

Morgondagens Tjänster

Utveckling och konsumtion av device - förmedlade digitala tjänster

Det som utmärker *device-förmedlade* digitala tjänster är att kunden inte har en fysisk kontakt, ansikte mot ansikte med företaget då han/hon konsumerar tjänsten. Utveckling av *device-förmedlade* digitala tjänster kräver därför att fokus på själva tjänstekonsumtionen sätts i centrum. Konsumtion av *device-förmedlade* digitala tjänster är en personlig aktivitet, som skapar möjligheter till interaktioner. Interaktioner som kan ta formen av sociala nätverk (fotbollsklubben eller vinklubben) eller företag i nätverk (olika kombinationer av tjänsteerbjudanden). Det som utmärker tjänsten är att den konsumeras via en *device* – mobiltelefon, dator, PDA, (Digital) TV för att nämna några exempel. *Devicen* är ett ”kallt” medium och har i sig inga feedbacksystem som kan förändra eller utveckla själva tjänsteerbjudandet (till skillnad från det vanliga sättet att se på tjänster där tjänsten utvecklas i en process mellan köpare och säljare). Detta sammantaget ställer krav på en väl genomarbetad tjänsteutvecklingsprocess för att de komplexa och sammansatta tjänsterna skall appellera till kunders och användares behov samt resultera i köp och användning.

Detta utgör en sammanfattning av projektet Morgondagens Tjänster där tio företag och fem universitet under 2 ½ år brottats med frågor kring tjänsteutveckling under nya förutsättningar (medverkande företag och universitet, se sista sidan). Slutsatser och erfarenheter finns mer utförligt beskrivna i boken med samma namn. Boken tar upp de allt vanligare interaktiva, digitala tjänster som fått namnet *device-förmedlade* tjänster samt diskuterar hur dessa utvecklas och konsumeras.

Företagets förmåga att förstå kundens 'värld' och användares behov på ett djupare plan, samt kunna förädla detta i en affär blir därmed avgörande för om tjänsten skall lyckas på marknaden. Projektet Morgondagens Tjänster har under arbetets gång blivit alltmer medvetna om att utvecklingen, eller snarare sättet som utvecklingen sker på, bottnar i bristande prioriteringar. Svårigheten att göra prioriteringar utifrån vilka tjänster som kommer att vara framgångsrika beror många gånger på att kunskap, synsätt och metoder inte är tillräckligt utvecklade för denna typ av tjänster. Utveckling av synsätt och metoder kan vara en hjälp i en prioritering, vilket i förlängningen ger möjligheter till en effektiv tjänsteutveckling. Att företag dessutom alltmer behöver samverka i olika nätverksrelationer bidrar till en ökad grad av komplexitet vid olika beslut i en tjänsteutvecklingsprocess.

Under de 2 ½ år som projektet pågått har projektgruppens ambition och vilja varit att prova, undersöka, testa, reflektera och skaffa erfarenheter med hjälp av pågående och aktuella företagsprojekt. FöreningsSparbanken, Telia, Posten och Previa har undersökt teknikmognad med hjälp av TeknikmognadsIndex TRI (beskrivs närmare under rubriken hjälpmedel) inom såväl den egna organisationen som hos ett urval av den svenska populationen med mycket intressanta resultat och erfarenheter. ICA och Ericsson har testat en device-förmedlad tjänst där erfarenheter har dragits kring utveckling av dessa tjänster. Posten har i olika projekt testat kundinvolvering där man sett hur ledtiden mellan idé och tjänstens lansering kortats ner. Projektet M-city inom ramen för Stockholms Stad har tittat på och utvärderat sina tjänster med hjälp av metodiker för vad som skapar värde. Böckernas Klubb, Teracom, NCC har testat olika tjänsteidéer gentemot de synsätt och metoder som utvecklats i syfte att undersöka metodernas relevans och användbarhet. Några ytterligare företag var med i uppbyggnaden av projektet Morgondagens Tjänster men har försvunnit från marknaden. Dessa har bidragit till förståelse och insikt om vad som är centralt vid utveckling av *device-förmedlade* digitala tjänster.

Denna fortsatta sammanställning beskriver huvuddragen i boken; *Morgondagens Tjänster – utveckling och konsumtion av device-förmedlade digitala tjänster*. Först tar vi upp övergripande slutsatser i själva tjänsteutvecklingsprocessen, för att sedan komma in på förutsättningar som företag har att ta ställning till. Sammanställningen fortsätter med organisatoriska förutsättningar samt de hjälpmedel som boken tar upp. Hjälpmedel som med nödvändighet tvingar in företag i en tjänsteutvecklingsprocess vilket har ett fokus på kunder och användare samt de värde tjänsterna skapar. Sammanställningen avslutas med ett nästa steg i tjänsteutvecklingsprocessen där *Design för Tjänstekonsumtion* sätts i centrum.

Utmaningar för morgondagens tjänsteutvecklare

1. *Tjänstekonsumtionen är överordnad och bör styra tjänsteutvecklingen*
Kunder konsumerar tjänster som består av både hårda och mjuka delar (själva devicen respektive de tjänster som erbjuds via devicen). Ur kundens perspektiv är tudelning ointressant, det är helheten och det värde som samspelet mellan devicen-tjänsten-kunden skapar som är det intressanta. Detta synsätt innebär en radikal förändring i företag. Kundinvolveringen blir viktig tillsammans med företagets samverkan i nätverksrelationer vilket ställer krav på nya angreppssätt och utarbetandet av synsätt och metoder för tjänsteutveckling
2. *Kunskapen om människan är avgörande*
Vi har tenderat att inte använda och dra nytta av kunskapen om människan vid utvecklingen av device-förmedlade digitala tjänster. Historiskt och över tid har de hårda värdena vunnit över de mjuka, ekonomi har gått före känsla, fakta före intuition osv. Styrmekanismer styr mot hårda värden medan människans drivkrafter och behov i huvudsak handlar om mjuka värden.

3. *Interaktion och interaktivitet är viktigt att förhålla sig till*
När det skapas möjligheter till device-förmedlade digitala tjänster öppnas också möjligheten till interaktivitet. En interaktivitet som inte "bara" är en tvåvägs-kommunikation (som i en webbaserad tjänst, t ex beställning av böcker), utan också en interaktivitet vilket i förlängningen innebär att beteenden förändras och därmed blir en del i tjänsteutvecklingsprocessen.
4. *Devicen är i sig värdelös - dess värde för användaren skapas med tjänsterna som förmedlas via devicen.*
Vi har inte alltid gjort klart för oss vad en tjänst skall göra för användaren och vilka behov användaren vill få tillfredsställda. Att ställa sig frågor utifrån ett behovsfokus i tjänsteutvecklingsprocessen ger ofta andra svar än med ett produktfokus.
5. *Bakslaget för IT och telekom har sin grund i dålig tjänsteutveckling.*
Under IT-bubblans tillväxt glömde vi att det människor ytterst vill ha och betala för är tjänster som fyller ett behov och känns apititliga att konsumera. Det finns inte några lättköpta segrar utan det handlar om hårt och tålmodigt arbete som bygger på kunskap om kunder och användare samt deras grundläggande behov.

Förutsättningar man måste ta hänsyn till

I boken beskrivs fyra förutsättningar man måste ta hänsyn till. Vi har valt att kalla dessa förutsättningar *TINA (There Is No Alternative.)* Detta för att understryka att företag faktiskt står med "ryggen mot väggen" inom ett antal områden. Frågan är inte om utan när man ser kopplingen mellan dessa faktorer och misslyckad tjänsteutveckling.

1. *Nätverkens logik gäller*
Det finns inte något alternativ till nätverkens framväxande logik. De företag som inte kan klara nätverkets dynamiska och ömsesidiga relationer kommer inte att kunna utnyttja de nätverk morgondagens kunder deltar i för sin egen fördel. Företag som inte kan hantera nätverksrelationerna med andra företag kommer att få svårt att utveckla de produkter eller tjänster som kunderna är intresserade av.
2. *Kundernas vilja och förmåga utgör förutsättningarna*
Kundernas förmågor och val utgör förutsättningarna för hur tjänsterna måste planeras, utvecklas och säljas. En bristfällig kunskap om kund eller en otillräcklig insikt i att kunden är den som sätter ramarna för vad som är realistiskt, gör att tjänsteprojekt inte utvecklas efter de planer man satt upp.
3. *Fokus på utvecklingsverksamheten*
TINA nr 3 poängterar nödvändigheten av en väl fungerande utvecklingsverksamhet för tjänster. De företag som inte förändrar sin organisation och sitt arbetssätt och integrerar kunder och användare i tjänsteutvecklingen kommer inte att kunna utveckla lönsamma tjänster.

4. *Timing och rytm*

Den sista TINAn är kanske den viktigaste av alla. I en värld där nätverk ständigt ombildas, värderingar förändras och ständig utveckling pågår blir begrepp som timing och rytm extremt viktiga. Vi påstår att timing och rytm är begrepp som stämmer överens med dagens komplexa system och som poängterar att *hastigheten i sig* inte är viktig om inte mottagaren är där när man levererar.

Utifrån ovan givna förutsättningar tar boken upp ett antal kritiska osäkerheter för företag att förhålla sig till; attityder till kunskap, utvecklingsprocessens status, varumärkesstrategi, förmåga till anpassning, värderingar av osäkerheter. Beroende på hur företag väljer att förhålla sig till givna förutsättningar och kritiska osäkerheter skapas olika möjligheter, vilket kan utgöra ett underlag för strategiska affärsutvecklingsbeslut.

Dynamiska aktörer i ett ständigt föränderligt organisationssystem

Dagens företag är byggda för effektivitet och inte för kontinuerlig organisk anpassning. Det är därför nödvändigt att prioritera och aktivt arbeta med att åstadkomma nödvändiga förändringar i synsätt, processer och organisationsstruktur. Om man t ex inte lyckas synkronisera processerna för utveckling och produktion av tjänster kommer det att bli svårt att skapa en enhetlig upplevelse för kunden. Det blir svårt att uppehålla relationer till kunder och användare om företaget inte kan kommunicera som en enhet utan närmar sig kunder som enskilda avdelningar eller företag.

Att involvera kunder i en tjänsteutvecklingsprocess är mer dramatiskt än man kan föreställa sig. Kundens vardagsliv blir en del av tjänsternas vardag. Det kan också komma att upplevas svårt med gränsdragningar, dynamiken i nätverket, såväl det sociala - som företagsnätverket kommer att utmanas. Tankesättet är dessutom helt nytt och innebär något dramatiskt annorlunda. Vi har ännu bara skrapat på ytan och vi måste ha insikten och kunskapen om att vi är inne i en förändringsprocess som kommer att ta tid och ifrågasätta många etablerade rutiner och processer.

Helhetstänkandet i tjänsteutvecklingsprocessen och den dynamik som det innebär ställer krav på en förståelse av både de mjuka och hårda parametrarna. Med detta menar vi både den synliga processen som kan styras och kontrolleras såväl som den osynliga processen i form av synteser, interaktiva processer, reflektioner, synkronisering och lärande. Att förstå och förhålla sig till dessa processer är viktigt för tjänsteutvecklingsprocessen.

Osynliga processer förutsätter kunskap och reflektion

Att utgå från ett tjänstesynsätt innebär att produktionsresursen är kunskap (kunskap om nätverkets logik, kunskap om kunder och användare, kunskap om organisationens förutsättningar, kunskap om osynliga processer för att nämna några). För att kunna generera produktionsresursen kunskap krävs att kunskapsbärare ges tid och möjlighet till reflektion.

Rädslan för att bryta från det kända ligger djupt och resan in i okänd terräng ställer krav på att utveckla kompetensen och kunskapen om individer, processer och nätverk. Genom att bejaka behovet av denna kunskap och skaffa sig kunskapen som behövs, går det att reducera osäkerheter och flytta fokus från det tekniskt möjliga eller organisationens inre liv till förmån för interaktion och interaktivitet med kunder och andra företag.

Hjälpmedel som utgår från ett helhetstänkande i tjänsteutvecklingsprocessen

Som ett komplement och som ett hjälpmedel i en reduktion av osäkerheter har vi under projektets gång utvecklat tre modeller som en hjälp att förändra synsätt och utveckla metoder för device-förmedlade digitala tjänster, dessa beskrivs mer utförligt i boken, under 1. *Teknikmognad (TRI)*, 2. *Konversationsmodell för kundinvolvering*, 3. *Tre värdelogiker* som underlag för en affärsmodell.

1. *Teknikmognadsbegreppet* är i sig ett viktigt och centralt begrepp som inom ramen för projektet vidareutvecklats i olika dimensioner. Teknikmognadsbegreppet har varit ett hjälpmedel för att på ett djupare plan förstå och förhålla sig till kunders och medarbetares förhållningssätt till teknik. Teknikmognad är alltså inte direkt relaterat till människors tekniska kompetens eller förmåga, utan hur vi relaterar oss till och uppfattar teknik och teknikintensiva tjänster. TRI (instrumentet är utvecklat i USA av bl a Professor A Parasuraman) och framförallt dess tolkningar och analyser kan utgöra ett kraftfullt instrument både vid utveckling av tjänster och vid bearbetning av olika kundgrupper.
2. *Konversationsmodellen*. Att utgå från kunders och användares behov är de flesta företag överens om. Det hjälpmedel som beskrivs i boken består av en konversationsmodell vilket sätter fokus på företagets organisatoriska förmåga att involvera kunder samt kunders motivation och det sociala sammanhang kunden finns i – utifrån kundens förutsättningar. Den tredje hörnstenen i modellen består av hur konversationen mellan företag och kund hanteras. (Vi använder ordet konversation, då det bättre än ordet kommunikation pekar på vikten av ömsesidigt utbyte.)
3. *Värdelogiker*. Ett ytterligare hjälpmedel är tre logiker för tjänstekonsumtion, som utgår från det värde en tjänst är tänkt att skapa för såväl användare som företag. Genom att pröva de tre logikerna (affärslogiken, marknadslogiken och teknologiken) såväl inom företaget som i nätverk med andra företag utvecklas en affärsmodell där värdeskapande sätts i fokus.

Design för tjänstekonsumtion - nästa steg i utvecklingen

Design av tjänster innebär design av hela tjänsteutvecklingsprocessen. Processen måste utformas (designas) utifrån interaktion och interaktivitet och baseras på de grundläggande fenomen som vi lyft fram i boken. Vi vill därför introducera ett nytt begrepp ”*Design för Tjänstekonsumtion*”. I begreppet inkluderar vi mer än vad man i dagligt tal menar med design, d v s formgivning av ett föremål. Designen av devicen kommer fortsatt att vara viktig. Det nya vi lyft fram är designen av det som *finns i devicen*, d v s tjänsten som devicen förmedlar. En viktig faktor är att devicen och tjänsten designas att samverka i en väl sammanhängande, attraktiv helhet.

Tjänstedesignen ska samverka med och stödja affärsutvecklingsstrategin. Genom att utveckla strategier, synsätt och metoder för tjänstedesign skapas värden för såväl kund och användare som företag. Vi antar att företag som bejakar designkonceptet och utvecklar designade tjänster har större möjligheter att bli framgångsrika på marknaden.

Design för Tjänstekonsumtion kan ses som en tredje fas i ett snart femårigt utvecklingsarbete i sökandet efter metoder och processer för utveckling av nya tjänster. Den första fasen utgjordes av projektet *Service Innovation* och den andra fasen av *e- B2B* samt detta projekt, *Morgondagens Tjänster*.

Vill du ha mer information om projektet *Morgondagens Tjänster* samt boken *Morgondagens Tjänster - utveckling och konsumtion av device-förmedlade digitala tjänster*, kontakta Eva Nilsson ansvarig för kunskapstemat Tjänster och Innovation samt projektledare för Morgondagens Tjänster, telefon 08-457 16 54 eller mail eva.nilsson@mtcab.se

Boken går att beställa på www.mtcab.se

Pris 100 SEK exkl. moms

Bokens innehåll:

Tjänstekonsumtionens villkor
 Utmaningar för morgondagens tjänsteutveckling
 Riktlinjer för tjänsteutveckling
 Teknikmognad
 Kundinvolverad tjänsteutveckling
 Tjänstekonsumtionens värde

Projektgruppen Morgondagens Tjänster

Böckernas Klubb Helen Karlsson. **Ericsson Sverige AB** Erik Kruse, Thomas Otterlund. **FöreningsSparbanken** Christina Bohm, Anna-Karin Carlsson, Carin Segerlind, Maria Sterky, Peter Tuscher. **ICA Handlarna** Jan-Olof Jarnesjö, David Sild, Jörgen Wennberg. **Stockholms Stad** Mikael Lagergren, Sanna Koritz. **NCC AB** Lars Ola Petters. **AB Previa** Sara Grambo, Annika Nilsson. **Posten Sverige AB** Birgitta Andersson, Jan-Eric Gyllenram, Christian Muda, Jack Sandberg. **Telia AB** Ewa Goos, Berne Landgren, Björn Lindström. **Teracom AB** Eva Johansson, John Ladberg, Bo Pettersson samt Majken Goulding, Linda Norrwie (Boxer Access AB)

Handelshögskolan i Stockholm, CIC Ph.D Patrick Sweet. **Karlstads universitet, CTF** Docent Anders Gustafsson, Fil. Lic. Per Kristensson, Doktorand Jonas Matthing, Doktorand Bodil Sandén. **Linköpings universitet, IMIE** TeknDr Per-Olof Brehmer. **Stockholms universitet, FEK** Doktorand Karin Dahlström, Doktorand Anders Lundkvist, Doktorand Krisztian Szecsi. **Viktoria Institutet** Doktorand Martin Börjesson. **Vinnova** Lars-Gunnar Larsson, Ulf Eklund, Magnus Cedergren

Enspiro* (tidigare Marknadstekniskt Centrum, MTC). Ansvarig projektledare Eva Nilsson, Ass projektledare Lennart Myhrman. Projektassistenter Kerstin Granelund och Vivi-Anne Enbäck

*Sedan hösten 2002 ingår Marknadstekniskt Centrum AB (MTC AB) tillsammans med Institutet för Företagsledning (IFL AB) i det nybildade företaget **Enspiro**.

ENSPIRO

BY IFL&MTC