



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Ida Kvisler Budalen

Bacheloroppgave

Tjenesteutvikling og forbedring - Hvilke verktøy benyttes i praksis?

New Service Development and Improvement – Which tools are used in practice?

Serviceledelse & Markedsføring

Våren 2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på mitt bachelorstudium i serviceledelse og markedsføring ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena. Prosessen med å skrive denne oppgaven har vært både utfordrende og lærerik, men jeg sitter igjen med et godt læringsutbytte til slutt. Jeg har også tilegnet meg bedre kunnskaper om hvordan en større kvalitativ oppgave skal skrives, og hvordan kvalitative undersøkelser og analyser skal gjennomføres.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Daniela Lundesgaard som har bidratt med gode råd og god veiledning gjennom hele prosessen. Hennes bidrag har hjulpet meg til å komme i mål med denne oppgaven. Jeg vil også takke organisasjonen som stilte opp med informanter til intervjuene. Uten deres samarbeid ville det vært vanskelig å få gjennomført oppgaven.

Til tross for mye hardt arbeid og en del utfordringer underveis, er jeg fornøyd med resultat jeg nå leverer.

Ski, 1.5.2016

Ida Kvisler Budalen

Sammendrag

Hovedformålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke verktøy organisasjoner i praksis benytter for å forbedre eller utvikle nye tjenester. Jeg har valgt å fokusere oppgaven på teori om tre ulike verktøy som kan benyttes for å visualisere tjenesteprosesser. I tillegg har jeg gått litt nærmere inn på både tjenesteutvikling, tjenestekonsept og tjenesteprosesser. På bakgrunn av denne teorien har jeg formulert følgende problemstilling: «Hvilke verktøy bruker organisasjoner for å utvikle nye eller forbedre eksisterende tjenester?». I tillegg har jeg utformet en underproblemstilling som lyder som følgende: «Kan vi lære noe fra praksis?».

For å kunne besvare problemstillingen har jeg sett på eksisterende teori om tjenesteutvikling og verktøy. Videre har jeg gjennomført intervjuer med ulike avdelinger i en tjenesteorganisasjon og til slutt tolket og analysert informasjonen med utgangspunkt i teorien jeg har valgt å benytte meg av. Jeg har valgt å kun se på én organisasjon, både for å kunne se om det finnes forskjeller mellom avdelinger i samme organisasjon, og for å kunne snevre inn oppgaven noe. På bakgrunn av problemstillingen min utformet jeg en intervjuguide med spørsmål jeg mente ville hjelpe meg til å finne svar på det jeg undersøkte.

Konklusjonen jeg kom frem til er at, til tross for at de fleste i organisasjonen ser et stort behov for å visualisere prosesser, benytter de seg ikke av noen spesielle verktøy for å visualisere prosesser. Min hypotese er at kunnskapen om slike verktøy er for liten, og at det er en komplisert og tidkrevende prosess å gjennomføre.

Abstract

The main purpose of this assignment is to examine which tools organizations use to improve or develop new services. I have chosen to focus this assignment based on theories regarding three different tools which can be used to visualize service processes. In addition, I have taken a closer look at service development, service concept and service processes. On the basis of these theories I have formulated the following research question: "Which tools do organizations use to develop new or improve existing services?". Furthermore, I chose a sub-question which reads as follows: "Can we learn anything through practice? ".

To answer these questions, I have used existing theory on development of services and tools. Furthermore, I conducted interviews with various departments of a service organization, ultimately interpreting and analysing the data based on the theory I chose. I've chosen to look at one organization only, both to see whether there are differences between departments in the same organization, and to narrow down the task. Based on my research question, I made an interview guide with questions I thought would help finding answers to what I researched.

The conclusion I came to is that, despite the fact that most of the organization sees a great need to visualize processes, used no special tools to visualize processes. My assumption is that knowledge of such tools is too limited and that it is a complicated and time consuming process to implement.

Innhold

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1. INNLEDNING	7
2. TEORI	8
2.1 TJENESTEUTVIKLING	8
2.2 UTVIKLING AV TJENESTER	9
2.2.1 Tjenestekonsept.....	9
2.2.2 Tjenesteprosess	10
2.2.3 Utfordringer.....	11
2.3 VERKTØY FOR VISUALISERING	12
2.3.1 Service blueprint	12
2.3.2 VISUAL prosjekt	15
2.3.3 Service Experience Blueprint.....	17
3. METODE	21
3.1 PROBLEMSTILLING	21
3.2 DATAINNSAMLINGSMETODE	21
3.3 VALG AV INFORMANTER	22
3.3.1 Utvalgsstørrelse.....	22
3.3.2 Utvalgsstrategi.....	22
3.3.3 Rekruttering av informanter.....	23
4. ANALYSE OG RESULTATER	24
4.1 INTRODUKSJON	24
4.2 TJENESTEUTVIKLING.....	25
4.3 VERKTØY FOR VISUALISERING	25

5. KONKLUSJON	28
6. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	30
LITTERATURLISTE	31
VEDLEGG.....	32

FIGURER

Figur 1: Service blueprint for Luxury Hotel	13
Figur 2: Forventet og faktisk kundereise for Telenor	17
Figur 3: Service experience blueprint for Gathering Current Account Information Through Internet Banking	19

1. Innledning

En tjenesteprosess er gjerne veldig komplisert og kan være vanskelig å beskrive og kommunisere, også fordi tjenester er immaterielle. Tjenesteleveranser fra den ansatte til kunden vil sjeldent være helt like, og derfor blir tjenesteopplevelsen gjerne ulik fra gang til gang. Ved utvikling av tjenester er dette noen av de store utfordringene, og det er ofte vanskelig for organisasjoner å kommunisere tjenestene både internt til ansatte og eksternt til kunder og andre aktuelle aktører (Wilson , Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2012).

For å forenkle beskrivelsen av tjenesteprosesser og for å enklere kunne kommunisere slike prosesser finnes det ulike verktøy som kan benyttes for å visualisere prosessene. Det er dette denne oppgaven tar utgangspunkt i.

Formålet med denne bacheloroppgaven er å finne ut hvilke verktøy organisasjoner benytter i praksis for å utvikle nye eller forbedre allerede eksisterende tjenesteprosesser. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling: «Hvilke verktøy bruker organisasjoner for å utvikle nye eller forbedre eksisterende tjenester?». Det er også interessant å se om jeg kan lære noe av dette og jeg har derfor utformet følgende underproblemstilling: «Kan vi lære noe av praksis?».

Jeg vil begynne med å presentere teorien som er grunnlaget for denne oppgaven, dette er gjort i kapittel 2. Teorien er basert på eksisterende artikler og pensum om verktøy for visualisering. I tillegg vil jeg ta for meg teori knyttet til tjenesteutvikling og tjenestekonsept.

Videre vil jeg i kapittel 3 redegjøre for valg av metode og hvordan jeg kommer til å gjennomføre intervjuer for å samle inn data. For å kunne undersøke problemstillingen nærmere har jeg gjennomført intervjuer med fem forskjellige avdelinger i en organisasjon. Dette har jeg gjort for å se på hva som benyttes i organisasjonen, og for å undersøke om det er noen forskjeller i de ulike avdelingene.

Som en avslutning på oppgaven vil jeg analysere dataene jeg har fått gjennom intervjuene og komme til en konklusjon ut i fra denne analysen. Basert på konklusjonen vil jeg komme med mine forslag til videre forskning på dette temaet.

2. Teori

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for teorien som er grunnlaget for denne oppgaven. Jeg vil i den første delen av dette kapittelet tar for meg tjenesteutvikling generelt, før jeg går over til å se på teori om tjenestekonsept og tjenesteprosess. Konsept og prosess er grunnlaget for utvikling av prosesser, samt visualisering av prosesser, noe som er neste del av dette kapittelet. Her vil jeg gå nærmere inn på tre ulike verktøy som kan benyttes for å visualisere prosesser: service blueprint, VISUAL og service experience blueprint.

2.1 Tjenesteutvikling

Tjenesteutvikling er en omfattende prosess som innebærer mange steg. Tjenesteutvikling går ikke bare ut på å utvikle nye tjenester, men kan også innebære å forbedre eller endre allerede eksisterende tjenester (Fitzsimmons, Fitzsimmons, & Bordoloi, 2014). Ideen til tjenesteutvikling kan komme fra mange hold, både i form av forslag direkte fra kunder, eller førstelinjeansatte som fanger opp etterspørsel fra kundene. Det kan også være forslag internt i organisasjonen ved at man for eksempel ser behov for endringer eller forbedringer i prosesser som ikke fungerer slik de burde. Tjenesteutviklingsprosessen kan ses på som en syklus, og denne syklusen kan beskrives ved hjelp av følgende fire faser: utviklingsfase, analysefase, designfase og lanseringsfasen.

Utviklingsfasen kan ses på som den første fasen i tjenesteutviklingsprosessen, og det er i denne fasen at ideer utformes (Fitzsimmons et al., 2014). Som nevnt kan disse ideene komme fra flere steder, og både ansatte og kunder kan skape rom for utvikling av nye ideer. Denne fasen vil gjøre det mulig for organisasjonen å skille mellom de gode og de dårlige ideene. Når organisasjonen har kommet frem til det vinnende konseptet, vil utviklingen begynne slik at organisasjonen kan teste gjennomførbarheten til konseptet.

Når konseptet har kommet seg gjennom første hinder vil neste steg være å gå videre til analysefasen. Ved at organisasjonen gjennomføres en analyse av konseptet, får de muligheten til å danne seg et bilde av potensialet til konseptet. En analyse vil også kunne gi organisasjonen en indikator på hvorvidt det vil være en lønnsom satsning (Fitzsimmons et al., 2014).

Den tredje fasen i tjenesteutviklingsprosessen er designfasen. Med tanke på at designet eller utformingen av tjenestekonseptet er en komplisert prosess, vil denne fasen kreve en del ressurser i form av tid og kostnader (Fitzsimmons et al., 2014). Når konseptet er designet vil det være vanlig å gjennomføre en del tester for å sjekke kvaliteten på designet av tjenestekonseptet. Slike tester kan innebære opplæring av ansatte, en egen markeds kampanje og en test lansering. Det er vanlig at både markeds kampanjen og test lanseringen gjennomføres i en gitt by eller region for å teste om tjenesten vil være en suksess eller ikke.

Hvis alle de tre foregående fasene har blitt gjennomført med suksess vil den siste fasen i tjenesteutviklingen være lanseringsfasen (Fitzsimmons et al., 2014). I denne fasen vil tjenesten implementeres i organisasjonen og en hellansering vil bli gjennomført. En hellansering innebærer at organisasjonen gjør tjenesten tilgjengelig for alle kundene sine, enten på lands- eller verdensbasis.

2.2 Utvikling av tjenester

Videre vil jeg nå gå nærmere inn på tjenestekonsept og tjenesteprosess. Både tjenestekonseptet og tjenesteprosessen må være definert og på plass for at organisasjonen skal kunne bruke verktøy for visualisering på en god og effektiv måte. Jeg vil også se på noen utfordringer knyttet til det å beskrive tjenesteprosesser hvis man ikke bruker verktøy for visualisering.

2.2.1 Tjenestekonsept

Et tjenestekonsept kan beskrives som et forsøk på å lage en klar og tydelig definisjon av tjenesten som blir levert og mottatt (Johnston, Clark, & Shulver, 2012). Utviklingen av et tjenestekonsept er viktig både for å sikre at essensen av tjenesten blir levert, og for at kunden skal forstå hva de får og de ansatte skal forstå hva de leverer. Tjenestekonseptet er ofte utydelig og kan være vanskelig å forstå, men det er dog viktig for tjenesteytende bedrifter å definere tjenestekonseptet. Tjenestekonseptet kan bidra til å føre de ansatte og kundene sammen, og dette kan på sikt føre til forretningsfordeler. Som nevnt skal tjenestekonseptet formidle tjenesten som blir levert og mottatt, og de viktigste elementene for å utvikle tjenestekonseptet vil da være: organisasjonens ide, tjenesten som blir levert og tjenesten som blir mottatt.

For å kunne utvikle et tjenestekonsept vil et veldig sentralt element være organisasjonens ide. Ideen skal bidra til at organisasjonen fokuserer på det som er viktig. Tjenesteyteren vil her bli minnet på hva kunden egentlig kjøper, noe som vil gi fokus til fordeling av ressurser og tjenstedesign. For å kunne oppnå suksess er det viktig at bedriften kan skille mellom de forskjellige kundegruppene. Har man hatt suksess over lengre tid kan tankegangen fort bli veldig ensidig. Det er derfor viktig å tenke på at uansett hvor mye vi aksepterer en endring i teorien, så må det være en følelsesmessig forpliktelse tilstede for å få endringen til å fungere (Johnston et al., 2012).

Et annet viktig element som er inkludert i tjenestekonseptet er at de ansatte skal forstå hva de leverer til kunden, med andre ord: hvilken tjeneste blir levert. Tjenesten som tilbys har blitt designet, laget og etablert av organisasjonen ved hjelp av ressurser, også inkludert kundene. Tjenesten som blir levert innebærer ikke bare selve kjernetjenesten, men innebærer også alle støttetjenester som er inkludert i prosessen (Johnston et al., 2012). Det er viktig at de ansatte har forståelse for hele prosessen, slik at de kan gi kunden den beste opplevelsen.

Det siste elementet som er svært viktig i et tjenestekonsept er å se på hvilken tjeneste det er kunden mottar. For å kunne forstå dette elementet nærmere deles det gjerne opp i to faktorer: kundens opplevelse og utfallet av tjenesten. Hvordan kunden bedømmer kvaliteten på utfallet av tjenesten avhenger gjerne av hvordan kvaliteten på kundenes opplevelse er (Johnston et al., 2012). Grunnen til at kunden bedømmer kvaliteten på en slik måte kan være fordi kunden ikke forstår hele prosessen som er involvert for at en tjeneste skal bli levert.

Når organisasjonen har blitt enige om og formulert begrepet tjeneste og utviklet et tjenestekonsept som alle har forståelse for, må ledere designe og anskaffe ressurser for å kunne designe tjenesteprosessen. Både utvikling av prosessen og erfaringer som kreves må være med for å kunne levere tjenestekonseptet til kundene.

2.2.2 Tjenesteprosess

En tjeneste kan ikke bare ses på som det punktet hvor kunden mottar tjenesten, men må ses på som en hel prosess. Tjenesteprosessen er bare ett av flere elementer i en tjenesteorganisasjon, men prosessen kan ses på som det elementet som holder kunder, ansatte, utstyr og materialer sammen (Johnston et al., 2012). En slik prosess benyttes for å få levert tjenestekonseptet til kunden, skape kundeerfaringer og få levert tjenesteutfallet.

Tjenester som mislykkes har som regel et mangelfullt design av tjenesteprosessen, noe som

fører til en dårligere gjennomføring. Resultatet av grundig design som beskriver alle punkter som er relaterte til prosessen vil derfor oftere lykkes, og vil tilfredsstillende både kunden og organisasjonens strategiske intensjoner. Tjenesteprosessen er ikke bare en prosess for å skape kundeopplevelser, men også en prosess for å bedre kommunikasjonen internt i organisasjonen. En tjenesteprosess benyttes også for å lage en god og ryddig oversikt over materiale, informasjon og ansatte som på et eller annet tidspunkt er involverte i prosessen. Dette gjør at tjenesteprosessen ofte blir ganske kompliserte, fordi det er så mange underprosesser, avdelinger, mennesker, beslutninger og aktiviteter som er involvert.

2.2.3 utfordringer

Når en organisasjon skal utforme en ny tjeneste eller endre en eksisterende tjeneste, er det en del utfordringer i form av hvordan dette skal beskrives og kommuniseres både internt og eksternt. Hvis man ikke kjenner til verktøy kan man fort ty til bruk av ord for å beskrive tjenesten, noe som ikke alltid er den beste løsningen. Videre skal jeg gå litt nærmere inn på noen utfordringer knyttet til å kun bruke ord for å beskrive tjenester.

En av risikoene ved å prøve å beskrive tjenester ved kun bruk av ord er overforenkling. Et tjenestesystem er komplekst og har med tiden økt betydelig i kompleksitet. Tjenestesystemet involverer gjerne et nettverk av tjenesteorganisasjoner, kunder og utvikling av tilbud, noe som gjør at risikoen for overforenkling er enda tydeligere. Videre vil det kunne oppstå ufullstendigheter når tjenester beskrives kun ved hjelp av ord (Wilson et al., 2012).

Mennesker som er involverte, enten det er ansatte eller kunder, vil gjerne utelate detaljer eller deler av tjenesteprosessen som de ikke er kjent med. Dette gjør at beskrivelsen av tjenesteprosessen ikke blir fullstendig. Det er også en viss risiko for at beskrivelsen kan bli subjektiv. Når vedkommende skal beskrive tjenesten kun ved hjelp av ord vil personlige erfaringer gjøre at vedkommende ofte blir partisk. For eksempel vil ansatte som arbeider med ulike funksjonelle områder i tjenesteorganisasjonen mest sannsynlig beskrive tjenesten svært ulikt, gjerne påvirket av sin egne funksjonelle bakgrunn. Det er også en vanlig risiko som kan oppstå at forutinntatte tolkninger blir gjort. Forskjellige ord vil defineres på ulike måter av forskjellige mennesker, og dette kan føre til stor spredning i svar på spørsmål hvor definisjoner ikke er gitt konkret.

2.3 Verktøy for visualisering

Tjenester kan verken berøres, undersøkes eller lett prøves ut, noe som har ført til at folk ofte prøver å beskrive slike prosesser ved hjelp av ord. Tjenester er som oftest svært komplekse og det vil derfor være, som jeg nevnte tidligere, en del risikoer knyttet til forsøket på å beskrive tjenester kun ved hjelp av ord (Wilson et al., 2012). Jeg vil derfor i dette kapitlet gå nærmere inn på ulike verktøy som kan benyttes for å visualisere og beskrive tjenesteprosessen på en bedre og mer fullstendig måte.

2.3.1 Service blueprint

Når en organisasjon skal utvikle nye tjenester eller forbedre en eksisterende tjeneste hentes ideene fra tjenestekonseptet. En slik prosess kan by på mange utfordringer og kostbare feil kan oppstå når ideer skal overføres fra konsept til virkelighet (Fitzsimmons et al., 2014). I en slik prosess vil det derfor være hensiktsmessig å benytte seg av et verktøy for å lage et visuelt bilde av prosessen. På samme måte som det lages blueprint når man skal utvikle en ny bygning, kan man også utvikle en blueprint for tjenesteprosesser. En service blueprint fokuserer på kundens opplevelse og er gjerne utviklet fra kundens perspektiv. En service blueprint vil også gi en oversikt over spesifikasjoner i prosessen og det settes gjerne opp et diagram over prosessflyten.

I begynnelsen ble service blueprint brukt som en kontrollteknikk for prosesser i en tjenesteorganisasjon, og den ga flere fordeler da den var mer presis enn verbale definisjoner. Den kunne også hjelpe til med å løse problemer forebyggende og identifisere feilpunkter som kunne oppstå (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008). Service blueprint har endret seg med tiden, og i dag er et slikt blueprint blitt enda mer kundefokusert. Selv om den fortsatt bygger på mange av de tidligere prinsippene, var en av de første tilpasningene at service blueprinten ble brukt som et verktøy hvor kundeprosesser blir satt opp mot organisasjonsstrukturen. En annen viktig tilpasning er at service blueprint har blitt utviklet til å skille mellom førstelinje- og andrelinjeaktiviteter.

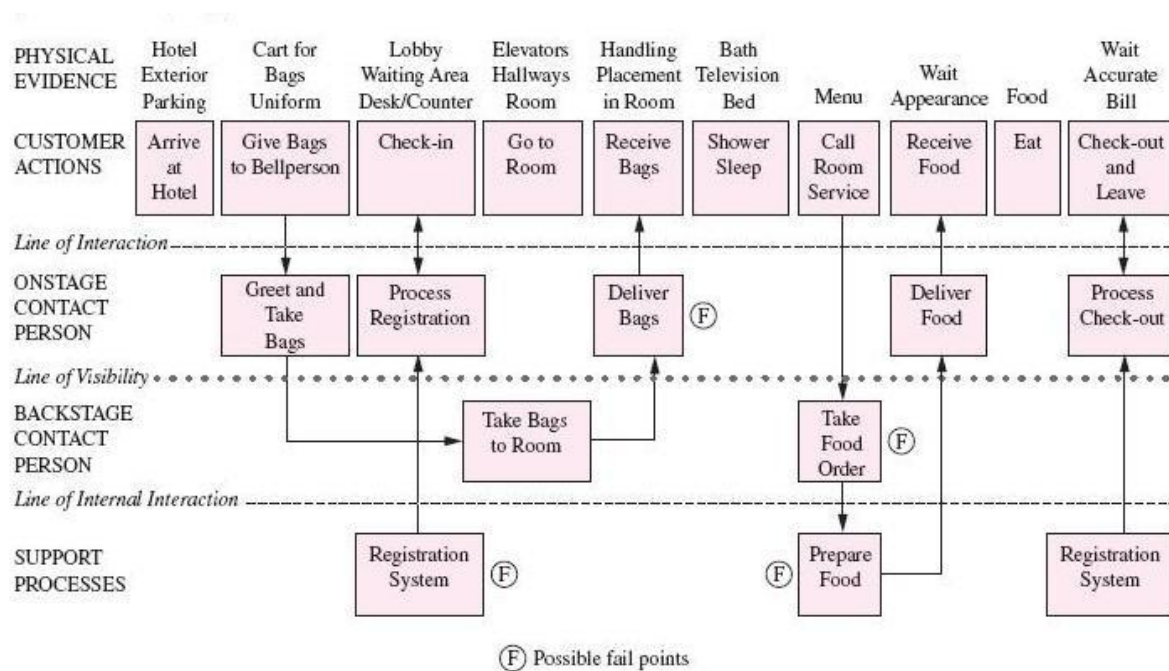
En service blueprint vil gi ledelsen et godt bilde av tjenesteprosessen, noe som fører til at organisasjonen kan teste servicekonseptet på papiret før noen endelige forpliktelser blir inngått. Det vil også være et godt verktøy for å identifisere potensielle punkter for feil og for å fremheve muligheter til å forsterke kundens oppfattelse av tjenesten (Fitzsimmons et al.,

2014). Dette gir organisasjonen mulighet til å kunne jobbe med problemløsning og kreativ tenking.

En service blueprint gir et visuelt bilde av tjenesteprosessen ved hjelp av symboler som representerer aktører og handlinger. Et slikt verktøy kan også brukes for å få et overblikk over spesielle prosessdetaljer om bestemte støtte eller underprosesser. En slik visuell fremstilling av tjenesteprosessen er som regel relativt enkel slik at alle interessenter som er involverte – både kunder, ledelsen og ansatte – kan lære, bruke og til og med modifisere blueprinten etter egne behov (Bitner et al., 2008). Noe som er viktig for at alle skal kunne forstå og benytte seg av blueprinten.

Elementer i service blueprint

Når det skal utvikles en service blueprint er det første steget å tydelig avklare hvilken tjenesteprosess eller underprosess det skal utvikles en blueprint for. Med tanke på at tjenesteprosessen ofte blir tilpasset til de forskjellige kundegruppernes behov, er det også viktig å spesifisere hvilket kundesegment som skal være i fokus for service blueprinten (Bitner et al., 2008). Ved utviklingen av et slikt verktøy er det fem elementer som bør være inkludert, og disse elementene skal jeg nå gå nærmere inn på.



FIGUR 1: Blueprint for Luxury Hotel (Fitzsimmons et al., 2014, s. 72)

Kundens handlinger er et element som omfatter alle aktiviteter en kunde gjør i forbindelse med tjenesteleveranseprosessen, og dette elementet er sentralt for utviklingen av en service blueprint. Kunden handlinger danner grunnlaget for resten av elementene som er inkludert en blueprint, og vi kan si at kundens handlinger blir støttet opp av alle de andre aktivitetene. På grunnlag av dette vil det derfor være hensiktsmessig å beskrive stegene i dette elementet før man beskriver de andre elementene (Bitner et al., 2008).

Førstelinjeaktiviteter, også beskrevet som de synlige aktivitetene, er et element som beskriver aktivitetene de ansatte i førstelinjen gjennomfører, og er handlinger som er fullt synlige for kundene. Dette kan vi også se i figur 1 ved at det er en linje for synlighet mellom kundens handlinger og førstelinjeaktiviteter. Elementet fokuserer på interaksjon mellom ansatte og kunder, enten det er møter eller annen form for kontakt (Fitzsimmons et al., 2014).

Andrelinjeaktiviteter er det elementet som inneholder aktiviteter som gjennomføres av de ansatte i andrelinjen, og kan ses på som usynlige aktiviteter (Fitzsimmons et al., 2014). Som vi ser i figur 1 er det en linje for usynlighet mellom førstelinje- og andrelinjeaktiviteter, noe som indikerer at dette er aktiviteter som ikke er synlige for kundene. En viktig faktor som det er viktig å se på i forbindelse med dette elementet er om organisasjonenes andrelinjeaktiviteter blir gjennomført på en måte som gjør at man unngår unødvendige forsinkelser i førstelinjen.

Støtteprosesser er aktiviteter som er atskilt fra ansatte i førstelinjen som har kontakt med kundene. De ansatte i støtteprosessene har ikke direkte kontakt med kundene, men deres arbeidsoppgaver er nødt til å finne sted for at tjenesten skal kunne bli levert (Bitner et al., 2008). I figur 1 ser vi at det er en linje for intern interaksjon mellom andrelinjeaktiviteter og støtteprosesser. Med dette menes det at kundene heller ikke her ser disse aktivitetene, men at aktivitetene må finne sted for at flyten skal bli best mulig i prosessen.

Det siste elementet i en service blueprint er fysiske bevis. Dette elementet beskriver alle fysiske ting kunden vil kunne se, og er gjerne plassert på toppen av en blueprint (Bitner et al., 2008). Dette elementet er en faktor som kan være med på å påvirke hvordan kunden oppfatter kvaliteten på tjenesten og tjenesteprosessen.

2.3.2 VISUAL prosjekt

VISUAL er det andre verktøyet som kan benyttes for visualisering, og det er et prosjekt som tar sikte på å utvikle et visuelt språk for tjenstedesign som støttes av metoder og verktøy. Et slikt språk vil presentere spesifikasjoner, implementering og vedlikehold av både nye og eksisterende tjenester gjennom en felles terminologi og omfattende bruk av visualisering (VISUAL Project, u.d.). Det visuelle språket vil støtte spesifikasjoner og analyse av tjenester. Kommunikasjonen mellom forskjellige avdelinger vil bli enklere og kundeopplevelsen vil få et felles språk. VISUAL består av følgende elementer: terminologi, grafiske elementer, diagrammer og metoder og verktøy.

VISUAL er et språk som bidrar til modellering og visualisering av kundereiser i forbindelse med tjenesteprosesser. Et slikt språk er spesielt rettet mot standardiserte, elektroniske medierte tjenester som gjentas i store volumer. I VISUAL beskrives et kontaktpunkt som forekomst av kommunikasjon eller samhandling mellom tjenesteyter og kunden. Kundereisen er modellert som en sekvens av kontaktpunkter og tiltak for å oppnå et mål (VISUAL Project, u.d.).

Den første fasen av prosjektet innebærer å identifisere sentrale grunnterminologier, etablere definisjoner og en grunnleggende visuell design for å beskrive interaksjon mellom kunde og tjenesteyter (VISUAL Project, u.d.). Videre vil det gjennomføres workshops for å kunne få en bedre innsikt i organisasjonens tjenesteporteføljer og behov. Ved å gjennomføre slike workshops blir det enklere å kunne planlegge og gjennomføre casestudier for evaluering av det visuelle språket.

VISUAL tar som utgangspunkt å se på skillet mellom planlagte tjenester og utførelsen av tjenesten. Tjenester i teorien kan planlegges og formes, og en blueprint vil ofte være til hjelp for å beskrive prosessen. Det kan også være nødvendig å beskrive underprosesser. Ser vi derimot på utførelsen av tjenester kan disse avvike fra planen som er laget i teorien, og de tar alltid utgangspunkt i kunden opplevelse. Opplevelsen av tjenesten er subjektiv, og avhenger derfor av omstendigheter som kan endres over tid (VISUAL Project, u.d.).

Når det er snakk om kundereiser, skiller VISUAL mellom tre forskjellige typer: generiske, forventede og selve reisen. Den generiske reisen tar utgangspunkt i teorien og inneholder forventede kundereiser knyttet til tjenesten, gjerne med beslutningspunkter og underprosesser knyttet til spesifikke forhold i tjenesteprosessen (VISUAL Project, u.d.).

Forventet reise tar også utgangspunkt i teorien, og omhandler en bestemt kundereise som er planlagt av tjenesteleverandøren under gitte driftsforhold. Selve reisen omhandler utførelsen av den virkelige kundereisen, og ser på det som skjedde i realiteten. Selve reisen har gjerne avvik fra både den generiske og forventede reisen.

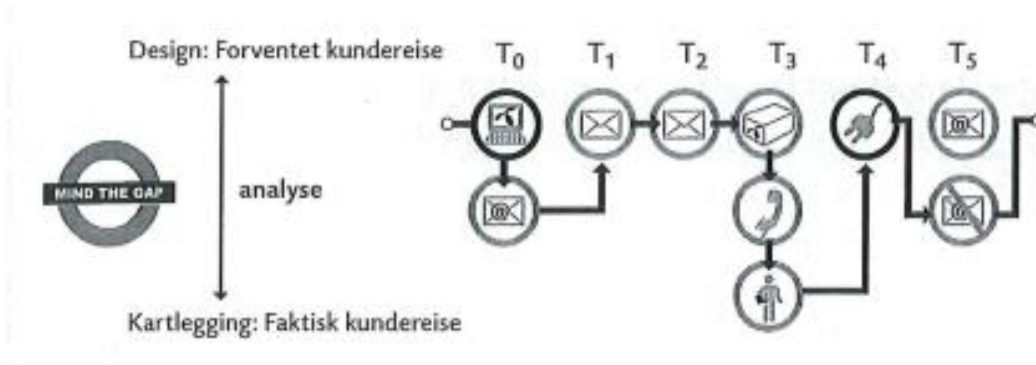
Grafiske elementer

De grafiske elementene i VISUAL skal tjene ulike formål (VISUAL Project, u.d.). Kontaktpunkter benyttes for å se på tilfeller av kommunikasjon eller interaksjon mellom kunden og organisasjonen. I forbindelse med kontaktpunkter finnes det også et kundeopplevelsessymbol. Dette symbolet representerer kunden subjektive opplevelse av et kontaktpunkt. Som en del av kundereisen viser handlingssymbolet hvor en handling, enten utført av kunden eller organisasjonen, blir utført. I en kundereise er det også involvert en del aktører og disse er fremstilt ved hjelp av aktørsymboler, som kan være både kunder, ansatte eller leverandører. Til slutt er det også viktig å kunne visualisere hvor beslutninger tas. Ved hjelp av beslutningspunkter kan man vise hvor kundereisen deles og kan lede til forskjellige reiser videre ut i fra beslutningen som tas på dette punktet i prosessen.

Diagrammer

En svært viktig del av prosjektet VISUAL er diagrammer (VISUAL Project, u.d.). Det er beskrevet tre diagramtyper som er de viktigste for å beskrive en tjenesteleveranse, og disse skal jeg nå gå nærmere inn på.

Kundereisediagrammet er den første typen, og består av en sekvensiell visning av kontaktpunkter i kronologisk rekkefølge (VISUAL Project, u.d.). Denne typen diagram blir brukt for å visualisere forventet og faktisk reise med få aktører involvert. Det vil være praktisk å benytte seg av dette diagrammet i forbindelse med forventet reise når den tidsbestemte rekkefølgen på kontaktpunkter kan bestemmes på forhånd, eller for selve reisen hvis den forventede reisen er ukjent slik at det ikke kan gjennomføres sammenligning mellom disse to.



FIGUR 2: Forventet og faktisk kundereise for Telenor. Fra Knut Kvale, referert i Lervik-Olsen & W. Andreassen, 2015, *Service og innovasjon*, s. 59.

Den andre typen diagram er kundereisediagrammet med et avvikende syn. Dette diagrammet brukes for å visualisere selve kundereisen og for å se på avviket mellom den forventede reisen og selve reisen. Det er praktisk hvis forestillingen av den forventede reisen kan defineres eller for å gi en intuitiv sammenligning mellom forventet og faktisk reise. Kontaktpunktene identifiseres her med en unik indikator avhengig av status for punktene.

Det siste diagrammet er svømmebanediagrammet, som benyttes for å visualisere forventede og faktiske kundereiser med mange aktører involvert. Her vil hver aktør ha sin egen «svømmebane» og kontakt er representert som et vertikalt par. Avsender vil ha en mørk bakgrunn, mens mottaker vil ha en lys bakgrunn. En pil forbinder sender og mottaker, og tidsperspektivet strekker seg i en horisontal retning.

2.3.3 Service Experience Blueprint

Tjenestetilbudet har med tiden utviklet seg til å bli en prosess hvor teknologi spiller en sentral rolle for interaksjonen mellom organisasjonen og kundene. Denne teknologitrenden innebærer at bruken av flere tjenestegrensesnitt er mer utbredt. Et tjenestegrensesnitt kan defineres som et hvert kontaktpunkt hvor organisasjonen har interaksjon med kunden, enten gjennom mennesker, teknologi eller en kombinasjon av de begge (Patricio, Fisk, & Falcão e Cunha, 2008). Dette gjør at tjenstedesign ofte må gjøres på en annerledes måte enn ved bruk av service blueprint eller VISUAL. Det å designe moderne tjenestetilbud innebærer at organisasjonen må definere den blandingen av tjenestegrensesnitt de har, den teknologien som støtter kundeinteraksjoner og støtteprosesser, og tjenesteledetråder som er nødvendige for å legge til rette for en tilfredsstillende kundeopplevelse. Det tjenestesentrerte paradigmet

forutsetter at verdi blir skapt i samarbeid med kundene, gjerne gjennom bruk av tjenesten eller kundens opplevelse av tjenesten. Dette innebærer at organisasjoner kun kan lage et verdiforslag som kundene forvandler til verdi gjennom bruk, i stedet for å levere ferdigstilte tjenester.

Service experience blueprint (SEB) metoden er et tverrfaglig verktøy og terminologi for tjenestedesign, og tar sikte på å utforme tjenesteopplevelser hvor det er brukt en blanding av ulike grensesnitt, gjerne ved å inkludere bidrag fra serviceledelse, interaksjonsdesign og programvareutvikling (Patricio et al., 2008). Til forskjell fra service blueprint som fokuserer på kundes perspektiv, vil service experience blueprint fokusere på å finne ut hvilken kanal organisasjonen skal benytte seg av for å kunne gi kunden en best mulig opplevelse.

SEB metoden starter med å studere kundenes tjenesteopplevelse for å forstå kundens krav til opplevelser for de forskjellige tjenesteaktivitetene og hvordan disse kravene kan bli tilfredsstilt gjennom alternative tjenestegrensesnitt (Patricio et al., 2008). Basert på denne analysen blir de forskjellige tjenestegrensesnittene designet for å fordele tjenesteaktivitetene til det grensesnittet som er best egnet for å gi den ønskete opplevelsen. Det er også veldig viktig å definere kanalspesialisering og integrering. Til slutt, ved hjelp av SEB metoden, vil hvert tjenestegrensesnitt bli designet for å best kunne levere sine unike evner. Det vil også bli viktig å guide kundene til andre tjenestegrensesnitt hvis det grensesnittet forbedrer den totale kundeopplevelsen.

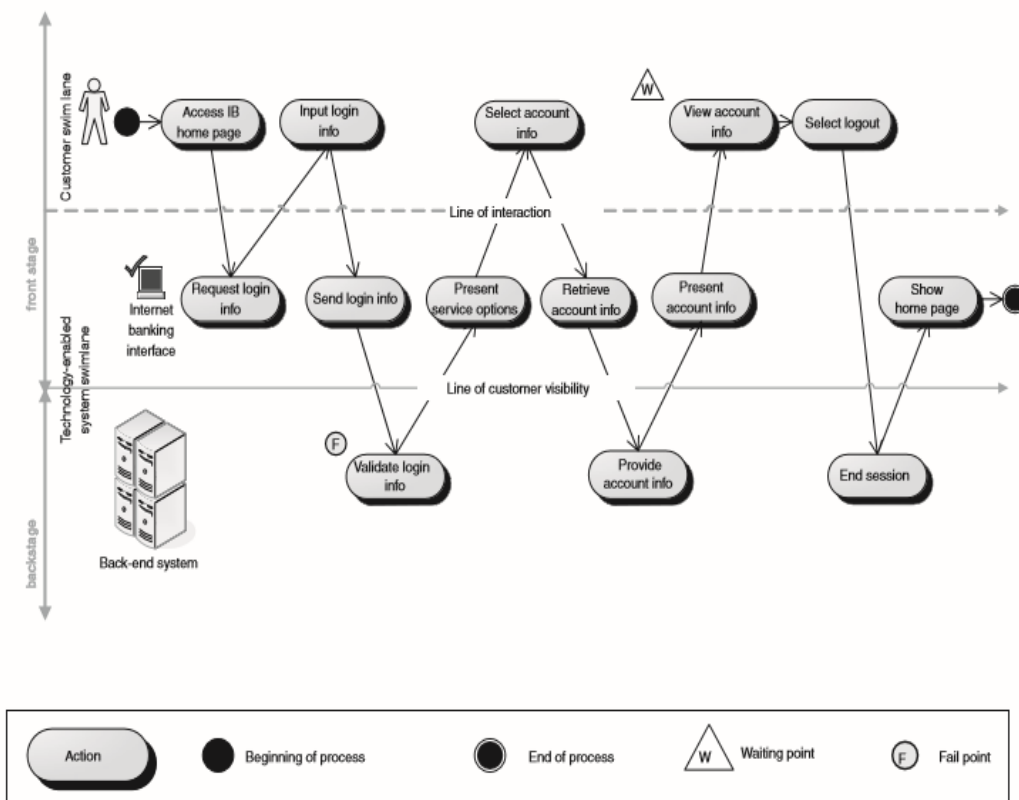
Stegene i service experience blueprint

SEB metoden ble utviklet spesielt med tanke på å designe tjenesteopplevelsen ved bruk av flere grensesnitt (Patricio et al., 2008). Metoden bygger på allerede eksisterende metoder, med bidrag fra serviceledelse og programvareutvikling, for å utvikle en ensartet metode for å håndtere teknologitilførsel til tjenester. Ved å benytte seg av SEB muliggjør dette å integrere design av flere tjenestegrensesnitt. Det hjelper også til med å utnytte hver kanals fordeler for å forbedre den samlede kundeopplevelsen. SEB metoden gir en modulær tjenestedesign som gjør det mulig å samarbeide om å skape verdi ved hjelp av kundenes unike tjenesteopplevelser, og ved å systematisk innlemme kundenes krav til opplevelse. SEB metoden består av tre faser, som jeg skal beskrive nærmere under.

Den første fasen går ut på å benytte seg av kvalitativ og kvantitativ forskning for å identifisere dimensjoner og indikatorer for kundenes opplevelseskrav (CER). Videre må man

analysere hvilken betydning disse har, og prioritering for de ulike tjenesteaktivitetene, uavhengig av kanalen som brukes. Så må man vurdere tjenstegrensensnitt i forhold til relativ ytelse for å tilfredsstille kundenes behov (Patricio et al., 2008). Ved å forstå kundenes opplevelseskrav uavhengig av hvilket tjenstegrensensnitt som benyttes, vil SEB utvide designplassen og gjøre det mulig for designere å vurdere de ulike tjenstegrensensnittalternativene. Det blir i denne fasen viktig å finne ut av hvilket tjenstegrensensnitt man skal benytte seg av, og hvilket tjenstegrensensnitt som er best egnet for å imøtekomme kundenes krav til opplevelsen.

Service Experience Blueprint for Gathering Current Account Information Through Internet Banking



FIGUR 3: Service experience blueprint for Gathering Current Account Information Through Internet Banking (Patricio et al., 2008, s. 326)

Basert på resultatene fra det foregående trinnet, vil det neste steget bli å utvikle en målorientert analyse (GOA) (Patricio et al., 2008). Denne analysen blir utviklet for å forstå kundenes ønskede tjenesteopplevelser for gitte aktiviteter. Det er også viktig å vurdere hvordan de ulike kanaldesignene bidrar til å tilfredsstille CER. Denne analysen vil gi en helhetlig utforming for bruk av flere grensesnitt, og definerer grensesnittspesialiseringer og integrasjon.

Etter at man har analysert bruken av flere tjenestegrensesnitt, blir siste steg å se nærmere på hvert enkelt tjenestegrensesnitt ved hjelp av SEB diagrammet (Patricio et al., 2008). Basert på de tidligere trinnene er hvert tjenestegrensesnitt designet for å støtte spesifikke aktiviteter som er definert tidligere. De er også designet for å best mulig kunne utnytte sine evner til å bedre tilfredsstille CER. I tillegg må man legge til rette slik at det er mulig å lede kundene til andre kanaler hvis dette kan bidra til å forbedre den generelle tjenesteopplevelsen.

3. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode går ut på hvordan man samler inn informasjon, hvordan informasjonen analyseres og hva denne informasjonen forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Metode, eller empirisk forskning, dreier seg altså om å samle informasjon, analysere informasjonen og tolke det man har analysert. Det å benytte seg av en metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvordan jeg har benyttet meg av metode i denne oppgaven. Jeg vil redegjøre for mitt valg av datainnsamling ved hjelp av intervjuet, og jeg vil redegjøre for utvelgelse av informanter.

3.1 Problemstilling

En problemstilling skal vise hva som er formålet med undersøkelsen, eller hva man ønsker at undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen et al., 2010). I all hovedsak skal problemstillingen beskrive hva og hvem som skal undersøkes, og er problemstillingen formulert på en god og presis måte vil dette komme tydelig frem. Problemstillingen hjelper til med å gi videre retning for hvordan man skal arbeide med oppgaven og vil også hjelpe til med å avgrense oppgaven. Resten av arbeidet med oppgaven og de valgene som skal tas vil bli styrt av problemstillingen. I denne oppgaven har jeg formulert følgende problemstilling og underproblemstilling:

Problemstilling: «Hvilke verktøy bruker organisasjoner for å utvikle nye eller forbedre eksisterende tjenester?»

Underproblemstilling: «Kan vi lære noe fra praksis?»

3.2 Datainnsamlingsmetode

I kvalitativ forskning finnes det fire hoved-metoder man kan benytte for å samle inn data: intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data (Mehmetoglu, 2004). I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av intervju som datainnsamlingsmetode. Kvalitativ forskning avhenger som regel av muntlige forklaringer når man studerer mennesker. Intervjuer er den metoden som er mest brukt i kvalitativ forskning, selv om det å stille spørsmål og få svar på spørsmålene ikke er en enkel oppgave. Ved at jeg benytter meg av intervju som

datainnsamlingsmetode vil jeg kunne få en bedre innsikt i informantenes oppfatninger, meninger og definisjoner av fenomenet jeg ønsker å undersøke.

3.3 Valg av informanter

En svært viktig del av forskningsprosessen vil være å velge informanter. Formålet med kvalitativ forskning er å komme nært innpå målgruppen, både for å finne ut hva personene gjør og for å forstå hvorfor de gjør som de gjør og hvordan de oppfatter virkeligheten rundt seg (Johannessen et al., 2010). Utvelgelse av informanter er en viktig avgjørelse, da det vil påvirke både analysen av dataene og konklusjonene som kan trekkes (Mehmetoglu, 2004). I denne oppgaven har jeg sett på tre viktige faktorer når jeg skulle velge informanter: utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering.

3.3.1 Utvalgsstørrelse

Når man gjennomfører en kvalitativ undersøkelse er formålet gjerne å samle inn mye informasjon om et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2010). Hvor mange informanter som er nødvendig å intervjuer vil avhenge av både problemstillingen og valg av datainnsamlingsmetode.

Jeg har i denne oppgaven valgt å avgrense ved å kun se på en bestemt organisasjon. Jeg har valgt å ta for meg fem avdelinger, med en informant representert fra hver avdeling, innenfor denne organisasjonen. Dette vil gi meg et godt bilde av hvordan de forskjellige avdelingene håndterer prosessen rundt tjenesteutvikling og om det er store forskjeller mellom de ulike avdelingene. Ved å kun benytte meg av en organisasjon vil jeg også kunne se om det er noen likheter generelt i organisasjonen og om de forskjellige avdelingene kan lære noe av hverandre.

3.3.2 Utvalgsstrategi

Til forskjell fra kvantitativ forskning hvor utvalget ofte er tilfeldig, vil ikke dette egne seg i kvalitativ forskning. Som nevnt tidligere ønsker man i kvalitativ forskning å komme nært innpå målgruppen. Dette gjør at det er enklere å kunne få utdypende besvarelse og mest mulig fylldige beskrivelser av fenomenet. Ut ifra dette kan man si at utvelgelsen av informanter i kvalitativ forskning har et klart mål (Johannessen et al., 2010).

Utvalgsstrategien i kvalitativ forskning er det vi kan kalle for strategisk utvelgelse. Dette

innebærer at man bestemmer seg for hvilken målgruppe man ønsker å samle inn informasjon om, for å så velge noen personer fra målgruppen som skal delta på undersøkelsen.

Representativitet er ikke vektlagt i utvelgelsen, men man legger vekt på hensiktsmessighet. I kvalitativ forskning finnes det mange strategier som kan benyttes for å velge ut informanter, men i denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av kriterier-strategien. Da jeg ønsker at alle informantene jeg intervjuer skal jobbe i samme organisasjon, vil dette si at jeg velger informantene ut i fra noen bestemte kriterier som passer best i forhold til den problemstillingen jeg ønsker å få svar på.

3.3.3 Rekruttering av informanter

Den siste faktoren jeg har tatt i betraktning når jeg har valgt ut informanter er rekruttering. Det finnes flere metoder man kan benytte seg av ved rekruttering av informanter, men jeg har valgt å fokusere på direkte kontakt (Johannessen et al., 2010). Direkte kontakt vil hjelpe meg til å oppdage om informantene misforstår, er usikre eller utålmodige. Det vil også være mulig å benytte seg av visuelle hjelpemidler noe som kan gjøre det enklere for informantene å forstå bedre hva intervjuet går ut på. Det vil også være enklere å prate med mennesker direkte, da dette vil gjøre at kommunikasjonen forenkles.

4. Analyse og resultater

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvilke verktøy organisasjoner benytter seg av når de skal utvikle nye eller forbedre eksisterende tjenester. I dette kapittelet skal jeg analysere informasjonen jeg hentet inn under intervjuene, og presentere resultatene jeg kom frem til. Jeg valgte å fokusere min undersøkelse på én organisasjon. Jeg intervjuet fem informanter fra forskjellige avdelinger i organisasjonen, dette for å undersøke om det var noen likheter eller forskjeller internt. Jeg utformet en intervjuguide med spørsmål jeg mente ville gi meg svar på det jeg ønsket å undersøke. Intervjuguiden ligger vedlagt til slutt i denne oppgaven.

For å kunne analysere dataene på best mulig måte har jeg valgt å se på de to hovedtemaene som intervjuguiden tok for seg – tjenesteutvikling og verktøy for visualisering – for å sammenligne og se hvilke resultater informasjonen ga meg. Videre vil jeg oppsummere funnene som er gjort ved å svare på problemstillingen og underproblemstillingen. For å opprettholde informantenes anonymitet vil jeg omtale de forskjellige informantene som avdeling 1-5.

4.1 Introduksjon

For å få en naturlig start på intervjuet og en god flyt videre i samtalen begynte jeg intervjuet med noen enkle introduksjonsspørsmål. I denne delen av intervjuet fikk jeg blant annet informasjon om hvor lenge informantene hadde jobbet i organisasjonen, noe som varierte fra med alt fra under et år til ti år. Det at spredningen i varigheten på arbeidsforholdet var så stort gjorde at jeg fikk mulighet til å avdekke om eventuelle bruk av verktøy har eksistert lenge, i tillegg til at jeg fikk mulighet til å se om varigheten på arbeidsforholdet hadde noe å si for hvilke svar jeg fikk. Arbeidsoppgavene til de ulike informantene var det også ganske stor spredning i. Noen jobbet mye ut mot kunder, mens andre arbeidet mer med interne forhold og oppgaver. Felles for alle avdelingene er at deres arbeidsoppgaver på en eller annen måte er inkludert i tjenesteprosessen, og at deres oppgaver i mer eller mindre grad har noe å si for interaksjon med kundene.

4.2 Tjenesteutvikling

Videre i intervjuet var det viktig å få informantene over på første tema som skulle diskuteres. Vi snakket først litt om temaet tjenesteutvikling, før jeg gikk over til å spørre om de i sin avdeling har jobbet med utvikling av nye tjenester. Når vi snakket om temaet tjenesteutvikling, fikk jeg inntrykk av at alle informantene hadde samme oppfattelse av hva som lå til grunn for definisjon av begrepet tjenesteutvikling. Når det kom til spørsmålet om de hadde jobbet med tjenesteutvikling i sin avdeling var det noe variasjon i svarene jeg fikk. Avdeling 1 jobbet mest med forbedring av interne prosesser for å gjøre arbeidsoppgavene til de ansatte bedre, men også for å bedre kundeopplevelsen. Avdeling 2 og 5 svarte begge at jobbet mest med kvalitetssikring (eller forbedring) av eksisterende tjenester eller materiale som brukes ut mot kundene. Avdeling 3 jobbet både med utvikling av nye og forbedring av eksisterende tjenester, mens avdeling 4 ikke hadde jobbet med noe form for tjenesteutvikling på den tiden vedkommende hadde jobbet der.

Videre gikk vi over til å snakke om tjenesteutviklingsprosessen, og hvordan de organiserer prosessen fra idé til implementering. Som ved forrige spørsmål var det også her noe spredning i svarene informantene ga. Avdeling 1 hadde her en klar prosess, hvor det hele startet med å identifisere problemet. Svaret som ble gitt her var at det ofte ble opprettet en prosjektgruppe, med involverte fra ulike avdeling, for å kunne komme i mål så fort som mulig og på en best mulig måte. Også avdeling 3 svarte at de benyttet seg av prosjektgruppe, eller fokusgruppe som de kaller det. Også her jobbet de på kryss og tvers av organisasjonen for å inkludere den beste og mest relevante kompetansen for prosessen. Avdeling 2 og 3 svarte begge at det ikke var noen klare prosesser på slikt, men at veien ofte ble til underveis som arbeidet foregikk. Tidligere erfaringer og relasjonsbygging var noen av nøkkelordene disse avdelingene brukte for å beskrive denne prosessen. Avdeling 5 hadde noen klare prosesser, men ikke like tydelige som avdeling 1 og 3. For å få en bedre forståelse for tjenester og for å finne mulige punkter for forbedring intervjuet avdeling 5 ansatte som var aktuelle. Og også her jobbes det på kryss og tvers av organisasjonen.

4.3 Verktøy for visualisering

Når temaet tjenesteutvikling var pratet ferdig om, gikk jeg over til det siste og viktigste temaet for denne oppgaven: verktøy for visualisering. Det første spørsmålet jeg stilte her

gikk ut på å finne ut hvordan de ulike avdelingene gikk frem for å få en oversikt over alle trinnene i tjenesteprosessen. Her svarte de fleste informantene at de ikke benyttet seg av noen fast metode for å få en oversikt over tjenesteprosessen, men det eksisterer noe form for system. Avdeling 1, 3 og 4 svarte alle at det ikke var noen fast prosess. Avdeling 1 tok utgangspunkt i å oppdage behovet underveis. Avdeling 3 mente dette var en mer «lete og grave» jobb, hvor det ikke benyttes noen spesielle hjelpemidler. Og avdeling 4 jobbet mer ut i fra tidligere erfaringer og prøvde å få en oversikt over alle involverte og hvordan de var involverte i prosessen, men heller ikke her var det noen fast metode. Avdeling 2 benyttet seg heller ikke av noen fast metode, men var jobbet mye med kvalitetssikring og jobbet for å imøtekomme alle tegn kundene ga. Avdeling 5 hadde noen klare ideer om hvordan det jobbes med slikt, hvor de viktigste var å avdekke behov og informasjon, samt definere hvordan tjenesten skal leveres og at tjenesten skal forstås internt før en levers til kundene. Til tross for en del rutiner på hva om er viktig å finne ut av, var det heller ikke her noen fast metode som de benyttet seg av for å få en oversikt over alle trinnene i tjenesteprosessen.

Videre gikk jeg over til neste spørsmål for å finne ut av om de ulike avdelingene benyttet seg av noen type verktøy for å visualisere tjenesteutviklingsprosessen. Her var svarene jeg fikk litt mer varierende enn tidligere. Avdeling 1 svarte at de ikke benyttet seg av noen type verktøy i det hele tatt, men at det eksisterte et intranett som ikke fungerte noe særlig. Videre kom det frem at en del av avdelingene benyttet seg av PowerPoint. Avdeling 2 brukte PowerPoint, men mente at prosessene var for dårlige og benyttet seg ikke av noe særlige verktøy for visualisering. Avdeling 3 benyttet seg av PowerPoint og brukte noe form for modeller for å visualisere prosesser, men ikke i den grad jeg har beskrevet i teorikapitlet i denne oppgaven. En ting som kom frem under intervjuet med denne informanten var at de benyttet seg av de fire fasene for tjenesteutvikling som jeg nevnte i punkt 2.1 tidligere i oppgaven min. Avdeling 4 benyttet seg av PowerPoint, men ikke noe særlige verktøy for visualisering av prosesser. Til forskjell fra de andre avdelingene hadde denne informanten noe erfaring med verktøy fra tidligere. Erfaringene her var både positive og negative. Positive i den forstand at vedkommende mente slike prosesser fungerer om alle de involverte aktørene kan komme med innspill. Negative erfaringer i form av at det kun var noen som utviklet visualiseringer. Dette førte til at det gjerne ble for komplisert og at de involverte partene ikke forstod. Dette viser viktigheten av at alle som er involverte i prosessen må kunne komme med innspill for at verktøy for visualisering skal kunne brukes på en forståelig og effektiv måte. Den siste avdelingen, avdeling 5, hadde ingen faste prosesser for bruk av

visualisering, men satt gjerne opp prosesser i kronologisk rekkefølge. Dette kan tolkes som at denne avdelingen benytter seg av et enkelt flytdiagram for å få en visuell oversikt over prosessene.

Når bruken av verktøy var kartlagt for de forskjellige avdelingene ble spørsmålet om hvilket behov de forskjellige informantene så for å visualisere prosesser ved hjelp av verktøy stilt. På dette spørsmålet var alle informantene mer eller mindre enige om at behovet for å visualisere prosesser absolutt var til stede. Det som var et gjentakende svar her var det de fleste prosesser som ble gjennomført i organisasjonen hadde mange involverte og var gjerne ganske komplekse. Dette kunne ofte føre til dårlig kommunikasjon, uklarhet i rolleansvar og usikkerhet i forhold til når og hva som skulle gjøres. Alle informantene hadde en formening om at visualisering av prosesser helt klart ville bidra til å bedre kommunikasjon intern i organisasjonen. Dette ville også bidra til at de ansatte lett kunne få en oversikt over hvem som var involvert i de ulike prosessene og hvem som skal gjøre hva når. Dette ville også kunne bidra til at det var enklere å få en oversikt over hvem i organisasjonen som satt på den kunnskapen man trenger til et prosjekt eller i en prosess. En viktig faktor for at informantene mente visualisering skulle implementeres var at det måtte bli brukt og ha en funksjon om man først skulle investere i å utvikle noe slikt.

Som en avslutning på intervjuet gikk jeg litt dypere inn i bruken av verktøy for å undersøke om de ulike avdelingene hadde noen metode for å undersøke eksisterende prosesser etter feilpunkter. Avdeling 1 svarer at de ikke benytter seg av noe slikt i prosesser, men at det benytter ulike testmiljøer for å sjekke for eventuelle feil i kundesystemer. Avdeling 2 var opptatt av at kommunikasjonen intern måtte opprettholdes for å unngå dårlig kommunikasjon ut mot kundene, men de benyttet seg heller ikke av noen spesielle metoder for å undersøke feilpunkter. Avdeling 3 brukte ikke noe slikt, men var vant til dette fra tidligere i forbindelse med dobbeltarbeid og prosesskartlegging. Avdeling 4 brukte ikke noe for å finne feilpunkter og hadde heller ikke noe tidligere erfaringer med dette. Avdeling 5 hadde heller ikke noe verktøy for dette, men benyttet seg av intervju som en teknikk for å avdekke brudd i logikken.

5. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å finne svar på hvilke verktøy for visualisering som benyttes i praksis når nye tjenester skal utvikles eller eksisterende tjenester skal forbedres. I dette kapittelet vil jeg med grunnlag i analysen gi min konklusjon og prøve å besvare oppgavens problemstilling og underproblemstillingen.

Problemstillingen for denne oppgaven er som nevnt tidligere: «Hvilke verktøy bruker organisasjoner for å utvikle nye eller forbedre eksisterende tjenester?». Som det kom frem under intervjuene jeg gjennomførte, blir ikke visualisering av tjenesteutviklingsprosesser brukt noe særlig, og hvert fall ikke i den grad jeg har beskrevet ut i fra den teorien som eksisterer. Det var også få faste prosesser på plass i forhold til prosedyrer når det gjelder tjenesteutvikling generelt. Ut i fra dette konkluderer jeg med at svaret på min problemstilling må være at det ikke benyttes noen spesielle verktøy for å utvikle nye eller forbedre eksisterende tjenester. Det blir heller ikke brukt noe særlig med verktøy for å visualisere tjenesteprosessen. Selv om dette gjelder for organisasjonen jeg undersøkte, er det ikke sikkert at dette gjelder på en generell basis. Jeg ser i ettertid at problemstillingen min er formulert på en måte som gjør at jeg burde tatt for meg flere organisasjoner.

Problemstillingen burde nok vært konkretisert i en større grad for å få frem at jeg kun undersøkte en organisasjon og ikke flere organisasjoner. Slik som problemstillingen er formulert i denne oppgaven burde jeg intervjuet flere organisasjoner for å kunne få et bedre og mer riktig svar.

Videre spør jeg i min underproblemstilling om det er noe vi kan lære fra praksis. Selv om organisasjonen ikke bruker noe særlig med verktøy i tjenesteutvikling, kan vi fortsatt lære noe fra praksis. Jeg har ikke lært noe nytt i form av noe jeg kan tilføye til den allerede eksisterende teorien, men jeg kan lære noe om videre forskning og grunnlaget for kunnskapsformidling. Underproblemstillingen min vil jeg egentlig si er ganske greit formulert, selv om den ikke er konkretisert så veldig. Ved å stille spørsmålet på en åpen måte gir det rom for at svaret kan dekke flere ting som dukker opp i undersøkelsen, og ikke bare en spesifikk ting.

Når det kommer til metodevalg mener jeg at kvalitativ metode var riktig valg for denne oppgaven, spesielt med tanke på at dette ga meg muligheten til å få en dypere innsikt i organisasjonen. Det jeg stiller meg litt mer kritisk til er mitt utvalg av informanter. Jeg valgte

å kun fokusere denne oppgaven på én organisasjon, noe jeg ser i ettertid at har gjort det litt vanskeligere for meg å gi et hundre prosent konkret svar på problemstillingen. Utvalget i denne undersøkelsen bestod av fem ulike avdelinger fra samme organisasjon. Jeg valgte kun en organisasjon fordi jeg følte dette var mest hensiktsmessig både på grunn av tid og for å kunne se dypere på en organisasjon. I etterkant ser jeg at et bedre valg kanskje hadde vært å intervju en informant fra fem forskjellige organisasjoner i stedet. Til tross for dette har jeg fått god informasjon til oppgaven min og jeg føler selv at jeg har fått en litt bedre forståelse for hvordan verktøy for visualisering benyttes i organisasjoner.

Ved gjennomføring av intervjuene ser jeg at intervjuguiden min kunne vært utformet noe annerledes. Jeg var i starten usikker på om behovet for å forklare noen av de visuelle verktøyene var til stedet eller ikke, men jeg ser i ettertid at det var helt nødvendig for at informantene skulle forstå hva jeg spurte om. Jeg tror også en mulighet hadde vært å vise informantene hvordan slike verktøy ser ut eller brukes i virkeligheten slik at de kunne se om de hadde kjent igjen noe fra sine egne interne prosesser. Selv om det kommer frem at bruken av verktøy ikke er til stedet, kan det hende at de benytter seg av noe som er lignende, men at de har lært dette med andre navn for eksempel.

Til tross for at organisasjonen ikke bruker noe verktøy, kom det frem at de fleste så et stort behov for å benytte seg av visualisering for å se nærmere på tjenesteprosesser. Jeg tolker dette som at de har et stort ønske om og ser et stort behov for å visualisere prosesser, både for å bedre kommunikasjonen internt, og for å få en bedre oversikt over alle de eksisterende prosessene som finnes i organisasjonen. Min hypotese er at det ikke eksisterer nok kunnskap om verktøy for visualisering, og at det er for lite kunnskap i forhold til hvordan man skal benytte seg av dette, og at det er derfor bruken ikke er til stede.

6. Forslag til videre forskning

Selv om denne oppgaven har undersøkt hvilke verktøy som benyttes, er den på ingen måte konkluderende på en generell basis. Jeg har kun tatt for meg en organisasjon, noe som gjør at mine konklusjoner blir veldig snevret inn. Det er også mulig at jeg burde undersøkt enda dypere inn i organisasjonen for å finne ut av om de faktisk har noen verktøy som kan minne om det teorien beskriver, uten at organisasjonen egentlig er klar over dette. Jeg vil derfor, i dette kapittelet, komme med mine forslag til videre forskning på dette temaet.

Den første tanken min er at det hadde vært interessant å kunne gjennomføre en undersøkelse som tar for seg flere tjenesteorganisasjoner, også gjerne innenfor flere bransjer. Som nevnt i min konklusjon var tiden til denne oppgaven for kort til å kunne gjøre en stor undersøkelse med mange organisasjoner. Det ville derfor være interessant å kunne gjennomføre en slik undersøkelse hvor tiden var lengre, slik at man kunne brukt mer tid på intervjuene og også intervjuet flere informanter. Ved å undersøke flere organisasjoner vil det også kunne bidra til å se om det jeg har kommet frem til i denne oppgaven gjelder på en generell basis, eller om det er store forskjeller fra organisasjon til organisasjon.

En annen tanke i forhold til videre forskning er å kunne undersøke hva slags type kunnskaper de forskjellige organisasjonene sitter på når det kommer bruk av visuelle verktøy. Jeg har i min konklusjon kommet med en hypotese om at kunnskapen om verktøy er for liten, men det er kun antagelser ut i fra de intervjuene jeg har gjennomført. Ved å gjøre en dypere undersøkelse på dette kan man finne ut om kunnskapsnivået har noen påvirkning i forhold til bruken av verktøy. Det vil også gå mulighet til å se om min hypotese om at kunnskapen er liten stemmer, eller om det ikke gjelder i andre organisasjoner.

Litteraturliste

- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*(Vol. 50, No. 3), ss. 66-94.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. K. (2014). *Service Management - Operations, Strategy, Information Technology* (8. utg.). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnston, R., Clark, G., & Shulver, M. (2012). *Service Operations Management - Improving Service Delivery* (4. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Patricio, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research* .
- VISUAL Project. (u.d.). *Visualproject.org*. Hentet April 20, 2016 fra <https://visualproject.org/>
- Wilson , A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Service Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm* (2. utg.). McGraw-Hill Education - Europe.

Vedlegg

Intervjuguide

Innledning

Jeg, Ida Kvisler Budalen, er student ved Høgskolen i Hedmark, og studerer serviceledelse og markedsføring. Dette intervjuet blir gjennomført som en del av min bacheloroppgave.

Formålet med denne bacheloroppgaven er å undersøke om organisasjoner benytter seg av verktøy for å utvikle nye eller forbedre eksisterende tjenester og eventuelt hvilke verktøy de bruker. Du som informant vil forbli anonym og alle notater jeg gjør med underveis i intervjuet vil bli ødelagt når arbeidet med bacheloren er ferdigstilt. Intervjuet vil vare i 30-60 minutter og du kan når som helst under intervjuet trekke deg hvis det er ønskelig.

Introduksjonsspørsmål

1. Hvilken avdeling jobber du i?
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
3. Hvilke tjenester tilbyr dere?
4. Har dere utviklet nye tjenester?

Overgangsspørsmål

5. Har en i din avdeling noen gang arbeidet med utvikling av nye tjenester?
6. Kan du beskrive kort hvordan utviklingsprosessen ble organisert (fra ide til implementering)?

Nøkkelspørsmål

7. Hvordan går dere frem for å få en oversikt over alle trinn i tjenesteprosessen?
8. Bruker dere verktøy i tjenesteutvikling for å visualisere prosessen?
9. Ser du noen behov for å visualisere prosesser?
10. Hvordan undersøker dere eksisterende prosesser for å sjekke etter eventuelle feilpunkter?

Avslutning

11. Har du noen spørsmål eller kommentarer, eller noe annet du ønsker å tilføye?