

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mastergraden i Entreprenørskap og Innovasjon ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB). Arbeidet har gitt meg bedre forståelse for tjenstedesign og innovasjonsprosesser hos tjenestetilbydere. Prosessen har vært krevende, men også veldig lærerik og inspirerende.

Jeg vil spesielt takke informanter og samtalepartnere som stilte opp i casestudien og delte sin erfaring og kompetanse. Dere har vært til stor hjelp i dette prosjektet!

Videre vil jeg takke min veileder Eystein Ystad for god hjelp og tilbakemeldinger.

Takk også til Ingjerd, Katja og Kathrine for oppmuntring og gode samtaler, takk til familie og venner for gjennomlesning og gode bidrag!

.

Mai 2010

Synnøve Reisæter Tveit

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i AT- ONE metoden, en ny metode innen tjenstedesign og tjenesteinnovasjoner. Metoden ble utviklet gjennom et forskningsprosjekt med Arkitektthøgskolen i Oslo (AhO) i spissen. Målet var å stimulere til økt fokus på tjenesteinnovasjon blant norske tjenestetilbydere. AT- ONE metoden benyttes for å generere og utvikle ideer i starten av en tjenesteinnovasjonsprosess. Metoden er laget med tanke på at både designbyrå og næringsliv skal kunne forstå og bruke metoden. Den har en systematisert tilnærming til innovasjon hvor en jobber seg gjennom ulike workshoper med et brukersentrert fokus. For å belyse fenomenet tjenstedesign og AT- ONE metoden ble følgende problemstilling utarbeidet; ***”Hvilke forutsetninger må være til stede for at AT- ONE metoden skal kunne brukes og hvordan styrker AT- ONE tjenstedesignprosessen?”***

Det ble gjennomført en casestudie og data ble samlet inn i form av dybdeintervju, med totalt syv informanter fra fem bedrifter. Tre av informantene hadde vært delaktige i AT- ONE prosjektet, de to andre bedriftene hadde gjennomført en tjenstedesignprosess uten AT- ONE. Denne casen var med i undersøkelsen for å gi en bredere innsikt i tjenstedesignprosesser.

Ut fra casestudien så en at det kan være både kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger forbundet med metoden. De mest fremtredende forutsetningene i følge informantene i denne undersøkelsen, var forbundet med tidsbruk og deling av kompetanse. Det kom i stor grad til uttrykk blant informantene at metoden vil kunne sees på som ressurskrevende. En viktig forutsetning ville være at bedriften har kompetanse på tjenstedesignprosesser for å kunne gjennomføre metoden med mest mulig effektiv ressursbruk. Videre kan det ut fra casestudien se ut som at AT- ONE metoden kan bidra til å styrke tjenstedesignprosessen ved at den systematisk viste alle momentene en må vurdere ved en slik prosess. En fikk dermed et bredere syn på innovasjon og idégenerering, samt økt kompetanse på både bruker og tjeneste. Metoden kunne også forstås og brukes av bedrifter uten designfaglig kompetanse, dette var viktig da det var svært nyttig at bedriften var aktivt deltakende gjennom hele tjenstedesignprosessen.

## EXECUTIVE SUMMARY

This master thesis is based on the AT- ONE method, a new method of service design and service innovations. The method was developed through a research project with the Oslo School of Architecture (AHO) as the main initiator, where the goal was to encourage greater focus on service innovation among Norwegian service providers. The AT- ONE method is used to generate and develop ideas at the beginning of a service innovation process, and designed with the purpose of being easily understood and utilized by both a design agency and the service industry in general. The method has a systematic approach to innovation where one works through various workshops with a user-centered focus. To create a better understanding of the phenomenon of service design and the method AT-ONE, the following research question was developed: *"Which conditions must be present for the AT-ONE method to be utilized and how does the AT- ONE strengthen the service design process?"*

A case study was conducted and data was collected through in depth interviews with seven respondents from five companies. Three of the informants had been involved in the AT-ONE project; the other two companies had conducted a service design process without the AT-ONE method. This case was included in the survey to provide a broader understanding of service design processes. The inquiry showed that there could be both competence and resource requirements associated with the method. The most prominent conditions, according to the informants in this study were associated with time spent and the company's understanding of the process itself. It was largely expressed by informants that the method could be seen as resource demanding, and an important prerequisite would be that the company has expertise in service design processes in order to implement the method with the most efficient use of resources possible. Furthermore, the case study shows that the AT- ONE method may contribute to a strengthening of the service design process in such a way that it systematically showed all the elements one must consider in such a process. One developed a broader view of innovation and generation of ideas and also increased competence in what one would investigate. The method could also be understood and used by companies without design expertise, which was important, as it was very helpful that the company was actively participating throughout the entire service design process.

# INNHALDSFORTEGNELSE

1.	Innledning .....	1
1.1	Bakgrunn for prosjektet.....	1
1.2	Oppgavens målsetting og problemstilling.....	3
1.3	Oppgavens struktur .....	3
2.	Situasjonsbeskrivelse .....	5
2.1	Bruk av design i utviklingen av tjenester .....	5
2.2	AT- ONE prosjektet .....	7
2.3	AT- ONE metoden .....	7
3.	Teori og problemutvikling.....	10
3.1	Hva er en tjeneste? .....	10
3.1.1	Tjenesteinnovasjon .....	11
3.2	Tjenesteinnovasjonsprosessen.....	12
3.2.1	En ad - hoc prosess .....	13
3.2.2	Kompetansemessige faktorer .....	15
3.2.3	Ressursmessige faktorer .....	17
3.3	Tjenestedesign .....	19
3.4	Designprosessen .....	20
3.4.1	Oppdage .....	21
3.4.2	Definere.....	24
3.5	Kontekstmodell og Problemspesifisering.....	28
4	Metode .....	31
4.1	Undersøkelsesopplegg og gjennomføring .....	31
4.1.1	Casestudier .....	31
4.1.2	Kvalitative dybdeintervju .....	32
4.1.3	Valg av case og informanter.....	33
4.1.4	Analyse av casestudie.....	34
4.2	Reliabilitet og validitet .....	36
5	Presentasjon av case og informanter .....	38
5.1	Bedriftene i AT- ONE prosjektet .....	38
5.1.1	Live work .....	38
5.1.2	Gjensidige .....	39
5.1.3	Norsk Tipping AS.....	40

5.2	Rockberry og Fuglen .....	40
6.	Analyse.....	43
6.1	Forutsetninger ved bruk av AT- ONE metoden.....	43
6.1.1	Kompetansemessige forutsetninger .....	43
6.1.2	Ressursmessige forutsetninger .....	49
6.1.3	Delkonklusjon forskningsspørsmål 1 .....	57
6.2	Momenter ved AT- ONE metoden som styrker tjenstedesignprosessen .....	58
6.2.1	Tverrfaglig tilnærming til tjenstedesign .....	58
6.2.2	Systematisk og bred tilnærming til tjenesteinnovasjon .....	61
6.2.3	Delkonklusjon forskningsspørsmål 2 .....	65
7.	Konklusjon .....	67
8.	Videre forskning .....	69
	Bibliografi.....	70
	Appendiks .....	75
	Vedlegg I: Illustrasjon AT- ONE metoden.....	76
	Vedlegg II: Intervjuguide for designbyrå.....	77
	Vedlegg III: Intervjuguide for bedrift.....	80
	Vedlegg IV: Gjensidiges tjeneste for barn og unge; Startpakken.....	83
	Vedlegg V: Møbel- og Kafékonseptet Fuglen.....	84

# 1. INNLEDNING

Dette kapitlet vil se på bakgrunnen for prosjektet, samt presentere målsetting og problemstilling for oppgaven. Til slutt gjennomgås strukturen i oppgaven.

## 1.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET

I innovasjonsmeldingen lagt frem av regjeringen høsten 2008, ble designdrevet innovasjon lansert som et nytt initiativ i innovasjonspolitikken (St. meld. nr.7, 2009). Designdrevet innovasjon defineres av Norsk Designråd som en systematisk og brukerdrevet tilnærming til det første stadiet i en innovasjonsprosess. Ved at en innovasjon er designdrevet har en tatt utgangspunkt i undersøkelser rundt brukerens liv, praksis eller behov. Begrepet brukere benyttes her ikke bare i forbindelse med forbruker eller kunder, men også medarbeidere, virksomheter, samarbeidspartnere, leverandører eller andre interessenter. Designdrevet innovasjon er en tverrfaglig prosess. Designkompetansen inkluderes i starten av innovasjonsprosessen for å sikre et brukersentret fokus og for å lettere kunne oppdage nye forretningsmuligheter ut fra den informasjonen en henter inn om brukerne (Norsk Designråd, 2011c).

Norsk Designråd har gjort en rekke undersøkelser i norsk næringsliv og funnet at bedrifter som aktivt benytter design i sine prosesser, hadde dobbelt så høy innovasjonsgrad som andre bedrifter, på tvers av alle bransjeskiller (Norsk Designråd, 2010). Handels- og næringsindustrien har lenge benyttet seg av designkompetanse for å oppnå konkurransefortrinn. Designdrevet innovasjon har lenge forbundet med produkt og industridesign hvor målet har vært å bedre folks hverdag og livskvalitet. Men i de siste årene har en sett en dreining mot en tjenestebasert økonomi som tar over for salg og utvikling av bedrifter (Norsk Form, 2011). Tjenesteytendesektor er betydelig i Norge. En rapport gjort av ECON på oppdrag av Abelia i 2005 viser at tre av fire årsværk i økonomien finnes i denne sektoren. Nesten to tredeler av den økonomiske verdiskapingen i Norge skjer i tjenesteytende næringer, 70 prosent av disse i privat tjenesteyting. Videre viser undersøkelsen at handel med tjenester øker. Av all eksport utgjorde tjenester om lag 25 prosent i 2004. Dette er omtrent samme andel som eksport av industrivarer samme år (ECON Analyse, 2005).

Feltet tjenstedesign har vokst frem som en respons på bedrifters behov for å forbedre tjenesteinnovasjoner. Her brukes designkompetanse som brukerinnsikt, kulturell forståelse, kreativitet og designeres evner til å skape løsninger som er attraktive for bruker (Service Innovation, 2007a). Tjenstedesign baseres på industridesigntradisjonen, interaksjonsdesign<sup>1</sup>, Human Computer Interaction (HCI)<sup>2</sup>, kommunikasjon og organisasjonsutvikling. Feltet tar i bruk designerens verktøy og metoder for å sikre en målrettet og brukerfokusert utvikling av tjenester (Norsk Form, 2011). Norsk Designråd skriver i sin rapport Designdrevet Innovasjonsprogram at det ligger et stort potensial knyttet til innovasjonsmetodikk som fokuserer på en metodisk og brukerfokusert tilnærming til idéfasen (Norsk Designråd, 2010). I England har Institute for Innovation and Improvement ved National Health Service inkludert tjenstedesignere i sine utviklingsteam. De benytter designernes metoder og verktøy i utviklingen av brukerfokuserede tjenester i helsesektoren (Norsk Form, 2011).

Tjenstedesign er ikke godt kjent som egen profesjon i Norge, metodikken befinner seg i en tidlig vekstfase og informasjon, og kunnskapsspredningen til bedriftene omkring disse prosessene og spredning av nytteverdien er lite utviklet. Norsk Designråd mener derfor det er behov for ulike intensiver for å oppmuntre norsk næringsliv til å ta den risikoen det er knyttet til å ta i bruk en ny innovasjonsmetodikk, samt dele sine erfaringer med andre bedrifter (Norsk Designråd, 2010).

AT- ONE<sup>3</sup> prosjektet ble satt i gang for å arbeide frem en metode for idégenerering i det første stadiet i tjenesteinnovasjonsprosessen. Initiativtaker Simon Clatworthy på Arkitekthøgskolen i Oslo (AHO) har sammen med en rekke andre aktører fra utdanningsinstitusjoner, forskning og næringsliv gjennomført et pilotprosjekt for å videreutvikle tjenstedesignfeltet. Målet med prosjektet var å lage en dokumentert og validert metode for tjenstedesign som kan stimulere til innovasjon i norsk næringsliv. Prosjektet gikk over tre år og ble avsluttet i 2010 (Service Innovation, 2007a). Det blir nå utarbeidet en evaluering av pilotprosjektet, samt en håndbok på selve metoden. Arbeidet er ikke publisert når denne oppgaven går i trykken.

---

<sup>1</sup> Interaksjonsdesign er en designdisiplin som har som oppgave å definere atferden til produkter og systemer som mennesker kan samhandle med (AHO, 2011)

<sup>2</sup> Human Computer Interaction handler om å forstå samspillet mellom teknologien, menneskene og samfunnet (SINTEF, 2011).

<sup>3</sup> AT- ONE står for de fem workshopene i metoden; Actors, Touchpoint, Offerig, Need og Experience. Dette forklares nærmere i kapittel 2.3 AT- ONE metoden.



## 1.2 OPPGAVENS MÅLSETTING OG PROBLEMSTILLING

Det er mye som tyder på at bedrifter i hvert fall i Norge foreløpig i liten grad benytter seg av tjenstedesign i utviklingen av tjenester (Norsk Designråd, 2010). AT- ONE metoden kan sees på som et av de nye tilskuddene av forskning i Norge innen fagfeltet og skal stimulere til innovasjon blant tjenestetilbydere.

Jeg syntes det var svært interessant å vinkle min masteroppgave rundt et innovasjonstema hvor en forhåpentligvis kunne bidra med noe nytt innen faget. Jeg valgte derfor å gjøre en casestudie av ulike tjenstedesignprosesser, med utgangspunkt i AT- ONE prosjektet og metoden. AT- ONE metoden skal bidra til en bedre idègenerering i det første stadiet i en tjensteinnovasjonsprosess. Jeg valgte ut fra dette å fokusere på hvilke forutsetninger som lå til grunn for å benytte metoden og hvordan AT- ONE metoden kan styrke en tjenstedesignprosess.

Da tjenstedesignfeltet er forholdsvis nytt for bedrifter i Norge og det er få bedrifter som ser, eller er klar over nytteverdien av å benytte designmetodikk i innovasjonsprosessen ønsket jeg i denne oppgaven å ha et bedriftsperspektiv på undersøkelsen. Som det fremgår ovenfor er det mye som tyder på at dokumenterte resultat av tjenstedesignprosesser er en viktig faktor i videreutviklingen av feltet. Jeg ønsket derfor å gjennomføre en analyse som kunne bidra med innsikt i bedrifters perspektiv på tjenstedesign og AT- ONE metoden. Problemstillingen er som følger; *Hvilke forutsetninger må være til stede for at en skal kunne bruke AT- ONE metoden og hvordan styrker AT- ONE tjenstedesignprosessen?*

Problemstillingen blir utdypet i kapittel 3.6 Problemspesifisering og oppgavens målsetting.

## 1.3 OPPGAVENS STRUKTUR

Oppgaven inneholder en situasjonsbeskrivelse av tjenstedesignfeltet og AT- ONE prosjektet og metoden. I kapittel tre presenteres relevant teori for casestudien, jeg vil se på tjensteinnovasjon, tjenstedesign og designprosessen ut fra vinklingen i oppgaven. Videre vil valg av metode og fremgangsmåte blir presentert i kapittel fire. Gjennomgang av utvalgte case og informanter presenteres i kapittel fem. I kapittel seks legges funnene fra undersøkelsen frem og disse drøftes opp mot teorien som er presentert. Kapittel syv diskuterer

resultatene i en bredere sammenheng og kapittel åtte tar for seg videre forskning innen tjenstedesign og AT- ONE metoden.

## 2. SITUASJONSBESKRIVELSE

Situasjonsbeskrivelsen presenterer kort i hvilken grad bedrifter benytter design i tjenesteinnovasjonsprosesser, til slutt introduseres AT- ONE prosjektet og metoden.

### 2.1 BRUK AV DESIGN I UTVIKLINGEN AV TJENESTER

På sin blogg om tjenesteinnovasjon skriver Simon Clatworthy (2010) at det ser ut til å være et stort gap mellom bedrifters bruk av design som en viktig del av innovasjonsprosessen og de undersøkelser som viser verdien av design i slike prosjekt. Det kan se ut som at bedriftene ikke ser verdien av design før de har vært med på en slik prosess selv (Service Innovation, 2010b).

”Design Effectiveness Industry Report” gjort ved Rotterdam School of Management (RSM) i 2010 viser at fortjenesten fra nye produkter øker med 20 prosent dersom design spiller en viktig rolle i utviklingsfasen. Videre viser undersøkelsen av de 400 bedriftene at involvering av designere i utviklingen av en bedrifts nettside eller bedriftens visuelle identitet forsterker selskapets image i områder som samfunnsansvar, emosjonell appell, økonomisk suksess og god arbeidsgiverpraksis. Det er gjort flere undersøkelser rundt design og innovasjon, men det er ikke før blitt etablert en så direkte sammenheng mellom investering i design og kommersiell avkastning i følge Tom Dorresteyn, styreleder i BNO og initiativtaker til undersøkelsen. Det er også behov for å gå dypere i fagfeltet og komme med mer forskning (Dr. Candi & Dr.Gemser, 2010). Norsk Designråd og Synnovate fikk tilsvarende resultat da de gjorde en undersøkelse blant norske bedrifter i 2010. Undersøkelsen viser til at design er en viktig driver i utviklingen til de økonomisk sett mest vellykkede bedriftene i landet (Norsk Designråd, 2011a).

Tjenester har alltid blitt ”designet”, i hvert fall i den grad at noen har satt sammen separate tjenestekomponenter, ofte designet av andre. I følge Kimbell (2009) kommer det nå flere og flere designbyrå som spesialiserer seg på tjenstedesign. Tjenstedesign er ikke utviklet som en egen disiplin i følge Kimbells studie og designerne er tilbakeholdne med sitt behov for å utvikle vokabular og metoder til dette feltet. Designbyrå som tilbyr tjenstedesign er en nisje og for å gjøre et godt arbeid er de avhengige av uformell, taus kunnskap fra oppdragsgiveren.

Feltet vil derfor kanskje alltid være i utvikling. Når det gjelder metoder innen tjenstedesign vil disse kunne stabilisere seg eller oppløses, avhengig av minst tre faktorer; fokus fra ledelsesteori og praksis, hvor mye offentlige tjenester investerer i design og overføringen av kunnskap, metoder og verktøy mellom designbyrå og deres klienter. Disse faktorene kan lede til økt systematisering, profesjonalitet og rutiner ved tjenstedesign (Kimbell, 2009).

Det er til nå i tjenstesektoren i utstrakt bruk benyttet metoder og verktøy laget for utvikling av produkter. Men en ser flere ulikheter mellom det å designe et produkt og en tjeneste. En tjeneste oppstår og designes i det øyeblikket den konsumeres og gjerne i samproduksjon med brukeren. Dette fører til at brukerens behov og perspektiv på tjenesten er avgjørende for at opplevelsen og funksjonene skal gjøres så effektive som mulig (Norsk Form, 2011). AT-ONE metoden er utviklet spesielt for tjensteinnovasjon (Service Innovation, 2007a).

I en undersøkelse gjort av Bain & Company i 2005 blant tjensteytende bedrifter svarte 80 % av de spurte at de hadde tilfredse kunder, men da kundene ble spurt svarte kun 8 % at de var tilfredse med tjenesten (Bain & Company i Mager, 2009). En undersøkelse gjort av Accenture viser at kundetilfredsheten synker, mens forventningene hos kunden øker tilsvarende. Videre så de at kundelojaliteten synker, kunden var villig til å bytte tjenestetilbyder selv om de egentlig var fornøyd med tjenesten. Markedssituasjonen endrer seg stadig og det blir viktigere og viktigere å frembringe forbedringer og innovasjoner for å holde på eksisterende og få nye kunder. Accenture mener at bedriftene må bli flinkere til å lytte til kundene og deres behov (Accenture, 2008).

American Express kundeundersøkelse i 2010 ga også noen interessante tall i forhold til tjenester og service. Mer enn halvparten av de spurte sier de vil bruke nesten 10 % mer på en tjeneste om servicen er god, og hele 81 % vil ikke benytte seg av en tjeneste igjen viss de har fått dårlig service. Undersøkelsen viser også at tre fjerdedeler vil høyst sannsynlig snakke positivt om en tjeneste hvor de har fått god service og 59 % vil snakke negativt om en tjeneste hvor servicen har vært dårlig. Dette viser hvor viktig kundetilfredshet er for tjensteytende bedrifter (American Express, 2010).

Å benytte brukeropplevelse som et springbrett til høy kvalitet er derimot svært vanskelig. Derfor trenger en nye konsepter og metoder for å lykkes (Mager, 2009).

## 2.2 AT- ONE PROSJEKTET

AT- ONE prosjektet er et strategisk prosjekt innen forskning og kommersiell utvikling. Prosjektet kombinerer praktisk- og forskningsbasert utvikling på kryss av eksisterende fagfelt og i tillegg til å utvikle en metode for tjenstedesign er et av målene å danne et tjenstedesignnettverk i Oslo. Med disse målsettingene skal AT- ONE prosjektet være starten på ett langtidsinitiativ for å forbedre innovasjonsevnen i tjenestesektoren ved hjelp av design. På forskningssiden jobbet Arkitekthøgskolen i Oslo (AHO), Handelshøgskolen BI, Kunsthøgskolen i Oslo (KhiO), Design Innovation Education Center (DIEC), Universitetet i Aalborg, designbyrået Live|work og SINTEF sammen for å finne frem til en metode en kan benytte i skolesammenheng. Norsk Designråd brukte prosjektet for å utvikle ett tjenstedesigninitiativ og bedriftene Telenor, Norsk Tipping og Gjensidige evaluerte metoden ved å benytte den i innovasjonsprosesser. Prosjektet ble finansiert av de private aktørene og Forskningsrådet. (Service Innovation, 2007a).

## 2.3 AT- ONE METODEN

AT- ONE metoden benyttes i starten av en tjenesteinnovasjonsprosess for å generere ideer. Metoden gjennomføres i fem steg. I det første steget ser en på de fem workshopene og gjør en evaluering ut fra prosjektets mål av i hvilken rekkefølge det er mest hensiktsmessig å gjennomføre dem. De fem workshopene former til sammen navnet på metoden; "Actors", "Touchpoint", "Offering", "Need" og "Experience". Disse viser til de ulike innfallsvinklene for innovasjon som metoden fokuserer på. I det andre steget analyserer en og planlegger workshopene for hver bokstav. Dette innebærer research og innhenting av den informasjonen en trenger for å gjennomføre workshopen. I det tredje steget gjennomføres workshopene og en avslutter hver workshop med å velge de fem mest lovende ideene. Disse blir tatt videre til en siste avsluttende workshop i det fjerde steget hvor en utvikler en eller flere helhetlige konsept. Til slutt visualiserer en konseptet/ konseptene og kommuniserer det til bedriftens ledelse (Clatworthy, 2010) (illustrasjon av metoden, se vedlegg I).

Workshopene kan gjøres hver for seg eller slås sammen. Hver bokstav relateres til en potensiell kilde til innovasjon og har en brukersentrert tilnærming. Selve workshopen blir gjennomført i tre faser basert på Isaksens i kreativitetsprosess; 1. "Start"- Etablere en felles

kunnskapsplattform for alle deltakerne, 2. "Divergence" - utforske og generere ideer og løsninger, 3. "Convergence" -syntheser, prioritering og beslutningstaking (Isaksen i Clatworthy 2010). Metoden gjennomføres av et team bestående av interessenter fra klientens organisasjon og tjenestedesignere og metoden er bygget opp for at begge disse gruppene skal kunne forstå og bruke den (Service Innovation, 2007b). Innholdet i de ulike workshopene er som følger;

*"Actors"* – Workshopen tar for seg omgivelsene og konteksten til den tjenesten en skal utvikle eller forbedre. Her ser en på hvilke andre bedrifter som er med og gir verdi til den tjenesten en skal utvikle og hvordan kan en ny sammensetning av bedrifter kan forbedre tjenesten for brukeren (Clatworthy, 2010). Et eksempel som kan illustrere dette er samarbeidet mellom Wedding Magazine og Saffron Building Society i England. Ved å integrere informasjon om bryllupsplanlegging og finansiell sparing i ett og samme konsept har de skapt en helhetlig og ny tjeneste som gir økt brukerverdi for kunden (Service Innovation, 2010a).

*"Touchpoints"*- Denne workshopen ser på detaljene i selve tjenesten og definerer de treffpunkt hvor bruker er i kontakt med tjenesten. Dette inkluderer treffpunkt som når kunden henter inn informasjon på nettet, ser reklame for tjenesten, er i kontakt med bedriften på telefon, selve bruken av tjenesten og de treffpunktene hvor bruker er i kontakt med tjenesten i etterkant. Ved å dele opp tjenesten i treffpunkt kan en lettere forbedre tjenesten ved å se etter nye eller mer effektive treffpunkt, og / eller fjerner de som ikke fungerer (Clatworthy, 2010).

*"Offering"*- Tjenester er ofte basert på et kjernetilbud, dette er derimot ikke alltid like klart for bedriften. Denne workshopen skal hjelpe bedriften med å forstå hvordan bruker opplever tjenestetilbudet og på den måten oppdage muligheter for forbedringer av eksisterende eller utvikling av nye tjenestetilbud (Clatworthy, 2010).

*"Need"*- I denne workshopen fokuserer en på brukerens behov og ønsker. Ved å snakke, observere og lytte til kunden vil en kunne avdekke behov som en ikke finner ved kvantitative metoder (Clatworthy, 2010).

*"Experience"*- Tjenester er opplevelsesbasert og opplevelsen kan designes og iscenesettes. Workshopen ser blant annet på hvilke følelser bruker knytter til nåværende tjeneste, både før

en benytter tjenesten, under og etter, og bruker dette som et utgangspunkt for innovasjon.  
(Clatworthy, 2010)

### 3. TEORI OG PROBLEMUTVIKLING

Jeg vil her presentere teori som er relevant for prosjektet. Tjenstedesign handler i praksis om å gi en helhetlig tjeneste til brukeren. Tankegangen bak tjenstedesignfeltet skal gi en ny tilnærming til tjenesteinnovasjoner (Gloppen, 2009). En tjenesteinnovasjonsprosess omfatter utviklingen av en tjenesteinnovasjon – fra idégenerering til kommersialisering (Jong, Bruins, Dolfma, & Meijaard, 2003). Designprosessen kan også ta for seg hele utviklingsaspektet av en tjeneste, da med hovedfokus på design. Disse begrepene vil utdypes i de neste delkapitlene.

Videre vil jeg se på kompetansemessige og ressursmessige faktorer ved tjenstedesignprosessen. Hvert delkapittel avsluttes med en kort oppsummering på hvilke momenter som blir tatt med videre til analysen. Kontekstmodell og forskningsspørsmål vil bli utviklet på bakgrunn av teorigjennomgangen, disse presenteres til slutt i kapittelet.

#### 3.1 HVA ER EN TJENESTE?

En tjeneste kan beskrives på flere ulike måter. Jeg vil i denne oppgaven ta utgangspunkt i Gadreys definisjon;

*“...to organize a solution to a problem (a treatment, an operation) which does not principally involve supplying a good. It is to place a bundle of capabilities and competences (human, technological, organizational) at the disposal of a client to organize a solution, which may be given to varying degrees of precision”* (Gadrey, Gallouj, & Weinstein, 1995)

Menneskelige og organisatoriske faktorer er viktige faktorer ved det å tilby en tjeneste, i tillegg til teknologi (Den Hertog, 2000). En tjeneste kan videre karakteriseres som immateriell ved at det ikke er overføring av eierskap ved kjøp av en tjeneste. En tjeneste produseres og konsumeres på samme tid, dette vil si at den er simultan. Videre kan en tjeneste karakteriseres som heterogen da tjenesten vil oppleves forskjellig fra bruker til bruker, samt forgjengelig da en ikke kan lagre tjenester på samme måte som produkter (Jong et al. 2003).



### 3.1.1 TJENESTEINNOVASJON

Tjenesteinnovasjoner kommer ofte i skyggen av produktinnovasjoner. En grunn til dette kan være at produktinnovasjonene ofte er mer i øyenfallende og spektakulære. Innovasjoner av tjenester tar som regel form som en ny måte å tilby en tjeneste på, gjerne med en helt ny forretningsmodell, men det kan også være en helt ny tjeneste (Smith, 2006). Innovasjoner i tjenester er sjelden teknologiske og omhandler for det meste små inkrementelle endringer innen prosedyrer og prosesser i organisasjonen (Jong et al. 2003).

Van der Aa og Elfring (2002) definerer innovasjon i tjenester slik;

*”.....encompassing ideas, practices or objects which are new to the organization and to the relevant environment, that is to say the reference groups of that innovator”*

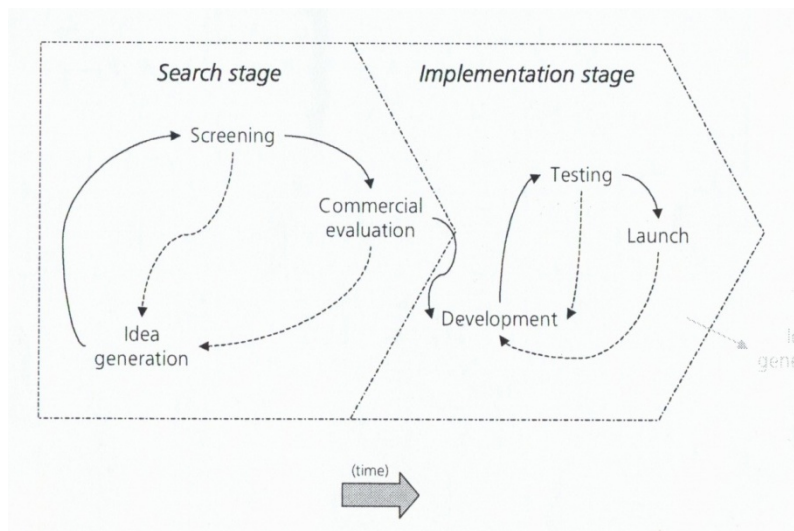
Det finnes et stort mangfold av innovasjon i tjenester (Jong et al. 2003). En tjenesteinnovasjon kan beskrives ved hjelp av fire dimensjoner; tjenestekonsept, brukergrensesnitt, teknologiske muligheter og tjenestelevering (Den Hertog, 2000). Et nytt tjenestekonsept kan inkludere nye kombinasjoner av eksisterende faktorer ved en tjeneste (Van der Aa & Elfring, 2002). Tjenestetilbydere imiterer ofte konkurrentenes innovasjoner ved å gjøre endringer i tjenestekonseptet og er dermed en viktig kilde til adaptasjon. Det fokuseres også i stor grad på brukergrensesnitt ved utviklingen av tjenester da de ofte er markedsført og produsert på en kundespesifikk måte (Jong et al. 2003). I følge Van der Aa og Elfring (2002) utvikles brukergrensesnittet ofte for å tiltrekke en ny målgruppe, disse innovasjonene kan innebære at en har nytte av å inkludere bruker i innovasjonsprosessen. Ved å gjøre endringer i leveringen av tjenesten ser en på de interne prosessene i en organisasjon. Innovasjonene her vil ofte komme fra erfaringer en ser i interaksjonen mellom tilbyder og bruker og/ eller tjenestekonseptet. Den siste dimensjonen som omhandler teknologiske muligheter vil ikke alltid være fremtredende da tjenesteinnovasjoner i stor grad ikke er avhengig av teknologi. En vil likevel i noen sammenhenger bli tvunget til å endre teknologiske momenter som følge av innovasjon i en av de foregående dimensjonene, på en annen side kan teknologien støtte opp under innovasjon eller være en aktiverende faktor (Jong et al. 2003).

Denne teorien er benyttet til utviklingen av forskningsspørsmålene som bakgrunnsinformasjon om hva som karakteriserer en tjeneste og ulike dimensjoner innen tjenesteinnovasjon. En vil ut fra teorien se at det finnes et mangfold av innovasjoner i

tjenester. AT- ONE metoden er utviklet for tjenesteinnovasjoner og har en bred tilnærming til innovasjon, derfor er denne teorien relevant. Resultatene i undersøkelsen vil ikke diskuteres direkte opp mot dimensjonene da formålet med undersøkelsen ikke er å analysere innovasjonstyper men selve prosessen. De fire dimensjonene vil derimot kommenteres i forbindelse hvordan AT- ONE metoden kan styrke tjenstedesignprosessen ved at man har en bred og systematisk tilnærming til innovasjon.

### 3.2 TJENESTEINNOVASJONSPROSESSEN

Det finnes flere ulike beskrivelser av en tjenesteinnovasjonsprosess, Jong et al.( 2003) foreslår en modell i to steg; å undersøke og å implementere (se figur 1). Innovasjonsprosessen starter med å generere ideer og sette ned mål for videre utvikling. Hver ide bør behandles som en potensiell mulighet til å forbedre resultatene i dette steget. I implementeringssteget tar en ideen med størst potensial videre, en utvikler tjenesten og lanserer til slutt resultatet.



Figur 1 Tjenesteinnovasjonsprosessen (Jong et al. 2003).

Tjenesteinnovasjoner vil i stor grad variere da tjenestetilbydere tilhører et bredt spekter av bransjer. Modellen er derfor svært forenklet og kun laget som et forslag til å dele inn prosessen. Den kan derimot være et virkemiddel for tjenestetilbydere til å oppdage muligheter for innovasjoner og for å håndtere innovasjonsprosesser mer effektivt (Jong et al. 2003). AT- ONE metoden skal benyttes i det første steget i tjenesteinnovasjonsprosessen. Metoden har en

systematisert og bred tilnærming til tjenesteinnovasjon ved at den strukturert ser på innovasjonsmuligheter gjennom fem ulike perspektiv. Jeg vil videre i oppgaven fokusere på det første steget i tjenesteinnovasjonsprosessen; undersøkelsessteget.

### *3.2.1 EN AD - HOC PROSESS*

Tjenesteinnovasjonsprosessen kan formaliseres ved hjelp av regler og prosedyrer som forteller en hvordan en skal gå frem. Ved å formalisere prosessen kan en oppnå en effektiv innovasjonsprosess (Froehle, Roth, Chase, & Voss, 2000). På en annen side kan regler og rutiner ha en motsatt effekt. Dette ser en spesielt i det første steget i innovasjonsprosessen hvor formalisering kan gå på bekostning av kreativitet (Edvardsson, Haglund, & Mattson, 1995).

Forskning viser at tjenesteinnovasjonsprosesser ofte er en ad - hoc prosess. Finansielle tjenester er en av de få tjenestesektorene som har en formell og strukturert tilnærming til innovasjonsprosessen. Dette kan begrunnes med at innovasjonsprosessen her er mer omfattende å gjennomføre. Grunnen til at så få har en systematisk prosess synes å ligge i de utfordringer en finner ved tjenestekarakteristikkene beskrevet ovenfor; immateriell, simultan, heterogen og forgjengelig. Ved at tjenesten er immateriell vil en ikke like lett kunne oppdage en innovasjon i tjenesten og det kan være vanskelig for tjenestetilbydere å vise ovenfor bruker at tjenesten er forbedret (Jong et al.2003).

Videre kan tjenesteinnovasjoner være lettere å gjennomføre enn produktinnovasjoner, men de kan også lett kopieres av konkurrenten. Innovasjon av tjenester sees også på som en prøve- og feileprosess da en ikke kan teste tjenesten på samme måte som et produkt. Det er også vanskelig å evaluere prosessen da tjenestetilbudet oppstår i kontakt med bruker. Fasene i tjenesteinnovasjonsprosessen vil derfor gli inn i hverandre og det vil være vanskelig å skille mellom dem. Kommunikasjonsproblem kan også lettere oppstå ved innovasjoner av tjenester hvor en ikke relaterer til et konkret produkt som skal leveres. Det kan derfor være nyttig å involvere ansatte som er i kontakt med kunden for å oppnå en god kommunikasjon av tjenesten ut til sluttbruker. De ansatte vil også sitte på erfaring og kompetanse som vil være til stor nytte når en skal utvikle og forbedre en tjeneste (Jong et al.2003).

Andre grunner til at tjenesteinnovasjonsprosessen ofte ikke har en formell struktur vil også ha i følge Jong et al. (2003) sammenheng med at innovasjonene i stor grad er inkrementelle, samt at tjenestetilbydere ikke ser mulighetene for innovasjon. Innovasjon blir forbundet med produkt og ikke tjenester, derfor har det heller ikke vært noe fokus på å formalisere prosessen med å utvikle nye tjenester. I følge Jong et al. (2003) vil ikke tjenestetilbydere være motiverte til å følge en formalisert prosess om de ser verdien av innovasjon i sitt selskap. Til en viss grad vil tjenesteinnovasjonsprosessen alltid være en prøve og feile- prosess med kontinuerlige forbedringer (Jong et al. 2003).

Forskning viser at flere faktorer kan påvirke effektiviteten i en tjenesteinnovasjonsprosess. Disse er nivå av personlig kontakt fra prosjektleder, engasjement fra ledelsen og tverrfaglige team, grad av formell organisasjonsstruktur, kommunikasjon og grad av deling av informasjon og beslutningstaking (Stevens & Dimitriadis, 2004). En åpen og positiv teamkultur stimulerer til innovasjon og bidrar til testing og i noen tilfeller implementering av ideer (Hu, Horng, & Sun, 2009) (Jong et al. 2003). Det er viktig at ledelsen oppmuntrer til innovasjon og legger til rette for at de ansatte kan utvikle sine ideer. En annen viktig del av organisasjonens kultur er grad av informasjonsflyt internt i bedriften og i hvilken grad de ansatte kan jobbe selvstendig og fritt (Jong et al. 2003). Una Bjerkan Heimstad i designbyrået Zoot underviser i AT- ONE metoden på Arkitektthøgskolen i Oslo. Hun påpekte at dette også vil være aktuelt for AT- ONE metoden. Det var viktig å skape en trygg atmosfære hvor en kan være kreativ og fremme idégenerering i de ulike workshopene ved å dele erfaringer. Dette kunne også være med og redusere ”jeg vet best holdninger” som ofte er et problem ved ledelse og ekspertkunnskap. Videre poengterer hun at siden AT- ONE metoden tar utgangspunkt i det første steget i innovasjonsprosessen vil denne metoden kun kunne gi strategiske retningslinjer for videre arbeid med utviklingen av tjenesten (Heimstad, 2011).

Teorien i dette avsnittet er benyttet som bakgrunn for utvikling av problemstillingen hvor en ser på hvilke momenter som kan styrke tjenstedesignprosessen. AT- ONE metoden er utviklet for å stimulere til tjenesteinnovasjon i norsk næringsliv. Metoden skal benyttes i det første steget i tjenesteinnovasjonsprosessen hvor en genererer ideer gjennom en systematisk og bred tilnærming til innovasjon. Det vil her være aktuelt å se nærmere på hvordan en formalisert og systematisk tilnærming vil påvirke tjenstedesignprosessen til forskjell fra en ad - hoc tilnærming. Videre vil en også se på sammenhengen mellom en åpen teamkultur og

innovasjon. Strategiske retningslinjer for videre arbeid vil analyseres i forhold til hvordan metoden kan styre tjenstedesignprosessen ved å ha en tverrfaglig tilnærming.

### *3.2.2 KOMPETANSEMESSIGE FAKTORER*

Flere selskap inkluderer eksperter i innovasjonsprosessen for å få frem alternative syn og modeller som utgangspunkt for valg og videre aktivitet. Dette ser en i flere av de suksessfulle nyskapende selskapene som har en estetisk profil (Farstad & Jevnaker, 2010).

Utfordringer rundt domenekunnskap er vanlig hvor en har konsulenter og rådgivere på prosjekter som for bedriften er kjente fagområder (Carlsen, 1999). Det er også behov for domenerelatert kunnskap før det detaljerte designarbeidet. Ofte utnytter en ikke hverandres kompetanse og setter seg ikke inn i de delprosjekt som går parallelt. Dette bør en gjøre for å få helhetlig gjennomføring (Farstad & Jevnaker, 2010). Mange bedrifter har stor nytte av å gjennomføre en egenanalyse av design og identitet for å få større innsikt i egen bedrift. Denne kompetansen kan bidra til at en lettere ser hvordan en kan forbedre tjenesten og få frem sterke og svake sider ved selskapet. Farstad og Jevnaker (2010) påpeker at deres erfaring tilsier at bedrifter synes det er nyttig å se virksomheten med ulike perspektiv og med friske øyne. Det kan derimot være vanskelig å få tak i taus kunnskap, som den kunnskapen som sitter i ryggmargen og erfaringskunnskap fra tidligere prosjekt. Dette kalles "den skjulte formuen" i relasjonen mellom designer og bedrift (Jevnaker, 2009).

Det kan også være svært nyttig å ha et eksternt fokus ut mot interessenter i miljøet rundt tjenestetilbyderen for å kunne identifisere markedsmuligheter og trusler tidligere og bruke disse til å utvikle nye og forbedre eksisterende tjenester (Jong et al. 2003). Den Hertog (2000) identifiserer konsulentarbeid fra eksperter og deling av erfaring som faktorer som kan støtte opp under innovasjon. En innovasjonsprosess omhandler ofte et bredt spekter av parter med ulike gap når det gjelder ressurser og kompetanse til å gjennomføre en slik prosess. Det kan da være nyttig å inkludere konsulenter som har konkrete løsninger på konkrete problem. En kan også tette noen av disse gapene ved å dele den erfaringskunnskapen en har opparbeidet seg i andre sammenhenger (Den Hertog, 2000).

British Design Council har sett på hvilket utbytte en får av å inkludere designer i brukerundersøkelser. De konkluderer med at designere har med seg et visst sett med kreative

evner og kompetanse på idégenerering som bidrar til at en kan identifisere problem eller løsninger lettere. Videre vil et slikt tett samarbeid bidra til at også andre deltakere i prosjektet får større forståelse for designeres bidrag. Det vil også kunne bidra til å definere mål for prosjektet på et tidlig stadium (Design Council, 2011g).

Empiriske studier som omhandler kompetansedeling og samarbeid i team viser at en godt utviklet teamprosess resulterer i en bedre teamytelse (Peterson & Thompson, 1997) (Banks & Millward, 2000). Martin Hoegl og Hans Georg Gemuenden (2001) har gjennomført en studie i forhold til arbeid i team og benytter seks karakteristikk for å se på kvaliteten av teamarbeidet. Den første er kommunikasjon. En uformell kommunikasjonsform mellom medlemmene er viktig i en innovasjonsprosess fordi ideer kan bli delt, diskutert og evaluert raskere og mer effektivt. Det er også viktig med en åpen kommunikasjonsflyt for at teammedlemmene skal kunne dele kompetanse og erfaringer. Dette er en av de viktigste sidene ved å arbeide i team. Det er også viktig å delegerer oppgavene slik at en jobber parallelt. Oppgavene må dermed koordineres og medlemmene må være enige i hvordan dette gjøres, samt sette opp delmål for hvert medlem og dens oppgave (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Videre er det viktig at alle i teamet kan bidra med kompetanse og erfaringer, og at det er ingen som dominerer arbeidet i større grad enn andre. Kompetansedeling er spesielt viktig i tverrfaglige innovasjonsteam hvor deltakerne har ekspertise på svært ulike felt. Andre faktorer som påvirker et teams arbeidskvalitet er motivasjon, innsatsvilje og gjensidig støtte blant medlemmene (Hoegl & Gemuenden, 2001).

I følge undersøkelsen til British Design Council er designteamene tverrfaglige og med en brukersentrert tilnærming. Prosjektteamene inneholdt researchere, designere, produktsjefer, ingeniører og utviklere (Design Council, 2011d). Det er spesielt viktig å innlemme ledere og nøkkelpersoner i utviklingsprosessene. Dette for å kunne lage et strategisk og tverrfaglig utgangspunkt for prosjektet (Farstad & Jevnaker, 2010).

Tjenesteinnovasjonsprosessen er basert på tverrfaglige team satt sammen for denne prosessen og hvor resultatet av samarbeidet vil være tjenesteinnovasjoner (Edgett, 1996). Tverrfaglige team bidrar også direkte til effektiviteten i en tjenesteinnovasjonsprosess (Froehle, Roth, Chase, & Voss, 2000) Et tverrfaglig team er en gruppe mennesker med ulike bakgrunner som jobber sammen. I en studie angående hvilken påvirkning gruppens demografi har på gruppens ytelse gjort av Ancona og Caldwell (1992) ser en at tverrfaglige team har en tendens til å øke gruppens evne til å løse problem, samt øke gruppens ytelse. Et innovasjonsteam bør inkludere

ansatte fra hele organisasjonen, ikke kun utviklingsavdelingen eller de som er ansvarlig for innovasjon men også de ansatte som har daglig kontakt med bruker (Jong et al. 2003).

Thomas Noreng i designbyrået DesignIt kjenner også til AT- ONE metoden og mener at en validert metode kan være svært verdifullt i samarbeidet med kunden. Dette også for å kunne kommunisere til potensielle kunder hva designbyrået kan bidra med i en utviklingsprosess. Teoretiske metoder er mer brukt i bedriftene og de fleste jobber med stegvise modeller i gjennomføringen av prosjekt. Validerte metoder innen design kan dermed bidra til at tverrfaglige team lettere kan oppnå en felles kompetanseplattform i forkant av prosjektet (Noreng 2011).

Kompetansemessige faktorer kom i stor grad til uttrykk blant samtalepartnerne som mulige forutsetninger for å benytte AT- ONE metoden. Kompetansemessige forutsetninger ble ut fra dette valgt som en variabel i analysen hvor en ser på forutsetninger ved metoden. Det var flere begrep og sammenhenger som gjorde seg gjeldende i teorien som vil bli brukt som utgangspunkt i analysen. Resultatene vil bli analysert ut fra kompetansedeling mellom designbyrå og bedrift. Det vil også sammenhengen mellom en åpen kommunikasjonsflyt og teamytelse. Videre vil resultatene bli analysert ut fra domenekunnskap og taus kunnskap. Kompetansen til designere vil også være et viktig begrep å ta med videre til analysen. En uformell kommunikasjonsflyt og bruk av egenanalyse vil være et analysetema. Tverrfaglige samarbeid og samarbeid i team vil også bli analysert. Kompetansemessige faktorer som deling av kompetanse, tverrfaglige samarbeid og team vil i tillegg være hensiktsmessig å analysere ut fra metodens tverrfaglige tilnærming og hvordan denne kan styrke tjenstedesignprosessen.

### *3.2.3 RESSURSMESSIGE FAKTORER*

I følge Elfring i (Jong et al. 2003) er faktorene tid og penger nødvendige for å kunne gjennomføre de fleste innovasjonsprosesser. I det første steget i tjenesteinnovasjonsprosessen kan mangel på finansielle ressurser sette en klar stopper for kreativiteten da det vil være lite motiverende for de ansatte å jobbe med noe som det ikke finnes ressurser til å gjennomføre (Jong et al. 2003). En viktig del av AT- ONE metoden er at en kan ta hensyn til de ressurser som er tilgjengelig i hvert prosjekt og velge ut de workshopene en vil fokusere på, samt hvor mye tid en bruker på hvert steg (Heimstad 2011).

Ressursbruk i forhold til designprosessen vil variere i stor grad mellom de bedriftene som har vært igjennom en slik prosess før og de som ikke har vært borti en designprosess. Bedrifter som ikke har jobbet med planlagte prosjekter vil også i større grad ha vanskeligheter med å få aksept for de ressurser som kreves. Har bedriften kunnskap om designprosessens betydning, selv om de ikke har gjennomført en designprosess vil det være lettere å få avsatt ressurser til arbeidet. Det kan likevel være problemer med å gjøre prosjektet prosessorientert. Med dette menes at bedriften tenker på design som et strategisk verktøy over tid og at en jobber for at den kunnskapen en opparbeider seg igjennom prosjektet også blir værende i bedriften i ettertid. En utfordring kan også være at de ressursene en trenger er bundet opp i andre prosjekter, det er da svært viktig at en er tydelig på de krav som må settes i forhold til hvilke ressurser en må ha tilgjengelig for at en skal kunne oppnå de målene en har satt seg. I bedrifter hvor ledelsen selv setter i gang større designprosjekt vil dette i større grad være forankret i ledelsen og bedriftens overordnede strategi. Det er også her viktig å sette av nok tid og ressurser til hver gjennomføringsfase slik at man utnytter ressursene på best mulig måte (Farstad & Jevnaker, 2010).

En organisasjons visjon skal vise retning for fremtidige aktiviteter. Forskning viser at det er svært viktig at en har en klar visjon i forhold til hvilken rolle tjenesteinnovasjon skal ha i bedriftens forretningsutvikling. Ved å sette opp klare mål for innovasjonsprosessen vil en kunne unngå å sløse bort ressurser i det første steget i prosessen hvor en skal evaluere ideer. Det er også viktig at arbeidet med å utvikle nye tjenester stemmer overens med organisasjonens overordnede mål og strategier. Målene ved tjenesteinnovasjonsprosessen må være samsvarende med langsiktige mål og kunne bidra til et konkurransemessig fortrinn for organisasjonen (Jong et al. 2003).

Organisasjonens størrelse og påvirkningen denne har på innovasjon er tvetydig. På den ene siden kan en si at store firma har større ressurser til å håndtere risikoen forbundet med innovasjoner og er dermed mer innovative enn små firma. På den andre siden finner en at små firma forventes å være mer fleksible og mindre byråkratiske enn store firma (Jong et al. 2003).

Det kom i stor grad til uttrykk blant samtalepartnere at ressursmessige faktorer ville kunne være fremtredende forutsetninger ved å benytte AT- ONE metoden. Ressursmessige forutsetninger ble ut fra dette valgt som den andre variabelen til det første forskningsspørsmålet. Det var flere begrep som gjorde seg gjeldende i teorien og som vil bli



brukt som utgangspunkt i analysen. Resultatene vil analyseres ut fra effektiv ressursbruk i forhold til tid. Videre vil sammenhengen mellom strategisk forankrede prosesser og ressursbruk analyseres. Finansielle midler og organisasjoners størrelse vil også tas opp i analysen ut fra hvordan disse faktorene kan påvirke ressursbruk i innovasjonsprosesser.

### 3.3 TJENESTEDESIGN

Stickdorn illustrerer hva tjenstedesign er gjennom det han kaller fem kjerneprinsipp; Brukersentrert, Tverrfaglig samarbeid, Sekvensiell, Bevisende og Helhetlig (Stickdorn M. , 2010). Jeg vil her se nærmere på tjenstedesign med Stickdorn som utgangspunkt da hans fem kjerneprinsipp er basisen i mange designbyrås designmetodikk (Heimstad, 2011).

De fleste tjenestetilbydere er enige om at en tjeneste skal møte brukerens behov og som et resultat av dette bli brukt jevnlig og anbefalt videre. Dette er sjelden tilfellet. Tjenstedesign er brukersentrert og Stickdorn poengterer at statistiske brukeranalyser er viktige, men en sann forståelse av vaner, kultur, sosial kontekst og motivasjon er avgjørende for å kunne utvikle og designe brukersentrerte tjenester. Tjenstedesign vil videre være en tverrfaglig prosess hvor en bør innlemme både interessenter tilknyttet bedriften og brukerne slik at de har mulighet til å være delaktige og tilføre tjenesten verdi på et tidlig tidspunkt i utviklingen. Dess mer en bruker har vært med på utviklingen dess større eierforhold vil han eller hun ha til tjenesten. Tverrfaglige samarbeid vil igjen kunne resultere i økt kundelojalitet og langtidsengasjement (Stickdorn M. , 2010).

Det tredje prinsippet går ut på at tjenstedesign vil være sekvensiell. En tjeneste består av et visst antall treffpunkt mellom bruker og tilbyder gjennom tjenestens tre steg; før tjenesten brukes (bruker innhenter informasjon, gjerne på internett), tjenesten blir konsumert (benytter seg av tjenesten) og til slutt perioden etter at bruker har benyttet tjenesten. Med bevisende mener Stickdorn at en må skape noe håndfast da tjenester er immaterielle, for å kunne øke brukers prissetting av tjenesten og opplevelsen rundt den. Et eksempel kan være stuepikenes brettede toalettpapir som et tegn på at hotellrommet er rengjort. Med det siste prinsippet, helhetlig, mener Stickdorn at en må se det store bildet, både på treffpunktene, tjenestereisen og med tanke på organisasjonen som tjenestetilbyder. Tjenstedesign handler om tverrfaglig samarbeid mot et felles mål om selskapets suksess gjennom forbedret kundeopplevelse,

fornøye ansatte og integrering av sofistikert teknologiske prosesser ved å kjøpe selskapets tilbud (Stickdorn M. , 2010). Kjerneprinsippene er benyttet til utvikling av forskningsspørsmålene og som bakgrunnsinformasjon om tjenstedesignprosesser. De vil ikke diskuteres direkte i analysen, men tjenstedesign og tverrfaglig samarbeid vil være hensiktsmessig å ta med seg til diskusjon av AT- ONE metodens tverrfaglige tilnærming. Prinsippene helhetlig og brukersentrert og sekvensiell vil tas med videre til analysen av kompetansemessige forutsetninger.

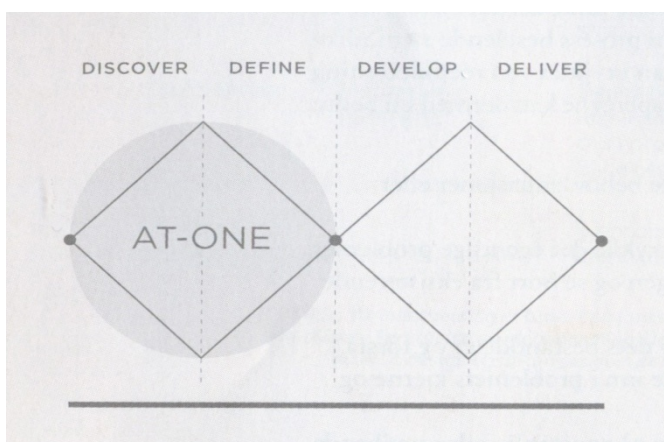
### 3.4 DESIGNPROSESSEN

Det kan være vanskelig å definere ordet ”design”. Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte følgende definisjon;

*”... en aktivitet for å unnfange, tegne, prosjektere, forme og skape formålstjenlige løsninger som gir mening og attraktivitet for mennesker” (Farstad & Jevnaker, 2010)*

Praktisk designarbeid kan være å prosjektere en tjeneste, et produkt, et system, et sted eller en opplevelse som kan bli formålstjenlig for brukere, organisasjoner eller samfunnet (Farstad & Jevnaker, 2010).

AT- ONE metoden er utviklet for å styrke de to første stegene i en tjenstedesignprosess, med designprosessen ”The Double Diamond” som utgangspunkt, se figur 2 (Farstad & Jevnaker, 2010).



Figur 2, ”The Double Diamond” designprosess (Farstad & Jevnaker, 2010)

British Design Council utviklet denne prosessen etter å ha studert elleve ledende bedrifter og deres designprosesser. Denne studien viste at de hadde flere likhetstrekk ved seg, noe som ble benyttet som utgangspunkt da de sammenfattet ”The Double Diamond” (British Design Council, 2011).

Prosesen går over fire faser – å oppdage, definere, utvikle og levere. Den første fasen markerer starten på prosjektet hvor en undersøker og oppdager en ide, et problem eller en mulighet. I den andre fasen evaluerer og selekterer en ideene og kommer frem til en endelig løsning. I den tredje fasen utvikles den designledede løsningen og i den siste fasen blir den ferdige tjenesten lansert i markedet. Jeg vil kun se på de to første stegene i prosessen da det er her AT- ONE metoden vil bli benyttet.

### *3.4.1 OPPDAGE*

En designprosess starter med en ide eller en inspirasjonskilde som ofte har sitt opphav i den første fasen – å oppdage. I denne fasen bør prosjektteamet ha et åpent sinn og tillate seg å se på et bredt spekter av ideer. Ved å analysere markedsdata, trender og andre informasjonskilder vil organisasjonen kunne identifisere et problem, et brukerbehov eller teste en hypotese. Det er viktig å poengtere her at en vil se element av denne fasen inn i de andre fasene etter hvert som en tilegner seg mer kompetanse rundt det området en ønsker å undersøke (Design Council, 2011b).

Det avgjørende ved idégenerering er konkretisering og kommunikasjon. Det vil være vanskelig å ha standardiserte retningslinjer for hva som gir best resultat da innovasjonsarbeid vil kunne sees på som en risikosport. Metodene en benytter her vil i varierende grad kreve grundig planlegging. Grundige forberedelser vil være spesielt viktig i prosjekt hvor en har et tverrfaglig team. Det er viktig at teamet forstår hvor i utviklingsprosessen en til en hver tid er og forstår metodens funksjon og bruksmåte. Dette kan gjøres i både korte og lange tidsperioder. Omfattende idé dugnader og arbeid i workshop kan ha nytte av å legges til et annet sted enn arbeidsplassen slik at en kan samarbeide uforstyrret. Det er også viktig at prosjektleder har kunnskap om design og ledelse for å få mest mulig kunnskap ut av hver enkelt deltaker (Farstad & Jevnaker, 2010).

Markedsundersøkelser omfatter analyser av holdninger og oppfatninger av organisasjonen, tjenestene, merkenavnet og kundetilfredshet. Det kan også være nyttig å utføre konkurrentanalyser. Disse undersøkelsene viser gapene i markedet, og de områder hvor en kan gjøre forbedringer og innovasjoner identifiseres (Design Council, 2011c).

Undersøkelser rundt brukerbehov er en stor del av designprosessen. Her identifiserer en hvordan bruker har tilgang på den nåværende tjenesten og områder for forbedringer eller innovasjoner. En vil også se på muligheter for nye tjenester som vil imøtekomme et brukerbehov. En del av dette arbeidet gjøres ved kvantitative brukerundersøkelser, spesielt for å få informasjon om kundetilfredshet og trender. Hoveddelen av brukerundersøkelsene benytter kvalitativ undersøkelsesform hvor en benytter fokusgrupper, dybdeintervju og observasjon av bruker. Metoder som benyttes inkluderer i stor grad visualisering. Eksempel på dette er tegneseriestriper hvor en visualiserer en tjeneste, storyboarding<sup>4</sup>, senariobygging og prototyper<sup>5</sup>. Disse metodene benyttes for å illustrere nåværende og fremtidig bruk av tjenester. Bilder og illustrasjoner er en nyttig måte å kommunisere ideer på når en utfører brukerundersøkelser (Design Council, 2011c).

Prototyping hjelper til med å teste tjenesten, samt å kartlegge kundereisen, Service Blueprint er verktøy som brukes her. En kundereise viser hvordan kunden oppfatter og opplever tjenestens brukergrensesnitt over hele tidslinjen hvor kunden er i "kontakt" med tjenesten. Service Blueprint er en beskrivelse av alle aktivitetene rundt det å designe og administrere en tjeneste, inkludert tidsplan, prosjektplan, detaljerte representasjoner, designplaner og tjeneste plattformer (Miettinen & Mikko, 2009). Tjenester er ofte enkle å lage prototype av, men kostbare å implementere. Derfor fokuserer AT ONE prosjektet på å lage prototyper tidlig i designprosessen og oppmuntrer bedrifter til å implementere en strategi hvor de kontinuerlig lager nye prototyper. Bevis (evidencing) er en måte å gjøre prototyper på som ofte er enda billigere å lage. AT ONE prosjektet fokuserer på å utvikle retningslinjer for bevis på tjenester. En forsøker her å lage materielle bevis for en tjeneste tidlig i prosessen. Ikke hele tjenesten, men nok til at en kan oppleve hva tjenesten kommer til å gjøre og hvordan det føles for brukeren som benytter seg av tjenesten. (Service Innovation, 2007c)

---

<sup>4</sup> Storyboarding er en serie tegninger eller bilder som visualiserer enkelte deler av en tjeneste (Stickdorn & Schneider, 2010)

<sup>5</sup> Prototyper av tjenester vil si at en simulering av en tjenesteopplevelse, eksempelvis ved hjelp av rollespill (Stickdorn & Schneider, 2010)

”Personas” er også en metode som er mye brukt for å få en bedre forståelse for brukeren. Ved hjelp av brukerundersøkelser lager en ulike fiktiv stereotypi av brukeren. Disse inneholder navn, personalia, adferd og mål til en spesifisert gruppe individer (Miettinen & Mikko, 2009)

En annen viktig faktor er å involvere designere så mye som mulig i å hente inn, analysere og tolke data ved brukerundersøkelser. Ved at designere går inn i selve organisasjonen og observerer og gjerne deltar i tjenesten og interaksjonen med brukeren vil en kunne oppnå raskere og dypere brukerinnstekt (Design Council, 2011g). Enkle intervjueteknikker og samtaler med kunden er billige og effektive måter å skaffe seg verdifull kundeinnstekt. Workshopene i AT- ONE metoden inkluderer intervju med kunder, ofte gjennom uformelle virkemiddel. Dette har svært ofte endret synet til deltakernes forståelse av problemet og skaper assosiasjoner til andre, og ofte nye, tjenesteaspekt. Kunder er ofte svært villig til å dele sine erfaringer. Uformelle tilbakemeldinger fra kunder er verdifulle og en god tilleggsinformasjon i tillegg til spørreundersøkelser (Clatworthy, 2010).

AT- ONE metoden er bygget opp slik at både interessenter fra klientens organisasjon og tjenestedesignere skal kunne forstå og bruke den. Dette betyr at designmetodikken legges frem på en måte slik at ikke- designere skal kunne forstå og bruke metoden og på denne måten i større grad kunne være deltakende i prosessen (Service Innovation, 2010c). Designere vil gjerne ha en annen tilnærming for å komme frem til en løsning enn det en bedrift vil ha. Designere har ofte en abduktiv tilnærming hvor de lærer om problemet mens de prøver ut løsningen, noe som vil være en tidkrevende læringsprosess som vil gi en dobbelkretslæring. Abduktiv tilnærming viser til at en foreslår hvordan noe kan være, til forskjell fra deduktiv som har en bevisende tilnærming og induktiv som er en beskrivende tilnærming (Tollestrup, 2009).

Gjennom intervjuene for å validere AT- ONE metoden kom en frem til at visualisering av prosess og/ eller løsning var en av tingene bedriftene fremmet at en designer kunne bidra med i forhold til innovasjon. Dette kunne bidra til å skape en felles forståelse i gruppen, og vil være svært verdifullt for prosjektet. For å visualisere en idé vil designeren integrere ulike aspekt ved en løsning og illustrerer dette tydelig og klart, ofte med brukeren i fokus (Service Innovation, 2010c).

I følge undersøkelsen av British Design Council ble det avdekket noen utfordringer ved designprosessen i forhold til den tilbakemeldingen designere fikk fra brukerundersøkelsene.

Brukerne kunne gi tilbakemeldinger på eksisterende tjenester, men vil i noen tilfeller kunne ha vanskeligheter med å bidra med innsikt i forhold til fremtidige nye tjenester (Design Council, 2011b). "Design Effectiveness Industry Report" gjør også noen interessante funn i forhold til gjennomføring av utviklingsfasen. De fant ut at det har ingen positiv effekt på opplevelseskvaliteten til et nytt produkt om en involverer kunden i prosjektet. Dette kunne ha noe med at designere fokuserer mer på innovasjon, mens kunden fokuserer mer på produktets nåværende egenskaper og funksjonalitet (Dr. Candi & Dr. Gemser, 2010). Involvering av kunden og brukergenerert innovasjon har vært diskutert av flere, men få undersøkelser har sett på sammenhengen mellom opplevelsesdesign, kunde input og resultat. I følge Clatworthy (2010) kan dette bety at en også ved tjenstedesign bør ta kundens meninger med en klype salt. AT- ONE metoden tar hensyn til dette ved å sette behovsfasen (Need) sent i prosessen, selv om kunden behov er viktig ønsker en også å undersøke de muligheter som ikke kunden ser selv. Dette vil si at metoden er brukersentrert i alle workshopene, men en tar ikke kun utgangspunkt i brukers tilbakemeldinger når en skal generere nye ideer. (Service Innovation, 2010b).

### *3.4.2 DEFINERE*

I den andre fasen av designprosessen revurderer, selekterer og forkaster en ideer. Funnene fra den første fasen analyseres, defineres og redefineres som problem og en lager prototyper av mulige løsninger (Design Council, 2011a). Cross i (Dorst & Cross, 2001) beskriver den kreative delen ved en designprosess ved at en bygger en bro mellom problem og løsning ved å identifisere et konsept. Videre forskning viser at den første delen av en kreativ designprosess involverer utforskning og utvikling til en kommer frem til en fast og stabil løsning som broen referer til. Kreativitet refereres til som det øyeblikket av innsikt hvor problemet kobles med en løsning. Dette er avgjørende for et designs ytelse (Dorst & Cross, 2001).

En viktig del av fasen er utviklingen av ideene og komponentene man trenger for å løse problemet en definerte i den første fasen. Det er viktig at alle deltakerne i prosjektet er klar over de faktorer som påvirker den mulige løsningen på problemet. Designerne må også ha en god forståelse for den konteksten prosjektet gjennomføres i. Dette vil si at de tar hensyn til faktorer som bedriftens finansielle situasjon, investeringsmuligheter, tidligere lanseringer av lignende tjenester hos konkurrenter, samt sosiale eller økonomiske faktorer som kan kreve en

sensitiv tilnærming. Det er også svært viktig at designeren har kunnskap om faktorer som materialer og logistikk for å få forstå hvilken evne bedriften har til å utvikle en designløsning. Kommunikasjon med ulike avdelinger og eksperter i bedriften er viktig for å få denne forståelsen, samt innhente informasjon som sikrer at løsningen er i samsvar med bedriftens visjon, verdier og retningslinjer (Design Council, 2011d). Designeren må da skaffe informasjon som vil være deres holdepunkter i designprosessen. Informasjon om foreliggende og fremtidige strategiske planer samt annet materiale fra samarbeidspartnere og ledelse som er med å sette føringer for designprosessen. En SWOT analyse av bedriften kan også være aktuelt for å få frem denne informasjonen (Farstad & Jevnaker, 2010).

Metoder og arbeidsmåter kan bidra til bedre designprosesser ved at en kan skissere opp og prøver ut løsninger for å ta sikrere valg (Farstad & Jevnaker, 2010). Det finnes flere metoder for å selektere og evaluere hvilken tjeneste som har potensial eller omfang til å bli noe og som kan føre bedriften i riktig retning. Noen av disse er rollespill, prototyping og brainstorming (Design Council, 2011d). I følge Christiaans (Dorst & Cross, 2001) vil en dess mer tid en bruker på å definere og forstå problemet være dess bedre rustet til å oppnå gode kreative resultat.

Samtidig som designprosessen beveger seg fra en ustrukturert oppdagelsesfase til en mer strukturert definisjonsfase vil det være nyttig med en formell prosjektledelse. Dette bidrar til at en i større grad kan sikre at en har fanget alle essensielle aspekt ved designproblemet tidlig i prosessen. En kan da unngå å oppdage disse senere i prosessen hvor det kan være vanskeligere å håndtere problemene. Ved å ha en formell prosjektlederstruktur vil det være enklere å ta beslutninger rundt om en skal gå for løsningen eller ikke da en i større grad får kommunisert med andre deler i organisasjonen og kvalitetssikret prosjektet og gjennomføringen (Design Council, 2011e).

I gjennomføringen av en designprosess vil en kunne erfare at fasene glir over i hverandre og at rekkefølgen endres i takt med forutsetningene. Det viktige vil være at designeren ser til at alle punktene under planlegging av arbeidsprosessen er inkludert. Dette gjøres ikke for å skape detaljkontroll, det har innen designarbeid vist seg at liten struktur kan også gi grobunn for kreative løsninger. En kan dermed si at i en designprosess vil planlegging og systematisk gjennomføring være et middel til suksess, ikke et mål i seg selv (Farstad & Jevnaker, 2010). Designerenes rolle i AT- ONE metoden er mangfoldig. De skal innovere og designe en ny

tjeneste, tilrettelegge for et verdifullt arbeid i en tverrfaglig gruppe og dokumentere det som blir gjort i hver workshop (Service Innovation, 2010b)

Heimstad (2011) mener at en validert metode kan gjøre det enklere å kommunisere med kunden. En prosjektleder som ser til at en starter med en felles forståelse for begrep, en felles kompetanseplattform og en grundig research før hver workshop er svært viktig for gjennomføringen av metoden. Det er også verdifullt at bedriften er delaktig i hele prosessen for at de skal føle at det er deres tjeneste, det vil da kunne bli enklere å implementere løsningene i resten av organisasjonen. En utfordring er likevel ofte å få bedriften til å ha et nyansert bilde av tjenesten og at bruker ikke nødvendigvis ser på bedriften eller tjenesten på samme måte som bedriften gjør selv (Heimstad 2011).

AT- ONE metoden kan beskrives som en mer systematisert tilnærming til tjenstedesign til forskjell fra hvordan mange designbyrå jobber (Heimstad 2011). En utfordring med designprosessen kan være at bedrifter tenderer til å involvere designere for sent i innovasjonsprosessen, gjerne etter utviklingsfasen. Prosjektet blir da overført til designeren som sitter alene og utvikler ideer uten kompetansen fra bedriftene. I følge Heimstad (2011) kan dette føre til lite gjennomtenkte og helhetlige prosesser hvor en pøser ut tjenester som ikke er godt nok vurdert og dermed taper mye penger på innovasjonsprosjektet. Farstad og Jevnaker (2010) påpeker også at organiseringen av et designprosjekt bør ha noen arbeidsregler og prosjektledere som ser til at prosjektet gjennomføres innen fastsatte rammer for bruk av tid og ressurser. Det vil også være hensiktsmessig å gi flere i organisasjonen mulighet til å vurdere og å evaluere løsningen underveis, selv om de ikke er delaktige i hele prosessen. Det kan også være nyttig å få respons utenfra gjennom en ekstern ekspert eller en referansegruppe (Farstad & Jevnaker, 2010).

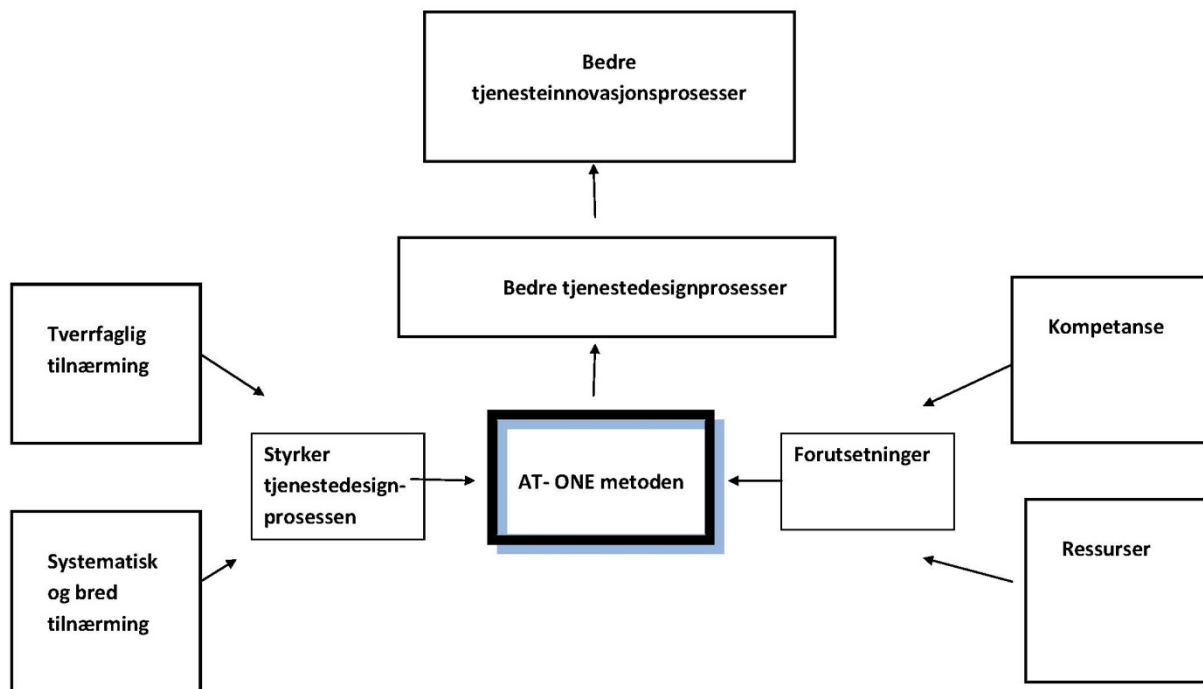
Fasen avsluttes med en klar definisjon av problemet og en plan for hvordan en skal løse det. For å kunne komme frem til en endelig plan og klarsignal for å kunne starte prosjektet må en diskutere strategiske mål og definere de flaskehalsene, muligheter og trusler som finnes. Dette bidrar til at utviklingen av designprosjektet kan komme så langt som mulig uten å påvirke ressurser som tid og penger (Design Council, 2011a). Det er da viktig med en detaljert forståelse for markedet for det nye designet, samt informasjon om kostnad og kompleksitetsnivået ved å produsere løsningen (Design Council, 2011f). Undersøkelsen viste at bedrifter som lykkes med sin designprosess la stor vekt på de to første fasene i "The Double Diamond" (Design Council, 2011a).



AT- ONE metoden skal benyttes i de to første stegene i designprosessen for å generere ideer. Denne teoridelen vil være aktuell for hele analysen. Det var flere begrep og sammenhenger som gjorde seg gjeldende i teoridelen som vil være utgangspunkt for analysen. En vil i analysen se på i hvilken grad de to stegene i tjenstedesignprosessen vil nyte godt av en formalisert struktur. Dette vil analyseres i forhold til at AT- ONE metoden har en systematisk tilnærming. Designernes abduktive tilnærming til å løse problem vil også her. Konkretisering i idégenereringsfasen, kommunikasjon i teamet, og bruk av visualisering vil være viktige begrep som analyseres i forhold til kompetansemessige forutsetninger ved AT- ONE metoden. Det vil også designernes kompetanse og rolle i forhold til hva de kan bidra med i de to stegene. Metoder og verktøy i designprosessen vil ikke analyseres videre, dette er kun med som bakgrunnsteori for å presentere stegene i tjenstedesignprosessen og hvordan disse kan gjennomføres. Brukergenerert innovasjon vil analyseres i forhold til ressursmessige forutsetninger. Videre vil tverrfaglige samarbeid og viktigheten av et delaktig team analyseres ut fra metodens tverrfaglige tilnærming og hvordan denne kan styrke en tjenstedesignprosess. Her vil også bruk av designere i tjenstedesignprosesser analyseres.

### 3.5 KONTEKSTMODELL OG PROBLEMSPEISIFISERING

Jeg vil her presentere hovedfokuset ved problemstillingen og forskningsspørsmålene som er utviklet på bakgrunn av teorijennomgangen. Formålet med denne casestudien var å se på hvilke forutsetninger som burde ligge til grunn når en skal benytte AT- ONE metoden, samt hvordan metoden kan styrke tjenstedesignprosessen. Kontekstmodellen viser sammenhengen mellom teori og forskningsspørsmål. AT- ONE metoden skal styrke tjenstedesignprosessen og ut fra dette bidra til bedre tjenesteinnovasjonsprosesser. Hovedfokuset i oppgaven ligger på AT- ONE metoden og forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i to faktorer; forutsetninger ved bruk av metoden og momenter som styrker tjenstedesignprosessen. Ut fra teorijennomgang fant en to variabler som oppgaven vil fokusere på under hver av faktorene. Kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger vil analyseres i forskningsspørsmål 1. En tverrfaglig tilnærming til tjenstedesign og en systematisk og bred tilnærming til innovasjon vil analyseres i forskningsspørsmål 2. Forskningsspørsmålene tar opp ordlyden i problemstillingen; *Hvilke forutsetninger må være til stede for at en skal kunne bruke AT- ONE metoden og hvordan styrker AT- ONE tjenstedesignprosessen?*



Figur 3, Kontekstmodell for oppgaven

### *Forskningsspørsmål 1;*

*Hvilke kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger må være til stede for at AT- ONE metoden skal kunne brukes?*

Ut fra teorigjennomgang (se kapittel 3.2.2 Kompetansemessige faktorer og kapittel 3.2.3 Ressursmessige faktorer) og samtaler med sentrale personer innen tjenstedesignfeltet og AT- ONE metoden kom en frem til en todeling for å analysere hvilke forutsetninger bedriftene så ved å benytte metoden. Disse var kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger. Det vil kunne være flere forutsetninger for bruk av metoden, eksempelvis organisatoriske. Jeg valgte å begrense oppgaven til de som i størst grad kom til uttrykk hos samtalepartnere og i casestudien. De organisatoriske forutsetningene vil derfor ikke bli belyst i denne oppgaven.

### *Forskningsspørsmål 2;*

*Hvordan kan AT- ONE metoden ved å være en tverrfaglig tilnærming til tjenstedesign og en systematisk og bred tilnærming til innovasjon styrke tjenstedesignprosessen?*

Bakgrunnen til dette forskningsspørsmålet ligger i en av målsetningene ved å utvikle AT- ONE metoden. Den er laget for å kunne bistå et prosjektteam i de første fasene i en tjenstedesignprosess ved at den er laget for at både designbyrå og bedrift skal kunne bruke den. Metoden har også en systematisk og bred tilnærming til innovasjon for å øke innovasjonsevnen hos tjenestetilbydere (Clatworthy, 2010). Det er derfor interessant å undersøke hvordan bedrifter og designbyrå som var med på pilotprosjektet oppfattet bruken av AT- ONE metoden i forhold til designprosessen. Ut fra metodens egen målsetting har jeg valgt å se på variablene ”Tverrfaglig tilnærming til tjenstedesign” og ”Systematisert og bred tilnærming til innovasjon”. Her vil teorigjennomgangen i kapittel 3.2.1 En ad - hoc prosess, og kapittel 3.4 Designprosessen være utgangspunktet for analysen i kapittel 6.

I tillegg til casene som har benyttet AT- ONE metoden har jeg med møbel- og kafékonseptet Fuglen og designbyrået Rockberry som gjennomførte en tjenstedesignprosess uten AT- ONE. Denne casen ble valgt ut fordi de fikk Norsk Designråds Merket for god design i kategorien tjenstedesign i år og kan ut fra dette sees på som et vellykket prosjekt. De er med i undersøkelsen for å gi ytterligere kunnskap rundt tjenstedesignprosessen.

Oppgaven har et bedriftsperspektiv, og benytter informasjon fra designbyrå og designbransje som teorioppbyggende, samt for å få et designfaglig syn på prosjektene beskrevet i casene.

Videre omhandler oppgaven kun tjenesteytende bedrifter og tjenesteinnovasjon. Den metodiske gjennomføringen av casestudien utdypes i kapittel 4. Metode. Rekkefølgen i forskningsspørsmålene er valgt ut fra hvordan det var mest hensiktsmessig å analysere datamaterialet.

## 4 METODE

### 4.1 UNDERSØKELSESOPPLEGG OG GJENNOMFØRING

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den metodiske fremgangsmåten ved prosjektet. For å undersøke hvordan AT- ONE metoden styrker designprosessen ved tjenesteinnovasjoner har jeg valgt å benytte casestudier. Kapitlet vil innledningsvis se på casestudier som metode, inngående om hovedmetoden kvalitative dybdeintervju og valg av case i undersøkelsen. Videre presenteres analysemetode og til slutt vil kapitlet ta for seg reliabilitet og validitet.

#### 4.1.1 CASESTUDIER

Det finnes flere ulike definisjoner av casestudier i litteraturen. Jeg benytter her Yin i (Thagaard, 1998) sin definisjon. Han avgrensner casestudier til undersøkelser hvor en ser på fenomener i sin naturlige sammenheng, og hvor en baserer seg på flere kilder av data. Denne forskningsformen benyttes når en stiller spørsmål som ”hvorfor” og ”hvordan” og når en ser på virkelige problemer som foregår i virkeligheten (Watt Boolsen, 2006). Formålet med denne casestudien er å få dypere forståelse for hvordan AT- ONE metoden styrker designprosessen ved tjenesteinnovasjoner og hvilke forutsetninger som finnes for å benytte metoden. Undersøkelsen tar utgangspunkt i virkelige utfordringer for tjenestetilbydere og designbyrå. Jeg finner det dermed hensiktsmessig å benytte casestudier som forskningsmetode.

Casestudiene har et mer generelt siktemål enn typisk beskrivende undersøkelser. Gjennom dyptgående undersøkelsesopplegg har en som målsetting å komme frem til kunnskap som peker ut over den enheten undersøkelsen fokuserer på. Dette bygger opp under Andersen i (Thagaard, 1998) sin definisjon hvor han legger vekt på at casestudier gir grunnlag for overførbarhet og ikke beskrivelser av mønster i dataene. Analysene er ikke statistisk men analytisk generaliserbar. Med overførbarhet mener en at den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, settes i en bredere sammenheng. I en casestudie er det i stor grad problemstillingene som genereres som er overførbare, ikke resultatene (Thagaard, 1998). Ved

å se på AT- ONE metoden ved hjelp av avgrensede case vil undersøkelsen kunne bidra til en mer generell forståelse av metoden i lys av tjenstedesign og tjenesteinnovasjon.

Caseundersøkelser samler inn omfattende informasjon om et avgrenset fenomen (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). AT- ONE metoden er helt ny og kun et fåtall bedrifter har fått prøve ut metoden, det er derfor interessant å se hvordan pilotprosjektet blir oppfattet av de som var med. For å få en bredere forståelse for hvordan AT- ONE metoden styrker designprosessen er det også formålstjenlig å se på én case som ut fra Norsk Designråds vurdering har lyktes med tjenesteutvikling ved å benytte andre metoder enn AT- ONE (se kapittel 4.1.3 Valg av case og informanter).

#### *4.1.2 KVALITATIVE DYBDEINTERVJU*

Jeg har benyttet kvalitative dybdeintervju for å hente inn informasjon i casestudien. Kvalitative intervju tar utgangspunkt i samtalen (Fog, 1994). Jeg valgte å benytte individuelle dybdeintervju fordi informantenes personlige erfaringer og meninger var interessante for å undersøke hvordan AT- ONE metoden styrker designprosessen ved tjenesteinnovasjoner (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Det sentrale i disse intervjuene var å øke kunnskapen ved å få frem meninger og synspunkter hos informantene. Da det kun var tre bedrifter som var med på AT- ONE prosjektet gir ikke dette grunnlag for en kvantitativ undersøkelse, det var derfor hensiktsmessig å benytte kvalitative dybdeintervju.

Intervjuene ble gjennomført i en tidsperiode på tre måneder. Alle intervjuene tok ca 1 time, og jeg benyttet to ulike intervjuguider for bedrifter og designbyrå, se vedlegg II og III. Intervjuguidene i vedleggene er en sammenfatning av intervjuene. De er utformet med utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene. Selve ordlyden i spørsmålene varierte i noen grad ut fra om bedriften hadde benyttet AT- ONE metoden eller andre metoder. Videre valgte jeg å ha semistrukturert intervju hvor jeg kunne la samtalen gå og følge opp med spørsmål til respondenten. Intervjuguiden inneholdt en oversikt over emnene som skulle dekkes ut fra de to forskningsspørsmålene og forslag til spørsmål under hvert emne (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene ble tatt opp med diktafon og transkribert etter intervju slutt. To av intervjuene ble gjennomført per telefon da det var vanskelig for informanten å sette av tid til

et møte. Intervjuene ble på samme måte som de andre tatt opp med diktafon og transkribert. Til sist ble utvalgte temaer analysert (se kapittel 4.1.4 Analyse av casestudie).

Det finnes flere utfordringer ved kvalitative dybdeintervju som en må ta hensyn til. En utfordring kan være at en ikke får svar på noe annet enn det en spør om. For å unngå at uventede effekter eller virkninger av det en undersøker ikke kommer frem i intervjuet har jeg valgt å ha et semistrukturert intervju hvor en ikke er for bundet til intervjuguiden og heller følger opp respondentens innspill etter hvert som samtalen går. Ved kvalitative dybdeintervju kan intervjuer til en viss grad styre samtalen og respondenten gis mer tid til utfyllende kommentarer (Gripsrud et al. 2004). Informantene ble informert i forkant av intervjuene om hva intervjuet ville konsentrere seg om slik at de fikk oversikt over temaet. En annen utfordring er at informanten kan tendere til å svare det han eller hun tror intervjuer ønsker å høre. Det er da viktig og ikke å ha for ledende spørsmål og at intervjuer ikke fronter et bestemt syn. Det kan også forekomme at informanten svarer strategisk og ut fra hva som er best for han eller henne (Fog, 1994). Casene ble valgt ut etter et pilotprosjekt, en kan dermed risikere at informantene ikke ønsker å si noe negativt om noe de selv har vært med på å gjennomføre. Samtidig er AT- ONE metoden under utvikling og pilotprosjektet skulle nettopp utvikle og forbedre metoden. Jeg mener derfor at en med stor sannsynlighet kan si at informantene vil være åpne for å dele sine erfaringer og evaluere prosjektet til det beste for egen og andres utvikling.

#### *4.1.3 VALG AV CASE OG INFORMANTER*

AT- ONE prosjektet ble utført med tre representanter fra næringslivet; Norsk Tipping, Gjensidige og Telenor. De to første er med i denne studien da de har jobbet med metoden i flere omganger. Telenor har ikke jobbet så inngående med metoden, det var derfor ikke aktuelt å ta med disse. Jeg har også valgt å ha med møbel- og kafékonseptet Fuglen da de har fått Norsk Designråds pris "Merket for god design" innen kategorien tjenstedesign dette året. De har ikke benyttet AT- ONE metoden. Det er interessant å ha dem med for å se hvordan en annen bedrift har gjennomført en tjenstedesignprosess med et vellykket resultat uten å benytte AT- ONE metoden.

Disse ble intervjuet;

- Sigurd Syrdal for Gjensidige
- Lavrans Løvlie for Live|work
- Berte Sollerud Helgestad for Norsk Tipping
- Jørgen Maristuen og John Baarli for Rockberry
- Einar K. Holthet og Peppe Trulsen for Fuglen

Informantene blir nærmere presentert i kapittel 5 Presentasjon av case og informanter. I tillegg til casestudien ble det også gjennomført samtaler med fagpersoner innen tjenstedesignfeltet. Disse samtalene var også semistrukturert. Jeg har snakket med Judith Gloppen og Eline Strøm- Gundersen i Norsk Designråd da de har vært med på AT- ONE prosjektet og deler ut Merket for god tjenstedesign. Videre hadde jeg samtale med Thomas Noreng i DesignIt som er kjent med AT- ONE metoden, samt Una Bjerkan Heimstad i designbyrået Zoot som underviser i AT- ONE metoden på Arkitekthøyskolen i Oslo. Jeg har også vært i kontakt med Simon Clatworthy som tok initiativ til AT- ONE prosjektet. Samtalepartnerne ble valgt ut fra sin kompetanse og erfaring rundt AT- ONE prosjektet og tjenstedesign.

#### *4.1.4 ANALYSE AV CASESTUDIE*

Caseundersøkelser kan knyttes til teori på ulike måter, når en benytter en deduktiv karakter velger en ut ulike case for å forsøke å videreutvikle den teorien studiene bygger på. Undersøkelsen kan også ha en induktiv karakter, en vil da ikke velge case ut fra teoretisk utgangspunkt men på lik linje med deduktiv tilnærming forsøke å komme frem til en forståelse som peker ut over prosjektet. Denne casestudien har en deduktiv tilnærming da det er generelle påstander og teori rundt tjenstedesignprosessen og AT- ONE metoden som testes ved empiriske data (Johannesen et al. 2005). Undersøkelsen er kun av deduktiv karakter i forhold til valg av teori *før* datainnsamling, ikke for å teste ut hypoteser.

Caseanalysen er basert på teoretiske antakelser om AT- ONE metoden og tjenstedesign hvor disse antakelsene styrer analyseprosessen og målet er å utvikle teori. En kan med dette



utvikle nye begrep, modifisere eksisterende begrep eller falsifisering<sup>6</sup> eller modifisering av etablert teori (Johannesen et al. 2005).

For å knytte de dataene jeg fant i undersøkelsen med de teoretiske antakelsene, benyttet jeg en av analyseteknikkene til Yin i (Johannesen et al. 2005); mønstermatching. Denne dataanalyseteknikken ser etter mønstre i dataene og ser om disse samsvarer med de mønstrene som predikeres i forkant av undersøkelsen ved hjelp av antagelser og teori. Jeg har analysert dataene ved å se på sammenhenger og mønstre i AT- ONE metoden og forskningsspørsmålene. Disse diskuteres opp mot tidligere antatte mønstre i den teorien jeg har presentert.

Datamaterialet er analysert og delt inn i undertema ut fra de to forskningsspørsmålene, disse var også hovedtemaene i de semistrukturerte intervjuene med informantene. Det meste av datamaterialet er dermed utnyttet i analysen;

1. Forutsetninger som må være til stede for at en kan bruke AT- ONE metoden
  - Kompetansemessige forutsetninger
  - Ressursmessige forutsetninger
  
2. Momenter ved AT- ONE metoden som styrker tjenstedesignprosessen
  - Tverrfaglig tilnærming til tjenstedesign
  - Systematisk og bred tilnærming til innovasjon

For å identifisere og analysere ulike sammenhenger i datamaterialet opp mot samsvarende sammenhenger i teorigrunnet ble datamaterialet kodet. Datamaterialet ble først delt inn etter de to forskningsspørsmålene og videre i de to undertemaene. Jeg valgte å fargekode dataene fra undersøkelsen ut fra likheter og forskjeller i de svarene informantene ga under hvert analysetema. Likheter ble kodet med grønt og forskjeller med gult. Svarene ble så analysert opp mot de begrep og sammenhenger en identifiserte i teorijennomgangen. Informantene nevnes etter avtale ved navn i analysen.

---

<sup>6</sup> Falsifiserbar vil si at en må kunne angi hvilke empiriske observasjoner som fører til at en forkaster teorien (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004)

## 4.2 RELIABILITET OG VALIDITET

Reliabilitet og validitet er begge begrep fra kvantitativ analyse, men det er også relevant for kvalitative analyser (Gripsrud et al. 2004).

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al. 2004). Ved å undersøke reliabilitet ser en på om den teoretiske påstanden som fremsettes er godt begrunnet empirisk. Jeg har tatt utgangspunkt i generelle tolkningsvurderinger ved å snakke med flere aktører innen fagfeltet. Da tjenestedesign er et relativt nytt fagfelt hvor designerne er tilbakeholdne med å definere begrep og metoder vil det kunne oppstå ulike oppfatninger og en i mindre grad konsistent kategorisering. Caseundersøkelsen skal imidlertid ikke gi konkrete svar, men være med på å utvikle kunnskapen rundt fagfeltet. Jeg mener derfor at uenighet i kategoriseringen ikke er ensbetydende med svak teoretisk innsikt i denne sammenheng. For at undersøkelsen skal være reliabel må de tilfeldige feilene som alltid oppstår være minst mulig. Det er da viktig å ha en klar beskrivelse av undersøkelsen, hvordan begrep ble målt, hvordan utvalgene ble gjort og hvordan en analyserte dataene, slik at en vil få det samme resultatet om en gjentar undersøkelsen (Gripsrud et al. 2004).

For å undersøke om dataene er valide ser en på om de måler det de er ment til å måle og dermed egnet til å besvare forskerens problemstilling. Denne undersøkelsen dreier seg om hvorvidt tolkningen kan si noe holdbart om det feltet det er tatt fra. Individuelle dybdeintervju er både metoden for hvordan en samler data og selve dataene i utskrevet format. Det vil si at en må ta med både den forståelse og tolkning av virkeligheten som skjer i selve intervjuet, samt tolkning og analyse av det nedskrevne intervjuet. Har det oppstått problemer i selve intervjuprosessen vil disse kunne også forstyrre tolkningen av det nedskrevne intervjuet. Det vil dermed kunne være vanskelig å skille reliabilitetsproblemer og validitetsproblemer. For å sikre en valid undersøkelse må en ha skritt- for -skritt tilnæringsprosess til dataene hvor en begrunner dels internt fra intervjuene og dels eksternt fra teori og tidligere empiri (Fog, 1994). Jeg har systematisk tatt utgangspunkt i hovedproblemstilling og forskningsspørsmål i fremstillingen av intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene. Samt analysert datamaterialet ut fra de samme temaene og den teorien som jeg fant velegnet. Kvalitative undersøkelser og casestudier vil likevel trenge rom for endring underveis i og med at en jobber for å øke kunnskapen om et gitt emne.

Valg av case er en av de store fallgruvene i forbindelse med casestudier. Ved å velge case som ikke er hensiktsmessige i forhold til den problemstillingen en skal belyse vil hele analysen bli feil (Watt Boolsen, 2006). Denne undersøkelsen bygger på en konkret metode og teori og valgene av case er gjort i samarbeid med flere sentrale aktører innen tjenstedesign og AT- ONE metoden, deriblant Norsk Designråd og designbyrået Zoot. Jeg mener derfor at casene er vurdert og valgt ut på en god måte. En annen fallgrube vil kunne være at datamaterialet over- eller undergeneraliseres fra de avgrensede casene, dette vil gjøre undersøkelsen i mindre grad valid (Watt Boolsen, 2006). Undersøkelsen har ikke et formål om å generalisere datamaterialet, casestudien vil derimot ha en ambisjon om å øke kunnskapen rundt AT- ONE ut fra respondentenes personlige erfaring av prosjektet. Ved og også å ha en case som ikke har benyttet metoden vil undersøkelsen ha et bredere datamateriale rundt tjenstedesignprosessen.

## 5 PRESENTASJON AV CASE OG INFORMANTER

Dette kapitlet presenterer de tre casene og informantene som var med i caseundersøkelsen. Designbyrået Live|work har jobbet med både Gjensidige og Norsk Tipping. Forskningsprosjektet inkluderte også studenter i arbeidet, disse er ikke en del av undersøkelsen og presenteres derfor ikke her. Den tredje casen som viser samarbeidet mellom designbyrået Rockberry og møbel- og kafékonseptet Fuglen presenteres til slutt. Disse har ikke benyttet AT- ONE metoden.

### 5.1 BEDRIFTENE I AT- ONE PROSJEKTET

#### 5.1.1 LIVE|WORK

Live|work er et internasjonalt tjenstedesignbyrå med avdelinger i London, Sao Paulo og Oslo. Deres mål er å skape innovative tjenester og forbedre eksisterende tjenester. De startet i London i 2001, og åpnet kontor i Oslo i 2007 (Live|work, 2011c) Live|work er ikke et tradisjonelt designbyrå, men har et tverrfaglig team av designere, teknologer, sosialantropologer, markedsførere, konsulenter og entreprenører som jobber med klienten gjennom hele innovasjonsprosessen (Live|work, 2011a).

Lavrans Løvlie er direktør i Live|work Norge, han har også de siste tre årene vært medlem av styret i Norsk Designråd. Live|work var en del av forskningsteamet i AT- ONE prosjektet. De fikk forskningsbudsjetter på lik linje med de andre akademiske partnerne og bidro med erfaring og kunnskap inn i rammeverket. Live|work jobbet med både Norsk Tipping og Gjensidige, og har hatt sistnevnte som kunde i flere år. Lavrans Løvlie fortalte at gjennomføringene med de to bedriftene hadde veldig like prosesser. Det ble gjennomført workshop i ulike lengder, fra to dager og oppover. Et bredt spekter av folk fra både Gjensidige og Norsk Tipping var involvert i prosessene. Live|work hadde ikke et fast team med på prosessen, hvem som var med til en hver tid ble avgjort ut fra kompetanse og hvem som var tilgjengelig. Løvlie påpekte i intervjuet at AT- ONE metoden har gjennom prosjektet fått flere like momenter med Live|works arbeidsmetoder. Forskjellen er at metoden

konsentrerer seg om de første stegene i innovasjonsprosessen mens Livework er med hele veien i en innovasjonsprosess (Løvlie 2011)

### 5.1.2 GJENSIDIGE

Gjensidige er en av de ledende aktørene innen skadeforsikring i Norden. Konsernet tilbyr skadeforsikringsprodukter i Norge, Sverige, Danmark og de tre baltiske landene. Skadeforsikring er kjernevirksomheten i alle landene, men i Norge tilbys også nettbank for privatpersoner, pensjons- og spareprodukter, samt helsetjenester under varemerket Hjelp24. (Gjensidige, 2011)

Sigurd Syrdal har jobbet som senior markeds konsulent i Gjensidige siden 2006. Han har ansvar for markedsføring av forsikringsprodukter i privatsegmentet og var ansvarlig for utvikling og markedsføring av Startpakken, en bank og forsikringspakke for ungdom i aldersgruppen 20- 30 år. Denne tjenesten ble utviklet ved hjelp av blant annet AT- ONE metoden. Gjensidige startet utviklingsprosessen med Live|work før de ble involvert i forskningsprosjektet rundt AT- ONE. Dette førte til at de gjennom hele prosessen lå ett eller to hakk tilbake i tid. Målet med deltakelsen i forskningsprosjektet var todelt for Gjensidige. For det første ønsket de å verifisere det de allerede hadde gjort med Live|work. For det andre ville de se om de kunne plukke opp gode ideer som kunne implementeres raskt på slutten, eller tilegne seg ny kunnskap som en kunne legge til side og benytte ved senere anledninger (Syrdal 2011). Bank og forsikring var to separate deler i selskapet og det var ikke gjort noe lignende samarbeid mellom disse før i Gjensidige (Live|work, 2011b).

Syrdal fortalte at hovedutfordringen med å utvikle Startpakken lå i at de hadde lite kunnskap og erfaring om ungdom som kundegruppe. Bakgrunnen for prosjektet var blant annet at Gjensidige ønsket å fokusere på og ikke kun selge vanlige tjenester, men innovere og komme med tilleggstjenester som folk er villig til å betale mer for. Gjensidige som markedsleder skal ikke være prisledende på noen som helst måte. Han fortalte at å ha tjenester som folk snakket om, og som ga økt verdi, ville også gi effekter som kundetilfredshet og kundelojalitet som er viktige for Gjensidige (Syrdal 2011). Vedlegg IV viser tjenesten Startpakken slik den fremstilles på Gjensidiges nettside.

### 5.1.3 NORSK TIPPING AS

Norsk Tipping hadde i 2009 en markedsandel på 47 prosent av Norges spillmarked. Selskapet er et heleid statlig aksjeselskap som er underlagt kultur- og kirke departementet. Norsk Tipping har en rekke spilltjenester og hvert år kommer spillemidlene lokale idretts og kulturmiljøer og frivillige humanitære organisasjoner til gode (Norsk Tipping, 2011).

Berte Sollerud Helgestad jobbet i Norsk Tipping fra 1997 til april 2011. De siste årene jobbet hun med innføring av selskapets innovasjonsprosess. Fokuset var på utprøving og innføring av nye metoder og verktøy for å bedre selskapets innovasjonsevne spesielt i tidlige faser av innovasjonsarbeidet (Norsk Designråd, 2011b). Helgestad hadde ansvaret for gjennomføringen av AT- ONE metoden i Norsk Tipping og har også tidligere jobbet for Norsk Designråd (Helgestad 2011).

Norsk Tipping var med på hele forskningsprosjektet og gjennomførte prosessen flere ganger, en del av de med studenter. De hadde ikke konkrete prosjekt å jobbe med på dette tidspunktet og benyttet derfor muligheten til og utforske og utforme noen ideer de allerede hadde ved hjelp av AT- ONE metoden. De var med på forskningsprosjektet for å lære selv, like mye som at de trodde at de kom til å bruke prosessen slavisk, samtidig var de også ute etter en metode som de kunne bruke senere ved andre utviklingsprosjekt. Helgestad uttrykte at de hadde en ganske pragmatisk holdning til prosessen og at de hadde brukt den som en læringsarena (Helgestad 2011). Det er ikke lagt ved vedlegg for Norsk Tipping da de ikke har utviklet en tjeneste.

## 5.2 ROCKBERRY OG FUGLEN

Rockberry er et designbyrå som tilbyr tjenester som skal styrke et produkt eller en bedrifts identitet gjennom design, nett og mobil og QR- og strekkodeteknologi. QR- kode er en liten merkelapp som plasseres på et produkt, denne kan leses med en mobiltelefon og gir umiddelbar tilgang til en nettside eller annen digital informasjon. Rockberry er lokalisert i Oslo og har to ansatte. John Baarli er daglig leder, interaksjonsdesigner og prosjektleder og Jørgen Maristuen som er designansvarlig, i tillegg til å være interaksjons- og grafisk designer.

Rockberry samarbeidet med Fuglen og utviklet ny design, logo, nettside og QR etiketteløsning for kafeen (Rockberry, 2011).

Fuglens utgangspunkt var den tidsoriginale kaffe- og teforretningen Kaffefuglen som ble etablert i Oslo i 1963. De to damene som drev forretningen hadde en ara papegøye som de fraktet med seg hver dag til forretningen – derav navnet Kaffefuglen. På folkemunne gikk den spesielle forretningen for Fuglen, derfor valgte Einar K. Holthe og Peppe Trulsen å gå videre med dette navnet da de overtok i 2008. Med nye Fuglen innførte eierne et nytt konsept bestående av en kaffebar på dagtid, en klassisk cocktailbar på kveldstid og en interiørforretning for vintage 50- og 60-talls møbler og designobjekter. Bakgrunnen for samarbeidet med Rockberry var todelt. På den ene siden skulle det utvikles en helhetlig profil som bevarte den historiske forankringen til Fuglen. På den andre siden trengte de en informasjonsløsning som enkelt kunne informere om designobjektene som vart til salgs. Det var viktig at både design og nettløsning presenterte alle driftsdelene hver for seg på en likeverdig og samlende måte. I tillegg skulle det kunne informere kunder, fungere som en nettbutikk for designobjektene og koble designobjektene til egne digitale fakta ark (Fuglen, 2011). Dette var et stort og omfattende prosjekt (Baarli 2011).

Informasjonen rundt designobjektene var svært omfattende og det var kun Trulsen som hadde oversikt over dette området av de ansatte. Det fantes lite informasjon om Norsk møbeldesign fra 50- og 60tallet, og mye informasjon gikk tapt om brukskunst og design. Informasjonen rundt designobjektene hadde dermed en større funksjon og verdi ut over selve salget av møblene og det var derfor viktig å arkivere for all etter tid gjennom å bygge opp et digitalt designarkiv. Eierne av Fuglen Einar K. Holthe og Peppe Trulsen og John Baarli og Jørgen Maristuen var med på hele prosessen. I tillegg var barsjef og deleier Halvor Skiftun Digernes med på en del av prosessen (Holthe 2011). Prosessen med Rockberry fordret at de kunne være med på grunnlag av de primissene Fuglen la. De hadde ikke budsjett til å betale for alle de timene som krevdes i dette prosjektet.

Prosjektet ble gjennomført i stor grad på kveldstid, og prosessen gikk dermed over seks måneder, med en arbeidstid på omtrent fire måneder. Rockberry har bidratt mye mer enn de har fått økonomisk godtgjørelse for, de ønsket derimot å være med på prosjektet på grunn av dets særegne karakter og muligheten til å teste ut QR- løsningen på et helt nytt område (Baarli 2011). Det er ikke benyttet QR koder på denne måten før med et digitalt arkiv og som en

publiseringsløsning. QR- koder har tidligere blitt benyttet i forhold til konkret markedsføring og reklamekampanjer. Fuglen var en perfekt showcase for å lansere QR- løsningen i følge Maristuen (Maristuen 2011) Vedlegg V viser bilder fra konseptet.



## 6. ANALYSE

I dette kapitlet presenteres datamaterialet fra casestudien og resultatene diskuterer opp mot relevant teori. Det er datamaterialet fra intervjuene som danner grunnlaget for analysen. Resultatene presenteres ut fra de to forskningsspørsmålene og undertemaene jeg har valgt å fokusere på. Forskningsspørsmålene vil ha flere overskridende områder, jeg har valgt å drøfte materialet etter hvert enkelt tema. Konklusjonen i kapittel syv vil i større grad se på sammenhengene mellom temaene.

### 6.1 FORUTSETNINGER VED BRUK AV AT- ONE METODEN

I dette avsnittet presenteres og drøftes de kompetansemessige og ressursmessige forutsetningene som informantene mente måtte være tilstede for å benytte AT- ONE metoden. Dette er datamaterialet til det første forskningsspørsmålet. Den første delen tar for seg kompetansemessige forutsetninger med fokus på variablene kompetansedeling og tverrfaglig samarbeid. Den andre delen tar for seg ressursmessige forutsetninger, med hovedfokus på tidsbruk.

#### 6.1.1 KOMPETANSEMESSIGE FORUTSETNINGER

Å kunne jobbe tverrfaglig og dra nytte av hverandres kompetanse er noe alle informantene trekker frem som en viktig faktor ved AT- ONE metoden. Dette kommenteres også i intervjuene med Rockberry og Fuglen.

I intervjuet med Helgestad i Norsk Tipping fortalte hun at kompetansedeling og samspill i gruppen var viktige forutsetning for å benytte AT- ONE metoden. Helgestad fortalte at hun medvirket til at AT- ONE prosjektet også innlemmet studenter fra BI og AHO, for å bidra til større grad av kompetansedeling. Deling av kompetanse angikk like mye tjenestedesignere som representantene fra Norsk Tipping. Begge fagfeltenes kompetanse hadde vært like viktig i prosessen. Hun påpekte at designere kunne lage fantastiske konsept for en bedrift, men sannsynligheten for at det ble vellykket uten å inkludere bedriften i prosessen var veldig liten.

Løvlie trekker også frem viktigheten av å ha et tverrfaglig team og kompetanse på hverandres fagfelt for å kunne gjennomføre en tjenstedesignprosess og AT- ONE metoden. Han uttrykker at de hadde noen utfordringer på grunn av ulik kompetansebakgrunn hos Live|work som designbyrå og kunden som ikke hadde designfaglig bakgrunn. Utfordringene handlet i stor grad om at designbyrået må opparbeide seg detaljert og konkret kompetanse på kundens firma. Domenekompetanse var vanskelig å opparbeide seg og Lavrans påpekte at dette alltid ville være en utfordring i tverrfaglige samarbeid. Det var derfor viktig at designbyråene opparbeidet seg noen verktøy slik at de forstod kunden godt. Rockberry benyttet ikke AT- ONE metoden men fortalte også at kompetansedeling var viktig i deres prosjekt med Fuglen. De opparbeidet seg god kompetansen på hvordan kaffebransjen fungerte gjennom et tett samarbeid med Holthe og Trulsen i Fuglen. Dette hadde vært veldig viktig for å kunne kjøre den prosessen de gjorde.

Helgestad og Syrdal så også en stor verdi i den kompetansen designerne tok med seg inn i tjenstedesignprosessen ved å bruke AT- ONE. Helgestad uttrykker at det å bruke designere, og da eksplisitt tjenstedesignere var svært nyttig i de fleste prosesser. ”De (tjenstedesignere) har en helhetstenking som ofte er noe annerledes enn andre fagfelt og de klarer i større grad enn oss andre dødelige å sette seg inn i kundens behov, vi sier jo at vi gjør det og så gjør vi det kanskje ikke likevel” (Helgestad 2011). Tjenstedesignere hadde en annen tilnærming og tankegodt enn andre designere påpekte Helgestad. De så en helhet i forhold til materialbruk, opplevelse, økonomi og at det skulle være fornuftig både fra bruker-, bedrift - og ett samfunnsmessig perspektiv. Dette ga et annet utgangspunkt enn om en bare tenkte form, selv om også det rent visuelle var viktig. Norsk Tipping hadde ikke benyttet designere i tidligere prosesser. Da de er underlagt offentlige anskaffelser var Helgestad usikker på om de ville benytte flere designere i innovasjonsprosesser i fremtiden. Hun uttrykte derimot at hun ville forsøke å finne personer med den kompetansen internt, og spesielt den type preferanser og helhetlig innblikk i prosessen ved senere tjensteinnovasjonsprosesser. Helgestad poengterte også at om hun kunne velge så hadde hun valgt å ha med en eller flere tjenstedesignere i fremtidige tjenstedesignprosesser.

Syrdal fortalte at grunnen til at Gjensidige hadde lyktes med å jobbe med tjenstedesign i dette prosjektet var fordi de hadde inkludert Live|work som ekstern konsulent. Han trakk også frem den kompetansen konsept- og tjensteutviklingsenheten i Gjensidige hadde opparbeidet

seg på AT- ONE metoden. Denne kompetansen hadde vært svært viktig for å kunne bruke metoden.

I intervjuet med Helgestad i Norsk Tipping fortalte hun at det var viktig at bedriftene erkjente at en måtte ha med ulike typer folk i en tjenesteinnovasjonsprosess. Ansatte med en operativ tilnærming kunne fort bli hindret av en operativ tankegang og kunne se flere begrensninger enn muligheter. Det krevde at en fikk nullstilt hodet for å kunne kjøre prosessene best mulig. Helgestad påpekte at det ville være enklere å kjøre AT- ONE metoden med noen som hadde en helhetstankegang og som klarte å frigi seg fra begrensninger og et overordnet fokus på hvordan dagens situasjon var. Denne kompetansen mente hun de fant hos tjenstedesignerne. Helgestad påpekte også at helhetstenkningen kunne læres.

Å lære å benytte visualisering i innovasjonsprosessen var noe informantene i alle tre bedriftene trakk frem som svært nyttig. Syrdal poengterte at det hadde vært veldig positivt å ha med designere tidlig i prosessen og gjennom visualisering få utarbeidet detaljert informasjon om kundeferden. Gjensidige har også interne grafiske designere som de benytter, men ikke nok etter Syrdals mening. Bruken av ”Touchpoint” var nytt for Syrdal, og han beskrev det som en revolusjon å kartlegge alle punktene og opparbeide innsikt i hver av dem. Dette var noe de ønsket å ta med seg i fremtidige tjenesteinnovasjonsprosesser.

Det var også helt nytt for Norsk Tipping å benytte visualisering. Helgestad uttrykte at det var befriende å kunne beskrive en følelse gjennom visualisering, kanskje enda bedre enn med ord. Hun fortalte at det alltid vil være en utfordring å kommunisere bedriftens forretningsområde til noen som er helt ukjente for det. Dette kunne derimot være en god øvelse i seg selv, blant annet for å bli mer spesifikk på hva det er en ønsket å oppnå. Helgestad uttrykte at bransjen var svært ordrik, og at de var kjent med å omsette tanker og visjon i ord. Å visualisere en sluttstemning, følelse eller for eksempel hvilken følelse brukeren skal sitte igjen med etter at han eller hun har benyttet tjenesten hadde vært en nyttig læringsprosess.

Fuglen hadde ikke kjennskap til AT- ONE, men Holthe fortalte også at Rockberrys arbeid med visualiseringen og tydeliggjøringen av alle detaljene i deres tjeneste, hadde vært en svært nyttig læringsprosess i forhold til det resultatet det satt igjen med. Han fortalte at å kjøre prosesser i tverrfaglige team hvor en møtte motsand og kritiske spørsmål var svært viktig for å utvikle konseptet Fuglen. Uansett hvilken bakgrunn en hadde så hadde man noe å komme med sa Holthe. Samarbeidet på tvers av to ulike fagfelt ble trukket frem som en av

suksessfaktorene i tjenstedesignprosessen til Fuglen og Rockberry. ”Det er samarbeidet mellom oss og dem som gjør helheten. Det var ikke slik at Rockberry skulle lage en tjeneste for dem. Det var noe som har eksistert og som vi har videreført. Det krever kunnskapen til alle oss for å få dette til” (Maristuen 2011).

## **Diskusjon kompetansemessige forutsetninger**

Informanten i Norsk Tipping påpekte at designere kunne lage fantastiske konsept for en bedrift, men sannsynligheten for at det ble vellykket uten å inkludere bedriften i prosessen var veldig liten. Her mener jeg informanten peker på at det er viktig å dra nytte av hverandres kompetanse, for å gjennomføre en best mulig prosess. Dette samsvarer med teorien om at eksterne konsulenter og deling av erfaring innad i prosjektteam kan støtte opp under innovasjonsprosesser (Den Hertog, 2000). God kommunikasjon og deling av erfaring og kompetanse vil bidra til en bedre teamytelse (Hoegl & Gemuenden, 2001). Videre påpeker Farstad og Jevnaker (2010) at å utnytte hverandres kompetanse ved å sette seg inn i ulike deler av prosjektet vil kunne føre til en mer helhetlig gjennomføring av designprosessen (Farstad & Jevnaker, 2010).

Undersøkelsen hos British Design Council viste også at et tett samarbeid med designere tidlig i designprosessen vil kunne bidra til at også andre deltakere i prosjektet får større forståelse for designeres bidrag. Det vil også kunne bidra til at man definerer mål for prosjektet på et tidlig stadium (Design Council, 2011b). Videre viser teori til at en åpen kommunikasjonsflyt er viktig for at en skal kunne dele kompetanse og erfaringer. Dette var en av de viktigste sidene ved å arbeide i team (Hoegl & Gemuenden, 2001). Deling av kompetanse mellom bedrift og designbyrå kom i stor grad til uttrykk hos informantene. Forskningsprosjektet som informantene var en del av skulle utvikle AT- ONE metoden ved hjelp av kompetansedeling mellom næringsliv og forskningsinstitusjoner. Det kan i dette tilfellet ha vært et større fokus på deling av kompetanse enn det vil være i prosjekt som ikke går inn under forskning. Ut fra undersøkelsen kan de se ut som at kompetansedeling mellom designbyrå og bedrift er en forutsetning for å gjøre en god tjenstedesignprosess når en benytter AT- ONE metoden.

Informantene i designbyråene kommenterte at det kunne være vanskelig å opparbeide seg bedriftens domenekunnskap. Denne kunnskapen var svært viktig for å gjennomføre en god tjenstedesignprosess. Her mener jeg informantene peker på, at for et designbyrå kan det være

vanskelig å få tak i den informasjon en trenger fra bedriften for å kunne være med og utvikle gode tjenester som er i overensstemmelse med bedriftens mål og intensjoner. Dette samsvarer med teorien hvor en finner at domenekunnskap er vanlig i prosjekter hvor bedriften samarbeider med eksterne (Carlsen, 1999). Videre viser teori at domenekunnskap er viktig tidlig i designprosessen og designere er avhengig av å ha en god forståelse for den konteksten prosjektet gjennomføres i. Informasjon som er viktig å få frem vil være foreliggende og fremtidige strategiske planer samt annet materiale fra samarbeidspartnere og ledelse som kan være med og sette føringer for designprosessen (Farstad & Jevnaker, 2010). Kimbell (2009) viser til at tjenstedesignere er avhengige av uformell, taus kunnskap fra bedriften for å kunne gjøre et godt arbeid. Teorien viser også at dette er kunnskap det ofte er vanskelig å få tak i (Farstad & Jevnaker, 2010). Dette kom i stor grad til uttrykk i undersøkelsen. Det kan se ut som at resultatene i casestudien viser til at tilgang på domenekunnskap er en viktig forutsetning i tjenstedesignprosesser, uavhengig av om en benytter AT- ONE eller ikke.

Informanten i Norsk Tipping uttrykte at det vil være enklere å kjøre AT- ONE metoden med noen som hadde en helhetlig og brukersentrert tankegang og som klarte å frigi seg fra begrensninger og et overordnet fokus på hvordan dagens situasjon var. Denne kompetansen mente hun de fant hos tjenstedesignerne. Videre poengterte hun at bedriften måtte ha kompetanse på tjenstedesignprosessen, og ikke overlate alt ansvar til designbyrået. Informanten i Gjensidige påpekte også at de ansattes kompetanse på AT- ONE metoden, samt bruk av Live|works kompetanse, hadde vært viktig i deres prosjekt. Her mener jeg informantene peker på nytten av å ha med designer tidlig i en innovasjonsprosess, samtidig som at det er viktig at bedriften selv har kompetanse på prosessen. Dette samsvarer med teori om AT- ONE metoden der en ser at ved å innlemme designere tidlig i prosessen og starte med en felles forståelse for begrep, en felles kompetanseplattform og grundig research før hver workshop, er svært viktig for gjennomføringen av metoden. Det er også verdifullt at bedriften er delaktig i hele prosessen for at de skal føle at det er deres tjeneste. Det vil da kunne bli enklere å implementere løsningene i resten av organisasjonen (Heimstad, 2011).

Teori om tjenstedesign viser også til en helhetlig og brukersentrert tankegang og at det er viktig å ha forståelse for vaner, kultur, sosial kontekst og motivasjon for å kunne utvikle og designe brukersentrerte tjenester (Stickdorn M. , 2010). Tidligere undersøkelser viser til at designere har kreative evner og kompetanse på idégenerering som bidrar til at en kan identifisere problem eller løsninger lettere (Design Council, 2011g). Dette kom i stor grad til

uttrykk hos informantene. Informanten i Norsk Tipping uttrykte også at denne helhetstenkningen kunne læres. Det kan se ut som at det er verdifullt å ha med designere i en tjenstedesignprosess, men at det også er viktig at bedriften har innsikt i tjenstedesignfeltet og at de gjennom denne kompetansen kan være med og styre egen prosess.

Informantene i de tre bedriftene fortalte at å lære å benytte visualisering i stedet for ord var svært nyttig for å videreformidle informasjon om bedriften, og opparbeide seg informasjon rundt brukerne. Her mener jeg informantene peker på at ved å benytte en åpen og uformell kommunikasjonsform vil bedriften lettere kunne videreføre dens kompetanse. Det vil også kunne føre til at tjenestetilbyder opparbeider seg større innsikt i egen tjeneste og bedrift. Dette samsvarer med tidligere undersøkelser hvor en fant at en uformell kommunikasjonsform mellom medlemmene er viktig i en innovasjonsprosess fordi ideer kan bli delt, diskutert og evaluert raskere og mer effektivt (Hoegl & Gemuenden, 2001). Egenanalyser av bedriftens identitet kan gi større innsikt i hvordan en kan forbedre tjenesten og for å identifisere sterke og svake sider ved selskapet. Teorien påpeker også at bedrifter synes det er nyttig å se virksomheten med ulike perspektiv og med friske øyne (Farstad & Jevnaker, 2010). Gjennom intervjuene for å validere AT- ONE metoden så man at designere kunne bidra med visualisering av prosess og/ eller løsning. Dette kunne skape en felles forståelse i gruppen, noe som er svært verdifullt for prosjektet (Service Innovation, 2010c) En åpen kommunikasjon og bruk av visualisering og treffpunkt kom i stor grad til uttrykk i caseundersøkelsen. Det kan se ut som at en kompetansemessig forutsetning for å gjøre en god tjenstedesignprosess vil være at en har en åpen og uformell kommunikasjon mellom designbyrå og bedrift. Dette gjorde seg gjeldene både i casene som gjennomførte AT- ONE og casen som ikke hadde brukt AT- ONE.

Informanten i Gjensidige beskrev det som en revolusjon å kartlegge alle treffpunktene mellom tjenesten og bruker, og opparbeide innsikt i hver av dem. Her mener jeg informantene peker på at det er viktig å ha kompetanse på interaksjonen mellom bruker og tjeneste. Dette samsvarer med teori om at tjenester er sekvensielle ved at de har flere forskjellige treffpunkt mellom tjeneste og bruker (Stickdorn M. , 2010). AT- ONE metoden tar hensyn til dette ved å bruke en workshop for å identifisere treffpunktene. Man vil da lettere kunne se hva som kan forbedres (Clatworthy, 2010). Det kom i stor grad frem i undersøkelsen at konkretisering av treffpunkt var nyttig for informantene i bedriftene. Dette var også noe Gjensidige ønsket å ta med seg videre ved fremtidige innovasjonsprosesser. Det kan se ut som at visualisering og

konkretisering av treffpunkt var en viktig del av AT- ONE metoden og nyttig i tjenstedesignprosessene.

Alle informantene som var med i caseundersøkelsen fortalte at det tverrfaglige samarbeidet mellom designbyrå og bedrift var en svært viktig forutsetning for å lykkes med tjenstedesignprosessen. Her mener jeg informantene peker på at tjenstedesignprosesser i stor grad handler om samarbeidet i tverrfaglig team. Dette samsvarer med teori om at tjensteinnovasjonsprosessen er basert på tverrfaglige team satt sammen for denne prosessen og hvor resultatet av samarbeidet vil være tjensteinnovasjoner (Edgett, 1996). Videre viser teori at tverrfaglige team bidrar direkte til effektiviteten i en tjensteinnovasjonsprosess (Froehle, Roth, Chase, & Voss, 2000). Tidligere undersøkelser viser til at designteamene er tverrfaglige (Design Council, 2011d) og at tverrfaglige team har en tendens til å øke gruppens evne til å løse problem, samt øke gruppens ytelse (Ancona & Caldwell, 1992). Teorien viser også at det er viktig å innlemme ledere og nøkkelpersoner i utviklingsprosessene for å kunne lage et strategisk og tverrfaglig utgangspunkt for prosjektet (Farstad & Jevnaker, 2010). Noreng (2011) kommenterte at validerte metoder innen design kan bidra til at tverrfaglige team lettere kan oppnå en felles kompetanseplattform i forkant av prosjektet. Samarbeid i tverrfaglige team kom i stor grad frem i caseundersøkelsen. Det kan se ut som at et godt tverrfaglig samarbeid mellom designbyrå og bedrift var viktig for å gjennomføre en tjenstedesignprosess, uavhengig av om en benytter AT- ONE.

### *6.1.2 RESSURSMESSIGE FORUTSETNINGER*

Informantene trekker alle frem ressursmessige forutsetninger som må ligge til grunn for å kunne gjøre seg nytte av AT- ONE metoden.

En blank agenda var en viktig forutsetning for å bruke AT- ONE metoden fortalte Helgestad. Hun påpekte at en ikke må undervurdere at det tar tid å komme inn i denne typen tankesett og at man da må tillate seg å fjerne seg fra det en jobber med til daglig. Det kunne derfor være nyttig å være i prosessen over tid for å få et godt utbytte av metoden. Helgestad uttrykte at Norsk Tipping opplevde veldig stor forskjell på den første gjennomføringen og den siste. Det handlet om å få økt innsikt samt mer bevissthet på hvilke elementer som var viktige å ha med, hva en måtte bruke tid på og hva en ikke skulle bruke tid på. Etter de erfaringene Helgestad

gjorde seg om AT- ONE metoden påpekte hun at en og en halv dag til alle workshopene samlet ville vært mest fornuftig. Ved å bruke kvelden også ville en få mulighet til å være i prosessen over tid. Dette fortalte hun ville ha mye bedre effekt enn å spare tid ved å benytte kun to timers workshop per fase. Det krevde at det var gjort en god jobb på forhånd og en prosess i etterkant, eksempelvis et oppfølgingsmøte eller workshop. Noe mer tid enn dette var det helt umulig for Norsk Tipping å bruke på en prosess som AT- ONE og samtidig kunne ha en lønnsom prosess.

Videre fortalte hun at det i forhold til ressursbruk var viktig at en fokuserte på å se sammenhenger og at en alltid bygger videre på informasjon fra tidligere workshop. Dette er noe også Live|work og Gjensidige trekker frem som en klar ressursmessig forutsetning for å benytte metoden ved fremtidige tjenesteinnovasjonsprosesser.

Utfordringer i forhold til tidsbruk var noe Norsk Tipping hadde spesielt i starten av prosjektet. Helgestad påpekte at da AT- ONE prosjektet var en del av et forskningsprosjekt, så hadde en noen regler og rammer å forholde seg til. Det var en klar forskjell mellom det å gå gjennom prosessen med studenter til forskjell fra et designbyrå og det hun kalte en ”skarp prosess”. I workshopene med studentene var det et klart mål om læring og brukte en lengre tid på ideer som en hadde stoppet om det skulle være rent kommersielt. En effektiv utnyttelse av ressursene var også en utfordring hos Gjensidige. Syrdal fortalte at Gjensidige hadde stort fokus på ressursbruk. Ideer måtte derfor bestå en realitetstest før en gikk videre, slik at en ikke ”sløste” bort tid og ressurser. En måtte avveie to hensyn og gjøre et kompromiss mellom ressurser og lønnsomhet. AT- ONE metoden bidro til svært mange nye ideer, spesielt i samarbeid med studentene. Syrdal påpekte at om en tidlig i prosessen så at ideen fungerte i de første stegene, men måtte stoppes i de siste stegene i utviklingsprosessen, var det ikke ønskelig å bruke tid og ressurser på ideen.

Syrdal fortalte at workshopen som omhandler brukerens behov og ønsker, ”Need”, burde flyttes til tidligere i metoden. Da kunne en så tidlig som mulig kunne ta utgangspunkt i ett konkret behov og ut fra dette sette sammen ideer tilknyttet brukers behov og hva en faktisk kunne levere. Han fortalte videre at idégenerering uten å sette begrensninger kunne utfordre en og en kunne komme frem til en helt fantastisk ide. Det kunne også bidra til en langsiktig tankegang. Han påpekte likevel at de hadde knapphet på tid og ressurser, og at dette derfor ikke var mulig å gjennomføre i Gjensidige.



Helgestad påpekte også at ved å engasjerer designbyrå vil det innbefatte betydelig bruk av finansielle midler. Hun fortalte at en dermed ikke måtte bruke eksterne konsulenter ukritisk, og at bedriften i stor grad måtte kontrollere prosessen selv. Analyser i forkant var derfor viktige for å kunne sette seg inn i hva en var ute etter. Hun påpekte at var en vag som oppdragsgiver så ville man også kunne få et vagt resultat. Det å kjøre AT- ONE metoden var like mye en utfordring i å sette av nok tid til og virkelig definere og forstå hva en var ute etter. Hun fortalte også at briefen en laget før en satte i gang med prosjektet ville være til stor hjelp også ved prosjekt der man ikke inkluderte eksterne da den kunne bidra til økt forståelse for hva en var ute etter.

Rekkefølgen til de ulike workshopene ble omrokkert ut fra hva Norsk Tipping ønsket å fokusere på. Helgestad uttrykte at det heller ikke vil være hensiktsmessig å gå igjennom alle workshopene ved hver innovasjonsprosess. Workshopen som omhandler "Actors", fortalte hun, kunne brukes opp igjen i flere prosesser. Hadde en god oversikt her ville en kanskje ikke ha behov for å gjennomføre workshopen i det hele tatt. "Touchpoint" kunne også i følge Helgestad til en viss grad gjenbrukes. Hun påpekte at en måtte være bevisst på hvilke workshop en fokuserer på og i hvilken rekkefølge. En kunne etter hennes mening for eksempel ikke begynne med "Touchpoint" etter at en er ferdig med "Experience". Etter hvert som de hadde gjennomført metoden noen ganger og fikk kjennskap til metodikken hadde det blitt lettere å vurdere hva en skulle fokusere på.

Lavrans fortalte at en som designbyrå eller konsulentfirma måtte være tydelig på hvilken tid og energi klienten måtte bruke på prosjektet for å få det resultatet de ønsket. I en innovasjonsprosess vet en aldri med sikkerhet hva resultatet vil være. Det vil derfor være viktig å ha en god kommunikasjon med kunden og tydeliggjøre hvilken forventning en har om et resultat.

Helgestad fortalte videre at hun trodde at AT- ONE kunne være med og utvikle tjenestedesignfeltet, men at dette krevde at metoden ble forenklet. Hun mente at det ikke nødvendigvis ville bli hele metoden, men at en tok med seg noen elementer som en kunne bruke ut i fra hva som var fokuset i det enkelte innovasjonsprosjektet. Helgestad påpekte at metoden slik den var beskrevet for vitenskaplig dokumentasjon var viktig. For videre bruk påpekte hun at AT- ONE metoden var for omfattende og at den ville kunne fremstå som mindre attraktiv for flere bedrifter.

Løvlie foreslo at metoden ble videreutviklet som en trakt hvor det ble smalere og smalere og at en til slutt kom frem til en veldig tydelig ide, eller to. Han mente også at det var viktig å bygge videre på tidligere workshop, og ikke fokusere på å få nye ideer ved hver workshop som ikke bygde videre på tidligere ideer. Han fortalte at ut fra det han erfarte så ble dette oppfattet som veldig slitsomt. Hans erfaring var også den at bedriften hadde behov for at en raskt kom til saken. Dette kommenterer også Syrdal, han fortalte at han opplevde at det ble for tidkrevende med en og en workshop per fase sammen med studentene. Dette ga et enormt mylder av ideer, og det å sammenfatte disse og se den røde tråden var vanskelig og tidkrevende. Denne erfaringen hadde også Heglestad i Norsk Tipping, hun fortalte at hun erfarte at prosessen i liten grad bidro til at de ulike delene bygget på hverandre.

Løvlie fortalte at det var viktig at klienten hadde strategiske mål tilknyttet innovasjonsprosjektet. Videre var det viktig at prosjektet var forankret i ledelsen og at bedriften hadde en intern kultur som kunne håndtere endringer på en bra måte. Løvlie fortalte at Live|work gjennomfører grundige undersøkelser i bedriftene i forkant av et innovasjonsprosjekt for å se om organisasjonen er forberedt på en slik prosess. Han påpekte videre at det ofte er noen få ildsjeler i en organisasjon som setter i gang prosjektet som ikke resulterer i en innovasjon da organisasjonen ikke er klar for å ta inn over seg de mulige endringene som innovasjonsprosjektet krever. I følge Lavrans gikk både Norsk Tipping og Gjensidige inn i prosjektet med strategisk forankrede mål. Helgestad og Syrdal påpekte også viktigheten av at bedriften hadde et innovasjonsfokus fra ledelsen og at bedriften var klar på hva den ville ha ut av prosessen og hvorfor.

Holthe fortalte at Fuglen ikke hadde hatt mulighet til å gjennomføre prosessen med Rockberry om ikke Rockberry hadde kunnet gått med på de premissene de la. Dette medførte at store deler av prosjektet måtte gjennomføres på kveldstid. Fuglen hadde heller ikke økonomisk ryggrad til å betale den prisen Rockberry i utgangspunktet ville satt på et slikt prosjekt. Prosjektet ble gjennomført med alle beslutningstakere involvert, da de i hovedsak var kun to beslutningstakere fra hvert firma ble det en liten grad byråkratisk prosess. Maristuen fortalte at Rockberry på sin side var med på prosjektet og satte av de ressursene som trengtes da de kunne benytte casen som et utviklingsprosjekt av sine QR- koder og som et showcase til fremtidige oppdrag.

## Diskusjon ressursmessige forutsetninger

Informanten i Norsk Tipping fortalte at en blank agenda var en viktig forutsetning for å bruke AT- ONE metoden og at en og en halv dag til alle workshopene samlet ville vært mest fornuftig da det tar tid å komme inn i tankesettet. Hun påpekte at det var viktig å opparbeide økt innsikt i hva en skulle bruke tiden på for å opprettholde en lønnsom prosess. Gjensidige fortalte at de også hadde et stort fokus på effektiv utnyttelse av ressurser. Å benytte mye tid og ressurser på et innovasjonsprosjekt kunne gi gode ideer, men på grunn av knapphet i ressurser var ikke dette mulig å gjennomføre. Her mener jeg informanten peker på at effektiv tidsbruk er en avgjørende faktor når en skal sette i gang en innovasjonsprosess. Dette samsvarer med teori om at tid er en nødvendig faktor for å gjennomføre en innovasjonsprosess (Elfring i Jong et al. 2003). Det er også viktig å sette av nok tid og ressurser til hver gjennomføringsfase slik at en utnytter ressursene på best mulig måte (Farstad & Jevnaker, 2010). I følge Christiaans i (Dorst & Cross, 2001) vil en dess mer tid en bruker på å definere og forstå problemet være dess bedre rustet til å oppnå gode kreative resultat. Teorien viser også til at omfattende idédugnader og arbeid i workshop kan ha nytte av å legges til et annet sted enn arbeidsplassen slik at en kan samarbeide uforstyrret (Farstad & Jevnaker, 2010). Det kom i stor grad til uttrykk blant informantene i undersøkelsen at det var viktig å ha en effektiv utnyttelse av tidsbruken. Det kan se ut som at å ha en effektiv bruk av tid er en forutsetning for å bruke metoden og at dette kan oppnås ved å ha god innsikt i hva en skal bruke tiden på og ikke.

Informantene som har benyttet AT- ONE metoden uttrykte at metoden i større grad burde fokusere på å se sammenhenger og bygge videre på informasjon fra tidligere workshop. Dette fortalte de var en ressursmessig forutsetning for å benytte metoden ved fremtidige tjenesteinnovasjonsprosesser. De mente at gjennomføringene av metode hadde vært for omfattende, og en hadde gått for langt med ideer som en i utgangspunktet så var liten sjanse for å lykkes med. Her mener jeg informantene peker på at ved å fokusere på færre ideer og utdype disse vil en kunne oppnå en mer effektiv ressursbruk i gjennomføringen av metoden. Teori viser at i den første fasen i designprosessen skal prosjektteamet ha et åpent sinn og tillate seg å se på et bredt spekter av ideer (Design Council, 2011b). Teorien om tjenesteinnovasjonsprosessen viser til at hver ide bør behandles som en potensiell mulighet til å forbedre resultatene i starten av prosessen (Jong et al. 2003) Det kom ikke i særlig grad til uttrykk blant informantene i undersøkelsen at de ønsket en åpnere idégenerering, men at det

var viktigere å fokusere på reelle ideer. Informantene i denne undersøkelsen gjennomførte metoden som en del av et forskningsprosjekt hvor en tidvis hadde med studenter som skulle lære av prosessen. Dette vil kunne tilsi at metoden vil gjennomføres på en mindre ressurskrevende måte ved innovasjonsprosesser som ikke er en del av et forskningsprosjekt. Det kan se ut som at det viktigste for informantene i denne undersøkelsen ikke er å fokusere på mange ideer, men raskt komme frem til et resultat som kan gjennomføres.

Informanten i Gjensidige fortalte at han syntes workshopen som omhandler "Need" burde gjennomføres tidligere i metoden. Da ville en så tidlig som mulig kunne ta utgangspunkt i ett konkret behov og ut fra dette sette sammen ideer tilknyttet brukers behov og hva bedriften kunne levere. Her mener jeg informanten peker på at ressursbruken må være effektiv og målrettet ut fra brukers behov og tjenestetilbyders tilgjengelige ressurser. Tidligere undersøkelser hos British Design Council rundt brukergenerert innovasjon viser til at bruker i noen tilfeller kunne ha vanskeligheter med å bidra med innsikt i forhold til fremtidige nye tjenester (Design Council, 2011b). Undersøkelsen "Design Effectiveness Industry Report" viser også til at det hadde ingen positiv effekt på opplevelseskvaliteten til et nytt produkt om en involverte brukere i prosjektet (Dr. Candi & Dr. Gemser, 2010). Clatworthy som har utviklet metoden, har tatt hensyn til at dette også vil kunne gjelde innen tjenesteinnovasjon. Workshopen som omhandler brukers behov er derfor plassert som en av de siste workshopene. Metoden er brukersentrert i alle workshopene, men tar ikke kun utgangspunkt i brukers tilbakemeldinger (Service Innovation, 2010b).

Uformelle tilbakemeldinger fra kunder er verdifulle og en god tilleggsinformasjon til spørreundersøkelser som blir gjort i forbindelse med AT- ONE metoden (Clatworthy, 2010). Teori viser også at godt opparbeidet kundeinnsikt vil kunne gjøre det første steget i innovasjonsprosessen mer effektivt (Jong et al 2003). Videre viser Norsk Form (2011) til at tjenester oppstår og designes i det øyeblikket den konsumeres og gjerne i samproduksjon med brukeren. Dette fører til at brukerens behov og perspektiv på tjenesten er avgjørende for at opplevelsen og funksjonene skal gjøres så effektive som mulig. Norsk Designråd påpeker at ved å ha gode metoder og prosesser for å hente inn informasjonen en trenger om hvordan man bruker og opplever tjenesten, vil en lettere kunne oppdage nye muligheter som kan resultere i tjenesteinnovasjoner (Norsk Designråd, 2011a) Ut fra denne caseundersøkelsen kan det se ut som at det viktigste er, på grunn av ressursmessige begrensninger i bedriften, å fokusere på konkrete forbedringer i stedet for nye innovasjoner. AT- ONE metoden har en brukersentrert

tilnærming. Det kan se ut som at dette er svært viktig i en tjenstedesignprosess da brukerens behov og oppfattelse av tjenesten er avgjørende for å kunne utvikle en god tjeneste.

Informanten i Norsk Tipping fortalte at ved å engasjerer designbyrå i innovasjonsprosesser vil det innebære betydelig bruk av finansielle ressurser. Hun fortalte at en dermed ikke måtte bruke eksterne konsulenter ukritisk, men at bedriften i stor grad måtte kontrollere prosessen selv. Her mener jeg informanten peker på tilgang på finansielle midler som en ressursmessig utfordring ved tjenesteinnovasjonsprosesser. Informanten peker også på viktigheten av at bedriften er konkret i hva de ønsker fra den eksterne parten. Dette samsvarer med teori om at penger er nødvendig for å kunne gjennomføre de fleste innovasjonsprosesser (Jong et al 2003). Teorien viser også at mangel på finansielle ressurser kan sette en klar stopper for kreativiteten da det vil være lite motiverende å jobbe med noe som det ikke finnes ressurser til å gjennomføre (Jong et al. 2003). AT- ONE metoden tar hensyn til bedriftens tilgjengelige ressurser ved at en kan velge ut de workshopene en vil fokusere på, samt hvor mye tid en bruker på hver fase. En kan dermed tilpasse ressursbruken til hvert prosjekt ut fra tilgjengelige ressurser (Heimstad, 2011). Det kom i stor grad frem i undersøkelsen at metoden kan tilpasses ut fra hvert enkelt prosjekt. Det kan se ut som at bruk av designbyrå kan være en finansiell utfordring i en tjenesteinnovasjonsprosess. En ressursmessig forutsetning ved å benytte AT-ONE metoden vil kunne være at bedriften i stor grad må vite hva den trenger hjelp til, og vurdere ressursbruken ut fra dette.

Informanten i Norsk Tipping uttrykte at det ikke ville være hensiktsmessig å gå igjennom alle workshopene ved hver innovasjonsprosess. Man kunne også endre rekkefølgen på workshopene ut fra hva man ønsket å fokusere på ved hvert prosjekt. Her mener jeg informanten peker på behovet for tilpassing av metoden og effektiv ressursbruk. Dette samsvarer med teori rundt metoden hvor en starter med å se på de fem workshopene og gjør en evaluering ut i fra prosjektets mål på i hvilken rekkefølge en vil gjennomføre dem (Clatworthy, 2010). Dette kom i noen grad til uttrykk i undersøkelsen. Bedriftene hadde gjennomført metoden som en del av et forskningsprosjekt, og metoden ble gjennomført på en mer omfattende måte enn andre innovasjonsprosesser i bedriftene. Informanten i Norsk Tipping fortalte at en måtte være bevisst på hvilke workshop en fokuserte på og hvilken rekkefølge en valgte. Dette hadde blitt enklere etter hvert som de hadde gjennomført metoden noen ganger. Det kan se ut som at ressursmessige forutsetninger i forbindelse med tidsbruk vil

være mindre fremtredene dess sikrere bedriften er på metoden og vet hva de vil ha ut av prosessen.

Informantene som benyttet AT- ONE metoden uttrykte at metoden måtte forenkles for videre bruk da de ikke hadde mulighet til å sette av nok ressurser til å gjennomføre den slik den er i dag. Informanten i Norsk Tipping mente at den kunne fremstå som mindre brukervennlig for flere bedrifter. Informanten i Live|work fortalte at deres erfaring tilsa at bedriftene i stor grad ønsker å komme raskt til saken og at en som designbyrå må være tydelig på hvilken tid og energi klienten måtte bruke på prosjektet for å få resultat. Her mener jeg informantene peker på i hvilken grad bedrifter vil benytte seg av metoden da de oppfatter metoden som svært ressurskrevende. Teori viser til at ressursbruk i forhold til designprosessen vil variere i stor grad mellom de bedriftene som har vært igjennom en slik prosess før, og de som ikke har vært borte i en designprosess. I bedrifter hvor ledelsen selv setter i gang større designprosjekt vil dette i større grad være forankret i ledelsen og bedriftens overordnede strategi (Farstad & Jevnaker, 2010). Una Bjerkan Heimstad (2011) poengterer at siden AT- ONE metoden tar utgangspunkt i det første steget i innovasjonsprosessen vil denne metoden kun kunne gi strategiske retningslinjer for videre arbeid med utviklingen av tjenesten (Heimstad 2011). Teori viser at det er svært viktig at en har en klar visjon i forhold til hvilken rolle tjenesteinnovasjon skal ha i bedriftens forretningsutvikling. Ved å sette opp klare mål for innovasjonsprosessen vil en kunne unngå å sløse bort ressurser i det første steget i prosessen hvor en skal evaluere ideer (Jong et al. 2003). Dette kom til uttrykk blant informantene i undersøkelsen, hvor både Gjensidige og Norsk Tipping hadde klare strategiske mål i forhold til sine innovasjonsprosesser. Det kan se ut som at AT- ONE metoden vil kunne fremstå som for omfattende å gjennomføre. Tidligere kjennskap til designprosessen og strategisk forankrede innovasjonsprosesser vil kunne være viktig faktorer for at en bedrift lettere vil kunne se nytteverdien av metoden.

Informantene i Rockberry og Fuglen fortalte at tjenstedesignprosessen de gjennomførte krevde store ressurser, både tid og finansielle midler. På grunn av Fuglens utgangspunkt måtte prosjektet gjennomføres med mindre finansielle ressurser enn hva det egentlig krevde. Her mener jeg informantene peker på at et lite firma ofte ikke har de midlene som trengs for å gjennomføre en så kompleks og helhetlig tjenstedesignprosess. På en annen side vil de ha en mindre byråkratisk og lettere prosess seg imellom. Dette samsvarer med teori som sier at store firma har større ressurser til å håndtere risikoen forbundet med innovasjoner og er dermed

mer innovative enn små firma. På den andre siden finner en at små firma forventes å være mer fleksible og mindre byråkratiske enn store firma (Jong et al. 2003). Dette kom i stor grad frem i samtalen med informantene. Da partene gikk inn i dette prosjektet med andre premisser enn en vil se i de fleste tjenesteinnovasjonsprosesser, vil en ikke kunne se på casen som representativ i forhold til tjenesteinnovasjonsprosesser. Datamaterialet kan gi en indikasjon på at det vil være vanskelig for små firma å gjennomføre omfattende tjenstedesignprosesser, men at de vil kunne være mer fleksible og kreative i måten de gjennomfører prosjektet på.

### *6.1.3 DELKONKLUSJON FORSKNINGSSPØRSMÅL 1*

Det kan se ut som at det finnes både kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger ved bruk av AT- ONE metoden. Informantene i denne undersøkelsen legger størst vekt på de ressursmessige forutsetningene ved fremtidig bruk av metoden.

De kompetansemessige forutsetningene som kom frem i denne undersøkelsen omfattet evne til å gjennomføre gode tverrfaglige samarbeid og høy grad av kompetansedeling mellom designbyrå og bedrift. Videre kom det frem at det var viktig å ha en åpen og uformell kommunikasjon ved gjennomføring av metoden. Det kom også frem at bedriftene bør opparbeide seg kompetanse på tjenstedesignfeltet for og i større grad kunne være delaktige og styre egen innovasjonsprosess. Rockberry og Fuglen skilte seg ikke i stor grad ut her, de hadde de samme kompetansemessige forutsetningene som bedriftene som hadde benyttet AT- ONE. Dette kan bety at en vil finne kompetansemessige forutsetninger i flere tjenstedesignprosesser med tverrfaglige team.

Ressursmessige forutsetninger var svært avgjørende for bedriftene, disse omfattet bruk av tid, penger og ansatte i et innovasjonsprosjekt. En effektiv og riktig bruk av ressurser var en forutsetning som i svært stor grad kom frem i casestudien. Informantene i undersøkelsen uttrykte at AT- ONE metoden burde i større grad fokusere på å bygge videre på idégenerering fra tidligere workshop for å oppnå en mer effektiv ressursbruk. De ønsket i større grad å fokusere på forbedringer i stedet for nye innovasjoner, på grunn av knapphet på ressurser til innovasjonsprosjekt. Det kan også ut fra undersøkelsen se ut som at strategisk forankrede prosesser og kompetanse på tjenstedesignprosessen vil kunne bidra til en mer effektiv bruk av ressurser. Rockberry og Fuglen skiller seg ut her da det var en særegen situasjon angående ressursbruk, det vil derfor være vanskelig å se noen sammenligning på dette området.

## 6.2 MOMENTER VED AT- ONE METODEN SOM STYRKER TJENESTEDESIGNPROSESSEN

I dette avsnittet drøftes momenter ved AT- ONE metoden som informantene mente kan bidra til å styrke tjenstedesignprosessen. Dette er temaet i det andre forskningsspørsmålet. Avsnittet er delt opp i ”Tverrfaglig tilnærming til tjenstedesign” og ”Systematisert og bred tilnærming til innovasjon” ut fra teorijennomgangen i kapittel 3. I den første delen diskuteres AT- ONE metoden opp mot hvorvidt metoden vil kunne styrke tjenstedesignprosessen ved at den er bygget opp for at både designbyrå og bedrift skal kunne forstå og bruke den. I den andre delen diskuteres metoden i forhold til hvordan den som en systematisk og bred tilnærming til innovasjon kan styrke tjenstedesignprosessen.

### 6.2.1 TVERRFAGLIG TILNÆRMING TIL TJENESTEDESIGN

I intervjuet med Helgestad fortalte hun at metoden kan forstås og brukes av bedrifter uten å inkludere eksterne konsulenter. Metoden hadde vært nyttig da den pekte på momenter en måtte være oppmerksom på i forhold til tjenstedesignprosessen. Dette kom også frem i intervjuet med Syrdal i Gjensidige. Lavrans Løvlie fortalte også at AT- ONE metoden kunne benyttes internt i bedrifter. Han uttrykte at dette kunne fungere veldig bra da metoden er bygget opp med tanke på at bedriften skal kunne bruke den. Designbyrå ville også kjenne igjen og kunne forstå og bruke metoden.

Videre beskrev Løvlie AT- ONE metoden som en perfekt start på et tjenesteinnovasjonsløp hvor metoden kan fungere som en svært god brief til designbyrået da den peker på hva som er viktig å huske på i en tjenstedesignprosess. Han uttrykte at basert på et AT- ONE resultat hadde Live|work kunnet komme med et veldig godt forslag på gjennomføring av en tjenesteinnovasjon. ”Det AT- ONE metoden gjør veldig bra er at en får en 360 graders syn på situasjonen, da har man et veldig godt utgangspunkt for mer detaljert jobbing.”(Løvlie, 2011)

Informantene i Gjensidige og Norsk Tipping uttrykte at det var fint å ha et felles vokabular gjennom AT- ONE metoden. Helgestad i Norsk Tipping fortalte at det var viktig for bedriftsledere og de som satt med forretningsutvikling å ha teorien og tilnærmingen rundt tjenstedesign slik at en tenker disse tankene selv, viss ikke ville designbyrået ta for mye plass. En må vite hva en trenger hjelp til og hva en ikke trenger hjelp til. Helgestad påpekte at det ikke var tvil om at Live|work kunne få til mye bra. Hun mente derimot at det ikke var



økonomisk riktig å la et designbyrå ta ansvar for hele tjenstedesignprosessen. Hun fortalte også at det var viktig at en bedrift har klare meninger om hva, hvorfor og hvordan og at en ut fra disse beslutningene inkluderer konsulenter, om det er ene eller andre typen, kun når en ser behovet.

Rockberry tok utgangspunkt i en standardisert designprosess i arbeidet med Fuglen og hadde en brukersentrert tilnærming gjennom hele prosessen. Baarli fortalte at kompleksiteten og helheten ved prosjektet gjorde at prosessen avvek litt fra en standard metode. Rockberry ble hyret inn et stykke ut i prosessen med å utvikle konseptet og Fuglen hadde hatt en klar formening på hva de ville ha hjelp til og hva de ønsket å kommunisere ovenfor kunden. Baarli fortalte at deres jobb hadde dermed vært å tolke dette slik at bruker forstod hva Fuglen ønsket å kommunisere. Dette var målet gjennom alle workshopene og bidro til at prosjektet gikk fremover i den retningen en ønsket. Maristuen fortalte at prosjektet lå både dem og Fuglen nært hjertet, noe som viste seg klart i det engasjementet og tiden de la ned i prosjektet.

## **Diskusjon tverrfaglig tilnærming til tjenstedesign**

Informantene som benyttet AT- ONE metoden uttrykte at metoden kunne forstås og brukes av begge parter og at det hadde vært nyttig å ha et felles vokabular gjennom metoden. Dette samsvarer med teori om at det er viktig at hele teamet forstår hvor i utviklingsprosessen en til en hver tid er og forstår metodens funksjon og bruksmåte når en gjennomfører en designprosess (Farstad & Jevnaker, 2010). Teori rundt metoden viser til at AT- ONE metoden er bygget opp slik at både interessenter fra klientens organisasjon og tjenstedesignere skal kunne forstå og bruke den (Service Innovation, 2007a). Thomas Noreng i designbyrået DesignIt viser også til at en validert metode er svært verdifullt i samarbeidet med kunden. Teoretiske metoder er i større grad brukt i bedriftene og de fleste jobber ut fra stegvise modeller i gjennomføringen av prosjekt. Validerte metoder innen design kan dermed bidra til at tverrfaglige team lettere kan oppnå en felles kompetanseplattform i forkant av prosjektet (Noreng 2010).

Teori om tjenstedesign viser at en bør innlemme både interessenter tilknyttet bedriften og brukerne slik at de har mulighet til å være delaktige og tilføre tjenesten verdi på et tidlig tidspunkt i utviklingen. Dette kan føre til større eierforhold til tjenesten, som igjen kan føre til økt kundelojalitet og langtidsgasjement (Stickdorn M. , 2010). I forhold til designprosessen

viser teorien at det er viktig at alle deltakerne i prosjektet er klar over de faktorer som påvirker den mulige løsningen på problemet (Design Council, 2011a). Det er også verdifullt at bedriften er delaktig i hele prosessen for at de skal føle at det er deres tjeneste. Det vil da kunne bli enklere å implementere løsningene i resten av organisasjonen (Heimstad 2011). Dette kom i stor grad frem i undersøkelsen. Det kan se ut som at AT- ONE metoden kan styrke tjenstedesignprosessen ved at bedriften i større grad kan involvere seg i prosjektet da metoden tar hensyn til deltakere uten designfaglig bakgrunn.

Informantene fortalte at metoden også kunne benyttes av bedriften alene. Informanten i Live|work påpekte at metoden kunne være en god start på et tjenesteinnovasjonsløp hvor metoden kan fungere som en svært god brief til designbyrået. Dette fordi metoden peker på hva som er viktig å huske på i en tjenstedesignprosess og en får et bredt syn på situasjonen. Dette samsvarer med teori om AT- ONE metoden hvor den i stor grad vil kunne gi retningslinjer til videre arbeid med utviklingen av tjenesten (Heimstad, 2011). Dette kom i stor grad til uttrykk i undersøkelsen. Det kan se ut som at AT- ONE metoden vil kunne være en metode bedriften kan benytte selv for å sette seg inn i selve tjenstedesignprosessen og opparbeide kunnskap for videre arbeid i de siste fasene i prosessen.

Informanten i Rockberry fortalte at de tok utgangspunkt i en standard designprosess og at de ble hyret inn til å gjøre konkrete oppgaver et stykke ute i prosessen. Deres jobb hadde dermed vært å tolke hva Trulsen og Holthe ønsket med Fuglen og kommunisere dette ut til brukerne. Her mener jeg informantene peker på en designprosess hvor samarbeid er svært viktig, men selve prosessen er laget for å brukes og forstås av designbyrået. Dette samsvarer med teori om at bedrifter tenderer til å involvere designere for sent i prosessen, gjerne etter undersøkelsesfasen. Utfordringen kan være at prosjektet da blir overført til kun designeren som sitter alene og utvikler ideer uten kompetansen fra oppdragsgiver (Heimstad 2011). Dette kom ikke i særlig grad til uttrykk i undersøkelsen. Fuglen var delaktig i hele prosessen og hadde en klar formening om hva de trengte hjelp til da de hyret inn Rockberry. Det kan se ut som at det viktigste i denne casen ikke var å involvere designere fra starten av prosessen, men at bedriften hadde en klar formening om hva en ønsket å få hjelp til og satte av tid til å være med på prosessen.

## 6.2.2 SYSTEMATISK OG BRED TILNÆRMING TIL TJENESTEINNOVASJON

I dybdeintervjuet med Helgestad i Norsk Tipping fortalte hun at grunnen til at de ble med på AT- ONE var at de erkjente at de kunne bli flinkere i de innledende fasene for å sikre at det ble gjennomført en mest mulig optimal innovasjonsprosess. De trengte hjelp til å utforske ulike ideer og verktøy som kunne hjelpe dem å velge de riktige ideene å gå videre med. Hun beskriver idégenereringen som noe en ikke kunne styre. Idégenereringen skjedde hvor som helst i bedriften og hver avdeling hadde ansvar for å komme med ideer i forhold til sin enhet. Det var heller ikke noen faste team som var med på disse prosessene. Helgestad påpekte at etter Norsk Tipping hadde vært med på AT- ONE prosjektet, var de mer bevisst på å ha med ulike typer roller, gjerne noen som var mer visuelle, spesielt ved det andre steget i tjenestedesignprosessen.

Helgestad poengterte også at det å ha en systematisk og bred tilnærming til innovasjonsprosessen ved å se brukerens behov gjennom fem ulike workshoper var en veldig god øvelse. Det hadde vært nyttig å bruke metoden fordi en hadde strukturert hvilke steg en skulle igjennom og hva som var viktig i forhold til å jobbe med tjenesteinnovasjon. Prosessen hadde en nytteverdi for Norsk Tipping, men om en kalte metoden AT- ONE eller noe annet var uvesentlig for dem. Helgestad påpekte at på grunn av hennes bakgrunn i Norsk Designråd, var flere av momentene ved AT- ONE metoden kjent for henne.

Kjerneelementet av Live|work arbeid tok utgangspunkt i en klassisk designprosess hvor en gjennomførte grundige undersøkelser på markedet og intervjuet brukere. De benyttet også prototyping av tjenester for å oppnå god brukerinnsikt. Løvlie fortalte at Live|work benyttet seg lite av verktøy i idégenereringsprosessen da de ikke så nytten av det. I denne fasen satte de seg ned med kunden, eller jobbet alene for å komme på nye ideer. Løvlie sa i dybdeintervjuet at grunnen til dette var at det gikk fortere å gå rett på sak og at de hadde erfarte at de oppnådde gode resultater når de tilrettela for et åpent og innovativt miljø rundt prosessen.

Han fortalte videre at Live|work i liten grad jobbet prosessorientert og systematisk. De fokuserte på å selge resultat og ikke prosesser til sine kunder. Dette var et bevisst valg. Lavrans Løvlie hadde tidligere jobbet mye med prosess og opplevde at dette fjernet mye av kreativiteten fordi en ble opptatt av å følge med stegene i prosessen, i stedet for å ta de riktige snarveiene når de skulle tas. Han påpekte også at han opplevde at mange av kundene til

Live|work var litt ”allergiske” mot å kjøpe en prosess og at de var mest interessert i å kjøpe et resultat. De fokuserte derfor på å kommunisere resultat og ”point of view”, i stedet for å fronte hvilke prosesser de benyttet for å komme dit. Casestudier og eksempler på tidligere arbeid var derfor veldig viktig å kunne vise til. Løvlie fortalte at det var casestudiene som var det viktigste i deres forretning da det var disse som opparbeidet kredibilitet i samtaler med potensielle kunder. Live|work etablerte seg i Norge ved hjelp av tidligere caseeksempler fra bransjer som bank og forsikring, helse og kollektivtransport. Løvlie uttrykte at det er disse casene som fører tjenstedesignfeltet videre ved at bedriftene ser nytteverdien av tjenstedesign utfra andres resultater på området. Han uttrykte også at AT- ONE metoden kunne bidra til at flere så nytten av tjenstedesign, da spesielt i offentlig sektor, da de i stor grad ville være avhengig av at andre kunne gå god for metoden. I næringslivet fokuserte en i større grad på personlig tillit og resultater i markedet fortalte Løvlie.

Rockberry benyttet standard metoder innen design, men i dette prosjektet måtte de hoppe over noen ting og gjøre det litt annerledes for å få løst utfordringene. Baarli uttrykte at de prosessene som de kjørte falt naturlig etter hvor de var i prosessen. Ved å gå igjennom alt på detaljnivå hadde de fått en dypere forståelse for tjenesten og hva de ønsket å kommunisere. Dette trekker Baarli frem som en svært viktig del av prosessen og avgjørende for å kunne klare å løse hele tjensteperspektivet. Holthe fortalte at det hadde vært svært nyttig å gå igjennom alle kontaktpunktene da en oppfattet ting ulikt ut fra hvilken bakgrunn en hadde og en fikk dermed et bredere perspektiv på tjenesten. Det hadde vært viktig å hele tiden rendyrke konseptet i forhold til kommunikasjon, oppfattning, tjeneste, integritet og profil, samt ha en klokkeklar forretningsplan hvor en visste hva alle involverte kunne tilføre tjenesten og/ eller konseptet.

## **Diskusjon systematisk og bred tilnærming til innovasjon**

Informanten i Norsk Tipping fortalte at de ble med på AT- ONE prosjektet da de ønsket å bli flinkere i de innledende fasene for å sikre at det ble gjennomført en mest mulig optimal innovasjonsprosess. Hun beskrev idégenerering som noe en ikke kunne styre, dette var ikke noe de trengte hjelp til. Norsk Tipping ønsket i større grad og utforske ulike ideer og verktøy som kunne hjelpe dem å velge de riktige ideene å gå videre med. Her mener jeg informanten peker på at de ønsket et mer strukturert rammeverk for den andre fasen i

tjenestedesignprosessen, å definere. Dette samsvarer med teori om at det i definisjonsfasen i designprosessen vil være nyttig med en formell prosjektledelse. En vil da kunne fange alle essensielle aspekt ved designproblemet slik at en unngår å oppdage disse senere i prosessen, hvor det kan være vanskeligere å håndtere problemene (Design Council, 2011e). Ved å ha en formell prosjektlederstruktur vil det være enklere å ta beslutninger da en i større grad kan kommunisere med andre deler i organisasjonen og på denne måten kvalitetssikre prosjektet og gjennomføringen (Design Council, 2011e). Videre viser teori at det vil være vanskelig å ha standardiserte retningslinjer for hva som gir best resultat i den første fasen av designprosessen (Farstad & Jevnaker, 2010). Teori om innovasjonsprosesser viser til at økt formalisering kan bidra til en effektiv innovasjonsprosess (Froehle, Roth, Chase, & Voss, 2000), men det vises også til at regler og rutiner kan ha en motsatt effekt. Dette ser en spesielt i det første steget i innovasjonsprosessen hvor formalisering kan gå på bekostning av kreativitet (Edvardsson, Haglund, & Mattson, 1995).

Heimstad (2011) beskrev AT- ONE metoden som en systematisert tilnærming til tjenestedesign. Hun påpekte også at det var viktig å skape en åpen atmosfære for å fremme kreativitet og idégenerering i de ulike workshopene (Heimstad 2011). Dette samsvarer med teori om at en åpen og positiv teamkultur stimulerer til innovasjon (Hu, Horng, & Sun, 2009) (Jong et al. 2003). Det kom i stor grad frem blant informantene i Gjensidige og Norsk Tipping at ved å gjennomføre en systematisk metode som AT- ONE, ville de kunne sikre at de fikk gjennomgått alle punktene i en tjenestedesignprosess. Det kom ikke i noen særlig grad frem at dette ville gå ut over kreativitet og idégenerering. Det kan se ut som at AT- ONE metoden kan bidra til å styrke tjenestedesignprosessen, uten at den formelle strukturen i metoden vil i særlig grad påvirke kreativitet og idégenerering. En grunn til dette kan være at metoden fokuserer på å fremme en åpen og kreativ atmosfære.

Informanten i Live|work fortalte at de jobbet i lite strukturerte prosesser i idégenereringsfasen da de syntes det var bedre å gjøre det enkelt og legge til rette for et innovativt miljø. Her mener jeg informanten peker på at innovasjonsprosesser ofte ikke er systematiske. Dette samsvarer med teori som viser at tjenesteinnovasjonsprosesser ofte har en ad - hoc tilnærming. Innovasjon av tjenester sees også på som en prøve- og feileprosess hvor fasene vil gli inn i hverandre og det vil være vanskelig å skille mellom dem (Jong et al. 2003). Videre viser teori at designere ofte jobber ut fra en abduktiv tilnærming hvor de lærer om problemet mens de prøver ut løsningen. Dette vil være en tidkrevende læringsprosess og som vil gi en

dobbelkretslæring (Tollestrup, 2009). Teori viser også at planlegging og systematisk gjennomføring kan være et middel til suksess, selv om det ikke er et mål i seg selv. Det er også viktig at designeren ser til at alle punktene under planlegging av arbeidsprosessen er inkludert (Farstad & Jevnaker, 2010). I AT- ONE metoden skal designeren innovere og designe en ny tjeneste, tilrettelegge for et verdifullt samarbeid i en tverrfaglig gruppe og dokumentere det som blir gjort i hver workshop (Service Innovation, 2010b). Det kom i stor grad frem at informantene i bedriftene stilte seg positiv til at AT- ONE metoden hadde en systematisk tilnærming til innovasjon. Informantene i designbyråene Live|work og i Rockberry fremmet en mer uformell og mindre strukturert tjenstedesignprosess. Det kan ut fra denne casestudien se ut som at det er ulike oppfatninger i designbyrå og bedrift om en systematisk tilnærming til innovasjon. Noe av dette kan forklare ut fra ulike tilnærminger til å løse problem mellom designbyrå og bedrifter.

Informantene i Norsk Tipping og Gjensidige fortalte at det var nyttig å ha en systematisk og bred tilnærming til innovasjon da man fikk strukturert hvilke steg en skal igjennom og hva som er viktig i forhold til å jobbe med tjenesteinnovasjon. Her mener jeg informantene peker på bredden i tjenesteinnovasjoner og nytten av å ha en strukturert tilnærming til tjenesteinnovasjoner. Dette samsvarer med teori om at tjenesteinnovasjoner kan oppstå i fire ulike dimensjoner; tjenestekonsept, brukergrensesnitt, teknologiske muligheter og tjenestelevering (Den Hertog, 2000). Teori viser også til at overføringen av kunnskap, metoder og verktøy mellom designbyrå og deres klienter er en av faktorene som kan lede til økt systematisering, profesjonalitet og rutiner ved tjenstedesign (Kimbell, 2009). Videre viser forskning til at finansielle tjenester tenderer til å i større grad ha systematiserte innovasjonsprosesser. På en annen side viser teori at tjenestetilbydere generelt ikke vil være motiverte til å følge en formalisert prosess om de ser verdien av innovasjon i sitt selskap. Tjenesteinnovasjonsprosessen vil også til en viss grad alltid være en prøve og feile- prosess med kontinuerlige forbedringer (Jong et al. 2003).

Det kom ikke i særlig grad til uttrykk i undersøkelsen at informantene i bedriften ikke ønsket en formalisert prosess. Live|work uttrykte derimot at deres klienter var mer resultatorientert enn prosessorientert og at de derfor i større grad fremmet resultatet en kunne oppnå. Det må tas i betraktning at informantene i casestudien hadde benyttet AT- ONE gjennom et forskningsprosjekt for å utvikle en formalisert metode, deres utgangspunkt vil kunne påvirke evalueringen av en systematisk tjenstedesignprosess. Det ble også kun intervjuet en

informant fra hver av disse bedriftene, det vil ikke være representativt for hele bedriften. Gjensidige vil kunne karakteriseres som en finansiell tjenestetilbyder og vil kunne ha en større tilbøyelighet for systematiske prosesser enn andre tjenestetilbydere. Informanten i Norsk Tipping påpekte at hun hadde jobbet med designere gjennom Norsk Designråd og at mye av AT- ONE metoden derfor var kjent for henne. Det kan ut fra undersøkelsen se ut som at det er ønskelig med en systematisk innovasjonsprosess i bedriftene som var med på AT- ONE prosjektet.

Informantene i Rockberry fortalte at de hadde tatt utgangspunkt i en standard designprosess men på grunn av kompleksiteten i prosjektet kunne de ikke følge denne fullt ut. De fortalte også at det hadde vært avgjørende å ha detaljerte gjennomganger av tjenesten og brukers interaksjon med tjenesten. Dette samsvarer med teori om at det er nyttig å involvere designere så mye som mulig i å hente inn, analysere og tolke data ved brukerundersøkelser for å oppnå raskere og dypere brukerinnsikt. Dette er en stor del av designprosessen (Design Council, 2011g). Dette kom i stor grad frem i caseundersøkelsen også hos informantene som benyttet AT- ONE metoden. Det kan ut fra denne casestudien se ut som at det er viktig å ha en detaljert gjennomgang av treffpunktene mellom tjeneste og bruker.

### *6.2.3 DELKONKLUSJON FORSKNINGSSPØRSMÅL 2*

Ut fra denne casestudien kan det se ut som at AT- ONE metoden kan bidra til å styrke tjenstedesignprosessen ved at den systematisk viste alle momentene en må vurdere ved en slik prosess. En fikk dermed et bredere syn på innovasjon og idégenerering, samt økt innsikt i det en skulle undersøke. Metoden kunne også forstås og brukes av bedrifter uten designfaglig kompetanse, dette var viktig da det var svært nyttig at bedriften var aktivt deltakende gjennom hele tjenstedesignprosessen.

Fuglen og Rockberry skiller seg ut her ved at de i sin prosess tok utgangspunkt i en designprosess hvor en ikke har denne tverrfaglige tilnærmingen. Men casen viste også likheter ved at Fuglen i stor grad visste hva de ville ha og at det var avgjørende at de hadde et tett samarbeid med designbyrået for å gjennomføre en vellykket prosess. AT- ONE metoden har også i større grad en systematisert tilnærming enn andre designmetodikker innen tjenstedesignprosessen. Fuglen og Rockberry skilte seg ut også her ved at de hadde en i

mindre grad strukturert prosess. En så likevel likheter, blant annet ved at de hadde stor nytte av en detaljert og konkret beskrivelse av alle treffpunkt i tjenesten.



## 7. KONKLUSJON

Formålet med denne casestudien var å se på hvilke forutsetninger som burde ligge til grunn når en skal benytte AT- ONE metoden, samt hvilke momenter ved den som kan styrke tjenestedesignprosessen.

Ut fra undersøkelsen så en at det kan være både kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger forbundet med metoden. De mest fremtredende forutsetningene i følge informantene i undersøkelsen var forbundet med en effektiv bruk av ressurser, deling av kompetanse og gode tverrfaglige samarbeid. Det fremkom i stor grad at metoden vil kunne sees på som ressurskrevende. En viktig forutsetning for å benytte metoden var at bedriften opparbeidet seg kompetanse på tjenestedesignprosessen for å kunne gjennomføre metoden med en mest mulig effektiv ressursbruk.

Det kan ut fra denne casestudien se ut som at det er flere sammenhenger mellom forutsetningene som finnes ved metoden og hvordan metoden kan styrke tjenestedesignprosessen. Metoden fokuserer på å ha en tverrfaglig tilnærming til tjenestedesign, ved at den er utviklet for at også bedrifter uten designfaglig kompetanse skal kunne forstå og bruke den. Resultatene fra undersøkelsen viser at det var svært viktig at bedriften opparbeidet seg kompetanse på prosessen, var deltakende og kunne styre prosessen selv. Den tverrfaglige tilnærmingen til tjenestedesign kunne ses i sammenheng med de kompetansemessige forutsetningene som i stor grad fokuserte på kompetansedeling og samarbeid mellom partene.

Det fremkom at AT- ONE metoden står for en systematisk tilnærming til innovasjon og at dette kan bidra til en effektiv ressursbruk i idégenereringsfasen. Det kom også i stor grad frem at innovasjonsprosjektet må være strategisk forankret. Dette kan i følge teori bidra til en mer optimal og effektiv ressursbruk (Farstad & Jevnaker, 2010). En systematisk tilnærming fra starten av tjenesteinnovasjonsprosessen kan bidra til at en tidlig får oversikt over hvilke momenter en skal fokusere på. Dette vil kunne bidra til at innovasjonsprosjektet i større grad vil være strategisk forankret hos ledelsen i starten av prosjektet.

Bedriftene i undersøkelsen gav uttrykk for at de så nytteverdien i en metode hvor de kan være delaktige i tjenestedesignprosessen, og dermed få innsikt i egen tjeneste og brukere på en mer

systematisk måte. Dette kan være momenter ved AT- ONE som kan bidra til å styrke tjenstedesignprosessen.

En av de viktigste forutsetningene for å benytte metoden ved fremtidige tjenesteinnovasjonsprosesser var at AT- ONE metoden i større grad måtte fokusere på å bygge videre på tidligere workshop i metoden. Det kom også frem at metoden kan bidra til å stimulere til tjenesteinnovasjon og at flere bedrifter benytter seg av design i utviklingen av tjenesteinnovasjoner. En viktig forutsetning var da et større fokus på effektiv ressursbruk og en forenkling av metoden.

Jeg vil påpeke at denne oppgaven kun har sett på kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger da disse var mest fremtredende i dybdeintervjuene. Dette innebærer ikke at det ikke finnes andre viktige forutsetninger ved metoden. Tjenesteinnovasjonsprosesser er mangfoldige og varierer i stor grad ut fra hvilken bransje en ser på. Denne undersøkelsen satte kun søkelys på noen av faktorene som kan påvirke en tjenstedesignprosess. Deler av teorien jeg har benyttet er ikke direkte rettet mot AT- ONE metoden, da det var lite teori og empiri å ta utgangspunkt i rundt metoden da denne oppgaven ble skrevet. Metoden er imidlertid laget for tjenesteinnovasjoner og flere teoretiske moment var sammenfallende med resultatene i undersøkelsen. Selv om tjenstedesignfagfeltet ikke skiller seg ut i denne oppgaven, kan en derimot se hvor feltet kan ha fellestrekk med teori og tidligere undersøkelser innen innovasjon generelt, spesielt innenfor tjenesteinnovasjon og designprosesser.

AT- ONE metoden er kun gjennomført som et forskningsprosjekt, hvor kun tre av informantene i denne undersøkelsen deltok. Dette gir ikke grunnlag for generalisering.

## 8. VIDERE FORSKNING

Samtidig med arbeidet rundt denne oppgaven ble de utarbeidet evalueringer og en håndbok for videre bruk av AT- ONE metoden. Materialet ble ikke publisert før oppgaven gikk i trykken og kunne derfor ikke tas med i denne oppgaven. Det vil derimot kunne danne et viktig grunnlag for videre forskning.

Da det kun er gjennomført et forskningsprosjekt på metoden vil det være flere momenter som kan utredes i fremtidige forskningsprosjekt. Det vil også være behov for flere undersøkelser som tar tak i den samme problemstillingen som denne oppgaven for å kunne si noe mer sikkert om AT- ONE metoden. Denne casestudien har gitt flere pekepinner på hvordan informantene opplever at AT- ONE metoden bør videreutvikles. Det ville vært interessant å ta disse problemstillingene videre og se på hvordan designbyrå og bedrifter ønsker å utvikle metoden.

Det kom i denne oppgaven frem at bedriftene stilte seg positivt til en formalisert metode. Det kan derfor være interessant å se på hvordan AT- ONE metoden kan bidra til å utvikle bruk av design hos tjenestetilbydere og hvordan metoden kan bli en mer stabil metode innen tjenestedesignfeltet.

## BIBLIOGRAFI

Accenture (2008). *High Performance in the Age of Customer Centricity; Tuning in to today's customer*. Accenture

AHO. (2011). *Interaksjonsdesign: AHO*. Hentet April 26, 2011 fra AHO: <http://www.aho.no/no/AHO/Institutter/Design/Fagomrader/Interaksjonsdesign/>

American Express. (2011). *Press Releases; American Express*. Hentet April 21, 2011 fra <http://about.americanexpress.com/news/pr/2010/barometer.aspx>

Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science* 3 , 321- 341.

Banks, A. P., & Millward, L. J. (2000). Running shared mental models as a distributed cognitive process. *British Journal of Psychology* , 513- 531.

British Design Council. (2011). *The Design Process; Design Council*. Hentet April 23, 2011 fra Design Council web page: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/>

Carlsen, A. (1999). *Om kunnskap i KIFT- bedrifter*. SINTEF Teknologiledelse.

Clatworthy. (2010). AT- ONE; Becoming AT- ONE with your customers. I M. Stickdorn, & J. Schneider, *Service Design Thinking* (ss. 136-143). Amsterdam: BIS Publishers.

Den Hertog, P. (2000). Knowledge intensive business service as co- producers of innovation. *International Journal of Innovation Management* , 491- 528.

Design Council. (2011a). *Define; Design Council*. Hentet April 25, 2011 fra Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Discover/Managing-and-planning/>

Design Council. (2011b). *Discover; Design Council*. Hentet April 23, 2011 fra Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Discover/>

Design Council. (2011c). *Market Research; Design Council*. Hentet April 23, 2011 fra Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Discover/Market-research/>

Design Council. (2011d). *Project Development; Design Council*. Hentet April 25, 2011 fra Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Define/Project-development/>

Design Council. (2011e). *Project Management; Design Council*. Hentet April 25, 2011 fra Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Define/Project-management/>

- Design Council. (2011f). *Sign-off; Design Council*. Hentet April 25, 2011 fra Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Define/Corporate-sign-off/>
- Design Council. (2011g). *User Research; Design Council*. Hentet April 23, 2011 fra Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/Discover/User-research/>
- Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution. *Design Studies* 22 , 425–437.
- Dr. Candi, M., & Dr.Gemser, G. (2010). *Design Effectiveness Industry Report*. Rotterdam: Rotterdam School of Management.
- Drew, S. (1995). Strategic benchmarking; innovation practices in financial institutions. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 13, No. 1 , 4- 16.
- ECON Analyse. (2005). *Perspektiver på Kunnskapsintensiv tjenestesektor*. Oslo: ECON Analyse.
- Edgett, S. (1996). The new product development process for commercial financial services. *Industrial Marketing Management* 25 , 507- 515.
- Edvardsson, B., Haglund, L., & Mattson, J. (1995). Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6, No. 2 , 24- 35.
- Farstad, P., & Jevnaker, B. H. (2010). *Design i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt*. København: Akademisk Forlag AS.
- Froehle, C., Roth, A., Chase, R., & Voss, C. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: An exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research: JSR, Thousand Oaks*, Vol 3, Iss. 1 , 3- 17.
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995). New Models of Innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management* 6 (3) , 4- 16.
- Gjensidige. (2011). *Om Oss; Gjensidige*. Hentet Januar 28, 2011 fra Gjensidige: <https://www.gjensidige.no/no/0/Om-oss>
- Gloppen, J. (2009). Perspectives on Design Leadership and Design Thinking and How They Relate to European Service Industries. *Design Management Journal* , 33- 47.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og Dataanalyse*. Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organizational Science* Vol 12, No. 4 , 435-449 .
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management* 30 , 41- 50.

Jevnaker, B. H. (2009). Mediating In-between: How Industrial Design Advances Business and User Innovation. I: Poggenpohl Sharon og Sato, Keiichi (red.). *Design Integrations. Bristol and Chicago; Intellect, The University of Chicago Press*, 87- 118.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk- og administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag as.

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

Kimbell, L. (2009). The Turn to service design. I G. Julier, & L. Moore, *Design and Creativity: Policy, Management and Practice*. Oxford: Berg.

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

Live|work. (2011a). *About Us; Live|work*. Hentet April 19, 2011 fra <http://www.livework.co.uk/about-us/>

Live|work. (2011b). *Gjensidige; Live|work*. Hentet April 18, 2011 fra <http://www.livework.co.uk/our-work/Gjensidige>

Live|work. (2011c). *Nordic; Live|work*. Hentet Januar 28, 2011 fra Live|work: <http://www.livework.co.uk/nordic/>

Mager, B. (2009). Service Design as an Emerging Field. I S. Miettinen, & M. Koivisto, *Designing Services with Innovative Methodes*. Helsinki: University of Art and Design, Helsinki.

Miettinen, S., & Mikko, K. (2009). *Designing Services with Innovative Methodes*. Kuopio Academy of Design.

Norsk Designråd. (2011a). *20 prosent mer profitt takket være design; Norsk Designråd*. Hentet Mars 28, 2011 fra Norsk Designråd: <http://www.norskdesign.no/2010/20-mer-profitt-takket-vaere-design-article15415-8573.html>

Norsk Designråd. (2010). *Designdrevet Innovasjonsprogram*. Oslo: Norsk Designråd.

Norsk Designråd. (2011b). *Fra produktfokusert til kundefokusert innovasjon; Norsk Designråd*. Hentet April 18, 2011 fra Norsk Designråd: <http://www.norskdesign.no/om-foredragsholderne/fra-produktfokusert-til-kundefokusert-innovasjon-article10648-8333.html>

Norsk Designråd. (2011c). *Hva er designdrevet innovasjon; Norsk Designråd*. Hentet April 26, 2011 fra Norsk Designråd: <http://www.norskdesign.no/hva-er-designdrevet-innovasjon/category8266.html>

Norsk Form. (2011). *Temaer; Norsk Form*. Hentet Mars 23, 2011 fra Norsk Form: <http://www.norskform.no/Temaer/Design-og-samfunn/Statens-designkonkurranse-2010/Fordypning/Hva-er-tjnedesdesign/>

Norsk Tipping. (2011). *Om Norsk Tipping; Norsk Tipping*. Hentet Mars 25, 2011 fra [https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om\\_norsk\\_tipping](https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om_norsk_tipping)

- Peterson, E., & Thompson, L. (1997). Negotiation Teamwork: The Impact of Information Distribution and Accountability on Performance Depends on the Relationship among Team Members. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 364–383.
- Rockberry. (2011). *Tjenester; Rockberry*. Hentet Januar 28, 2011 fra Rockberry : <http://www.rockberry.no/>
- Service Innovation. (2007a, oktober 24). *AT- ONE Project Summary; Service Innovation*. Hentet januar 17, 2011 fra Service Innovation: [http://www.service-innovation.org/?page\\_id=2](http://www.service-innovation.org/?page_id=2)
- Service Innovation. (2007b). *AT- ONE; Developing a metode for service design; Service Innovation*. Hentet Februar 2, 2011 fra Service Innovation: <http://www.aho.no/en/Arena/Research-projects/AT-ONE-Developing-a-method-for-service-design/>
- Service Innovation. (2010a, Mars 6). *Interesting Actor Collaboration; Service Innovation*. Hentet April 25, 2011 fra Service Innovation: <http://www.service-innovation.org/?p=364>
- Service Innovation. (2010b, August 27). *Money to be made from using design; Service Innovation*. Hentet Mars 28, 2011 fra Service Innovation: <http://www.service-innovation.org/?p=459>
- Service Innovation. (2007c, Desember). *Service Prototyping; Service Innovation*. Hentet Februar 2, 2011 fra Service Innovation: <http://www.service-innovation.org/?p=22>
- Service Innovation. (2010c, April 30). *Visual Thinking; Service Innovation*. Hentet Mars 25, 2011 fra Service Innovation: <http://www.service-innovation.org/?p=406>
- SINTEF. (2011). *HCI: SINTEF*. Hentet April 26, 2011 fra SINTEF: <http://www.sintef.no/hci>
- Smith, D. (2006). *Exploring Innovations*. Berkshire: McGraw- Hill Education.
- St. meld. nr.7. (2009). *St. meld. nr. 7 Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Det Kongelige Nærings og Handelsdepartement.
- Stevens, E., & Dimitriadis, S. (2004). New service development through the lens of organisational learning; evidence from longitudinal case studies. *Journal of Business Research* 57, 1074 -1084.
- Stickdorn, M. (2010). 5 Principles of Service Design Thinking. I M. Stickdorn, & J. Schneider, *Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is Servic Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- (2011). *Søknad til Norsk Designråd for Merket for God Design 2011*. Rockberry og Kaffefuglen.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tollestrup, C. (2009, November). Conceptualising services – developing service concepts through AT- ONE.
- Van der Aa, W., & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management* 18 (2), 155- 171.

Watt Boolsen, M. (2006). *Kvalitative analyser*. København: Hans Reitzels Forlag.

## Intervju

Baarli, J. (2011, 2. mars). S.R. Tveit, Intervjuer

Heimstad, U. B. (2011, 17. februar). S. R. Tveit, Intervjuer

Helgestad, B. S (2011, 8. april). S. R. Tveit, Intervjuer

Holthe, E. K (2011, 2. mars). S. R. Tveit, Intervjuer

Løvlie, L (2011, 29. mars). S. R. Tveit, Intervjuer

Maristuen, J. (2011, 2. februar). S. R. Tveit, Intervjuer

Noreng, T. (2010, 8. november). S. R. Tveit, Intervjuer

Syrdal, S. (2011, 22. februar ). S. R. Tveit, Intervjuer



## APPENDIKS

Vedlegg I: Illustrasjon av AT- ONE metoden

Vedlegg II: Intervjuguide for designbyrå

Vedlegg III: Intervjuguide for bedrift

Vedlegg IV: Gjensidige; Startpakken

Vedlegg V: Fuglen; Møbel- og Kafékonsept

# VEDLEGG I: ILLUSTRASJON AT- ONE METODEN



(Stickdorn & Schneider, 2010)

## VEDLEGG II: INTERVJUGUIDE FOR DESIGNBYRÅ

### **Kort om prosjektet**

Denne casestudien gjøres i forbindelse med min masteroppgave i Entreprenørskap og Innovasjon på Universitetet for Miljø og Bioteknologi (UMB). Masteroppgaven tar for seg de første stegene i tjenstedesignprosessen.

Hovedfokuset vil være å se på AT- ONE metoden og hvordan denne kan styrke de to første stegene i tjenstedesignprosessen; å oppdage og definere ideer for utvikling av tjenester. Analysen vil også se på hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å benytte metoden.

Dette skal casestudien svare på;

- Hvilke kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger må være til stede for at AT- ONE metoden skal kunne brukes?
- Hvordan styrker AT- ONE metoden tjenstedesignprosessen ?

(Rockberry)

Da tjenstedesignprosesser er svært ulike ønsker jeg også å se på en prosess som ikke har benyttet metoden. Dette intervjuet vil derfor dreie seg om hvilke faktorer som kan styrke en tjenstedesignprosess og hvilke forutsetninger som må være til stede for å gjennomføre en god prosess.

### **Bakgrunnsvariabler**

Designbyrå;

Navn;

Stilling;

Rolle i forbindelse med tjenstedesignprosessen;

## **Tidligere tjenstedesignprosesser og metoder**

1. Hvordan har dere gått frem ved lignende prosjekt? Hvilke metoder har dere benyttet og hvorfor?
2. Hvordan vil du evaluere metoden/ rammeverket?

## **Tjenstedesignprosessen**

3. Hvorfor valgte dere å bli med på dette prosjektet?
4. Hvem var involvert og hvilke roller hadde de i prosessen?
5. Kan du si noe om hvordan dere samarbeidet med bedriftene?
6. Kan du si noe om hvordan dette prosjektet var forskjellig fra tidligere tjenstedesignprosesser?

## **Forutsetninger**

7. Var det noen utfordringer ved prosjektet?
8. Hvilke forutsetninger må være tilstede for å gjennomføre denne type prosjekt på best mulig måte mener du?
  - Ressursmessige forutsetninger? (ansatte, tid eller finansielle utfordringer?)
  - Kompetansemessige forutsetninger? (felles kunnskapsplattform, kompetansedeling, definisjon av begrep, tverrfaglig samarbeid)

### **Momenter som kan styrke tjenstedesignprosessen**

9. Hvilke faktorer ved prosjektet, om noen mener du kan ha styrket denne tjenstedesignprosessen?

- Systematisk metode
- Tilpasset bedrifter uten designfaglig bakgrunn?

10. Ser du noen momenter ved prosjektet som ideelt sett burde vært gjort annerledes?

### **Andre forhold**

Er det noen momenter jeg ikke har spurt om som du mener bør komme frem?

Takk for intervjuet!

## VEDLEGG III: INTERVJUGUIDE FOR BEDRIFT

### **Kort om prosjektet**

Denne undersøkelsen gjøres i forbindelse med min masteroppgave i Entreprenørskap og Innovasjon på Universitetet for Miljø og Bioteknologi (UMB). Masteroppgaven ser på tjenesteinnovasjon i de første stegene i innovasjonsprosessen.

Hovedfokuset vil være å se på AT- ONE metoden og hvordan denne kan styrke de to første stegene i tjenesteinnovasjonsprosessen; å oppdage og definere ideer til tjenesteutvikling. Analysen vil også se på hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å benytte metoden .

Dette skal casestudien svare på;

- Hvilke kompetansemessige og ressursmessige forutsetninger må være til stede for at AT- ONE metoden skal kunne brukes?
- Hvordan styrker AT- ONE metoden tjenstedesignprosessen?

(Fuglen)

Da tjenstedesignprosesser er svært ulike ønsker jeg også å se på en prosess som ikke har benyttet metoden. Dette intervjuet vil derfor dreie seg om hvilke suksessfaktorer som kan styrke en tjenstedesignprosess, hvilke forutsetninger som må være til stede for å gjennomføre en god prosess.

### **Bakgrunnsvariabler**

Bedrift;

Navn;

Stilling;

Rolle i forbindelse med tjenstedesignprosessen;

## **Bakgrunnsinformasjon om bedriften og innovasjonsprosesser**

1. Kan du si noe om hvordan dere gjennomfører tjenesteinnovasjonsprosesser i deres bedrift?
2. Hvorfor valgte dere å benytte denne måten å arbeide med innovasjonsprosessen på og hvordan vil du evaluere metoden/ rammeverket?

## **Tjenstedesignprosessen**

3. Kan du nevne grunner til at din bedrift valgte å være med på dette prosjektet og hva dere ønsket å oppnå?
4. Hvem var involvert og hvilke roller hadde de i prosessen?
5. Kan du si noe om hvordan dere samarbeidet med designbyrået?
6. Hvordan er tjenstedesignprosessen forskjellig fra det dere har benyttet før ved lignende tjenesteutvikling?
7. Hvilke elementer har dere benyttet før og hva er nytt?

## **Forutsetninger**

8. Var det noen utfordringer ved prosjektet?
9. Hvilke forutsetninger må være tilstede for å gjennomføre denne type prosjekt på best mulig måte mener du?
  - Ressursmessige forutsetninger? (ansatte, tid eller finansielle utfordringer?)
  - Kompetansemessige forutsetninger? (felles kunnskapsplattform, kompetansedeling, definisjon av begrep, tverrfaglig samarbeid)

## **Momenter som styrker tjenstedesignprosessen**

10. Har dette prosjektet bidratt til å utvikle innovasjonsprosessene deres?

11. Hvilke faktorer ved prosjektet har styrket tjenstedesignprosessen mener du?

- Vil en bedrift uten designfaglig bakgrunn kunne forstå og bruke metoden?
- Opplevs metoden som systematisert?

12. Hvilken nytte mener du dere har hatt av dette prosjektet og er det noe du ville gjort annerledes?


## **Andre forhold**


Er det noen momenter jeg ikke har spurt om som du mener bør komme frem?

Takk for intervjuet!




## VEDLEGG IV: GJENSIDIGES TJENESTE FOR BARN OG UNGE; STARTPAKKEN

Gjensidige Fordel | English  | Skriftstørrelse A A |

**PRIVAT** | LANDBRUK | NÆRINGS LIV | OFFENTLIG | JOBB / OM OSS

★ / FORSIKRING / BARN OG UNGE / FORSIKRING OG BANK FOR UNGE VOKSNE



**Forsikring og bank for unge voksne**

Startpakken gir deg alt du trenger – uten å koste deg skjorta.

- › Dekker dine grunnleggende behov for bank og forsikring
- › Kan kjøpes av eller for unge voksne mellom 20 og 30 år
- › Er fleksibel slik at du enkelt kan velge det du trenger

+

+

+

-

- Skriv til oss
- Finn ditt nærmeste kontor
- Kontakt oss på Facebook
- Meld klage eller reklamasjon

**Vil du snakke med oss?**  
Ring (+47 915) **03100** eller legg inn nummeret ditt, så ringer vi deg kostnadsfritt hvis du er i Norge.

**Innholdet i Startpakken**

- › Reiseforsikring
- › Ulykkesforsikring
- › Innboforsikring
- › Forsikring av pc
- › Studieavbruddsforsikring
- › Egenandel
- › Kjøp sikkerhetsprodukter

**Innholdet i Startpakken**

**Pakken inneholder alltid:**

- › Reiseforsikring som blant annet dekker uhell og sykdom på reise
- › Ulykkesforsikring som sikrer deg økonomisk ved ulykke

**Velg selv om du også vil ha:**

- › Innboforsikring som blant annet dekker tyveri og brann- eller vannskade
- › Pc-forsikring som dekker tyveri eller skade på bærbar pc eller Mac
- › Studieavbruddsforsikring som gir deg erstatning for innbetalte skolepenger hvis du må avbryte studiene
- › Gebyrfri nettbank med Visa-kort

**Inkluder familien i forsikringene**

Du kan enkelt forsikre ektefelle, samboer og barn som en del av Startpakken – bare gi oss beskjed når du kjøper forsikringen.

## VEDLEGG V: MØBEL- OG KAFÉKONSEPTET FUGLEN

*During the daytime and in a perfect co-existence with the authentic items from the vintage design Shop, the old, independent and original Coffee and Tea shop still exists at Fuglen. We sell specialty Coffee Beans from the four best Roasteries in Oslo and delicate Tea leaves from all over Asia. Our skilled Baristas serve all kinds of Espresso Drinks with a careful attention to quality. Every day since 1963.*

*During the nighttime Fuglen changes into a deliciously dedicated, uncompromising and genuine speak-easy Cocktail Bar. We're introducing innovative and traditional Cocktails, bottled Beer from the four best Breweries in Norway and a distinguished seasonal Wine chart. Every ingredient, from Syrups, Juices and Spices is fresh. Our skilled Bartenders seek perfection while mixing ingredients together and creating exquisite Cocktails. Every night since 2010.*

*During all times, everything at Fuglen is for sale, the Chair your sitting in, the Lamp your staring at or the Table your putting your Cocktail or Coffee on. The second hand design Shop of Fuglen has a focus on special, quirky and sometimes forgotten treasures, predominantly from the 50's and 60's. It perfectly matches the story of Fuglen. Every item has an interesting story, and each one is checked regarding quality and genuinity.*

*Welcome and enjoy.*



[www.fuglen.no](http://www.fuglen.no)