhenger benevnes slike leveranser som *produsenttjenester* (se ovenfor). Eksempler er vaktmesterens jobb i forhold til skolen, regnskapsførerens jobb i forhold til dagligvarebutikken, og vaktelskapets jobb i forhold til banken. Innenfor offentlig sektor vil mye av den løpende saksbehandlingen og det som til daglig gjerne kalles «administrasjon» i leveransesystemperspektiv, kunne kalles underliggende tjenester. Det er tjenester som brukeren av offentlige helsetjenester, omsorgstjenester, undervisningstjenester osv. ikke kommer i direkte kontakt med, men som understøtter slike tjenester direkte eller indirekte.

I økende grad tilbys tjenester fra slike, mer og mindre komplekse leveransesystemer. Ofte er de regionalt oppsplittet. Aktiviteter som foregår på flere steder knyttes sammen til et stort og komplekst system. I stor grad er telefon og datalinjer det som knytter de ulike aktørene i systemet sammen. Helsevesenet er fullt av eksempler, med AMK-sentraler, vakttelefoner, transportløsninger som styres via sentrale koordineringssentraler osv.

En prinsippskisse for hvordan et komplekst leveransesystem kan fungere, er skissert nedenfor (figur 9).



Figur 9: Komplekst tjenesteleveransesystem

At et tjenesteleveransesystem *kan* illustreres med alle typer leverandører på plass – for den saks skyld mange bakenforliggende leverandører, mange hjelpeleverandører og mange underliggende leverandører om bildet skal bli realistisk – betyr ikke at det i enhver sammenheng vil være interessant å forfølge alle tjenesteleveransens forgreninger på denne måten. Noen leveranser er «fortunge» – det mest interessante og det mest kritiske skjer i sannhetens øyeblikk, i møtet mellom en sluttleverandør og den enkelte brukeren, det være seg en frisør eller en barnehage. Noen ganger kan andre ledd være like kritiske. I en landsens «skaffebutikk», der mye av salget skjer ved at kunder studerer utstillingsvarer eller kataloger før varen blir bestilt for senere levering, er det en forutsetning at det eksisterer gode og raske forbindelser til bakenforliggende leverandører. En slik leveranse er med andre ord av det mer «baktunge» slaget. I andre tilfeller kan kontakten til en hjelpeleverandør være kritisk. Det har alle oppdaget som har besøkt en forretning etter et tordenvær, og sett hvordan hele prisregistrerings- og betalingsfunksjonen kan bryte sammen på grunn av en datafeil eller et strømbrydd.

En analyse av mer komplekse tjenesteleveransesystemer vil også synliggjøre at den *logistiske* delen av et tjenesteforsyningsproblem, alt som har med avstandsovervinnelse og koordinering av vare- og informasjonsflyt å gjøre, ikke alltid bare knytter seg til det siste leddet, relasjonen mellom sluttleverandøren og brukeren. Utfordringene kan like gjerne ligge i andre ledd, og i problemene med å få de ulike komponentene i systemet – som ofte befinner seg på ulike geografiske steder – til å spille på lag.

Tilgjengelighet – et spørsmål om overvinnelse av barrierer

Alle tjenestetilbud inngår i tjenesteleveransesystemer. I noen tilfeller er systemene enkle. En frisørsalong, for eksempel, er avhengig av bakenforliggende og underliggende leveranser, og vil ha fordel av å ha for eksempel en bankterminal, telefonlinjer osv. Men det meste som styrer salongens hverdag skjer likevel innenfor husets vegger, og i direkte kontakt med brukerne av salongens tjenester. Andre leveranser er basert på langt mer komplekse systemer, der mange aktører inngår, og der sluttleveransen avhenger av kompliserte samhandlingsmønstre, både av synkron og asynkron art.

Men uavhengig av leveransesystemenes kompleksitet vil sluttleverandøren i alle tilfeller ha en nøkkelposisjon som leveransesystemets kontaktpunkt, kall det gjerne «luke» mot brukerne.

Vet vi hvilke tjenestetilbud (i betydningen sluttleverandører) som eksisterer i et område, hva de er i stand til å levere, når og på hvilke vilkår, har vi samtidig en god indikasjon på tjenesteforsynings situasjonen i området. Men som allerede påpekt: Tilbudsstrukturen er bare å oppfatte som en mulighetsskapende struktur. Skal hver og en av innbyggerne som bor i området få dekket sine tjenestebehov gjennom de aktuelle tilbudene, må de først komme i *brukerposisjon*. Det krever overvinnelse av ulike *barrierer*.

Geografisk avstand (avstandsbarrierer) kan fungere som en avgjørende hindring. Brukere har ikke bare ulike avstander å overvinne, avhengig av

hvor de bor. Ulike personer har også ulik avstandstoleranse. En distanse som for én person kan fungere som en uovervinnelig stengsel, er for andre en bagatell. I større eller mindre grad fungerer avstand likevel som et fordyrende og eventuelt forsinkende element. For alle er avstandsovervinnelse forbundet med forbruk av tid, penger og anstrengelser. Tidkrevende ærender som kanskje i tillegg må utføres innenfor rammen av kort åpnings- tid, kan på en uønsket måte komme til å styre hva man ellers kan få ut av en dag.

Geografisk avstand er imidlertid ikke den eneste barrieren som må overvinnnes for å komme i brukerposisjon. Andre hindre kan være *økonomiske barrierer, kulturelle barrierer, formelle, juridiske barrierer, eller kanskje kompetansemessige barrierer*. La oss se nærmere på noen eksempler.

Prisen man må betale som bruker for å tilegne seg den aktuelle tjenesten er en økonomisk barriere. Også denne barrieren vil slå ulikt ut for ulike individer avhengig av personlig økonomi og eventuelle refusjonsordninger. *Språk* kan nevnes som eksempel på en kulturell barriere, kanskje spesielt relevant i områder med mange fremmedspråklige innbyggere. De formelle, juridiske barrierene er av mange slag. Aldersgrensen for å få kjøpe alkohol og tobakkvarer, er eksempel på en slik grense, opptaksreglene for universitets- og høgskolestudier en annen. De utstyrs- og kompetansemessige barrierene kommer ikke minst til uttrykk i forbindelse med avstandsovervinnelse. En person med bil og sertifikat står vesentlig annerledes rustet enn en person uten denne fordelen når det gjelder å komme i brukerposisjon til de ordinære tilbudene. En person med PC, som er koplet på Internett og har kunnskapene som behøves for å utnytte mulighetene som åpner seg gjennom denne kanalen, står annerledes rustet enn en som mangler disse mulighetene.

Et svært viktig spørsmål for den enkelte er hvilke *nettverksressurser* han eller hun rår over¹⁶. I enhver befolkning vil det være individer som av ulike grunner har problemer med å overvinne avstander og de andre barrierene som må forseres for å komme i brukerposisjon. I praksis gjelder dette

16 Se for eksempel Nøhr (1987) og Aasbrenn (1998).

særlig de eldste og de yngste. I slike tilfeller vil det være avgjørende for servicetilgjengeligheten at andre stiller opp med skyss, eller kan utføre ærender. Foreldre kjører sine egne barn i barnehagen. Sønner, døtre, svigersønner og svigerdøtre, stiller opp for den eldre generasjonen. Naboer yter hverandre hjelp, og ikke sjelden ser vi også at tjenesteytere i formelle posisjoner går inn i uformelle roller og opptrer «litt som naboer», iallfall i typiske bygdemiljøer. Feltarbeidet som er utført i forbindelse med et prosjekt i Østerdalen viser mange eksempler på det: Landpostbud strekker seg litt lenger enn instruksene krever av dem. Biblioteksansatte, eller andre fra samme arbeidsplass, «tar med» bøker som skal ut til brukere som er bosatt langs veien de skal kjøre hjem. Kjøpmenn driver hjemkjøring av varer til kundekretsen, og leverer dem gjerne på kjøkkenbenken. Ikke sjelden inkluderer også tjenesten å sette mjølka i kjøleskapet, legge fryse-varene i fryseboksen, og å skifte utgåtte lyspærer (Aasbrenn 1998).

- Jeg ble spurt av en eldre kvinne om jeg ikke kunne være behjelpelig med å finne juletre også, forteller en kjøpmann.
- For en gangs skyld måtte jeg si nei, legger han til.

En persons *servicetilgjengelighet* beror med andre ord på mange andre forhold enn spørsmålet om hvor man bor i forhold til der tilbudene befinner seg. Antall kilometer eller mil som må overvinnes, vil i alle tilfeller bare være en indikator på tilgjengeligheten.

Brukermedvirkning i tjenesteleveransen – om å by på makker

Både vare- og tjenesteproduksjonen i samfunnet blir mer og mer spesialisert og preget av arbeidsdeling. En bil settes sammen av komponenter fra mange del-leverandører. At den er skrudd sammen ved en bestemt fabrikk i et bestemt land, betyr ikke at den i sin helhet er produsert der. Slik er det også med mange tjenester. Visse leverandører rendyrker sine spesialområder og selger tjenester til, eller via andre leverandører. Eksempelvis kjøper offentlig sektor en rekke tjenester fra spesialiserte, gjerne private aktører, og baker tjenestene inn i det som til slutt blir såkalt «offentlige tjenester». Leveransesystemene vil i slike tilfeller involvere et helt kobbel av leverandører.

At et tjenesteleveransesystem består av mange del-leveranser betyr ikke *nødvendigvis* at det involverer like mange aktører. Ofte er en og samme leverandør ansvarlig for mange typer leveranser. Eksempelvis er dagligvarekjøpmannen som driver utkjøring av varer både sluttleverandør som selger av varen, og mellomliggende leverandør som transportør, eller for den saks skyld en underliggende leverandør, om han eller hun fører sitt eget regnskap eller er sin egen renholder. Det er rollen, eller rollene den konkrete leverandøren har, som bestemmer hva slags type leverandør vi har med å gjøre, og det er fullt mulig å ha flere roller.

Tjenestelitteraturen er opptatt av hvilke roller *brukeren* har i ulike typer tjenesteleveranser og hvilke endringer som finner sted. Dette er et viktig spørsmål i sammenhengen med både offentlig og privat tjenesteyting. Synlige «tjenestebehov» oppstår ofte nettopp når brukeren er en person som ikke lenger er i stand til å fylle de rollene som i «normaltilfellene» forventes at han eller hun skal fylle. Det klassiske tilfellet er når svekket funksjonsevne reduserer sjølhjulpenheten til et nivå som krever at «noen» griper inn med konkrete tiltak, eksempelvis transportløsninger eller hjemmehjelp.

Et «normaltilfelle» av brukermedvirkning er brukeren som påtar seg rollen som *transportør* til og fra det konkrete servicetilbudet, det være seg butikken, banken, frisøren, fysioterapeuten eller barnehagen. Bilen har revolusjonert denne «mellomliggende tjenesten», og i realiteten muliggjort et lokaliseringsmønster for tjenestetilbud som *før* bilalderen ville ha vært vesentlig mer problematisk å leve med enn tilfellet er i dag. Samtidig har *eigentransport* som aktivitet blitt et særdeles tidkrevende og ikke minst kostnadskrevenende tjenesteområde for folk flest – både i distriktene og ellers. Omtrent en tredel av et gjennomsnittlig husholdsbudsjett anvendes til dette formålet!

Sjølhjelps løsninger har i tillegg vokst fram som en viktig forutsetning for mange tjenestekonsepter. Dagligvarebutikkene var tidlig ute med sjølbetjeningsløsninger, bensinstasjonene fulgte etter, og flere bransjer har hengt seg på. Det første sjølbetjente vinmonopolet åpnet i 2000.

Moderne teknologi har gitt begrepet «brukermedvirkning i tjenesteleveransen» nytt innhold. Svært mange tjenester som tidligere ble utført manuelt, og fortrinnsvis av en profesjonell tjenesteleverandør, er over tid blitt overlatt til teknologiske løsninger som kan betjenes av brukeren sjøl. Minibanken er et eksempel på det, billettautomater, serveringsautomater og informasjonssystemer brukeren sjøl kan aktivere, eksempelvis som besøkende på et museum, er andre eksempler.

Hjemme-elektronikken har en viktig plass i dette bildet. Den spenner over et bredt register, fra hjemmeunderholdning av typen stereoanlegg, spill og hjemmekino, til PC'en med alle muligheter den etter hvert byr på. PC'en blir etter hvert et apparat som i prinsippet kan fungere både som radio, telefon og tv. Men aller mest interessant er muligens hva den nettilkoblede PC'en kan brukes til, som toveis formidler av digital informasjon mot konkrete tjenestetilbud. Vi har trolig bare sett starten på denne utviklingen. Via hjemme-PC'en kan det sendes og innhentes informasjon både i form av tekst, lyd, stillbilder og levende bilder, om man vil, 24 timer i døgnet. Informasjonsutvekslingen kan fungere interaktivt og i mange tilfeller *erstatte* ansikt til ansikt-kontakt. Geografisk avstand er uten betydning så lenge kablet kontakt eksisterer. Skal en tjeneste sluttproduseres via

nettet, fordres det at tjenesten det er snakk om kan formidles i digital form. Alt som kan gis form av tekst, lyd eller bilde kan det – betalingsformidling inkludert. E-handel – når det er snakk om materielle gjenstander som ikke kan digitaliseres – trenger en ekstra mellomliggende tjeneste for å komme fram til kunden. Kunden kan orientere seg i vareutvalget, sjekke priser og andre data for konkurrerende produkter, samt bestille og betale. Men varen må enten hentes eller bringes – av kunden, posten eller en annen transportør – for at tjenesten skal bli sluttproduisert.

Det er typisk for mange sjølhjelps løsninger, at det brukers medvirkning i leveransen er knyttet til hjelpetjenester, deler av tjenestepakken, som ofte kan løsrives både geografisk og eventuelt i tid fra resten av leveransen. Noen ganger overflødiggjør den digitale kontakten ansikt til ansikt-kontakt helt og holdent. I andre tilfeller reduseres behovet for ansikt til ansikt-kontakt til kjernekonsumpsjonsfasen, mens tjenester som hører til tilkoplings- og/eller frakoplingsfasen kan løses via brev, telefon eller, i økende grad, via nettet, dvs. ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Det viktigste er kanskje ikke overgangen til digitale/nettbaserte tjenester, men at IKT *integreres* i stadig flere typer tjenesteleveranser. Det gjelder naturligvis ikke bare sluttleveranser til personlige brukere. IKT benyttes også i mange av de andre leddene i leveransesystemene, som kontakten mellom sluttleverandør og nettverket av bakenforliggende leverandører, leverandører av hjelpetjenester og underliggende leverandører som denne er avhengig av. Undersøkelser viser at e-handel, for eksempel, er mest utbredt i handel mellom bedrifter – ikke mellom bedrifter og personlige brukere.

IKT-revolusjonen medfører store endringer for både leverandør og bruker av tjenester, og blir en del av hverdagen på områder som de færreste tidligere tenkte på som aktuelle for å integrere IKT-baserte løsninger. Eksempelvis eksperimenteres det med mobiltelefon-mot-nett-baserte informasjonssystemer mot journal, primærlege osv., som hjemmesjuepleieren kan benytte ved sine daglige besøk hos brukerne av tjenestene. Flere kommuner og offentlige etater prøver seg fram med ulike former for «digital kommunal saksbehandling». Vyene om «døgnåpen forvaltning» baseres på avanserte, elektroniske løsninger. Sjøl om argumentene for

digitalisering gjerne går på kvalitet, kan man ofte få mistanke om at de økonomiske argumentene teller mer, sett fra leverandørens side. Men det ene trenger ikke å stå i motsetning til det andre. Det var interessant å følge reaksjonene blant publikum da bankenes elektroniske tjenestetilbud mer eller mindre brøt sammen noen dager i august 2001. Klagene lot ikke vente på seg. Tenk å måtte oppsøke en bank – fysisk – og tilpasse sin egen hverdag til bankens åpningstider bare for å få betalt noen regninger!

Uformell tjenesteproduksjon

Historiebøkene har en tendens til å framstille de lange, husholdsøkonomiske linjene omtrent slik: Tidligere, i det før-industrielle samfunnet, fungerte husholdene mer eller mindre som sjølforsynte enheter. Nå derimot, kjøper vi alt vi trenger eller får det levert via offentlig sektor. Så lenge vi holder oss til *vareproduksjonen* stemmer en slik beskrivelse ganske bra. Det er ikke lenger så mange som dyrker sin egen mat, yster sin egen ost, spinner sitt eget garn og syr kjole til Lise og bukser til Per. Det vesle som er igjen av vareproduksjon til eget forbruk, foregår stort sett på hobbybasis.

Det er lett å legge merke til hvordan vareproduksjonen gradvis er flyttet fra husholdet og over til den formelle økonomien, fordi varer er håndgripelige og lette å sanse. Slik er det pr. definisjon ikke med tjenester. Derfor blir det ofte oversett at tjenesteproduksjon fortsatt er et viktig anliggende for hushold flest. Riktig nok er det mange eksempler på oppgaver som tidligere i all hovedsak var et anliggende for husholdet, men som over tid mer og mer er blitt et ansvar for profesjonelle tjenesteleverandører, det være seg i offentlig eller privat sektor. Ikke minst innenfor felt som «opplæring» og «omsorg» merkes dette. Sysselsettingsekspløsjonen i offentlig sektor i takt med «velferdsstatens framvekst», må forstås i et slikt perspektiv. Det er skjedd en funksjonsoverføring fra uformell til formell sektor.

Men fortsatt utfører uformell sektor tjenester i stort omfang, underforstått tjenester som formell sektor *i prinsippet* kunne utføre, men av ulike grunner ikke utfører. Det fins også eksempler på felter der husholdet rolle

som tjenesteproduksjon ser ut til å tilta heller enn det motsatte. Blant annet har tilgangen til diverse utstyr for hjemmebruk, hvitevarer og brunevarer, elektronikk for hjemmeunderholdning og læring med mer, bidratt til å gjøre en slik utvikling mulig.

Noen tjenester utføres i husholdet, for eget eller andre husholdmedlemmers beste, og uten annen assistanse fra formell sektor enn til kjøp av utstyr og for eventuelt reparasjoner og vedlikehold. I andre tilfeller er husholdssektorens bidrag det vi heller vil beskrive som «brukermedvirkning i serviceleveransen». Nettbasert læring eller betaling av regninger via hjemme-PC'en, eller det å kjøre egne barn til og fra barnehage, forstås best som det.

IKEA-konseptet med flatpakkede møbler som hentes av brukeren og ferdigmonteres hjemme, er eksempel på et konsept som forutsetter en slik form for brukermedvirkning. Som nevnt ovenfor: I realiteten kan de aller fleste tjenestekonsepser sies å basere seg på varianter av samme løsning. Brukeren – eller noen fra brukerens nære nettverk – har som regel en rolle, stor eller liten, i prosessen som blir til en ferdig konstruert tjenestepakke.

Det er viktig for den som skal drive tjenesteutvikling, enten det er i offentlig eller privat sektor, å forså samspillet mellom leverandør og bruker/brukerens nettverk, og det er viktig å forstå hvordan den teknologiske utviklingen – ikke bare på IKT-siden, men også på andre områder – bidrar til å endre forutsetningene for dette samspillet. Samtidig med at etablerte tjenestekonsepser mer eller mindre mister sin opprinnelige basis, banes det vei for nye konsepser.

Tabell 1 og 2 nedenfor er basert på tall fra tidsbruksundersøkelsene fra Statistisk sentralbyrå. Den gir en pekepinn om hva uformell sektor produserer av tjenester, og om vesentlige endringer den siste tredveårsperioden (nb: De to tabellene gjelder litt ulike aldersgrupper, og er derfor ikke fullt ut sammenlignbare).

Tabell 1
Tid nyttet til ulike aktiviteter 2000-2001
Gjennomsnittlig antall timer og minutter pr. dag. Menn og kvinner, 9-79 år.

Formål	Alle	Menn	Kvinner
Vedlikehold av tøy, søm	0.02	0.00	0.02
Egenproduksjon av matvarer	0.01	0.02	0.01
Stell av hage/tomt	0.09	0.09	0.08
Byggearbeid, maling, oppussing	0.07	0.11	0.03
Vedlikehold/reparasjon av bil etc	0.02	0.04	0.00
Vedlikehold, reparasjon div utstyr	0.03	0.05	0.00
Strikking og annet håndarbeid	0.05	0.00	0.10
Sløyd/snekring	0.00	0.00	0.00
Sum uformell vareproduksjon	0.28	0.31	0.24
Arbeidsreiser	0.18	0.22	0.15
Matlaging, borddekking, servering	0.33	0.20	0.45
Oppvask, rydding av bord	0.13	0.07	0.19
Rengjøring og rydding av boligen	0.22	0.13	0.31
Vask og stryking av tøy	0.08	0.02	0.14
Fyring, vedhugging, vannhenting	0.02	0.03	0.01
Stell av kjæledyr	0.04	0.04	0.04
Pass og stell av barn	0.12	0.07	0.16
Følge/hente barn	0.01	0.01	0.01
Hjelp til lekselesing	0.01	0.00	0.01
Lek med barn	0.03	0.03	0.04
Samtaler med barn	0.01	0.01	0.02
Høytlesing for barn	0.01	0.00	0.01
Annen omsorg for barn	0.03	0.02	0.04
Pleie/hjelp til voksne	0.02	0.02	0.01
Hjelp til andre husholdninger	0.07	0.07	0.08
Kjøp av dagligvarer	0.08	0.07	0.09
Andre innkjøp	0.09	0.08	0.10
Besøk på off. kontor, bibliotek etc	0.01	0.01	0.00
Andre ærend	0.03	0.03	0.03
Annet husholdsarbeid	0.11	0.10	0.12
Reiser, husholdsarbeid	0.18	0.16	0.17
Offentlige tillitsverv	0.00	0.00	0.00
Frivillig arb, organisasjonsvirksomhet	0.05	0.06	0.04
Sum uformell tjenesteproduksjon	3.06	2.25	3.42
Sum uformelt arbeid	3.34	2.58	4.06
Sum inntektsgivende arbeid	2.56	3.34	2.18
Sum arbeid	6.30	6.32	6.24

Kilde: Beregninger basert på Statistisk sentralbyrå: NOS C720

Tabell 2

Tid nyttet til arbeid 1970-2000

Gjennomsnittlig antall timer og minutter pr. dag. Menn og kvinner, 16–74 år.

Formål	1970-71			2000-01		
	Alle	Menn	Kvinner	Alle	Menn	Kvinner
Inntektsgivende arbeid	3.20	5.02	1.47	3.25	4.09	2.41
Arbeidsreiser	0.18	0.26	0.10	0.22	0.25	0.18
Husarbeid	2.30	0.38	4.14	1.25	0.51	1.59
Vedlikeholdsarbeid	0.27	0.41	0.13	0.27	0.36	0.17
Omsorgsarbeid	0.30	0.17	0.42	0.33	0.24	0.42
Kjøp av varer og tjenester	0.19	0.15	0.23	0.24	0.21	0.26
Annet husholdsarbeid	0.09	0.10	0.09	0.12	0.11	0.13
Reiser, husholdsarbeid	0.13	0.11	0.14	0.19	0.19	0.19
Husholdsarbeid i alt	4.09	2.13	5.55	3.18	2.41	3.56

Kilde: Beregninger basert på Statistisk sentralbyrå: NOS C720

Varer eller tjenester – privat eller offentlig: Er forskjellene så store?

Uttallige sider er skrevet om forskjellene på varer og tjenester. Også denne publikasjonen dveler ved disse poengene. Det kan være fort gjort å overdrive ulikhetene. Mange vil hevde at over tid har måten de to gruppene av produkter blir til og distribueres på, fått stadig flere likhetspunkter. Mye av tjenesteproduksjonen drives mer og mer etter masseproduksjonens prinsipper – den teknologiske utviklingen har bidratt til å gjøre *det* mulig¹⁷. Samtidig blir en rekke varer i økende grad produsert som «skreddersøm» etter kundenes personlige ønsker og spesifikasjoner, og med serviceavtaler som en del av produktet man kjøper. Den teknologiske utviklingen har bidratt til å gjøre *det* enklere, også. Mange tjenesteleverandører er på en måte blitt litt fjernere for brukerne. De møter ikke nødvendigvis alle brukerne ansikt til ansikt lenger. Mange vareprodusenter har fått nærmere koplinger til brukerne, og har utviklet integrerte vare- og tjenestekonsepter basert på samme grunnsetning som den idealtypiske tjenestevirksomheten:

La brukerens behov stå i sentrum!

Tjenesteutvikling i *offentlig* sektor trenger ikke å fungere så veldig annerledes enn tjenesteutvikling i *privat* sektor. I begge tilfeller handler det om å drive målgrupperettet produktutvikling på et bredt plan. Men noen forskjeller kan det være grunn til å nevne.

I privat sektor kan det utvikles produkter som treffer et *marked*, smalt eller bredt. Så lenge man har mange nok kunder som betaler godt nok for seg, er alt vel. Slik er det som regel ikke i offentlig sektor. Det er ikke tilstrekkelig at brukerne er mange nok og betalingsdyktige nok til å gjøre virksomheten «lønnsom». *Tjenestene skal i prinsippet nå alle*, menn og kvinner, unge og gamle, de urnorske og innvandrerne, og de skal nå folk i by og bygd og alle kroker av landet. Det siste byr på spesielle utfordringer i en nasjon som

¹⁷ For en mer inngående diskusjon av tjenestesektorens utvikling, dels mot skreddersøm og dels mot standardisering, se Gutek (1995).

Norge, tynt bosatt og geografisk oppsplittet som landet er. Brukerne kan påberope seg lovbestemte rettigheter overfor leverandørene, og får de ikke det de har krav på, kan de klage og om nødvendig gå rettens vei for å nå fram med sin sak.

Mange offentlige ytelser er gratis eller sterkt subsidiert. I privat sektor må virksomheten lønne seg. Men så kan man også ta seg betalt. Det må imidlertid tas hensyn til konkurransesituasjonen. Klarer man ikke å levere det kundene ønsker, til en pris og på vilkår som kundene er tilfreds med, taper man markedsandeler. Også offentlige tjenester koster gjerne noe, men oftest langt mindre enn prisen for å produsere dem. I offentlig sektor må man forholde seg til et budsjett. Vær så god: Produser det du skal produsere, og gjør det innenfor denne økonomiske rammen! Det kan medføre knallharde prioriteringer, men ikke nødvendigvis tap av markedsandeler. Det kommer an på om man har konkurrenter eller ikke. Konkurransen har imidlertid i økende grad kommet inn i offentlig tjenesteproduksjon også, både i form av konkurranse mellom flere offentlige tilbydere av samme tjenester, eller mellom offentlige tilbydere og markedsaktører. Høgskolesektoren er eksempel på en virksomhet som opplever begge deler. I slike tilfeller vil det å gjøre en dårlig jobb – i brukernes øynes – normalt også gå ut over omsetningen, i neste omgang budsjett-tildelingene – og i neste omgang kanskje jobbene...

En privat bedrift kan forskjellsbehandle kunder, varte opp med tilleggsytelser for å blidgjøre de mest interessante av dem, være mindre raus mot de uinteressante, gi rabatter til storforbrukerne og la de andre betale en høyere pris. I offentlig sektor gjelder *likebehandlingsprinsippet*. Det betyr samtidig at man både skal drive *service* i den vanlige betydningen av ordet, og samtidig *myndighetsutøvelse*: Se til at alt går for seg etter lovens bokstav og at ingen får for mye og ingen for lite. Når Berit Amundsen ved servicekontoret i Løten sier at «god service fordrer grensesetting» skildres noe som i mange offentlige tjenesteleverandører vil kjenne seg igjen i – trolig ganske mange i privat sektor også. Å være tydelig er ikke det samme som uhøflig. Det er å være profesjonell.

En privat bedrift kan lage sitt eget tjenestekonsept, si tydelig fra utad til potensielle brukere om hva slags forventninger man skal ha til virksom-

heten, og slik bidra til at brukerne man faktisk får, er brukere som er ute etter nettopp et slikt konsept. Når en pølsebod annonserer at her får du pølse med lompe, så forholder brukerne seg til det. Faller pølsa i smak, og serveres slik kjøperen forventer at pølse i lompe skal serveres, går det som regel greit. Brukere som er ute etter en mer luksuriøs opplevelse, henvender seg heller til en restaurant og får formodentlig servering deretter. At prisen også blir en annen, er alle klar over. Slik kan alle brukerne bli tilfredse. Vi husker den klassiske definisjonen av tjenestekvalitet:

«Conformance to specifications» = evnen til å levere fastlagte standarder. I en verden med både pølseboder og restauranter kan et bredt spekter av brukere få det de er ute etter.

I offentlig sektor er det som regel ikke plass til både pølseboder og restauranter. Brukerne må ta til takke med det de blir tilbudt. Sjøl om de ansatte yter det som er fastlagt standard og vel så det, er det ingen garanti for at brukerne blir tilfredse. Mange ønsket rett og slett en annen standard. Spesielt vanskelig blir dette i virksomheter som reduserer servicegraden. Som togreisende i Norge er man blitt vant til at tilbudet skal inkludere et visst antall avganger. Toget skal stoppe på din stasjon. Der skal du finne et venterom, du skal få kjøpt billett, få ekspedert reisegods og få beskjed i tilfelle toget er forsinket. Du forventer tilgang til toalett og kanskje muligheter til å få kjøpt en avis og noe å spise. Så forandrer NSB sine «specifications» – og brukerne klager. Ikke nødvendigvis fordi de nye standardene ikke etterleves, men fordi brukerne er misfornøyde med standarden. De vil ha restaurant og ikke pølsebod.

Dette er trolig en gjennomgående årsak til misnøye med offentlige tjenester, og en spesiell utfordring til servicemedarbeidere og ledere i virksomheter som pålegges nye standarder slik at brukerne eller i det minste visse brukergrupper opplever tilbudet som «dårligere» enn før. Det blir skutt en del pianister i slike perioder.

I privat sektor er prislappen gjerne en del av brukerdialogen. Man har andre forventninger til en dyr restaurant enn en billig, og andre forventninger til turistklasse enn til business-klasse. I offentlig sektor har man som regel ikke samme anledning til å kommunisere gjennom pris. Enten er tjenesten gratis,

eller prisen er fastsatt gjennom lover og forskrifter. Bare unntaksvis kan man pakke og prise tjenestene ulikt for ulike kundesegmenter, eller la graden av brukermedvirkning bestemme hvor mye kjøperen av tjenesten skal punge ut med. Man kan aldri si: Klag ikke på kvaliteten. Husk at du betalte nesten ingen ting. Det vil sjelden moderne brukere akseptere som et argument – sjøl om egenandelen er aldri så liten.

En spesiell utfordring i produktutviklingsarbeidet – enten vi snakker om privat eller offentlig sektor – er å forholde seg årvåkent til den teknologiske utviklingen, se mulighetene som byr seg og fellene en kan gå i. Det gjelder uansett om det er varer eller tjenester som skal produseres, og uansett om det skjer i privat eller offentlig sektor. Gjennom strategisk bruk av IKT, kan det utvikles helt nye produkter og nye måter å produsere og distribuere tradisjonelle produkter på. Det kan spares ressurser, uten at det nødvendigvis trenger å gå ut over kvaliteten. Ofte tvert om, vil mange mene. Men faren er bestandig til stede for at noe kan gå tapt. Mange er bekymret for hva som vil skje dersom det mellommenneskelige skal forsvinne eller bli redusert til noe robotaktig. I sammenheng med offentlige tjenester er det spesielt viktig å ha alternative løsninger for alle som *ikke* er i posisjon til å bruke moderne teknologi. Alle skal nås – ikke minst de som strever og alltid vil komme til å streve med å forholde seg til den digitale måten å gjøre det på.

Privat eller offentlig: Tjenesteutvikling er et ledelsesansvar. *Det* står i alle lærebøker, men ikke *bare* det. Det står i tillegg at både frontservicepersonalet, de i staben som har direkte kontakt med brukerne, og også brukerne sjøl må involveres aktivt. Det er gode grunner til at servicemøtene kalles «sannhetens øyeblikk». De er avgjørende for om brukeren skal oppleve resultatet som godt eller dårlig. Og i fronten arbeider de som best kjenner til hverdagens små og store utfordringer, og som vet hva som fungerer og ikke. Tjenestevirksomheter kan også, som vareproduserende virksomheter trenge en produktutviklingsavdeling eller de kan ha nytte av å leie inn spesialkonsulenter. Men uten å bringe inn erfaringene og innsikten som frontservicepersonalet sitter inne med, fortrinnsvis også brukerne, kan produktutviklingen lett mislykkes.

Oppsummering og perspektiver: Tjenesteutvikling – en krevende disiplin

Det kan være mange grunner til å arbeide målrettet med tjenesteutvikling i offentlig sektor. En ting er at *loven* pålegger ulike offentlige aktører å yte borgerne bestemte tjenester, og ofte med ganske spesifikke krav og ubehagelige følger dersom kravene ikke blir etterlevd.

I tillegg kan det være strategiske gevinster å hente. Tjenestepolitikk kan nemlig også fungere som *rekrutteringspolitikk*. Uansett om det er folketallet i en kommune som skal sikres, om det er flinke folk til nøkkelposisjoner eller om det er nye bedrifter man ønsker skal etablere seg. Alle er opptatt av tjenestetilbudet på stedet, og mye tyder på at dette er en faktor som vektlegges mer og mer. Ikke minst i småkommunene framstår tjenesteforsyningen som en stor utfordring.

Offentlig tjenesteproduksjon koster penger, kolossalt mye penger. Derfor er det behov for å være litt «skjeløyd» i tjenesteutviklingsarbeidet. Samtidig med at det ene øyet er rettet mot publikums ønsker og behov og personlige forutsetninger, må det andre øyet vendes mot budsjettet. Det gjelder å få mest mulig ut av pengene. Her ligger en stor oppgave for tjenesteutviklingsarbeidet. Tilbudene skal ikke bare være bra. De skal i tillegg nå alle, og det skal husholderes med ressursene.

Rapporten startet ut med denne problemformuleringen:

Hvordan sikre at tjenestetilbudene beholdes nærmest mulig brukerne?

Underveis er denne formuleringen blitt supplert og nyansert. Det er lagt vekt på at navnet på et «tjenestetilbud» ikke nødvendigvis sier så mye om hva man finner bak fasaden eller hvordan det hele fungerer. Det avgjørende er ikke hva tilbudet heter, men hva det leverer (teknisk kvalitet), hvordan og på hvilke vilkår det skjer (prosesskvalitet). Dette avhenger igjen av mange ting, av menneskene som arbeider der, av kompetansen de har og utstyret de rår over, av åpningstider, regler og rutiner, og, ikke minst,

av hvilket nettverk av medleverandører som kan mobiliseres gjennom tilbudet. Sagt med fagsjargongen: Hvilket *leveransesystem* gir det brukeren tilgang til, og på hvilke vilkår. *Tilgjengeligheten*, mulighetene den enkelte brukeren har til å komme i brukerposisjon, har ikke bare med tilbudets lokalisering og geografiske avstander å gjøre. Har brukeren bil, og er han eller hun i stand til å bruke den? Tilsvarende med hjemme-PC. Har brukeren nær familie eller andre i nettverket som kan bistå med nødvendig assistanse? Skaper økonomi, språk, kultur eller det formelle regelverket barrierer som hindrer eller hemmer tilgjengeligheten? Skal tilbudene nå alle, trengs ofte individuelle tilpasninger. Resultatlikhet vil ofte kreve forskjellbehandling.

Mange tjenester produseres av brukerne sjøl. Andre tjenester produseres med brukerne som aktive medspillere. Det er resten – det brukerne og deres nærmeste *ikke* er sjølhjulpne med, eller av andre grunner har krav på eller ønsker – de formelle tjenestene skal rettes mot. En slik behovsvurdering, og en vurdering av hvilke forutsetninger de ulike brukere og brukergruppene har for å benytte ulike typer tilbud må ligge til grunn for arbeidet med å utvikle tjenestene. *Det handler om å komponere tjenestepakker, velge distribusjonsløsninger og i stort og smått sette i scene hele apparatet som skal levere tjenestene – og å gjøre det til brukernes tilfredshet og innenfor budsjettets rammer.*

I en tid der brukernes krav og forventninger til tjenestene stadig ser ut til å øke og samtidig å anta nye former, der de juridiske og økonomiske rammebetingelsene skifter raskt og de teknologiske løsningene enda raskere, er *det* i høyeste grad en krevende disiplin.

Litteratur

- Andreassen, Tor Wallin (2003) *Serviceledelse. Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 4. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Andreassen, Tor Wallin og Fred Selnes (2001) *Serviceheltene*. [Nesbyen], Stølen media.
- Bergh, Erling (1999) *Bedre kommunal tjenesteyting*. Oslo, Universitetsforl.
- Berry, Leonard L., Valarie A. Zeithaml & A. Parasuraman (1988) Quality Counts in Services, Too. In *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources*, Christopher H. Lovelock, pp. 216–225. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Clement, Jytte (1985) *Ledelse av servicevirksomheder*. København, Civiløkonomernes forl.
- Echeverri, Per og Bo Edvardsson (2002) *Marknadsføring i tjänsteökonomien*. Lund, Studentlitteratur.
- Forseth, Ulla, Thomas Hugaas Molden og Bente Rasmussen (2002) Det nye arbeidslivet – et kundeliv. I *Arbeid for livet*, red. Ulla Forseth og Bente Rasmussen. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Grönroos, Christian (1997) *Markedsføring av tjenester*. Oslo, Cappelen akademisk forl.
- Grönroos, Christian & Christina Monthele (1988) *Service Management i den offentliga sektorn*. Malmö, Liber.
- Gutek, Barbara A (1995) *The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Høie, Tore Audun (1999) *Service. Metodikk og ledelse*. [Oslo], Tano Aschehoug.

- Isaksson, Saara (2001) *Processbeskrivning genom tjänstekartan. Möjligheter och begränsningar i personintensiva tjänster*. Lic.upsats, Karlstad, Universitetet.
- Normann, Richard (1983) *Service Management*. Oslo, Bedriftsøkonomens forl.
- Normann, Richard (2000) *Service Management*. 3. utg. Oslo, Cappelen akademisk forl.
- Nøhr, Øyvind (1987) *Aldring og omsorgssystemer i endring: en bygdegeografisk studie fra Rendalen kommune*. Oslo, Universitetet i Oslo.
- Selstad, Tor og Svein Erik Hagen (1991) *Tjenestenæringer til besvær*. Lillehammer, Østlandsforskning.
- Schostack, G. L. (1984) Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62 (1), pp. 133–139.
- Statistisk sentralbyrå (2003) Statistikk ordnet etter emne – statistikkområder. Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/emner>> [lest 2004-12-15]
- Statistisk sentralbyrå (2002) *Tidsbruksundersøkelsen 2000/2001*. Oslo, Statistisk sentralbyrå. (NOS C720). Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/emner/00/02/20/nos_c720/> [lest 2004-12-15]
- Statistisk sentralbyrå (2002) *Til alle døgnets tider: tidsbruk 1971-2000*. Oslo, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/emner/00/02/20/sa52/>> [lest 2004-12-15]
- Aasbrenn, Kristian (1998) *Regional tjenesteorganisering i uttynningsområder. Utfordringer – erfaringer – strategier*. Elverum, Høgskolen i Hedmark.