



# Design for veldedige organisasjoner

Tjeneste for å styrke lojalitet blant  
bidragsytere

**Anja Stedjeberg Hansen**  
**Thea Marcelie Togstad**

Industriell design

Innlevert: juni 2018

Hovedveileder: Martina Maria Keitsch, ID

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for design



# Design for veldedige organisasjoner

*Design for charitable organizations*

En masteroppgave av Anja S. Hansen og Thea M. Togstad  
Institutt for design, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, juni 2018



# Sammendrag

## Bakgrunn

Denne masteroppgaven utforsker tjenstedesign sin rolle i veldedige organisasjoner med fokus på bedrifts-samarbeid. Oppgaven er gjennomført som et prosjekt med en praktisk tilnærming til design, i samarbeid med UNICEF Norge. Oppgavens mål er å identifisere mulighetsrom og utvikle konsepter innen veldedige organisasjoners tilbud til mindre samarbeidsbedrifter. Herunder utforskes relasjonen mellom teknologi, organisasjon og bedrift for å finne ut hva som danner grunnlaget for en god giveropplevelse.

## Prosess og metode

Oppgaven er gjennomført fra et tjenstedesignperspektiv, en rekke tverrfaglige metoder er brukt gjennom designprosessen for å sikre en god og helhetlig løsning for både front- og backstagebrukere.

Prosjektet startet med en åpen problemstilling. Det ble gjennomført en kartlegging av tjenesten UNICEF tilbyr for bedrifter i dag, samt en behovsanalyse for front- og backstagebrukere. Innsikten baserer seg i hovedsak på intervjuer, brukertester og workshoper gjennomført med brukere på begge sider av tjenesten.

Flere designmetoder ble brukt som verktøy for å samle, konkretisere og bearbeide innsikt. Innsikts- og defineringsfasen bidro til å spisse problemstillingen til en designbrief. Med utgangspunkt i briefen ble det bestemt innovasjonsområder som ble videreutviklet sammen med UNICEF og detaljert i samspill med potensielle frontstagebrukere.

## Resultat

“Å gjøre en forskjell” er bedriftenes primære motivasjon for å bidra til veldedighet. Bedriftene er stolte over å bidra, det knyttes derfor ofte forventninger om oppfølging til et samarbeid. De ansatte i UNICEF bruker mye tid på å forklare rammene i forkant av et nytt samarbeid, og må prioritere egne ressurser slik at så mye midler som mulig går til organisasjonens formål. Dette går ofte utover deres kapasitet til å følge opp etablerte samarbeid med mindre bedrifter.

Vår foreslåtte løsning frigjør tid i oppstarten av et samarbeid, slik at de ansatte i UNICEF kan følge opp etablerte samarbeid senere i løpet. Vi presenterer en tredelt løsning med en prosedyre for oppfølging av bedrifter, en digital produktkatalog som fasiliteter for forventningsavklaring og informasjonsflyt, og et tilbud til mindre bedrifter.



# Abstract

## Background

This thesis explores the role of service design in charitable organizations, with a focus on collaboration with companies. The thesis uses a practical approach to design, in collaboration with UNICEF Norge. The goal of the thesis is to identify areas of innovation and develop concepts for charitable organization's offers for collaborating with smaller companies. The thesis explores the relationship between technology, charitable organizations and companies to determine what creates a good contributor experience.

## Process and method

The project is carried out from a service design perspective. Multiple interdisciplinary methods have been applied throughout the design process to ensure a good and holistic solution for both front- and backstage users.

The project started with an open problem statement. A mapping of the existing service offered to businesses by UNICEF was carried out, in addition to an analysis of customer needs. The majority of this project's insights originates from interviews, user tests and workshops with stakeholders on both sides of the service. Design tools were applied to gather, concretize and process insights.

The insight and definition phases contributed to narrowing the problem statement to a design brief. Based on the brief, areas of innovation were developed in collaboration with UNICEF-employees and detailed with potential frontstage users.

## Results

"To make a difference" is the companies' primary motivation for donating to a charity. Companies are proud to be in collaboration with a charity, and there are usually expectations and needs tied to the collaboration. UNICEF employees spend a lot of time clarifying their terms prior to a collaboration, and need to prioritize their resources so that as much of their funds as possible goes to the cause. This often affects their capacity to follow up established collaboration partnerships with smaller companies.

Our solution frees up time in the initial phases of a collaboration so that the UNICEF employees can focus more on established collaborations. We present a solution in three parts with a procedure for following up companies, a digital product catalog that facilitates for information flow and expectation clarification, and a collaboration offer, tailored for smaller companies.





# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Institutt for Design ved NTNU, i samarbeid med UNICEF Norge våren 2018. Arbeidet med oppgaven har vært prosjektbasert og er et samarbeid mellom Anja Stedjeberg Hansen og Thea Marcelie Togstad.

Prosjektet har gitt oss mulighet til å arbeide med variert metodikk innen tjenstedesign, for å utforske i hvilken grad teknologi kan komplimentere mellommenneskelig kontakt i et vellykket giverforhold. Dette har vi undersøkt i praksis gjennom et prosjekt der vi har sett nærmere på UNICEFs arbeid med lojalitetsbygging og rekruttering av norske bedrifter.

Flere har bidratt til utformingen av denne oppgaven, vi vil gjerne takke:

UNICEF, for en spennende og utfordrende problemstilling, og for de ansattes deltakelse og engasjement dette semesteret.

Vår veileder Martina Keitsch, for verdifulle tilbakemeldinger, oppfølging og veiledning.

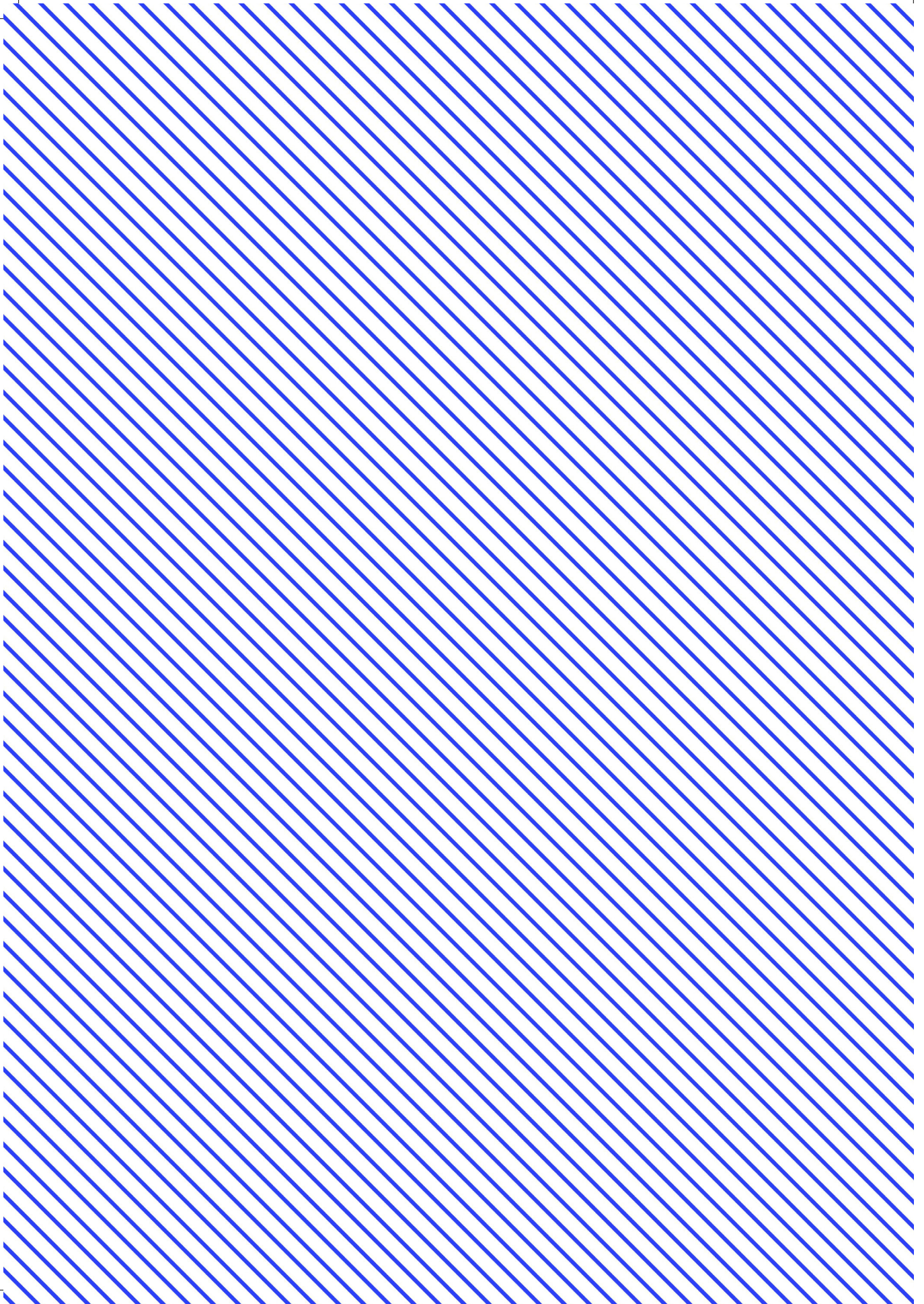
Siri og Frøydís fra Netlight Consulting, for å ha bidratt med sparring, unik metodeinnsikt og veiledning.

Sist, men ikke minst, alle som har deltatt på brukertester, workshoper, diskusjoner og intervjuer i løpet av dette halvåret, oppgaven hadde ikke blitt den samme uten dere.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b>
2	Oppgavetekst
4	Gameplan
6	Oppbygging og designprosess
10	Ordliste
<b>13</b>	<b>Bakgrunn</b>
14	Veldedighet i Norge
16	Givervilje og giverglede
20	Bedriftenes motivasjon
26	Tjenstedesign i veldedige organisasjoner
28	Digitale tjenester og tjenstedesign
30	Problemstilling
<b>35</b>	<b>Metodikk og metode</b>
36	Valg av metodikker
38	Fem prinsipper i tjenstedesign
40	Double diamond
42	AT-ONE
44	Kvalitativ og kvantitativ metode
46	Metoder
<b>55</b>	<b>Innsikt</b>
56	Litteraturstudie og skrivebordsforskning
58	Kartleggingsmøte med UNICEF
62	Benchmarking
68	Interessentkart
72	Nettsideløsningen i dag
76	Semi-strukturert intervju
80	Brukerreise og følelsesmapping
104	Tjenestesafari
108	Sammendrag

<b>113</b>	<b>Definere oppgaven</b>
114	Workshop 1 - AT
118	Personas
124	Aktørkartlegging
130	Service blueprint
146	Generell brukerreise
150	Sammendrag
152	Design brief
<b>157</b>	<b>Konseptutvikling</b>
148	Fire mulighetsområder
164	Workshop 2 - ON
176	En tredelt løsning
180	Sprint
186	Konsept 1
190	Konsept 2
194	Resultat fra brukertester
196	Evaluering av konsepter
200	Sammendrag
<b>203</b>	<b>Konseptdetaljering</b>
204	Minimum viable product
206	Andre iterasjon på digital produktkatalog
212	Workshop 3 - E
222	Iterasjon 3
226	Iterasjon 4
230	Siste iterasjon
238	Synlighet på nettsiden
240	Prosedyre for oppfølging
256	Tilbud til mindre bedrifter
<b>267</b>	<b>Løsningen</b>
268	Tjenestereise for inngåelse av samarbeid
270	Tjenestereise for UNICEF-prosenten
272	Innmeldings- og oppfølgingsmateriale
274	Videre arbeid
278	Løsningen i en større kontekst
<b>281</b>	<b>Diskusjon</b>
282	Utfordringer
284	Å designe for tillit
288	Evaluering av prosjekt
294	Evaluering av løsning, prosjekt og metode
302	Evaluering av samarbeid
306	Konklusjon
<b>310</b>	<b>Referanseliste</b>
<b>314</b>	<b>Vedlegg</b>





# Introduksjon

I dette kapitlet introduseres oppgaven. Vi viser frem prosjektets gameplan og redegjør for hvordan vi har arbeidet med prosjektet og med masteroppgaven.

- 2 Oppgavetekst
- 4 Gameplan
- 6 Oppbygging og designprosess
- 10 Ordliste

## **Oppgavetekst**

På neste side står oppgaveteksten slik den ble skrevet i januar 2018. Den er utgangspunktet for masteroppgaven og er basert avtalen som ble gjort med UNICEF i desember 2017.

Tidlig i prosjektet tok vi et bevisst valg om å holde oppgaveteksten åpen slik at vi kunne definere den nærmere utover i prosessen. Redegjørelser for avgrensninger for prosjektet vil bli gjort underveis i oppgaven. For en mer detaljert beskrivelse henviser vi til designbriefen på side 152.

---

## Masteroppgave for Anja Stedjeberg Hansen og Thea Marcelie Togstad

### Design for veldedige organisasjoner

Tjeneste for å styrke lojalitet blant bidragsyttere

*Design for Charitable Organizations*

*Service to Strengthen Loyalty Among Contributors*

UNICEF er FNs barnefond, og verdens største hjelpeorganisasjon med fokus på barns rettigheter. På verdensbasis driver UNICEF med bistandsarbeid som muliggjøres ved hjelp av forskjellige bidragsyttere, både fra privatpersoner og bedrifter. UNICEF Norge er én av 36 støttekomitéer som har som hovedformål å samle inn penger til UNICEFs internasjonale arbeid.

Vi ønsker å gjennomføre en tjenstedesignorientert masteroppgave, der vi ser på samspillet mellom UNICEF og bedrifter som ønsker å donere penger til organisasjonen. Per dags dato har UNICEF et fastsatt system for privatpersoner som gir månedlige beløp samt bedrifter som gir store beløp over en satt sum, men mangler et system som ivaretar mellomstjiktet.

Etter møte med UNICEF ble det bestemt at vi skal arbeide med kartlegging av nåværende praksis, og videre innovasjon på dette området. Det er viktig at bidragsyttere føler seg ivaretatt når de gir et bidrag, og at denne prosessen som oppleves effektiv for alle involverte. Et overordnet mål er at en god brukeropplevelse skal føre til at bedriften velger å fortsette å støtte UNICEF ved senere anledninger.

Opgaven vil blant annet omfatte:

- Kartlegging av nåværende praksis
- Behovsanalyse, både for brukere av tjenesten og internt ansatte
- Workshop med ansatte i UNICEF
- Konseptutvikling og idégenerering
- Prototyping og testing

Opgaven utføres etter "Retningslinjer for masteroppgaver i Industriell design" -

Ansvarlig faglærer: Martina Keitsch, NTNU

Eksterne veiledere: Siri Lønvik og Frøydis Sollie Rønning, Netlight Consulting

Bedriftskontakt: Erlend Johansen, UNICEF

Utleveringsdato: 12. januar 2018

Innleveringsfrist: 7. juni 2018

Trondheim, NTNU, 12. januar 2018



Martina Keitsch  
Faglig veileder



Ole Andreas Alsos  
Instituttleder

# Gameplan

For å skape et solid grunnlag for mastersamarbeidet tegnet vi opp en «Gameplan» (figur 1). Den hjalp oss å definere roller, avklare forventninger til prosjektet, spilleregler og sørge for at vi begge arbeidet mot samme målsetting.



## INTRO / GAMEPLAN

### Teamroller

Anja - designer
Thea - designer

### SWOT av teamet

- Likeverdige - Forskjellig bakgrunn	- Åpne for innovasjon - Bra støttespillere - Tid og ressurser
- Tenker likt - Ikke skrevet sammen	- Låst i et spor - Passiv produkteier - High risk, high reward

### Prosjektbeskrivelse

Et metodeprosjekt i samarbeid med en reell organisasjon. Ender i en detaljert rapport, samt et løsningsforslag.

### Spilleregler

- Enige om store avgjørelser
- Si ifra før en konflikt eskaleres
- Å kunne stole på hverandre
- Ta hverandres meninger til etterretning
- Velg dine kamper

### Prosjektforløp

Innsikt	Definér	Utvikle	Detaljør
Intervjurunde med UNICEF	W1 - AT hos UNICEF Design brief	W2 - ON hos UNICEF Sprint	W3 - E på NTNU

#### Kvalitetssikring

Martina

Samskap med UNICEF

Innvolvare stakehodlers

Teste med reelle brukere

#### Suksesskriterier

Begrunne steg logisk

Utvinne kunnskap fra U.

Generere bredt utvalg konsepter

A-B og detaljeringstest

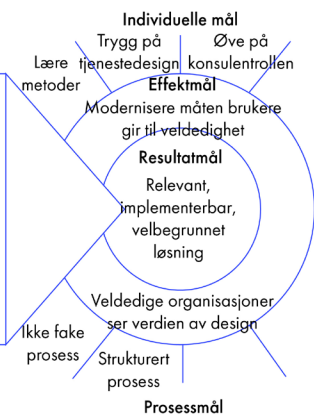
#### Fallgruver

Ta for lett på innsikt

Ikke stille de rette spsm.

Ikke divergere nok

Syning/antakelser



### Nettverk

Siri, Frøydis, Erlend, Martina, klassen, Netlight UX

Figur 1: Gameplan som viser retningslinjene for samarbeidet mellom masterpartnerne

# Oppbygging og prosess

Vi redegjør for hvordan vi har arbeidet med masterprosjektet og masteroppgaven.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært prosjektbasert, vi har derfor lagt vekt på å beskrive prosessen vår fra det første møtet med UNICEF i desember 2017 og til vi kom frem til et ferdig konsept i juni 2018. Vår fremgangsmåte og metodebruk er valgt for å utforske variert tjenstedesignmetodikk, og hvordan teknologi kan brukes til å etablere en effektiv giverprosess, samtidig som relasjonen mellom UNICEF og bedriftene ivaretas og forbedres. Tillit, muliggjørelse og nyskapning har vært sentrale temaer gjennom hele oppgaven.

## OPPBYGGING AV MASTEROPPGAVEN

Vi har valgt å dele oppgaven inn i åtte deler. I de første to delene, «introduksjon» og «bakgrunn», beskriver vi utgangspunktet for prosjektet og belyser hvorfor problemstillingen er aktuell i et tjenstedesignperspektiv. Del tre handler om «metodikk og metode». Der motiverer vi de metodikkene vi har valgt for denne designprosessen og de forskjellige metodene som er blitt brukt i prosjektet. De neste fire delene: «innsikt», «definere oppgaven», «konseptutvikling» og «konseptdetaljering» følger de fire stegene i designprosessen vår der vi går i dybden på vår spesifikke tilnærming til de forskjellige metodene og hvordan de påvirker prosjektet. I delen «løsning» presenterer vi det endelige konseptet. I den siste delen, «diskusjon», diskuterer vi utfordringer vi har møtt på underveis og evaluerer prosjektet ut i fra tilbakemelding fra brukere fra front- og backstagesiden av tjenesten. Vi ser også på muligheter for videreutvikling av konseptet. Prosessen visualiseres på neste side.

Alle figurer og illustrasjoner i denne oppgaven er tegnet av oss i masterteamet. Dersom figurene er basert på andres arbeid, oppgis dette i bildeteksten. Alle bilder i denne oppgaven er også tatt av oss med mindre noe annet er oppgitt.

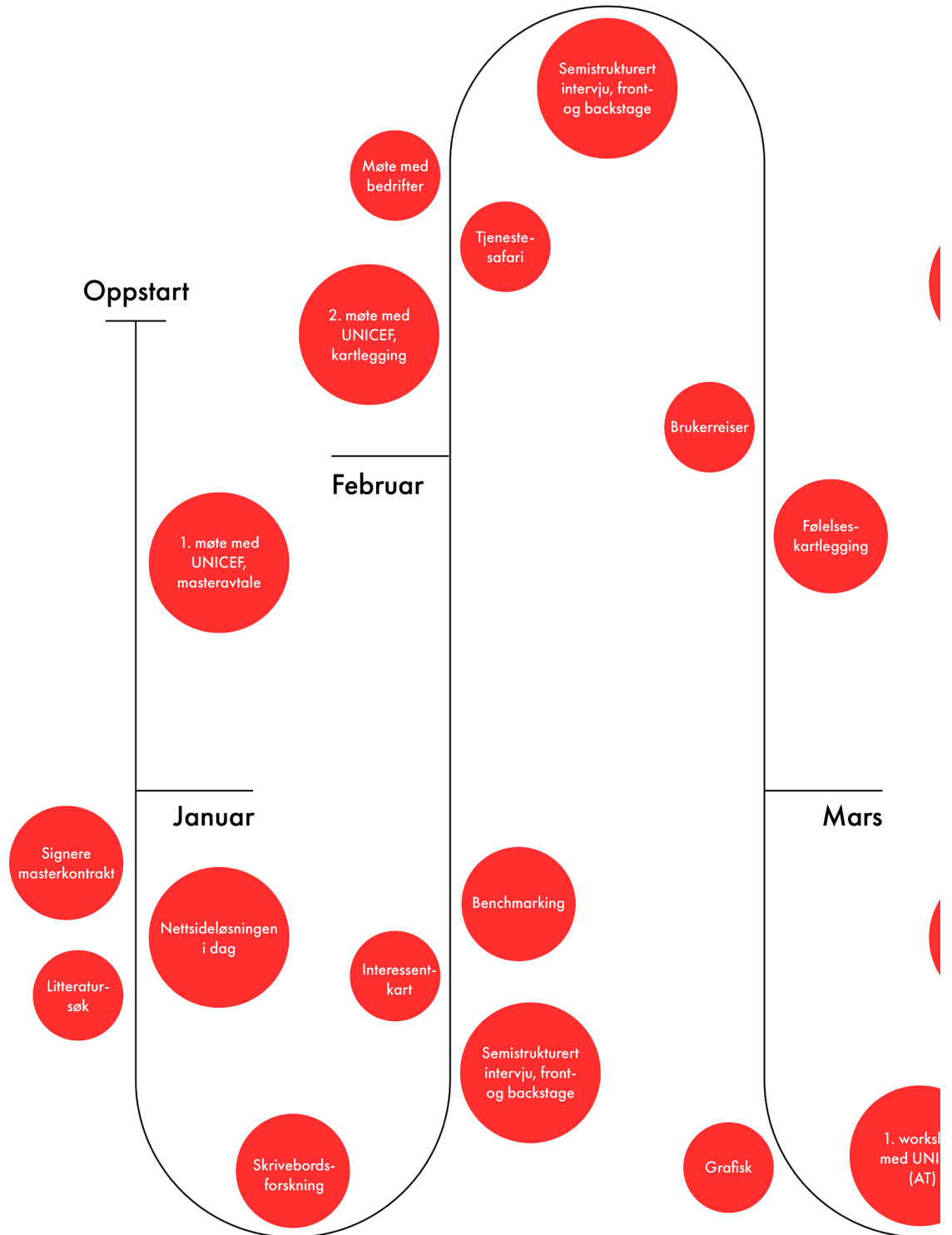
## DESIGNPROSESSEN

Prosjektet startet med en bred problemstilling som handlet om UNICEFs ønske om å nå ut til, og å bedre ivareta, flere små og mellomstore bedrifter uten at det skulle kreve mer ressurser fra deres side. Vi så tidlig at dette prosjektet ville kreve en grundig innsiktsfase for å kartlegge mulighetsområder og kjernen til problemet.

For å tilrettelegge for en så oversiktlig og strukturert prosess som mulig bestemte vi oss for å følge «The Double Diamond design process» fra The British Design Council (2015) kombinert med «AT-ONE», en designfilosofi utviklet av Clatworthy (2014).

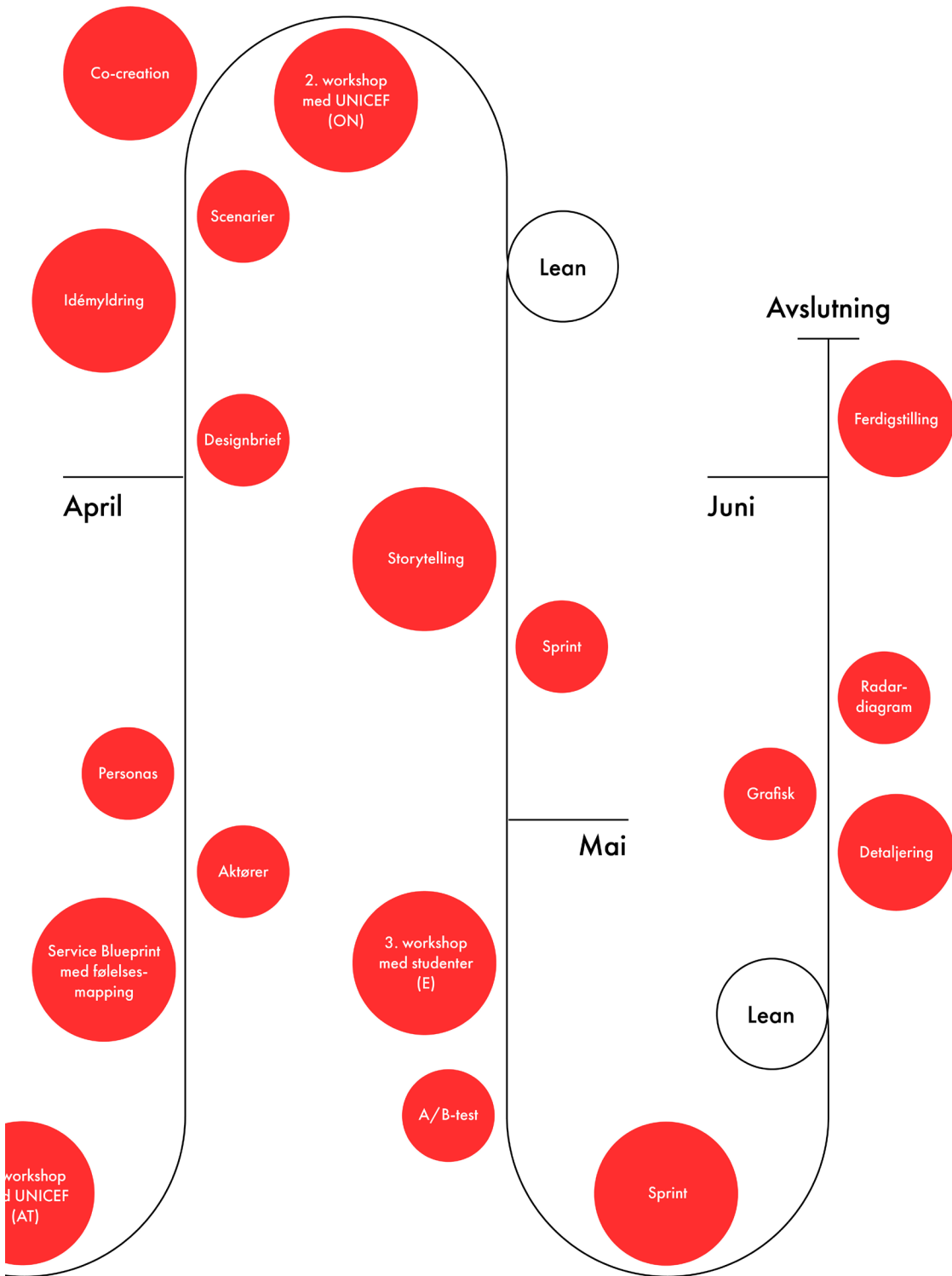
Alle metodene er beskrevet i detalj i «Del 3 – Metodikk og metode». De fire delene innsikt, definér, utvikle og detaljér i Double Diamond ble brukt som et rammeverk for å etablere et tidsperspektiv og for å planlegge relevante aktiviteter og metoder vi ønsket å bruke. De forskjellige stegene i AT-ONE ble også plassert med tanke på disse, og gjennomgått i tre ulike workshops, to på UNICEFs kontor i Oslo og en i Trondheim.

Designprosessen visualiseres på neste side (se figur 2).



Figur 2: Visualisering av vår designprosess

INTRO / OPPBYGGING



# Ordliste

Ordlisten beskriver hvordan forskjellige begrep innen veldedighet, UNICEF og tjenestedesign benyttes i denne oppgaven.

## **VELDEDIGHET**

B2C-bedrift: Business-to-consumer, altså bedrifter som selger produkter eller tjenester direkte til forbrukere, i motsetning til B2B-bedrifter som selger til andre bedrifter.

Bidragstyrer: Den som gir penger eller tjenester til en veldedig organisasjon, kan omfatte både bedrifter og privatpersoner.

CM: Cause Marketing, en måte for bedrifter å ta samfunnsansvar gjennom å gi en andel av inntektene sine til en veldedighet.

CRM: Customer Relationship Management, en metode der ansatte jobber for å utvikle og opprettholde gode kunderelasjoner.

CSR: Corporate Social Responsibility, på norsk samfunnsansvar i bedrifter, handler om at bedrifter settes i en samfunnsmessig ramme og tar ansvar deretter.

Givervilje: Et ønske eller en motivasjon for å gi et bidrag til noen andre.

Giverglede: En opplevelse av glede etter å ha gitt en gave til noen andre.

RR: Regular Resources, på norsk ikke-øremerkede midler.

Social proof: Den positive innflytelsen som oppstår når en person får lyst til å gjøre noe fordi hun eller han ser at det gjøres av andre.

## **UNICEF**

Apsis: Et rammeverk for å sende ut nyhetsbrev på e-post

KAM: Key Account Manager, på norsk nøkkeltkundeansvarlig. I denne oppgaven omtales de som en gruppe ansatte i salgsavdelingen.

Salgsavdelingen: De ansatte i UNICEF som jobber med bedriftskunder.

Samarbeidspartnere: En fellesbetegnelse for alle typer bedrifter som samarbeider med UNICEF.

UNICEF: Henviser i denne oppgaven til UNICEF Norge

UNICEF globalt: Alle UNICEFs kontorer verden over.

UNICEF sentralt: Hovedkontoret til UNICEF i New York.

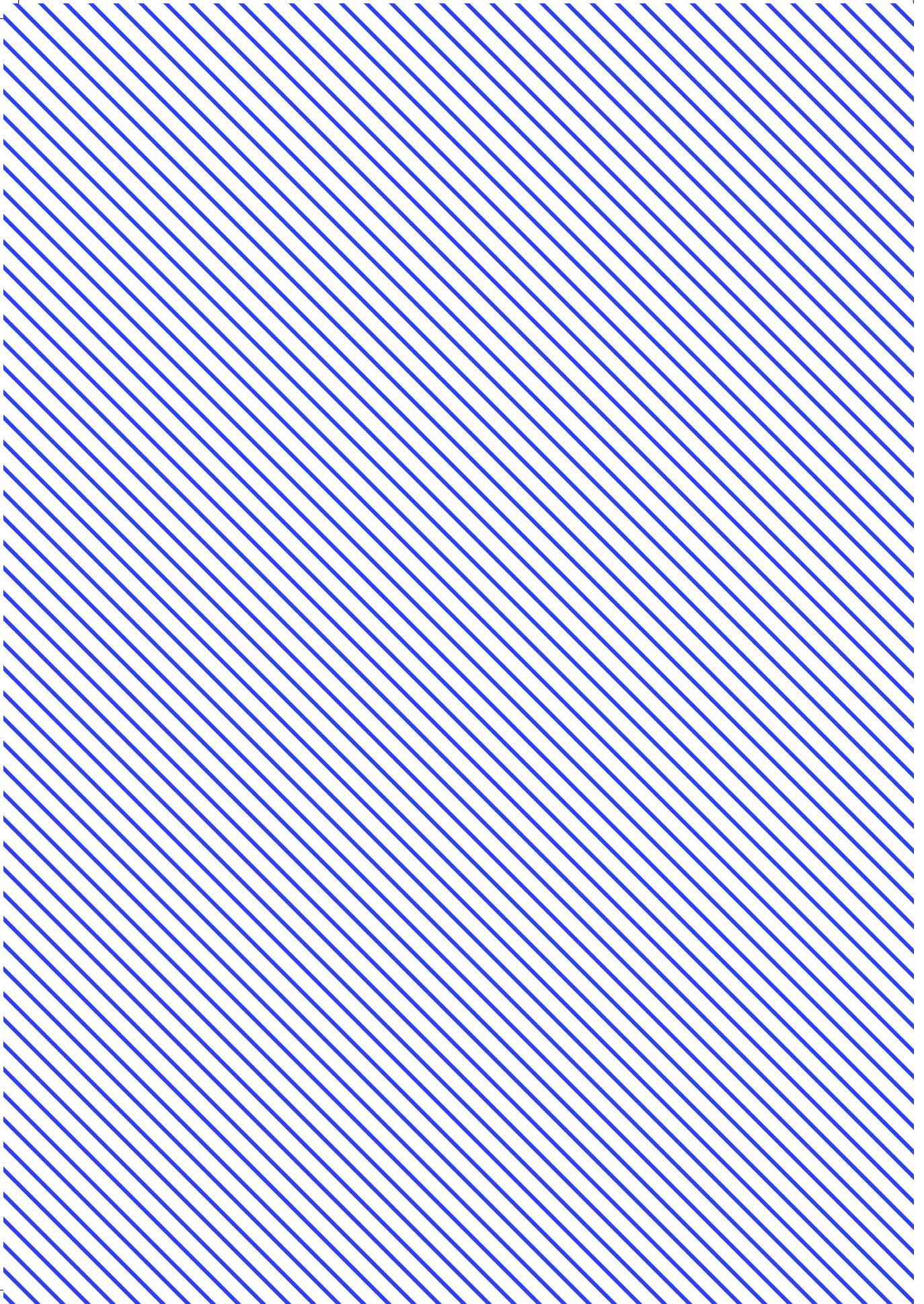
## **TJENESTEDESIGN**

Backstagebrukere: Brukere som arbeider på «baksiden» av tjenesten, i denne oppgaven refererer vi til ansatte internt på UNICEFs kontor i Oslo.

Frontstagebrukere: Brukere som benytter seg av «forsiden» av tjenesten, i denne oppgaven refererer vi til representanter fra bedriftene som ønsker å samarbeide med UNICEF.

MVP: Minimum Viable Product, en løsning som kun inneholder nøkkelfunksjonene som er nødvendig for å ta i bruk et produkt, og som samtidig er fleksibel og skalerbar nok til å videreutvikles i takt med de andre aspektene ved tjenesten.

Onboarding: Onboarding er et begrep lånt fra HR som omhandler å sikre en helhetlig mottakelse av nyansatte. Innen tjenestedesign innebærer onboarding å få brukere i gang med en tjeneste gjennom å legge til rette for en god opplevelse i oppstartsfasen.







# Bakgrunn

I dette kapitlet har vi gjort en litteraturstudie for å lære mer om temaer knyttet til veldedighet, bedrifters motivasjon for å gi penger til ideelle organisasjoner og tjenstedesign i veldedig kontekst

- 14 Veldedighet i Norge
- 16 Givervilje og giverglede
- 20 Bedriftenes motivasjon
- 26 Tjenstedesign i veldedige organisasjoner
- 28 Digitale tjenester og tjenstedesign
- 30 Problemstilling

# Veldedighet i Norge

Vi tar for oss bakgrunnen for dette prosjektet og undersøker grunnlaget for samarbeid mellom bedrifter og veldedige organisasjoner i Norge

Norge er verdensledende på veldedig arbeid og omtrent halvparten av den norske befolkningen engasjerer seg i en eller annen form for frivillighet (Kulturdepartementet, 2017). Gjennom direktoratet for utviklingssamarbeid, Norad, formidlet Norge i 2016 til sammen 36,8 milliarder kroner til bistandsarbeid verden over (Norad, 2016). I følge tall fra UNICEF, gikk 1,7 milliarder av denne summen til UNICEF sentralt. Likevel er de aller fleste veldedige organisasjoner avhengige av bidrag fra privatpersoner og næringsliv for å opprettholde den høye kvaliteten på arbeidet de gjør i inn- og utland.



*«Det er i bedriftssamarbeid det største potensialet ligger.  
Det er jo de som hele tiden genererer penger.»*

- Ansatt i UNICEF

Bakgrunnen for dette prosjektet var et ønske om å utforske hvordan tjenstedesign kan brukes for å hjelpe veldedige organisasjoner å ivareta brukeropplevelsen til bidragsyterne sine. I desember 2017 kontaktet vi UNICEF Norge med en forespørsel om mastersamarbeid og fikk i løpet av kort tid svært positiv tilbakemelding. Vi ble invitert på et møte på UNICEF-kontoret i Oslo i desember, der vi avtalte mastersamarbeidet.

Som én av 36 støttekomitéer har den norske avdelingen som hovedformål å samle inn penger til UNICEF sentralt sitt internasjonale arbeid. I likhet med andre veldedige organisasjoner er UNICEF avhengig av private pengegaver for å overleve. I dag kommer mesteparten av inntektene til UNICEF fra privatpersoner og større norske bedrifter. For å bygge ut bedriftssamarbeidet, ser UNICEF potensiale

i å utvide samarbeidet med små og mellomstore bedrifter. Ovenfor trekker vi frem et sitat fra et av de mange intervjuene våre med ansatte i UNICEF.

Tall fra 2015 viser at 99,5% av alle norske bedrifter har under 100 ansatte og faller dermed under kategorien små og mellomstore bedrifter (NHO, 2015). Selv om bedriftene i dette segmentet ikke har mulighet til å bidra med like store beløp som større bedrifter, vil et samarbeid med en veldedig organisasjon kunne være positivt for både bedriften og organisasjonen. Forutsatt at de riktige hensynene blir tatt (Milinski, Semmann, & Krambeck, 2002). UNICEF ønsker å nå ut til disse bedriftene, men har per i dag ikke nok ressurser til å markedsføre seg mot og ivareta denne gruppen på en sånn måte at samarbeidet oppleves som lønnsomt for begge parter.

# Givervilje og giverglede

Vi ser på hva som motiverer mennesker til å bidra til veldedighet. Og hva gjør at de fortsetter å bidra?

For å skjønne hvorfor bedrifter og enkeltmennesker gir til veldedighet, er det viktig å forstå faktorene som kan aktivere givervilje hos den enkelte. «The Identified Victim Effect» beskriver hvordan vi mennesker har lettere for å sympatisere med enkeltindivider i situasjoner som beskrives i detalj, enn de samme menneskene beskrevet som en del av en statistikk (Schelling, 1968). En studie fra 2013 viste at givers generøsitet påvirkes av hvordan mennesker i nød blir presentert for dem. Det er mer sannsynlig at aktører gir penger til en enkeltperson de vet mye om, enn en gruppe mennesker som skildres på et mer generelt grunnlag (Cryder, Loewenstein, & Scheines, 2013).

Studien definerte tre aspekter ved detaljering som aktiverer givervilje hos potensielle givere. Først og fremst må saken være emosjonelt engasjerende, altså presentert på en sånn måte at den fremmer sympati hos givene. Dessuten bør den være konkret og lett å visualisere, altså presentert slik at potensielle givere kan sette seg inn i saken og «se for seg» situasjonen. Det siste aspektet omhandler nærhet. Givere som til en viss grad føler seg nærme saken, enten det handler om tid, avstand, egne erfaringer og opplevelser eller andre sosiale faktorer, vil som regel gi oftere og mer enn potensielle givere som ikke føler noen form for nærhet til saken.

Studien viste at en detaljert og godt beskrevet sak engasjerte flere potensielle givere enn saker som ble presentert med mer generell og overordnet informasjon. Men selv om detaljer engasjerte flere

givere, var effekten kun synlig dersom givene mente at bidraget hadde en reell innvirkning. Cryder og teamet hennes fant at giverviljen økte proporsjonalt med effekten hvert enkelt bidrag hadde på saken, og fungerte som en katalysator for detaljerte beskrivelser og giverglede. Med andre ord var detaljerte beskrivelser avgjørende for om en aktør skulle gi til en sak eller ikke, men giverviljen økte betydelig dersom aktøren mente at bidraget ville ha en positiv påvirkning på saken som var større enn hva det ville koste å gi fra seg bidraget (Cryder et al., 2013).

Mange givere mener bidraget deres har en større påvirkningskraft dersom de gir til mindre, spesialiserte organisasjoner som jobber med én spesifikk sak enn om de gir til store, etablerte «kjemper» som jobber med mange forskjellige saker (Aknin, Dunn, Whillans, Grant, & Norton, 2013).

I samme studie fant forskerne ut at selv om hver enkelt aktør ga omtrent like store beløp til den store etablerte organisasjonen og til den mindre mer spesialiserte organisasjonen, opplevde giverne høyere subjektivt velvære av å gi til den spesialiserte organisasjonen. Fordi de opplevde av bidraget deres hadde en større positiv effekt på saken de ga til, merket de også en større giverglede. Denne økte givergleden bidro til at neste gang de skulle gi et beløp, valgte de bort den store, etablerte organisasjonen til fordel for den mindre organisasjonen der de mente at det enkelte bidraget deres hadde størst påvirkningskraft (Aknin et al., 2013).

**Dersom en giver får en detaljert beskrivelse av hva beløpet som gis faktisk brukes til, opplever hun eller han det som mer verdifullt å gi (Cryder et al., 2013).** For å øke givergleden, og dermed sannsynligheten for å bli valgt igjen neste gang en giver ønsker å gi et beløp, kan organisasjoner med et bredt spekter av fokusområder arbeide med hvordan de kommuniserer med giverne sine. Det vil for eksempel fremme mer giverglede for brukeren å vite at organisasjonen brukte det spesifikke bidraget til å kjøpe skoleutstyr til ti barn i en navngitt by i et krigsherjet land, enn å vite at pengene gikk til fattige barn verden over.



# Bedriftenes motivasjon

Vi gjør rede for hvordan bedrifter stiller seg til veldedighet og hva de har å tjene på å bidra til en veldedig organisasjon.



I løpet av de siste tiårene har konsumentenes forventninger til bedrifter endret seg betydelig. Bedrifter skal ikke lenger kun skape profitt for relevante interessenter, men vise at de er i stand til å ta samfunnsansvar, gjerne ved å støtte noe som ikke har noe med deres egen kjernevirksomhet å gjøre (Chernev & Blair, 2015).

Å sette bedrifter i en samfunnsmessig ramme, gjør dem til en integrert del av samfunnet (Innovasjon Norge, 2018). Dette betegnes som CSR (Corporate Social Responsibility), og innebærer alt fra pengedonasjoner til gode saker og ansvarlig produksjon som ivaretar miljøet, til rettferdig behandling av ansatte. Forskning viser at bedrifter som prioriterer CSR kan oppleve økt omdømme i form av å få et bedre rykte i egen kundekrets (Chernev & Blair, 2015).

## **DONASJONER OG OMDØMME**

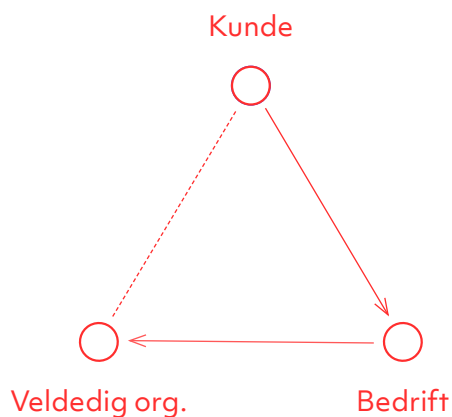
Donasjoner til veldedighet og gode formål vitner om at bedriftene bryr seg om samfunnsmessige utfordringer, og blir betegnet som en del av CSR. Måten en bedrift velger å donere på kan ha direkte utslag på omdømmet de oppnår blant kundene sine.

Dean (2013) beskriver hvordan forbrukere og kunders eksisterende holdninger brukes som et rammeverk når de mottar ny informasjon, og hvordan forskjellige typer donasjoner påvirker bedrifter med ulike rykter. Som utgangspunkt kategoriserte han bedriftene i tre grupper; plettfritt rykte, gjennomsnittlig rykte, og uansvarlig rykte, og mulige måter å donere penger på som ubetinget og betinget.

En ubetinget donasjon er et beløp som gis uten at det har noe sammenheng med selskapets salg og inntekt. For eksempel at en bedrift donerer et beløp som julegave eller lignende. Et eksempel på dette er Pearle Vision Centers donasjon på 45 000 dollar til The Children's Miracle Network, uten å vise til hvordan dette knyttet seg til salg av egne produkter (Barone, Miyazaki, & Taylor, 2000).

Dette skaper en relativt enkel vekslingsligning der kun to interessenter er deltakende, nemlig bedriften som gir og organisasjonen som mottar. Her gir bedriften penger, og mottar takknemmelighet fra organisasjonen samt et klapp på skulderen fra seg selv.

En betinget donasjon er derimot satt i sammenheng med bedriftens mulighet



Figur 3: Ved CM vil bedriftens kunder bli indirekte bidragsytere. Visualisering inspirert av Ross et al. (1992).

for å generere salg og inntekt. CM (Cause Marketing) er et godt eksempel på dette, denne strategien er designet for å nå markedsføringsmål ved å spille på støtte til ideelle organisasjoner (Barone et al., 2000).

For eksempel ved at en bedrift forplikter seg til å gi 2% av pengene når en kunde kjøper en vare til veldedighet. American Express dro nytte av denne strategien ved å annonsere at to cent per transaksjon gjort med deres kort ville gå til Share our Strength, en organisasjon som gir mat til trengende. Denne vekslingsligningen er mer komplisert ettersom at den består av tre aktører, nemlig kundene som kjøper, bedriften som gir og organisasjonen som mottar (se figur 3). Dette skaper en indirekte link mellom kunden som bruker penger og organisasjonen som mottar dem. Samarbeidet er både av økonomisk

og symbolsk sosial natur, ettersom verdien av utvekslingen kan bli mer betydningsfull for kundene når de får mulighet til å bidra til en god sak uten følelsen av å bruke mer penger (Ross, Patterson, & Stutts, 1992).

Selv om CM legger opp til lengre tids forpliktelse for bedriftene, kan det i visse tilfeller bli sett mer som en markedsstrategi enn en uselvvisk handling på grunn av at bedriften også tjener penger før den gir en donasjon. Bedriftene er derfor nødt til å være svært bevisste på å finne balansen mellom uselviske handlinger og utnyttelse av veldedige organisasjoner for egen profit (Dean, 2003). Dette vil utdypes videre på neste side.

Det er relevant for en bedrift å ta hensyn til sitt eget rykte og omdømme før den velger hvilken type donasjon den vil gå

	Betinget donasjon	Ubetinget donasjon
Plettfritt rykte	Negativt	Nøytralt
Gjennomsnittlig rykte	Nøytralt	Positivt
Uansvarlig rykte	Positivt	Positivt

Tabell 1: Bedrifters omdømme etter de har bidratt til veldedighet avhenger av type donasjon og rykte i forkant av donasjonen Dean (2013)

for (se figur 3). Bedrifter som har for rykte å være uansvarlige vil oppleve økt omdømme uavhengig av type donasjon, gjennomsnittlige bedrifter opplever økt omdømme ved ubetingede donasjoner, bedrifter som allerede har et plettfritt rykte vil derimot oppleve negativt omdømme om de skulle velge betingede donasjoner.

### KONTRASTEFFEKTEN

Dean (2013) beskriver at kontrasteffekten er en av tingene som gjør at vi mennesker kan vurdere to bedrifter som donerer penger på samme måte ulikt. Om en bedrift med plettfritt rykte velger å donere, er det noe vi som kunder forventer at de skal gjøre. Om en bedrift med uansvarlig rykte gjør det samme, er det større sjanse for at vi blir positivt overrasket. Kontrasteffekten er det vi opplever når noe som står i kontrast til

normalen finner sted, og vil mest sannsynlig ende i en holdningsendring i positiv eller negativ retning for forbrukerne. Dette illustreres i tabellen ovenfor (tabell 1).

En annen faktor som påvirker holdningene våre er hvorfor vi forklarer at en hendelse finner sted. Hvis en bedrift donerer penger etter at ryktet deres har blitt svekket vil handlingen oppleves som mindre altruistisk. Dette fordi forbrukerne vil tenke at bedriften donerer for å reparere sitt eget omdømme og ikke av uselviske grunner.

### INDIREKTE GJENSIDIGHET OG POLITISK RYKTE

Når tjenester, i denne sammenheng donasjoner, veksles mellom aktører gjøres dette enten med eller uten en forventning om å få noe tilbake (Milinski, Semmann,

& Krambeck, 2002). Dette betegnes som direkte eller indirekte gjensidighet (direct or indirect reciprocity), og kan beskrive giverforholdet mellom en bedrift og en ideell organisasjon.

Ved direkte gjensidighet forventer man noe igjen fra mottakeren i form av en tjeneste. Ved indirekte gjensidighet forventer man derimot ingenting igjen for sin uselviske handling fra mottakeren, men heller fra andre medlemmer i ens egen sosiale omgangskrets.

I en studie fra 2002 så Milinski at aktørene som ga penger til en ideell organisasjon, i dette tilfellet UNICEF, fikk verdi tilbake fra omgangskretsen sin i form av høy status og tillit i politiske verv. De fikk derimot ikke penger eller andre tjenester tilbake fra nettverket sitt. Til sammenligning fikk

aktørene som ga tjenester til andre aktører i det samme sosiale nettverket, tjenester av lik eller høyere verdi tilbake, mens den politiske statusen forble uendret (Milinski et al., 2002).

Milinski beskriver hvordan aktører som annonserer at de donerer til veldedighet tjener på dette i form av et positivt politisk rykte. Andre medlemmer i samme sosiale omgangskrets ser på disse aktørene som pålitelige og gode, og dette bidrar sannsynligvis til å heve statusen deres dersom de støtter en troverdig ideell organisasjon. Handlingen «å gi» vil i seg selv ilagge aktørene positive kvaliteter, som medlemmene av samfunnet ser etter i for eksempel politisk lederskap. For de fleste bedrifter vil det sannsynligvis være mest lønnsømt å investere i begge typer virksomheter (Milinski et al., 2002).

# Tjenstedesign i veldedige organisasjoner

Vi motiverer hvorfor tjenstedesign er viktig, også innen veldedige organisasjoner

Veldedige organisasjoner er ofte nødt til å finne balansen mellom å fokusere på givene sine og å sette organisasjonens kjernesak i høysetet. Selv om de som regel er avhengige av å ivareta bidragsyterne sine best mulig for å opprettholde arbeidet sitt, er det viktig at mesteparten av organisasjonens midler går direkte til formålet (Gaskin, 1999). Enhver veldedig organisasjon er avhengig av å opprettholde tillitt og et godt rykte for å motta



*“The most important thing in service design with charities is the renewed focus on their users - and who is most passionate about servicing their needs most of all? The staff who work directly with them every day»*

- Sparrow, 2017

bidrag fra bedrifter og privatpersoner. Dette gode ryktet har i følge Gaskin (1999) ofte en klar sammenheng med ressursbruk. Gaskin oppgir også at en generell mening blant de aller fleste av oss er at mesteparten av midlene burde gå til organisasjonens veldedige arbeid. I følge Sparrow (2017), fører dette til at veldedige organisasjoner ofte har få ressurser til å utforske og videreutvikle giveropplevelser.

Selv om veldedige organisasjoner i mange tilfeller mangler midler til å videreutvikle tjenestene sine, har de store ressurser i sine ansatte. Gjennom å prate med ansatte fra både UNICEF og Østbyen Frivilligsentral, har vi sett at veldedige organisasjoner gjerne tiltrekker seg løsningsorienterte ansatte som drives av engasjement for både formålet og giverne som muliggjør arbeidet for en bedre verden. Vår erfaring er at dette engasjementet er med og tilrettelegger for tjenstedesign, og kan potensielt bidra til

å forbedre brukeropplevelser, selv med begrensede midler. Dette bekreftes av Sparrow (2017) i sitatet over.

Brukeres ønsker og behov er stadig i endring, dette gjelder også bidragsyttere til veldedige organisasjoner. Under det første møtet med UNICEF i desember 2017 ble vi fortalt at de i løpet av de siste årene opplevde en endring i givernes forventninger av giveropplevelsen. Tidligere hadde de fleste giverne vært fornøyde med en giro i posten og et takkebrev. Nå så de at mange ønsket å involveres i arbeidet, de ønsket i større grad å se at bidraget deres kan gjøre en reell forskjell og de ønsket en tettere dialog med organisasjonen.

# Digitale tjenester og veldedige organisasjoner

Vi beskriver digitale trender og faktorer for å skape tillit mellom profesjonelle aktører og deres kunder.

Tilgang til internett har introdusert en fundamental endring i oppførsel og forventninger mellom bedrifter og konsumenter. Her kan vi trekke paralleller til veldige organisasjoner. Økende bruk av nettbaserte kommunikasjonskanaler har introdusert helt nye interaksjonsmuligheter og normer for hvordan kunder forholder seg til profesjonelle aktører.



Ikke bare kan veldedige organisasjoner nå ut til et mye bredere publikum enn før; konsumentenes nettvaner har endret seg. Sosiale medier har blant annet endret markedsføringsøkosystemet drastisk. Forbrukere er ikke lenger kun passive mottakere av informasjon, men interagerer i større grad med organisasjoner og bedrifter som markedsfører et budskap nå enn tidligere. Forbrukerne har med andre ord en reell påvirkning på hvordan og hva slags informasjon som spres til nye kundekretser (Richard Hanna, 2011).

Dette interaksjonsaspektet er overførbart til nettsider. Anna K. Gottman (2007) beskriver flere forskjellige klassifiseringer av nettsider. De kan strekke seg fra nettsider helt uten markedsføringsmål til interaktive nettsider som baserer seg på toveiskommunikasjon mellom selskap og konsument, i disse tilfellene er dette en helt sentral del av organisasjonens tjeneste.

Ettersom internett har blitt et veletablert fenomen, vendes oppmerksomheten i større grad mot tillit som en integral faktor i suksessfulle løsninger (Cynthia L. Corritorea, 2003). On-line tillit defineres som tiltroen som skapes mellom et individ og nettsiden det interagerer med,

herunder teknologien, brukeropplevelsen og menneskene bak siden. En brukers tillit påvirkes av hvordan hun eller han oppfatter faktorer som pålitelighet, brukervennlighet og risiko. For veldedige organisasjoner er det særdeles viktig at nettsidene deres kan brukes som et verktøy for å fremme deres gode rykte, ekspertise og ærlighet, samt at deres løsning legger til rette for et enkelt og risikofritt samarbeid. Dersom innovativ og nyskapende teknologi, potensielt uten menneskelig involvering, skal utforskes i fremtiden er det viktig at disse kjerneelementene også føres videre i de nye løsningene.

Dette betyr at brukere stiller høyere krav til organisasjon og tjeneste enn tidligere. Veldedige organisasjoner må derfor ta hensyn til hvordan informasjon spres, og være bevisste på troverdigheten til det digitale mediet de bruker for å nå ut til brukere. Dette er en viktig del av tjenesten og opplevelsen de tilbyr og kan ha stor innvirkning på en brukers givervilje.

# Problemstilling

Hvilke utfordringer hos UNICEF kan løses med tjenstedesign?

Veldedige organisasjoner er avhengig av bidrag fra private givere for å realisere arbeidet sitt. UNICEF mottar ukentlig henvendelser fra små og mellomstore bedrifter som ønsker å inngå et samarbeid. Med begrensede menneskelige ressurser har tidligere én ansatt på oslokontoret tatt seg av screening og kontakt med disse bedriftene for å finne ut hvilke samarbeid det er gunstig å gå videre med.

Målet er at både bedriften, og UNICEF skal dra nytte av et mulig samarbeid. Som forklart av en ansatt i UNICEF:

*“Dette er jo ikke bare veltedighet, det er business. Et samarbeid med oss skal lønne seg for bedriftene, men vi inngår heller ikke noe som ikke er lønnsomt for oss”*

– Ansatt i UNICEF

Kjernen av problemet vi kommer til å utforske i denne oppgaven er forventningsavklaringen mellom UNICEF og bedriftene de er i kontakt med. UNICEF ønsker effektivt å imøtekomme bedrifter som donerer penger på best mulig måte, for at de skal føle seg ivaretatt, fulgt opp og satt pris på. De ansatte i UNICEF ønsker å understreke følgende:

*“Vi føler oss veldig privilegerte over at de [bedriftene] i det hele tatt tar kontakt, og ønsker å ivareta dem og anerkjenne den tanken som ligger bak”*

– Ansatt i UNICEF

Uavhengig av størrelse og type bidrag ønsker ofte bedrifter full tilgang til å bruke UNICEF sin grafiske profil i egen merkevarebygging. UNICEF sitt sterkeste fortrinn er deres eksepsjonelt gode rykte, samt veletablerte logo og merkevare. Det er derfor svært strenge regler knyttet til bruk av dette for samarbeidspartnere.

Det oppstår ofte ønsker fra bedrifter om tilgang på menneskelige ressurser for å takke for bidraget deres overfor for eksempel egne ansatte, dette kan være i form av besøk, taler, innspilt hilsen på

video og lignende fra en UNICEF-ansatt for å fremme giverglede. Det er viktig for veldedige organisasjoner at pengene som samles inn går direkte til saken, UNICEF må derfor være bevisste når de prioriterer sine administrative ressurser.

UNICEF opplever ofte at de har for få menneskelige ressurser til å følge opp alle henvendelser og samarbeid så tett som de kunne tenkt seg. Det er et ønske fra deres side om at et så automatisert system som mulig kan ta imot og følge opp henvendelser, uten at det går på bekostning av bedriftenes giveropplevelse. Kan ny teknologi effektivisere og forbedre denne typen samarbeid i veldedige organisasjoner? De fleste bedrifter opplever det nemlig som svært positivt å ha en fast kontaktperson i UNICEF som følger dem opp i løpet av samarbeidet.

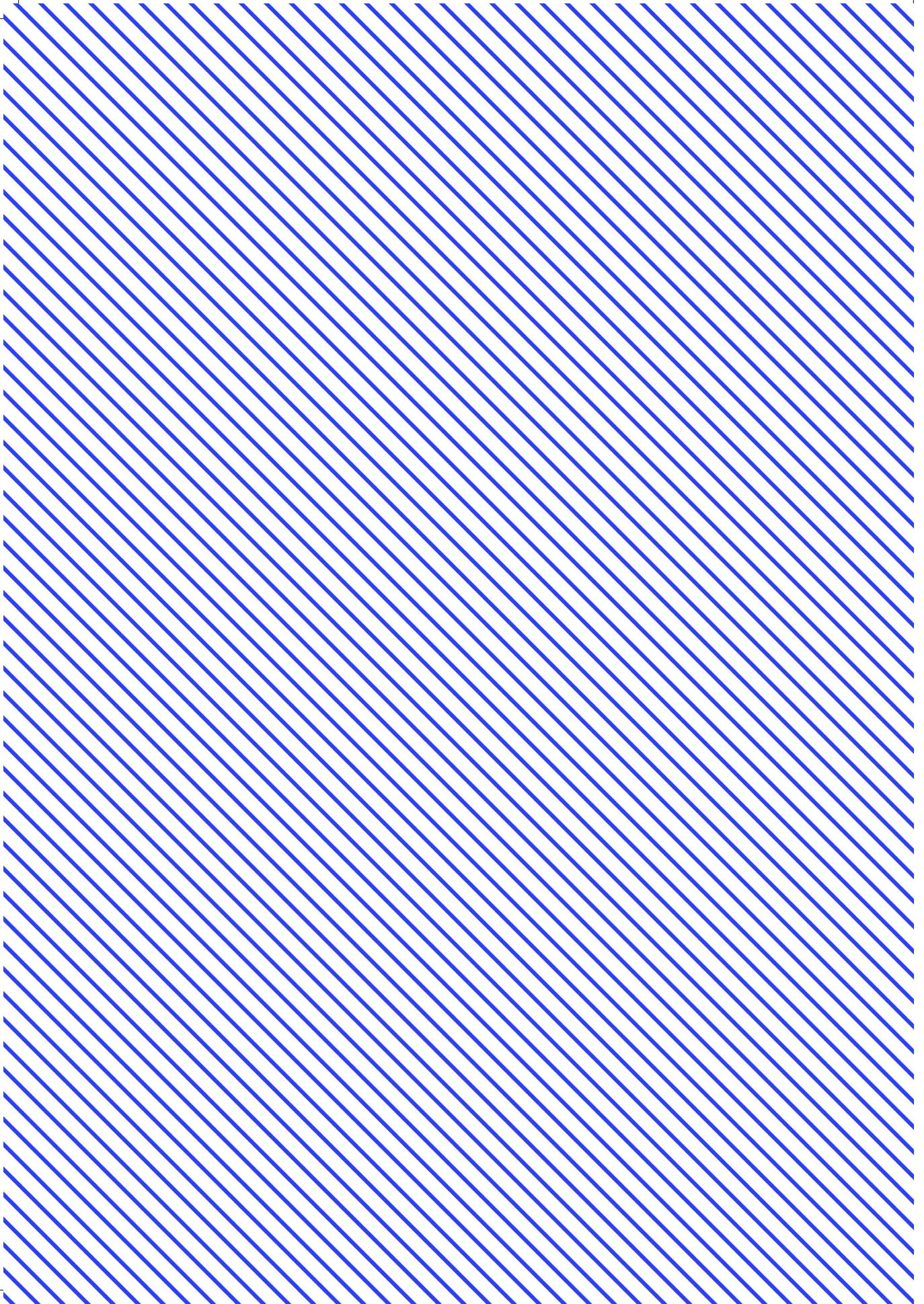
De ansatte forteller også at alle henvendelser er ulike, og at de krever forskjellige tilnærminger og fremgangsmåter fra gang til gang. Saksbehandlerne har ikke noe fastsatt system å forholde seg til, og uten faste retningslinjer må henvendelsene ofte gjennom flere instanser før et samarbeid kan etableres.

I alt fører disse faktorene til lang ventetid og uoppklarte forventninger for bedriftene, samt ineffektiv ressursbruk for de ansatte internt i UNICEF. **Vi vil se på denne praksisen fra et tjenstedesignperspektiv for å skape en helhetlig, effektiv og god brukeropplevelse for alle involverte aktører, samt utforske hvilken rolle teknologi og mellommenneskelig kontakt har i et vellykket samarbeid.**



*“Dette er jo ikke bare veldedighet, det er business. Et samarbeid med oss skal lønne seg for bedriftene, men vi inngår heller ikke noe som ikke er lønnsomt for oss”*

– Ansatt i UNICEF





# Metodikk og metode

I dette kapittelet redegjør vi for våre valg av metoder og overordnede metodikker. Vi motiverer også hvordan vi har tolket og tilpasset disse til vår oppgave.

- 36 Valg av metodikker
- 38 Fem prinsipper i tjenstedesign
- 40 Double diamond
- 42 AT-ONE
- 44 Kvalitativ og kvantitativ metode
- 46 Metoder

# Metodikker

Vi forklarer hvilke overordnede metodikker vi har brukt i dette prosjektet og motiverer hvorfor vi valgte akkurat dem.



## VALG AV METODIKKER

I vår tilnærming har vi har fokusert spesielt på de fem tjenstedesignprinsippene og metodene fra boken 'This is service design thinking' (Schneider, Stickdorn, Bisset, Andrews, & Lawrence, 2012). For å opprettholde en strukturert designprosess med en grundig innsiktsfase har vi tatt utgangspunkt i «the Double Diamond model» fra The British Design Council (2015). Inspirasjon til organisering av workshop ble hentet fra innovasjonsmetoden AT-ONE, utviklet på AHO av Clatworthy (2014).

Som alternativ til «Double Diamond» vurderte vi Lean UX, en iterativ modell som hovedsakelig handler om gjentatte målinger for å skape nye iterasjoner (Gothelf & Seiden, 2016). Denne ble valgt bort fordi dette prosjektet krevde en grundig innsiktsfase med flere interessenter, vi bestemte at det i dette tilfellet ville sammenfatte dårlig med Lean UX-modellen. Likevel ble Lean-tankegang (build – measure – learn) trukket frem når vi divergerte og konvergente i løsningsområdet for å generere hyppige iterasjoner og flere forskjellige konsepter.

I dette prosjektet valgte vi å holde tre workshoper inspirert av AT-ONE-modellen. Fordelen med denne metoden er at det er mulig å dele opp og kombinere de forskjellige bokstavene i forskjellige workshops, og dermed skreddersy sin egen fremgangsmåte (Schneider et al., 2012). Vi bestemte oss for å slå sammen aktører og kontaktpunkter, og tilbud og behov i to forskjellige workshops som vi holdt med UNICEF-ansatte i Oslo (se figur 6). Workshopen om opplevelser ble fasilitert med frontstagebrukere i Trondheim.

# Fem prinsipper innen tjenstedesign

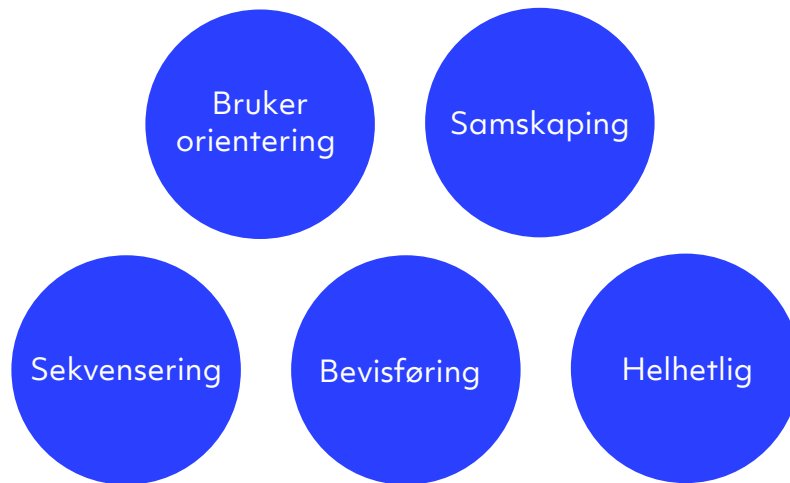
Schneider et al. (2012), forfatterne av «This is Service Design Thinking» beskriver tjenstedesign som en tverrfaglig tilnærming som kombinerer et utvalg av metoder og verktøy fra flere disipliner (se figur 4). For å forklare tjenstedesign deler man gjerne tilnærmingen opp i fem prinsipper. Under har vi motivert vår tilnærming til disse prinsippene.

## **Brukerorientering**

En tjeneste skal designes med brukeren i sentrum. I dette prosjektet har det vært viktig for oss å forstå brukers sosiale kontekst, vaner, kultur og motivasjon for å kunne designe for en god opplevelse. Vi har derfor vært nødt til å tilegne oss dybdekunnskap om UNICEF deres og samarbeidsbedrifter, og å lære oss å betrakte tjenesten fra deres perspektiv.

## **Samskaping**

Vi har jobbet for å involvere alle interessenter i tjenstedesignprosessen. En tjeneste består av mange forskjellige aktører med forskjellig bakgrunn og det har vært vår oppgave å legge til rette for et kreativt og åpent miljø der alle føler at de kan bidra med innsikt, meninger og ideer. For å legge til rette for dette har vi gjennomført workshoper, brukertester, intervjuer og kontinuerlig delt nye iterasjoner av prototypen med brukerne.



Figur 4: Fem prinsipper innen tjenestedesign, inspirert av Schneider et al. (2012)

### **Sekvensering**

Tjenesten skal visualiseres som en sekvens av relaterte handlinger. En tjeneste er en dynamisk prosess som finner sted over et gitt tidsrom og kan deles opp i tidsrommene før, under og etter. I dette prosjektet har det vært viktig for oss å sørge for at samspillet mellom disse, samt tjenestens rytme, tempo og flyt, gir de involverte aktørene en god og helhetlig opplevelse.

### **Bevisføring**

For å skape realistiske forventninger til en tjeneste må den oppleves som håndfast og være synlig for brukerne. Vi har jobbet med å gi brukeren positive opplevelser gjennom tjenesteforløpet ved å sørge for kontakt, automatisert eller personlig, ved hvert kontaktpunkt. Dette mener vi øker sannsynligheten for å skape og ivareta lojalitet blant bedriftene.

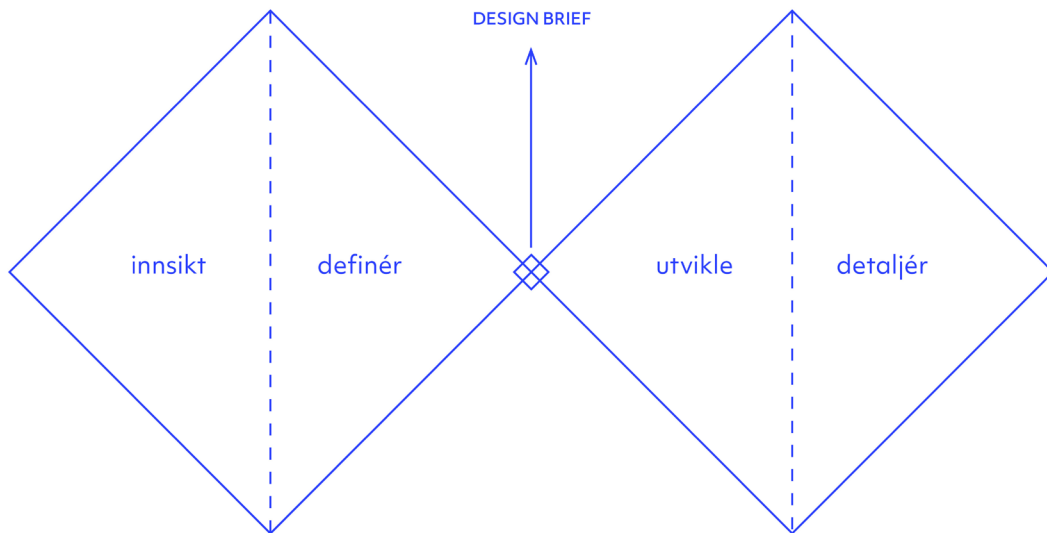
### **Helhetlig**

Vi har vært opptatt av å designe en tjeneste som skal settes i en kontekst. I dette prosjektet har vi ikke sett på bedriftssamarbeid som en isolert del av veldedige organisasjoners arbeid, men heller som en del av et komplekst nettverk av produkter og tjenester med hovedformål å gjøre verden til et bedre sted. Tjenesten skal brukes i en kontekst, og må derfor også designes deretter.

# Double Diamond

For oss har Double Diamond vært et nyttig verktøy, både for å organisere prosessen vår, og som grunnlag for å strukturere AT-ONE workshops. Som rammeverk gjør Double Diamond det mulig å strukturere og formidle progresjon i designprosessen ut mot produkteier på en oversiktlig måte. På den andre siden fremstilles prosessen som mer lineær enn den er, og vi har derfor vært nødt til å være bevisst på å kommunisere ut mot produkteier at vi har beveget oss frem og tilbake mellom de forskjellige delene av prosessen.

Double Diamond er en tilnærming til den kreative prosessen introdusert av Det Britiske Designrådet i 2005. I vår variant av Double Diamond (se figur 5) har vi valgt å kalle de fire fasene: innsikt, definér, utvikle, og detaljér.



Figur 5: Vår double diamond designprosess

### **Innsikt**

I innsiktsfasen divergerte vi for å få et bredt overblikk over problemområdet. Denne delen av designprosessen ble brukt for å få et innblikk i bedrift og praksis, å møte problemstillingen med et åpent sinn, og å samle innsikt.

### **Definér**

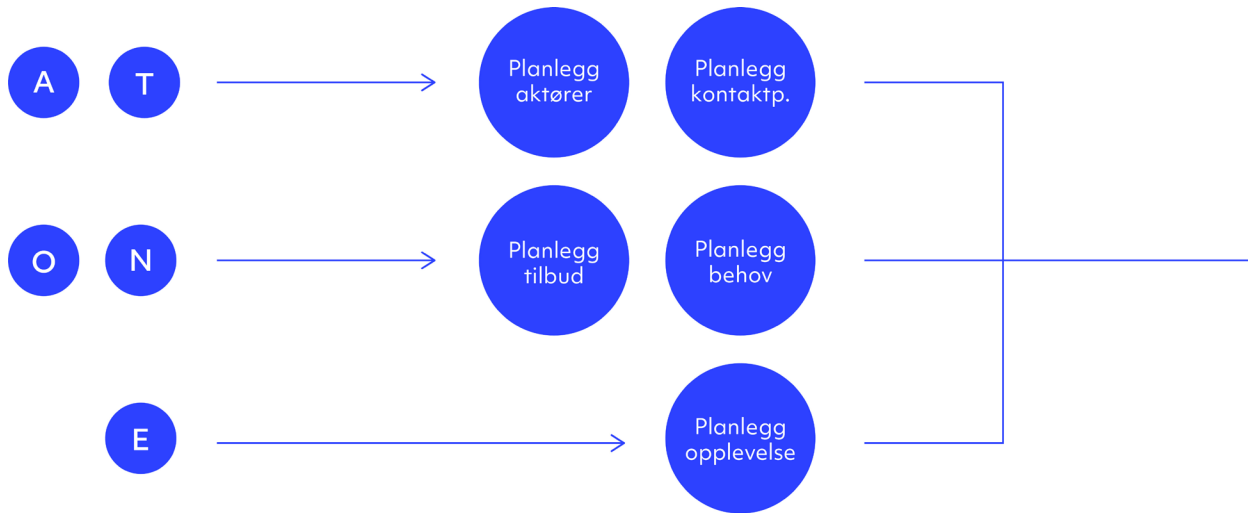
Her ble problemområdet definert basert på den kunnskapen som ble samlet i innsiktsfasen. I denne fasen arbeidet vi for å komme frem til en designbrief som rammet inn og konkretiserte problemstillingen på en oversiktlig måte.

### **Utvikle**

På dette punktet i prosessen startet arbeidet med iterativ konseptutvikling og idégenerering. Her utførte vi en bred utforskning av mulighetsrommet og jobbet med å lage, teste, prototype og iterere nye konseptforslag og løsninger.

### **Detaljør**

I denne fasen arbeidet vi med å konvergere og fokusere på en spesifikk løsning. Her fokuserte vi på å ferdigstille og produsere en prototype, ideelt sett lanseres også løsningene i dette stadiet.



Vi valgte å slå sammen stegene slik: AT-ON-E

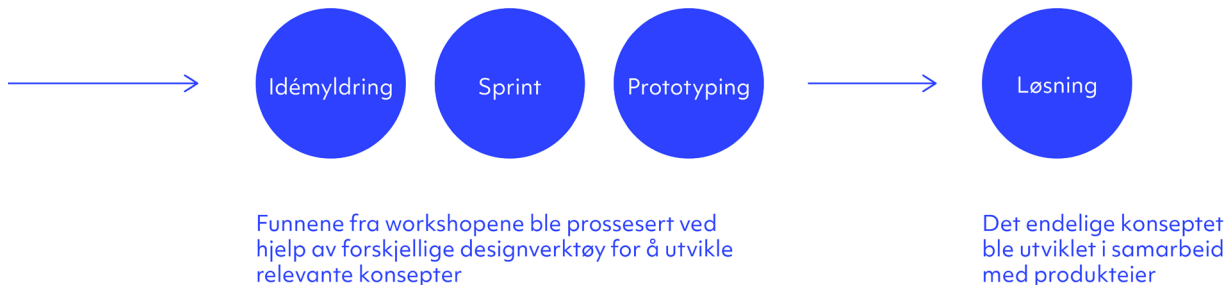
Vi analyserte og gjennomførte workshops for de forskjellige stegene

## AT-ONE

AT-ONE er en strukturert innovasjonsmetodikk ment for å legge til rette for tjenstedesign i de tidligere stadiene av et prosjekt. Metoden er utviklet av Clatworthy (2014), og gjennomføres som en serie av workshops med fokus på områder beskrevet av de fem bokstavene A, T, O, N og E. Vår tilnærming til AT-ONE er visualisert i figur 6. Som beskrevet av Clatworthy, handler AT-ONE om å bli kundesentrisk:

*“It’s not that difficult to become AT-ONE with your customers, although it happens gradually as a shift in mindset occurs from where the organization is today.”*  
- Clatworthy, 2014

Metoden er skalerbar, og workshopene kan både holdes hver for seg, eller slås sammen med to eller flere tema i én (Schneider et al., 2012). Hver enkelt bokstav i AT-ONE kan relateres til et potensielt innovasjonsområde i en tjenstedesignprosess.



Figur 6: Vår tilnærming til AT-ONE, inspirert av Clatworthy (2014)

### **A for “aktører”**

I aktører-delen av metodikken utforsket vi aktørene innad i UNICEF og hvordan de kommuniserer seg i mellom.

### **T for “kontaktpunkter”**

I kontaktpunkter-delen utforsket vi de forskjellige kontaktpunktene mellom UNICEF og bedriftene og så på hvordan disse kunne omstruktureres, bygges ut, flyttes, digitaliseres eller fjernes.

### **O for “tilbud”**

Her så vi på hvilke tjenester UNICEF tilbyr, og hvordan disse korresponderte med forventningene til samarbeidsbedriftene. Fokuset var på å skape tjenester som bedriftene ønsker, og å slutte å bruke ressurser på å tilby tjenester som brukerne ikke etterspør.

### **N for “behov”**

Brukere oppsøker tjenester for å møte et behov eller ønske de har. Her så vi på hvordan UNICEF kan legge til rette for å møte disse behovene.

### **E for “opplevelse”**

I den siste delen av AT-ONE så vi på hvordan vi kan skape en best mulig opplevelse for de som skal bruke tjenesten – både frontstage og backstage!

# Kvalitativ og kvantitativ forskning

En blanding av kvalitative og kvantitative metoder gjør det mulig å fremstille dybdekunnskap og oversiktskunnskap om en praksis (Schartum, 2012). Hvilken metode som burde benyttes avhenger problemstillingen og aktivitetens formål (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene, 2010).

Kvalitative metoder bygger på fortolkning og menneskelig erfaring, og brukes ved ønske om å studere og forstå et fenomen i dybden. For eksempel hvordan en person opplever et sosialt fenomen eller en tjeneste.

Kvalitative metoder brukes for å beskrive og tilegne seg oversikt over et fenomen. Resultatene som genereres er ofte av generell karakter. For eksempel å bruke et spørreskjema på et stort og representativt utvalg mennesker for å få statistikk om en praksis.



## METODE / METODIKKER

I dette prosjektet har vi primært tatt i bruk kvalitative metoder fordi vi ønsket å komme i dybden av hvordan UNICEFs brukere opplevde tjenesten de ble tilbudt. En rekke kvalitative metoder har bistått oss i å forstå varierte hendelser, og erfaringene til bedriftene som har opplevde dem. De mindre bedriftssamarbeidene forekommer heller ikke ofte nok til at vi har kunnet basert mye av innsikten vår på kvantitative resultater.

Der vi har hatt god nok statistikk har vi imidlertid tatt i bruk denne typen resultater og sett disse i sammenheng med de kvalitative resultatene vi har tilegnet oss underveis, for å få en grundigere forståelse for tjenesten som helhet.

# Metoder

Et overordnet mål for denne oppgaven var å teste ut nye tjenstedesignmetoder. De færreste metodene passet perfekt til akkurat vårt prosjekt, og er derfor bearbeidet og tilpasset de fleste for å møte behovene til denne oppgaven.

Vår tilnærming til metodene er nærmere detaljert etterhvert som metodene diskuteres løpende i teksten. En komplett liste med vår forståelse av de forskjellige metodene finnes i vedlegg 1.

# Innsiktsfasen



## LITTERATURSTUDIE

En litteraturstudie er en type skrivebords-forskning der man leser et utvalg akademiske artikler for å danne et teoretisk grunnlag for en oppgave. En god litteraturstudie innebærer gjerne en kritisk og systematisk gjennomgang av flere artikler innen samme tema for å sikre seg mot partisk og useriøs forskning (Langhammer, 2003). Velledighet er en bransje med egne termer og begreper som vi fikk god innsikt i gjennom litteraturstudien.



## SKRIVEBORDSFORSKNING

Skrivebordsforskning, handler om å samle og analysere relevant informasjon som allerede er gjort tilgjengelig av andre (Business Dictionary, 2018). Målet er å raskt og enkelt kunne tilegne seg kunnskap om et tema uten å måtte bevege seg fra skrivebordet. Det kan være både trykte og digitale tekster, forskningsartikler, bilder, filmer eller andre medier (Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider, 2017). Denne metoden har bidratt til mer kunnskap om UNICEF i andre land, samt andre veldedige organisasjoner.



## BENCHMARKING

Benchmarking er en metode som brukes for å sammenligne et bestemt produkt med andre, lignende løsninger. Gjennom å bestemme referansepunkter basert på suksesskriterier fra andre løsninger, brukes benchmarking til å forme en overordnet strategi for hvordan det nye produktet skal utvikles (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2015). Her undersøkte vi UNICEF sett i forhold til andre veldedige organisasjoner.



### **INTERESSENTKART**

Et interessentkart er en visuell oversikt over de forskjellige deltakerne i en tjeneste. Kartet skiller mellom eksterne og interne deler av tjenesten, og viser hvordan de forskjellige interessentene forholder seg til hverandre (Schneider et al., 2012). Vårt kart trekker frem spesielt gode relasjoner, og relasjoner som kan by på utfordringer, innad i UNICEF og eksternt mot andre interessenter.



### **SEMI-STRUKTURERT INTERVJU**

Semi-strukturert intervju brukes for å samle kvalitativ data direkte fra interessenter og brukere. Spørsmålsformuleringer er ikke nøyaktig nedtegnet, men stikkord og beskrivelser brukes som inspirasjon underveis (Malt, 2015). Metoden sørger for en balanse mellom fleksibiliteten man får fra et helt åpent intervju og det strukturerede fokuset man får fra en etnografisk spørreundersøkelse (Descombe, 2003). Dette var en stor kilde for innsikt om front- og backstagebrukere.



### **THE FIVE WHYS**

The 5 whys er en sekvens med spørsmål som brukes for å få dypere innsikt i brukerens opplevelse av en tjeneste. Metoden brukes hovedsaklig for å utforske kjernen til et problem brukeren har, og gjennomføres gjerne i forbindelse med et intervju eller som en del av en workshop. De eller den som skal intervjues stilles et spørsmål om hvorfor et problem oppleves som det gjør. Deretter bygger intervjueren nye "hvorfor"-spørsmål inn basert på hva brukeren svarer (Schneider et al., 2012).



### **BRUKERREISE**

En brukerreise er en sekvens bestående av en rekke hendelser eller kontaktpunkter som beskriver en brukers opplevelse over tid (Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider, 2017). Brukerreisen skal fange brukere eller kunders opplevelse av hendelser relatert til tjenesten, sett fra deres eget perspektiv (Miller, 2016). Metoden brukes gjerne sammen med følelsesmapping. Vi tegnet opp brukerreiser med både front- og backstagebrukere.



### **FØLELSESMAPPING**

Følelsesmapping handler om visuelt fremstille en forenklet versjon av følelsesbildet til brukere når de interagerer med tjenesten. Følelseskartet sees ofte i sammenheng med en brukerreise, og ble i dette prosjektet brukt for å understreke særlig gode og dårlige kontaktpunkter mellom bedriftene og UNICEF gjennom tjenestereisen.



### **TJENESTESAFARI**

Tjenestesafari brukes for å oppleve tjenester fra brukerens perspektiv. Metoden kan innebære å utforske den spesifikke tjenesten, i vårt tilfelle å gi et beløp fra en bedrift til UNICEF. Dersom det ikke lar seg gjennomføre kan designeren se på en bredere forståelse av tjenesten, som for eksempel å bidra med noe til en veldedig organisasjon. Det viktigste er at designeren utforsker tjenesten på lik linje med brukeren (The British Design Council, 2015).

# Defineringsfasen



## WORKSHOP

Workshop er en gruppeøvelse og en av de viktigste metodene innen samskaping. I en workshop inkluderes front- og backstagebrukere i designprosessen, noe som kan bidra til en høyere grad av brukerorientering i løsningsrommet. I dette prosjektet arrangerte vi tre workshoper, to med de ansatte i UNICEF og én med et utvalg potensielle brukere i Trondheim.



## PERSONAS

Personas brukes som et verktøy for å samle og konkretisere brukerinnsikt. Målet med metoden er å lage fiktive personer som representerer mangfoldet i observerte motivasjoner, holdninger, evner, aktiviteter, muligheter og begrensninger ved produktet eller systemet slik det brukes i dag (Cooper, Reimann, Cronin, & Noessel, 2014). En persona vil ofte kommunisere behov som er felles for flere brukergrupper, men skal alltid representere en gruppe med definerte behov og bruksmønstre.



## AKTØRKARTLEGGING

Aktørkartlegging er en metode vi lagde for å kartlegge aktører og kommunikasjonsflyt innad i UNICEF. Metoden går ut på at man tegner opp forskjellige kategorier av kontaktpersoner eller -punkter, for eksempel «kontaktperson i bedrift», «KAM (key account manager)» eller «epostfiltrering» i et horisontalt kart. Deretter skal de som tar i mot disse henvendelsene, visualisere kommunikasjonsflyt på kartet.



### **SERVICE BLUEPRINT**

I motsetning til en brukerreise som har hovedfokus på kundenes frontstage opplevelse, fokuserer et service blueprint på hvordan de underliggende prosessene i en bedrift virker for å drive og levere tjenesten (Miller, 2016). Dette er dermed sentralt for å kartlegge backstage av en tjeneste, og ble i dette prosjektet laget sammen med backstagebrukere.

## Konseptutviklingsfasen



### **HOW MIGHT WE?**

“How might we?” handler om å omformulere problemområder til mulighetsområdet. Ved å spørre seg «hvordan kan vi løse dette?», tvinges aktørene til å tenke på muligheter heller enn begrensninger og danner en ramme for kreativ tenkning (IDEO Design Kit, 2017). I dette prosjektet brukte vi «How might we?» som spørsmål aktørene skulle løse til inspirasjon for «forced associations».



### **FORCED ASSOCIATIONS**

Forced associations er en type brainstorm der deltakerne skal tvinge frem konsepter gjennom å kombinere to ord. I vår tilnærming laget vi bunker med kort i to kategorier, basert på hva bedriftene har sagt om UNICEFs personlighet og hva de har sagt om deres opplevelse av UNICEF-samarbeid. Deretter fikk deltakerne velge ett kort fra hver bunke for å lage et konsept som skulle svare på problemstillingene fra «how might we».



### **BRAINSTORM**

Målet med en brainstorm er å samle idéer knyttet til et tema som skrives eller tegnes på en post-it. Metoden virker best når deltakerne er positive, optimistiske og fokusert på å komme opp med så mange idéer som mulig (IDEO Design Kit, 2017). I dette prosjektet brukte vi brainstorm både for å samle idéer hos ansatte i UNICEF, som konseptutvikling med bedriftskunder og for å komme opp med idéer innad i masterteamet.



### **DESIGN SPRINT**

Design Sprint er en metode utviklet av Knapp, Zeratsky, and Kowitz (2016), partnere ved Google Ventures. Metoden legger til rette for å løse problemer og teste nye idéer i løpet av en arbeidsuke. Hver dag er dedikert til ett ledd i en fem steg lang designprosess: kartlegg, skiss, bestem, prototyp og test. I dette prosjektet brukte vi sprint for å raskt sette til livs to idéer som kom frem etter den andre workshopen med UNICEF.

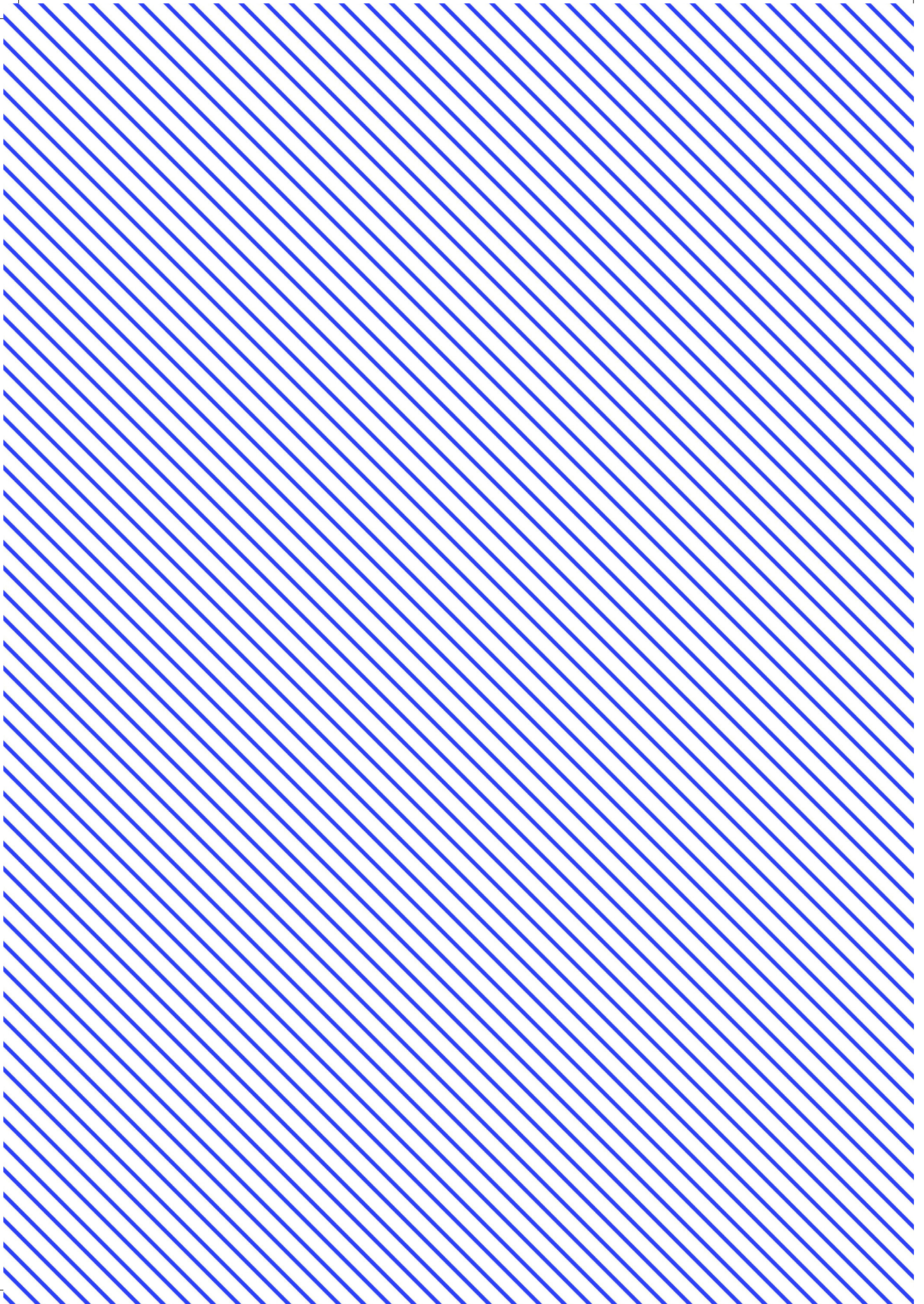


### **HITSORIEFORTELLING**

Historiefortelling i design er en teknikk for å dele innsikt, og en måte å kommunisere nye konsepter på. Metoden går ut på å beskrive idéer og konsepter ved hjelp av et engasjerende narrativ for å lettere involvere interessenter i idémyldring og refleksjon (Schneider et al., 2012). I dette prosjektet har vi brukt språklig historiefortelling for å sette brukere inn i en «bedriftstankegang».









# Innsikt

Prosjektet startet med en innsiktsfase der vi ble kjent med de ansatte i UNICEF og flere av bedriftene som er samarbeidspartnere. I denne fasen arbeidet vi særlig med å prøve ut nye metoder for brukerinnsikt

56	Litteraturstudie og skrivebordsforskning
58	Kartleggingsmøte med UNICEF
62	Benchmarking
68	Interessentkart
72	Nettsideløsningen i dag
76	Semi-strukturert intervju
80	Brukerreise og følelsesmapping
104	Tjenestesafari
108	Sammendrag

# Litteraturstudie og skrivebordsforskning

Vi forklarer hvordan vi jobbet med den teoretiske delen av innsiktsfasen



2 DESIGNERE



GJENNOM HELE PROSJEKTET

Det første punktet i innsiktsfasen var en omfattende litteraturstudie der vi leste oss opp på både tjenstedesign og veldedighet som tema. Skrivebordsforskningen la et viktig grunnlag for benchmarkinganalysen der vi ble kjent med UNICEF og andre veldedige organisasjoner, og for interessentkartleggingen der vi kartla interne overordnede strukturer i UNICEF.

## MOTIVASJON

For å bli bedre kjent med UNICEF, CSR og forskjellige aktørers motivasjon og opplevelse av å gi penger til en veldedig organisasjon gjorde vi skrivebordsforskning. Denne metoden ble tatt i bruk gjennom hele semesteret, men hyppigst brukt i starten av oppgaven.

## FREM GANGSMÅTE

Under skrivebordsforskningen brukte vi både publiserte artikler og trykt faglitteratur for å undersøke temaer som veldedighet, tjenstedesign, utviklingsstudier, markedsføring og sosialt ansvar.

I tillegg så vi på de digitale løsningene til andre ideelle organisasjoner. Vi undersøkte også nettsider og andre sosiale kanaler for å finne eksempler på hvordan bedrifter som har gitt penger til en veldedig organisasjon kommuniserer dette utad.

Litteraturstudien ble gjennomført for å få bedre innsikt i CSR, CM, gjensidighet, givervilje og giverglede. I alt 8 artikler ble undersøkt i litteraturstudien.

For å finne relevante artikler, brukte vi søkeord som «corporate social responsibility», «regular resources» og «cause related marketing» til å søke i Google Scholar og Oria. Temaene for litteraturstudien var «donasjoner og bedriftenes omdømme», «bedriftenes motivasjoner for å gi» og «teknologi i en veldedighetskontekst», og artiklene ble dermed valgt ut for å belyse disse temaene.

## RESULTAT

Skrivebordsforskningen og litteraturstudien ga oss et viktig innblikk i tjenstedesignmetoder, sosialt ansvar, brukergrupper og ikke minst veldedighet som bransje. For å ha god flyt i kommunikasjonen med UNICEF har det vært viktig for oss å kunne sette oss inn i deres tankesett, og å lære oss relevante ord og uttrykk samt hva de har å si for deres arbeidsdag.

# Kartleggingsmøte med UNICEF

Vi presenterer kartleggingsmøtet vi hadde med UNICEF i februar.

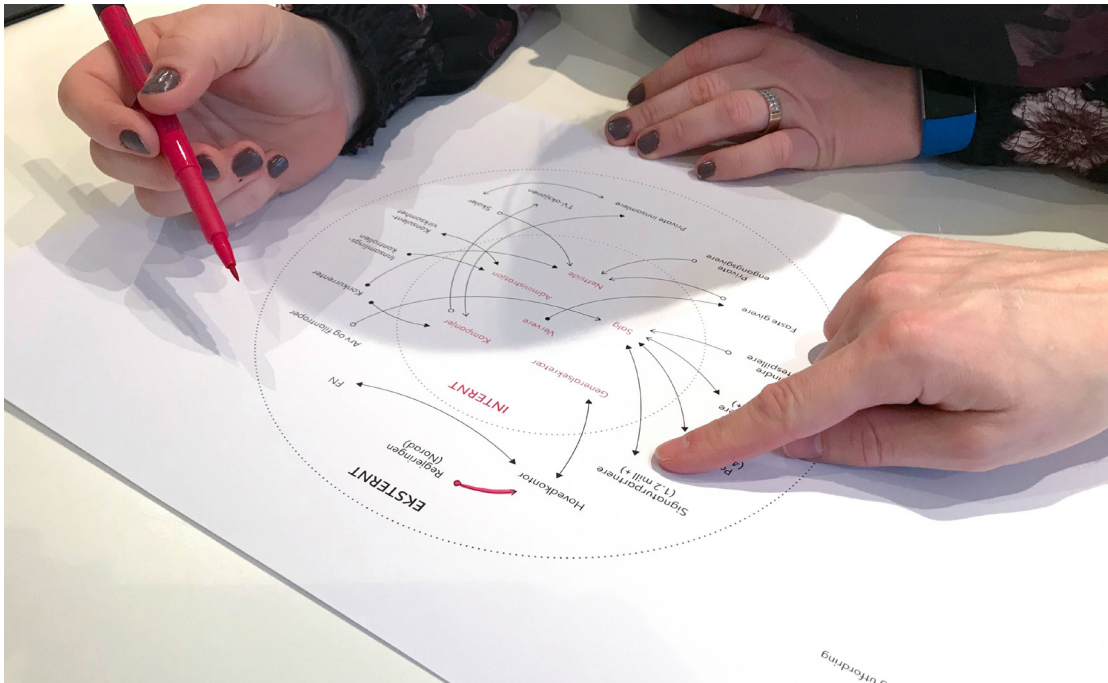
Etter noen uker med skrivebordsforskning, skype- og telefonmøter, avtalte vi et møte på UNICEFs kontor i Oslo. Der fikk vi snakke med ansatte fra salgs-, kommunikasjons- og markedsavdelingen i tillegg til noen fra ledergruppen. Under møtet avtalte vi avgrensninger av oppgaven og jobbet med utformingen av benchmarking og interessentkart.

For å utnytte tiden best mulig, satte vi opp en agenda med intervjuer, interessentkartlegging og benchmarking-analyse. I forkant av møtet forberedte vi et halvveis utfylt interessentkart og fire linjer med bechmarkingpunkter som backstagebrukerne kunne snakke rundt. Vi tok også med et utfylt eksempel der vi hadde benchmarket andre lands UNICEF-kontor i tillegg til UNICEF Norge. Disse ble laget med utgangspunkt i innsiktet vi hentet gjennom skrivebordsforskning og litteraturstudier. Dette var svært nyttig som samtalestarter og for å sørge for at praten forble åpen, men likevel fokusert mot målet for møtet: forventningsavklaring og kartlegging.

Med tanke på forventningsavklaring, stod som tidligere nevnt effektivitet, teknologi og brukeropplevelse frem som svært attraktive attributter i det fremtidige produktet UNICEF ønsket at vi skulle levere. Det var derfor relevant å se nærmere på i hvor stor grad varierte prosesser kan automatiseres for en mer effektiv løsning, uten at det går på bekostning av bedriftenes giverglede og givervilje.

Kartleggingen ved hjelp av benchmarking og interessentkart var derfor svært nyttig i forbindelse med å lære oss å kjenne UNICEFs språk og måte å kommunisere på, samt hvilke aktører den fremtidige løsningen måtte tilrettelegges for.

iNNSIKT / KARTLEGGINGSMØTE



Bilde 1,2 og 3: Kartleggingsmøte med UNICEF 01.02.18.



iNNSIKT / KARTLEGGINGSMØTE



# Benchmarking

Vi viser frem fremgangsmåten og resultatene fra benchmarking-analysen som ble gjort med UNICEF under kartleggingsmøtet

 3 BACKSTAGE-BRUKERE

 30 MIN HVER

Hvordan stiller UNICEF seg i forhold til andre veldedige organisasjoner i dag? Og hvor ønsker de å være? Disse spørsmålene ønsket vi å finne svaret på under det første møtet med UNICEF i starten av februar.

## MOTIVASJON

UNICEF er en av flere norske veldedige organisasjoner som har som formål å samle inn penger til å bedre hverdagen til verdens barn. Selv om disse organisasjonene jobber mot samme mål, har de alle forskjellige fremgangsmåter. Forskjellene er også store blant UNICEFs egne kontorer i forskjellige land. Denne metoden brukte vi for å få innsikt i hvor UNICEF befinner seg i dette landskapet i dag - og hvor de ønsker være. Metoden var også viktig for å hente inn inspirasjon fra andre løsninger.

## FREM GANGSMÅTE

For å kunne si noe om hvordan UNICEF Norge kan sammenlignes med andre organisasjoner, gjorde vi en kartlegging i tre nivåer der vi så på andre UNICEF-kontorer, andre veldedige organisasjoner og ikke-ideelle organisasjoner.

I første omgang så vi kun på andre UNICEF-kontorer. Vi gikk gjennom nettsiden til åtte kontorer i land der UNICEFs hovedformål er å samle inn penger til arbeid i andre land, og som til en viss grad kan være sammenlignbare med Norge. Disse landene var Sverige, Danmark, Frankrike, Spania, Storbritannia, USA, Australia og Kina.

Vi tok notater og skjermbilder for å danne en oversikt over hvordan hver enkelt nettside kommuniserer med potensielle givere. Deretter trakk vi ut fire strategier som gikk igjen i alle nettsidene, og plasserte UNICEF kontorene på fire skalaer med motstående påstander: 1) Hjelp av ansatt - gjør alt selv, 2) bruker i fokus - organisasjon i fokus, 3) engangsbeløp - faste donasjoner, og 4) giver bestemmer - UNICEF bestemmer. To av strategiene omhandlet hvordan brukeren adresseres på nettsiden (1 og 2), de andre to handlet om innsamlingsstrategier brukt internt i UNICEF (3 og 4).

Skalaene med eksempel fra andre UNICEF-kontorer ble presentert for ansatte fra kommunikasjons- og markedsavdelingen i UNICEF Norge. Deretter ble de bedt om å sette på en grønn og en gul Post-it på hver skala. Gul for "Her tror jeg vi befinner oss i dag" og grønn for "her mener jeg at vi burde være". De ansatte gjorde øvelsen en-og-en, og ble oppfordret til å snakke rundt de forskjellige punktene. De fikk ikke vite hva andre hadde svart før etter de hadde plassert alle lappene.

## RESULTAT

Dette resulterte i tre A3-ark som visualiserer de ansattes tanker om UNICEFs posisjon i markedet, samt våre notater fra diskusjonen som ble startet i forbindelse med de forskjellige emnene. Det viste seg å være effektivt å bruke skalaene som en katalysator for diskusjon. De ansatte var ivrige i å diskutere emnene, og brukte skalaen aktivt for å trekke linjer fra nettsiden til de resterende delene av tjenesten.

Etter besøket plottet vi dataen fra skalaene inn i to matriser med hovedtemaene kommunikasjon (figur 7) og marked (figur 8). Figur 7 handler om hvordan UNICEF presenterer seg selv som organisasjon overfor potensielle givere. Dette vil si om de legger mest vekt på å fremme enkeltmenneskets bidrag eller seg selv som organisasjon for å verve nye givere, og hvilken grad av selvstendighet de tilbyr bedrifter som ønsker å bidra. Figur 8 handler om hvordan UNICEF kommuniserer sin strategi, om de ønsker faste donasjoner eller enkeltbeløp, og hvor stor frihet de ønsker at brukerne skal ha til å bestemme

hva midlene går til.

Figur 7 viser et ønske fra UNICEF sin side om å bevege seg mot en løsning som setter brukerens bidrag i fokus. Her kan vi se til Storbritannia for inspirasjon, de henvender seg i stor grad til giverne og forteller hva slags betydning deres bidrag har:

*“With your help, we'll reach 1.5 million children and families with thermal blankets and winter clothes to keep them safe and warm.”*

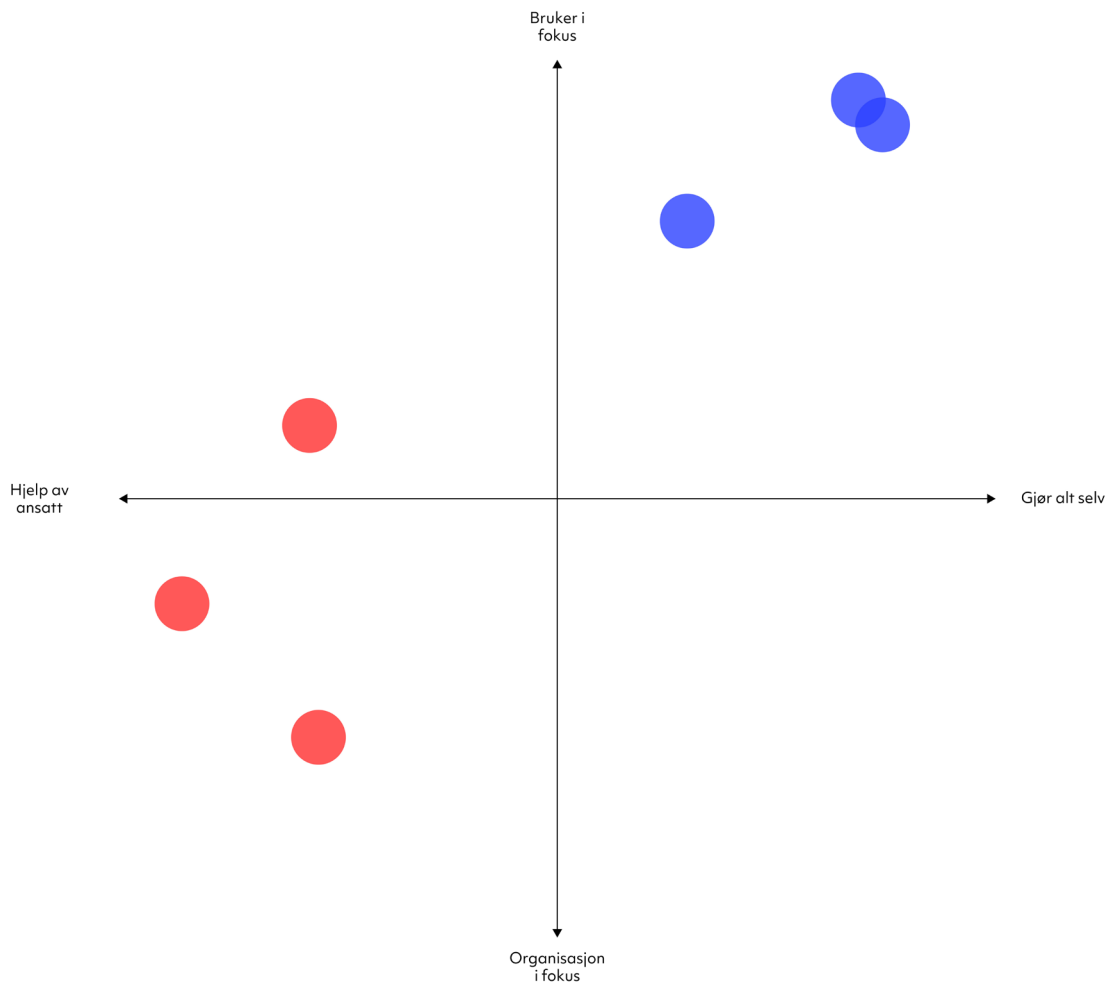
- (UNICEF UK, 2018)

USA befinner seg derimot på den andre enden av skalaen. Her er det større fokus på å fremheve UNICEF sine prestasjoner som organisasjon:

*“UNICEF USA helps save and protect the world's most vulnerable children. Rated one of the best charities to donate to, 88.4% of every dollar spent goes to help children.”*

- (UNICEF US, 2018)

Benchmarkingen viste også at det er positivt om bedriftene møter et system som gir dem mulighet til å være selvstendige. Hvis UNICEF kan tilby et utvalg av måter bedrifter kan støtte, vil det bli lettere for bedriftene å melde interesse eller donere engangsbeløp. En viktig bemerkning var derimot at de fortsatt ønsket å imøtekomme



Figur 7: Hvordan UNICEF presenterer seg selv overfor potensielle givere. Rødt viser hvor UNICEF er i dag, blått hvor de ønsker å være.



*“Bedriftssidene er godt gjemt på nettsiden vår. Jeg vet ikke hvorfor, men det er ikke en klar vei inn for bedriftene. Vi skiller heller ikke godt nok på bedrifter og private samarbeid.”*

- Ansatt i UNICEF

så mange som mulig ved å være fleksible dersom noen skulle ha spesielle ønsker. Figur 8 viser mer spredte resultater med tanke på hvem som burde bestemme hvor pengene skal gå. Ikke-øremerkede midler blir imidlertid ansett som svært positivt siden UNICEF selv kan støtte saker og steder som trenger det mest. Er ressursene øremerket til formål som ikke lenger trenger støtte kan de ende opp med å bli stående fast på en fryst bankkonto. Også når det gjelder type donasjoner, viste benchmarkingen spredte resultater. UNICEF mottar i dag en blanding av øremerkede og ikke-øremerkede midler.

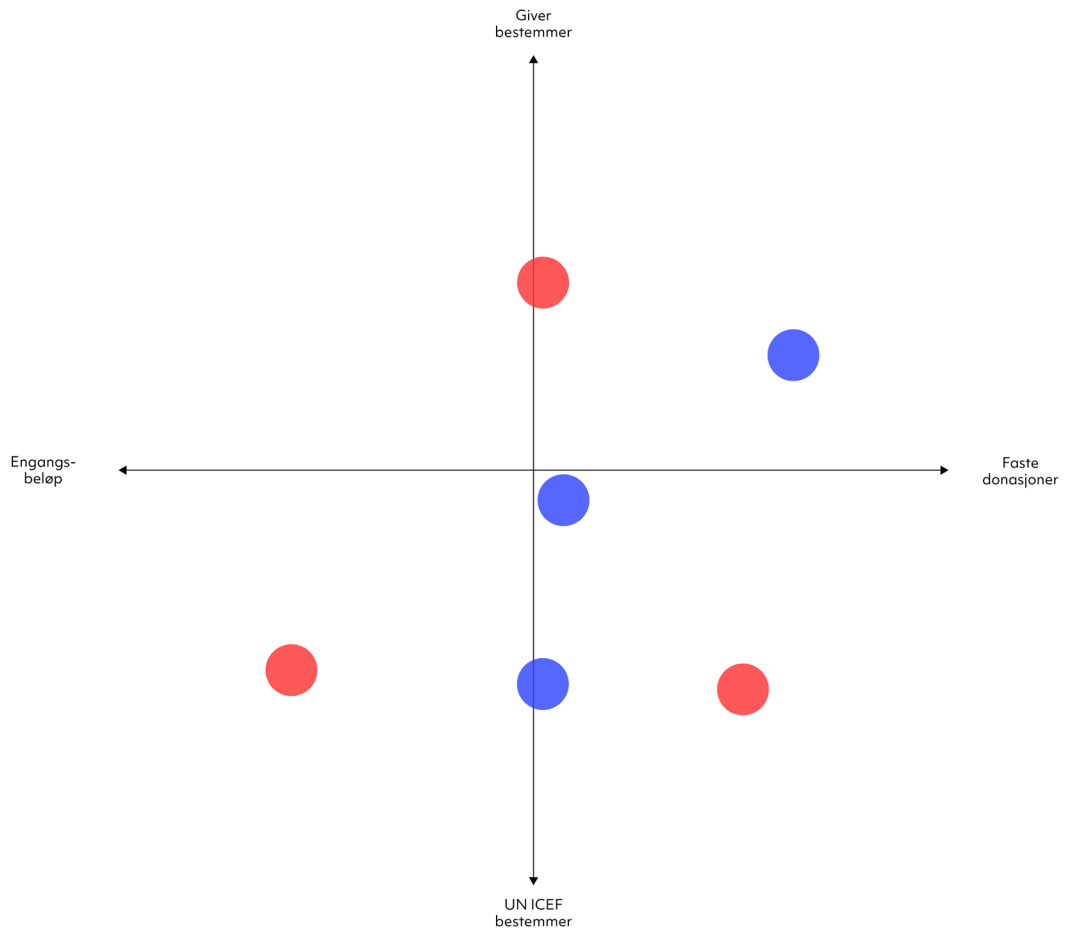
Benchmarkingen viste at de ansatte mener at mindre, faste donasjoner er bedre enn større engangsbeløp. Dette forklarte de med at det er enklere å planlegge den daglige driften dersom de på forhånd kan estimere hvor mye midler de får inn. To av de ansatte mente at det er best for UNICEF at de selv kan bestemme hvor midlene

som samles inn skal gå. Den tredje mente at dersom giverne får større grad av frihet til å bestemme hvor midlene skal gå, vil det sannsynligvis øke giverviljen. Dermed vil det bli enklere å samle inn midler, selv om det kan gå på bekostning av tilskudd av ikke-øremerkede midler.

*“Bedriftssidene er godt gjemt på nettsiden vår. Jeg vet ikke hvorfor, men det er ikke en klar vei inn for bedriftene. Vi skiller heller ikke godt nok på bedrifter og private samarbeid.”*

- Ansatt i UNICEF

Sitatet over ble sagt av en av de ansatte i UNICEF under benchmarking-analysen da vi snakket om strategier direkte rettet mot bedrifter. Her går det også igjen at nettsiden ikke legger til rette for selvstendighet blant bedrifter og at de per februar 2018 ikke hadde en klar digital strategi på nettsidene rettet mot bedrifter som ønsker å samarbeide. Dette ønsker de å videreutvikle, som vist på figur 8.



Figur 8: UNICEFs strategi overfor givere om innsamling av midler. Rødt viser hvor UNICEF er i dag, blått hvor de ønsker å være.

# Interessentkart

Vi viser frem fremgangsmåten og resultatene fra interessentkartleggingen vi gjorde med UNICEF under kartleggingsmøtet

 3 BACKSTAGE-BRUKERE

 30 MIN HVER

Hvem er bedriftene som kontakter UNICEF? Og hvem er det de forholder seg til? Hvem er de ansatte i UNICEF? I den andre delen av februar møtet fokuserte vi på å kartlegge interne og eksterne relasjoner i UNICEF.



## MOTIVASJON

En tjeneste består av flere forskjellige aktører som kan ha både direkte og indirekte påvirkning på det ønskede hendelsesforløpet. I innsiktsfasen var det derfor viktig for oss å få en god oversikt over både interne og eksterne interessenter i forbindelse med UNICEFs arbeid. Dette hjalp oss å kartlegge relasjoner, samt å identifisere anstrengte og gode forhold.

## FREM GANGSMÅTE

Det første vi gjorde var å skrive opp en liste over eksterne og interne aktører, med tilhørende beskrivelser av hva deres motivasjon og mål var for UNICEF. Dette satte vi opp grafisk med piler for å illustrere relasjon og påvirkningskraft.

Oversikten ble tatt med til innsiktsmøtet med UNICEF den 1. februar som et utgangspunkt for diskusjon. Oversikten ble presentert for tre ansatte fra Avdeling for Kommunikasjon og Samfunnskontakt og Markedsavdelingen. De ansatte synes det var svært interessant å diskutere kartet, og kom med flere konstruktive bemerkninger på de relasjonene vi hadde tegnet opp. De arbeidet spesifikt med å godkjenne eller foreslå endringer på pilene vi hadde tegnet opp, og med å plassere hjerter og lyn for å utheve ekstra gode eller utfordrende relasjoner mellom aktører.

Diskusjonene som ble initiert rundt dette arbeidet var spesielt verdifulle, fordi de ga et innblikk i hva de ansatte mener ligger til grunne for et godt samarbeid, og hva som er utfordrende og tidkrevende.

## RESULTAT

Samtalene med de ansatte ga mye nyttig innsikt som dannet grunnlaget for en del endringer på interessentkartet (se figur 9). Internt ble det lagt til to nye aktører; «kommunikasjon» og «advocacy», og «sosiale medier» ble integrert i «nettside».

Kommunikasjonsavdelingen spiller en viktig rolle hvordan kontakt opprettes og opprettholdes med spesielt faste givere. «Advocacy» jobber med å fremme UNICEF Norges innflytelse over hva pengene som samles inn skal gå til, både på nasjonal og internasjonal basis. Gjennom Norad er den norske regjeringen den femte største bidragsyteren til hovedkontoret, og har derfor stor påvirkningskraft på organisasjonen.

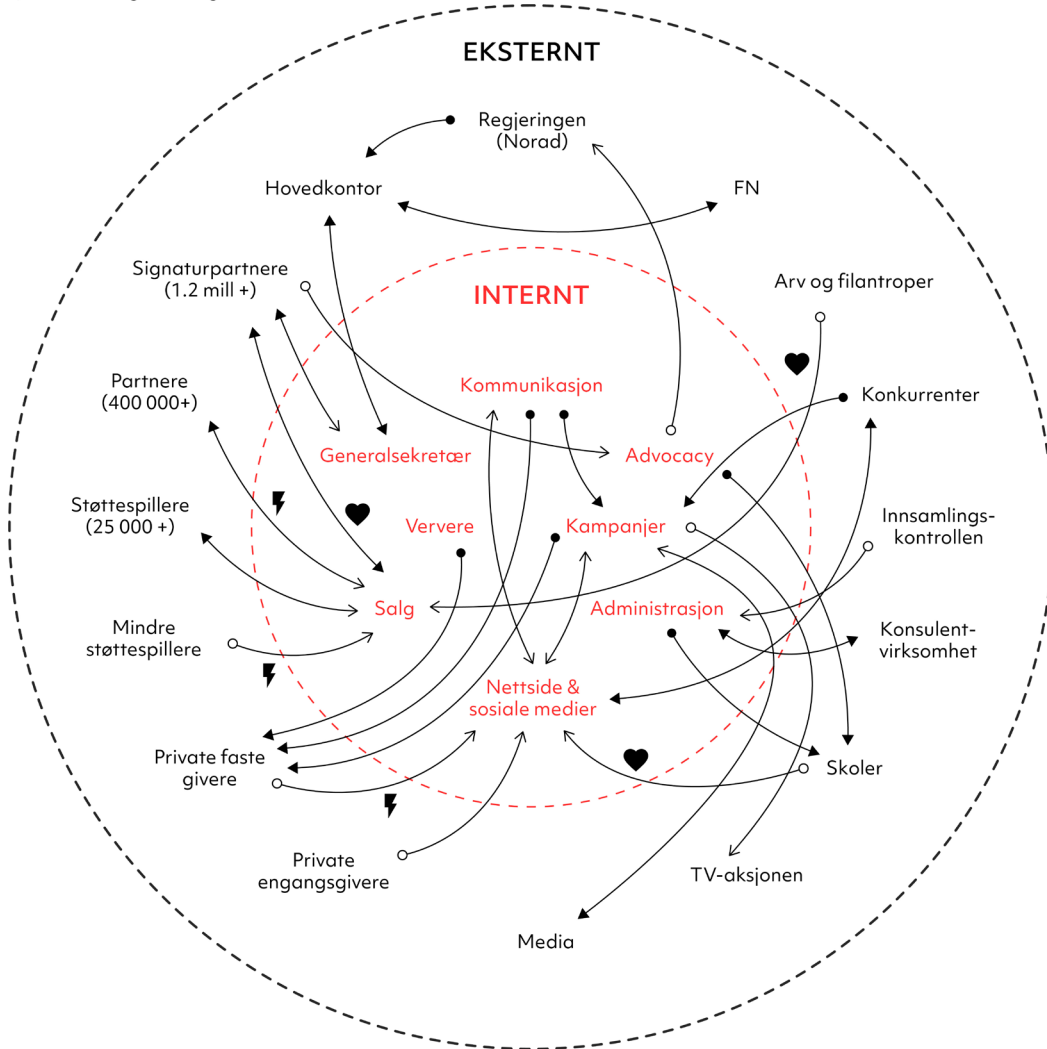
Karaktertrettene ved de gode relasjonene som ble kartlagt på møtet var lojalitet, innfridd forventninger, og personlige relasjoner. Både donasjoner i forbindelse med arv og filantropi og skoler var preget av lojalitet og sterke relasjoner til UNICEF. Mange følges tett, og vennskapsbånd kan knyttes mellom saksbehandler og velgjører,

spesielt i forbindelse med arveoppgjør. Når det gjelder signaturpartnerne så bygger denne gode relasjonen på at begge parter som regel får forventningene sine innfridd.

De utfordrende relasjonene bygget på forventninger som ikke blir innfridd, løsninger som sjelden tas i bruk og tidkrevende arbeid. Faste givere tar sjelden i bruk nettsiden til UNICEF som en ressurs etter at de har vervet seg, til gjengjeld blir de giverne som har meldt seg gjennom nettsiden, værende hos UNICEF i gjennomsnittlig fem år. Dette begrunnes internt i UNICEF med de har tatt et bevisst valg om å gi støtte. Relasjonen mellom partnere og salg kan være utfordrende til tider da partnerne ikke føler at UNICEF innfrir forventningene deres med tanke på hvor mye penger de donerer. Når det gjelder relasjonen mellom mindre støttespillere (bedrifter) og salgsavdelingen, så oppleves dette forholdet som tidkrevende med tanke på at hver enkelt bedrift må screenes og en spesifikk samarbeidsavtale må inngås.

# Interessentkart

- → Relasjon
- → Påvirkningskraft
- ♥ God relasjon
- ⚡ Mulig utfordring



Figur 9: Interessentkart som viser interne og eksterne relasjoner i UNICEF.

# Nettsideløsningen i dag

Vi redegjør for den løsningen UNICEF har for inngåelse av bedriftssamarbeid våren 2018, og motiverer forbedringsområder.

Inspirert av brukbarhetsprinsippene definert av Nielsen (1995), har vi gjort en vurdering av det digitale produktet som tilbys av UNICEF for selvinnmelding av bedrifter. Disse prinsippene brukes for å kartlegge og vurdere brukbarhetsutfordringer i et system, også kjent som «Nielsen's Heuristics», eller bare «heuristikker».

Selv om heuristikker er et fint utgangspunkt for systemanalyse, har vi valgt å ikke følge disse prinsippene til punkt og prikke. Både fordi bedriftssidene kun er en liten del av det totale produktet som tilbys på unicef.no, og fordi vi ønsker å se på hele opplevelsen ved bedriftssamarbeid, og ikke bare den aller første kontakten. Senere i prosessen lærte vi også at innmeldingen kun utgjør en mindre del av utfordringen med bedriftssamarbeid, både front- og backstage. Under de påfølgende punktene har vi vurdert noen brukbarhetspunkter basert på egne observasjoner og tilbakemelding fra brukere.

unicef 
Støtt UNICEF
Om UNICEF
Butikk
Kontakt oss
TA ARVETESTEN

Hjem

## Ta kontakt angående samarbeid

Ønsker du en prat om samarbeid med UNICEF, ring en av oss i partnerteamet eller fyll ut skjemaet for å bli kontaktet av oss. Ønsker du direkte kontakt med partnerteamet, ring Caroline Kapstad på 926 16 767 eller send en mail til [caroline.kapstad@unicef.no](mailto:caroline.kapstad@unicef.no)

### TA KONTAKT ANGÅENDE SAMARBEID

**NAVN**

**DIN E-POST**

**FIRMA / ORGANISASJON**

**TELEFON**

**BESKJED**

Skriv litt informasjon om hva slags samarbeid dere er interessert i. Du kan også kontakte oss på telefon 24 14 51 00.

Meld deg på vårt nyhetsbrev

SEND

Figur 10: Skjerm bilde av dagens løsning der bedrifter kan melde interesse om samarbeid.

## LANGSGÅENDE SAMARBEID

### Tilgjengelighet på nettsiden

- Skjemaet ligger lengst ned på siden under «bedrift, samfunnsansvar og organisasjon».
- Brukeren trykker på «La oss sammen utforske muligheten for nettopp din virksomhet. KONTAKT OSS» for å komme til skjemaet.

### Brukerkontroll og -frihet

- Brukeren kan avslutte prosessen når som helst frem til skjema sendes inn.
- Alt ligger på én side, så brukeren vet hva hun eller han forplikter seg til før skjema fylles ut

### Språk og kommunikasjon med brukeren

- Språket er hverdagslig og hyggelig.
- Brukeren fyller ut kontaktinfo, og deretter en «beskjed». Her oppfordres brukeren til å «skrive om hvilket samarbeid dere er interessert i».

### Fleksibelt og skalerbart system

- Skjema skiller ikke på store og små bedrifter, og tilbyr den samme løsningen for alle.
- Dette mapper dårlig med hvordan samarbeidet med UNICEF struktureres etter inngått samarbeid.

### Estetisk og minimalistisk design

- Skjemaet har en mye «roligere» fargeprofil enn den øvrige nettsiden.
- God lesbarhet med stor kontrast mellom tekst og bakgrunn og en stor, lesbar font.

### Hjelp og dokumentasjon

- Ønsker brukeren mer informasjon om samarbeidstypene, blir hun eller han oppfordret til å ta kontakt med salgssavdelingen til UNICEF.
- Kontaktpersonen fremstår som lett tilgjengelig, og kan nås direkte på telefon eller epost.

## **GENERELL VURDERING**

Skjema gir lite informasjon, både til frontstage-brukere som har behov for å finne ut mer om hva de forplikter seg til og kan forvente av samarbeidet, og til backstage-brukere som trenger informasjon om selskapet for å vurdere hvilket samarbeid som skal inngås (se figur 10).

På den andre siden er skjemaet så generelt og åpent at kan brukes av bedrifter som har spesifikke ønsker og forventninger til samarbeidet. Det legger til rette for at de kan komme med sine ønsker. For de ansatte i UNICEF kan dette føre til merarbeid fordi de da ofte må ta stilling til samarbeid som går utenom rammebetingelsene satt av UNICEF.

# Semi-strukturert intervju

Vi viser hvordan vi kartla vi brukeropplevelser på både front- og backstagesiden av tjenesten.

 27 FRONT- OG BACKSTAGEBRUKERE

 10 - 60 MIN HVER

Intervjuer var en av de viktigste kildene til brukerinnsett i dette prosjektet, både på front- og backstage-siden. Vi holdte intervjuer jevnlig gjennom de to første fasene av prosjektet, og brukte dem som grunnlag for blant annet brukerreiser og service blueprint.



## MOTIVASJON

I innsikts- og defineringsfasen av prosjektet brukte vi semistrukturerte intervju for å kartlegge kontaktpunkter og lære mer samspillet mellom UNICEF og bedriftene de er i kontakt med. Intervjuene ble også brukt som grunnlag for å lage personas, brukerreiser og service blueprint.

Metoden var viktig for å gi oss mer innsikt i UNICEFs CRM (Customer Relation Management) som omhandler hvordan KAM jobber for å holde på og ivareta relasjonen til samarbeidsbedriftene.

## FREMGANGSMÅTE

### Five whys

Alle intervjuene ble strukturert rundt en forhåndslagt intervjuguide med åpne spørsmål og overordnede tema. Noen ba om å få se spørsmålene på forhånd slik at de kunne forberede seg bedre til samtalen, men siden intervjuet hadde en åpen form, merket vi liten forskjell på de som hadde sett spørsmålene først og de som var helt

uforbereede. Intervjuet var designet slik at vi startet å snakke generelt, og deretter mer detaljert. I noen intervjuer gikk samtalen naturlig mer i dybden på tema. Der dette ikke var tilfelle, brukte vi five whys som verktøy for å hjelpe brukeren å detaljere opplevelsen mer gjennom å stille spørsmål som «hvorfors vurderte dere aldri noen andre organisasjoner enn UNICEF?» og «hvorfors var det så verdifullt å få en egen kontaktperson?» og lignende.

### Frontstage

Gjennom UNICEF fikk vi kontakinfoen til tilsammen 14 bedrifter og organisasjoner som tilhørte forskjellige nivåer av bedriftssamarbeid. Alle bedriftene ble oppringt av oss i løpet av februar eller mars for å avtale intervju. Av de vi ringte opp, hadde 10 bedrifter mulighet til et telefonintervju.

I disse intervjuene var det fokus på bedriftenes opplevelse av dialogen med UNICEF før, under og etter et



*Kan vi lage et system som gjør at bedriftene blir godt fulgt opp underveis, uten at det fører til enda mer arbeid for de ansatte i UNICEF?*

samarbeid hadde blitt inngått. På slutten av hvert telefonintervju, ba vi om et oppfølgingsintervju for å validere brukerreisen som ble tegnet opp for den aktuelle bedriften, og samtidig holde et mer utfyllende intervju. Av de vi kontaktet, sa 5 bedrifter ja til oppfølgingsintervju i Oslo eller Trondheim. De resterende bedriftene fikk brukerreisen tilsendt på e-post og mulighet til å kommentere og legge til informasjon dersom de ønsket det.

I tillegg arrangerte vi intervjuer hos ansatte på et hotell, en klesbutikk og en dagligvarehandel i Trondheim som er samarbeidspartnere for å få innsikt i hvordan samarbeid med UNICEF opplevdes for de ansatte. Disse intervjuene ble holdt på arbeidsplassen til de ansatte, og samtalene fokuserte vi mot hvordan bedriftene markedsførte samarbeidet med UNICEF blant de ansatte og deres kunder, samt de ansattes opplevelse av eierskap til samarbeidet. Hvert intervju tok i underkant av ti min. Vi arrangerte også et telefonintervju med en annen

dagligvareansatt der vi diskuterte de samme temaene.

### **Backstage**

Innad i UNICEF intervjuet vi fem ansatte i salgsavdelingen, der to hadde ansvar for de små og mellomstore bedriftssamarbeidene, to arbeidet med større signaturpartnere og den siste med arv og filantropi. Alle intervjuene ble holdt over Skype og varte i omtrent en time. Ansvarlig for arv og filantropi ble intervjuet fordi det ble trukket frem som en særlig god kunderelasjon under arbeidet med interessentkartet.

I disse intervjuene fokuserte vi på å få innsikt i arbeidshverdagen til de ansatte i UNICEF. Vi stilte åpne spørsmål om den enkeltes rolle i UNICEF, typiske henvendelser, givers forventninger og hvordan de jobber med CRM. Deretter stilte vi spørsmål for å kartlegge den ansattes brukerreise før, under og etter en henvendelse. Her fokuserte vi på å definere tidsrom, kontaktpunkter og følelser.

## RESULTAT

Det første som gikk igjen hos alle vi intervjuet var en stolthet over å på en eller annen måte være involvert i arbeidet til UNICEF. Alle vi snakket med fra bedriftene sa at deres primære motivasjon og giverglede for å bruke tid og penger på et samarbeid med UNICEF var å kunne hjelpe verdens barn, og vite at hjelpen kom frem. UNICEFs viktige kjernesaker og sterke merkevare gjorde at mange av brukerne tilga det meste som opplevdes som utfordrende i dialogen med organisasjonen. Den sterke merkevaren var også en viktig faktor for bedriftenes givervilje.

En annen ting som utmerket seg var at alle bedriftene satte stor pris på å ha en fast kontaktperson i UNICEF. **UNICEF er spesielt gode på å skape en relasjon mellom bedriftene og kontaktpersonene, og denne menneskelige kontakten oppleves som svært positiv for bedriftene. «Profesjonell» var et ord som gikk igjen for å beskrive kontakten med UNICEF.**

UNICEFs digitale plattformer ble trukket frem som noe med særlig stort forbedringspotensial, både av bedriftene og spesielt av de ansatte i UNICEF. En av bedriftene hadde for eksempel forsøkt å initiere kontakt via deres nettside, men så gitt opp og sendt en epost eller ringt i stedet. Dette fordi de ikke fant skjemaet og siden informativ og oversiktlig nok. Dette

blir bekreftet av de ansatte, som forteller at bedrifter ofte bruker feil skjema for å ta kontakt, eller fyller det ut på en annen måte enn tiltenkt.

Flere av samarbeidspartnerne uttrykte et ønske om mer proaktivitet og oppfølging fra UNICEFs side. Flere av bedriftene gjennomfører kampanjer for å samle inn penger til UNICEF, og skulle ønske de fikk mer tips til hvordan de kunne gå frem og noen oppmuntrende ord underveis i kampanjen. I stedet opplevde de at UNICEF kun var interesserte i innsamlingen deres etter at de hadde samlet inn pengene.

De ansatte i UNICEF er veldig presset tidsmessig, og bruker mye tid på å følge opp bedrifter. Særlig i oppstartsfasen av et samarbeid går det med mye ressurser på å forhandle kontrakter og bli enig om bruk av grafisk profil og øremerking av midler. I mange tilfeller kan ikke UNICEF imøtekomme ønskene fra bedriftenes side, og de ender opp med å ikke få etablert noe samarbeid med den bedriften. I tillegg kan det til tider være vanskelig å sørge for at arbeidet som legges ned i de mindre samarbeidene er verdt ressursbruken i forhold til hvor mye midler bedriftene bidrar med.

De samme intervjuene la også grunnlaget for å lage brukerreiser, følelsesmapping og personas.

# Brukerreise og følelsesmapping

Vi viser hvordan vi jobbet med å kartlegge brukernes tjenestereise.

 27 FRONT- OG BACKSTAGEBRUKERE

 10 - 60 MIN HVER

Intervjuene hadde et særlig fokus på brukeropplevelsen før, under og etter inngåelse av samarbeid mellom UNICEF og bedriftene. Opplevelsen ble deretter delt opp i kontaktpunkter og visualisert om en brukerreise som brukerne fikk gi tilbakemelding på. I løpet av prosjektet har vi intervjuet og arbeidet med i alt ti bedrifter som er anonymisert og navngitt fra B1 til B10.



*"Journey maps are the most flexible tool we use with clients.  
We use them ... to envision future services."*

- White (2018)

## MOTIVASJON

Å kartlegge brukerreiser er en spesielt god metode for å få oversikt over eksisterende praksis, pain points og særdeles gode brukeropplevelser. Dette var til stor hjelp når vi skulle sette oss inn i hvordan bedrifter som donerer eller ønsker å donere penger til UNICEF opplever kommunikasjon og oppfølging både før, under og etter en henvendelse. Målet med denne metoden er å samle nok informasjon til å tegne opp en rekke individuelle hendelsesforløp, for så å studere fellestrekk ved disse og skissere en generell brukerreise (se figur 28 på side 148). Som beskrevet av White (2018) er brukerreiser en god måte å kommunisere med produkteier, samle innsikt og forstå eksisterende praksis:

*«Journey maps are the most flexible tool we use with clients. We use them ... to envision future services.»*

- (White, 2018)

## FREMGANGSMÅTE

For å lage en oversiktlig brukerreise delte vi sekvensen av opplevelser opp i kategoriene FØR – UNDER – ETTER. Disse ble deretter beskrevet med kontaktpunkter plassert langs en tidslinje, med tilhørende beskrivelser av praksisen under. Hver søyle av handlinger hadde et tilhørende kommentarfelt under kartleggingen og et felt for følelsemapping, for å fange opp det totale aspektet ved reisen.

Via UNICEF fikk vi kontaktinformasjonen til 10 bedrifter som har donert penger, eller vært i dialog om samarbeid. For å få et innblikk i deres opplevelse holdt vi et 10 minutters semi-strukturert telefonintervju med dem der vi snakket om hendelsesforløp, forventninger og inntrykk. Av tidligere erfaring har vi sett at det er lettere for brukere å diskutere og kommentere konkrete funn enn å starte med blanke ark. Vi tegnet også opp brukerreiser for to ansatte i UNICEF: arvansvarlig og ansvarlig for små bedrifter.

Vi brukte derfor informasjonen vi samlet fra telefonintervjuene til å tegne opp et forslag på en brukerreise, som vi senere besøkte fem av bedriftene for å validere. Dette besøket tok omkring 20 minutter, og brukerreisen ble brukt som et grunnlag for diskusjon. Representantene fra bedriftene ble oppmuntret til å aktivt bruke visualiseringen for å bekrefte, avkrefte og å legge til hendelser og kontaktpunkter.

Etter dette la de på følelseskort knyttet til hver enkelt søyle med informasjon, kortene var delt inn i fem forskjellige steg på en skala fra negativ til positiv. Vi kombinerte følelsemapping med brukerreisen for å få en klarere oversikt over pain points og særdeles gode opplevelser. Dette gjorde det lettere å avgrense områder for forbedring i senere faser av prosjektet.

## RESULTAT

Fra de semistrukturerte intervjuene og følelsesmappingen ser vi klare tendenser delt mellom tre hovedgrupper av givere: De som vil støtte for å motivere innad i egen organisasjon, de som ønsker å promotere samarbeidet utad, og større aktører som føler et spesielt samfunnsansvar. Alle har selvfølgelig en sterk givervilje fra ønsket om å støtte en god sak, i tillegg til tidligere nevnt motivasjon.

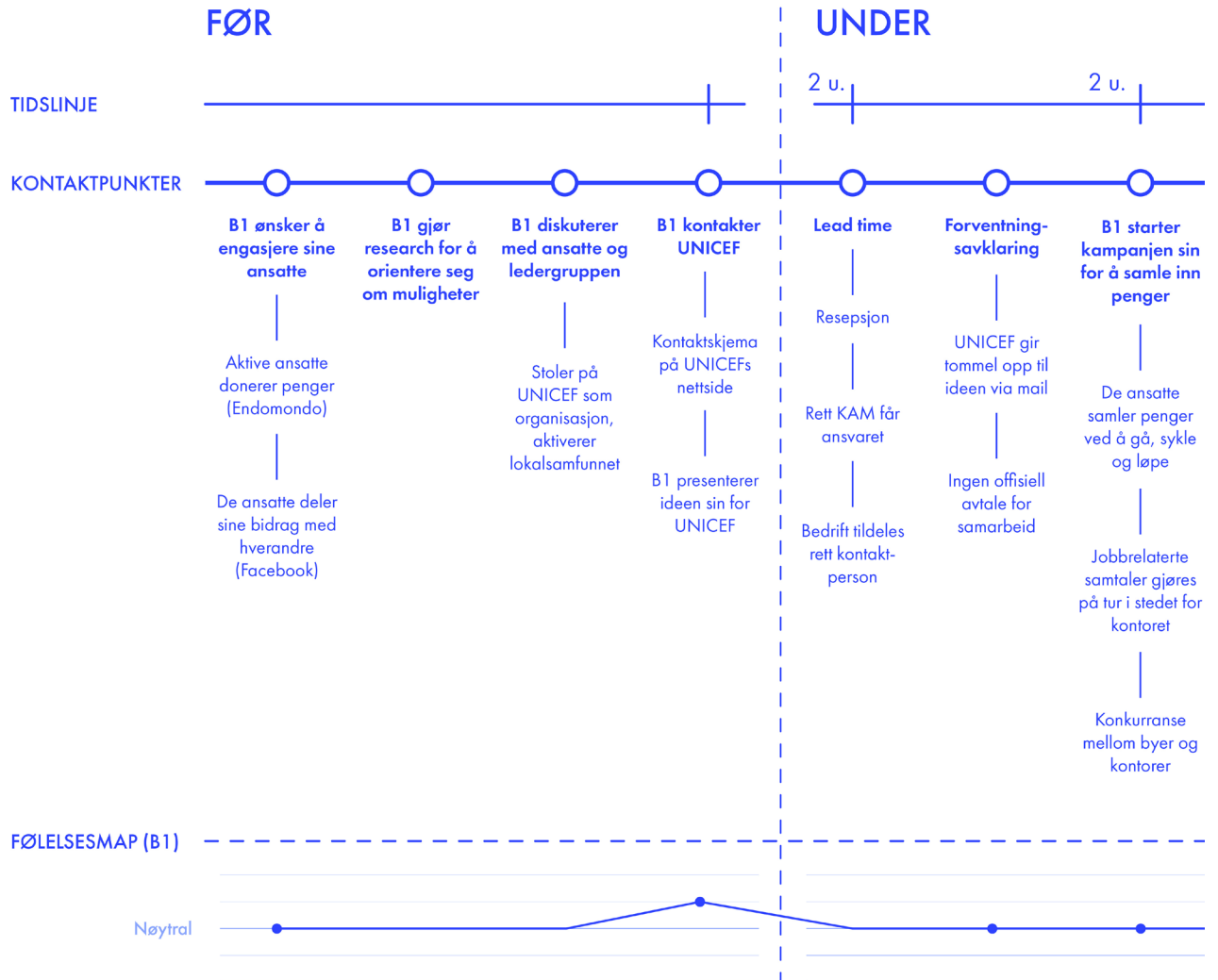
Små og mellomstore bedrifter med hovedmål å motivere egne ansatte, ønsker ofte materiale som viser hva de innsamlede midlene har gått til som de kan bringe tilbake til de ansatte i bedriften. I før- og under-fasen er de relativt selvdrevne, det kunne derfor vært fordelaktig for UNICEF å vie mer tid til denne typen bedrifter i etter-fasen.

Tiltak som viser viktigheten av bidraget deres, for eksempel i form av et besøk, videohilsen, bilder fra felt, diplom og lignende gjør det mulig for dem å videreføre betydningen av bidraget til resten av organisasjonen for å fremme giverglede. At flere ansatte får et godt inntrykk og en god opplevelse av samarbeidet øker muligheten for positiv omtale av denne typen initiativer til andre i deres omgangskrets.

For små og mellomstore bedrifter som ønsker å bruke samarbeidet som en promoteringsmulighet, er tilgang på UNICEFs merkevare svært viktig. For disse bedriftene hadde det vært fordelaktig å ha en bedre forventningsavklaring og mulighet for å finne informasjon selv i før-fasen, slik at UNICEF slipper å bruke så mye ressurser på bedrifter som faller fra før avtalen er signert.

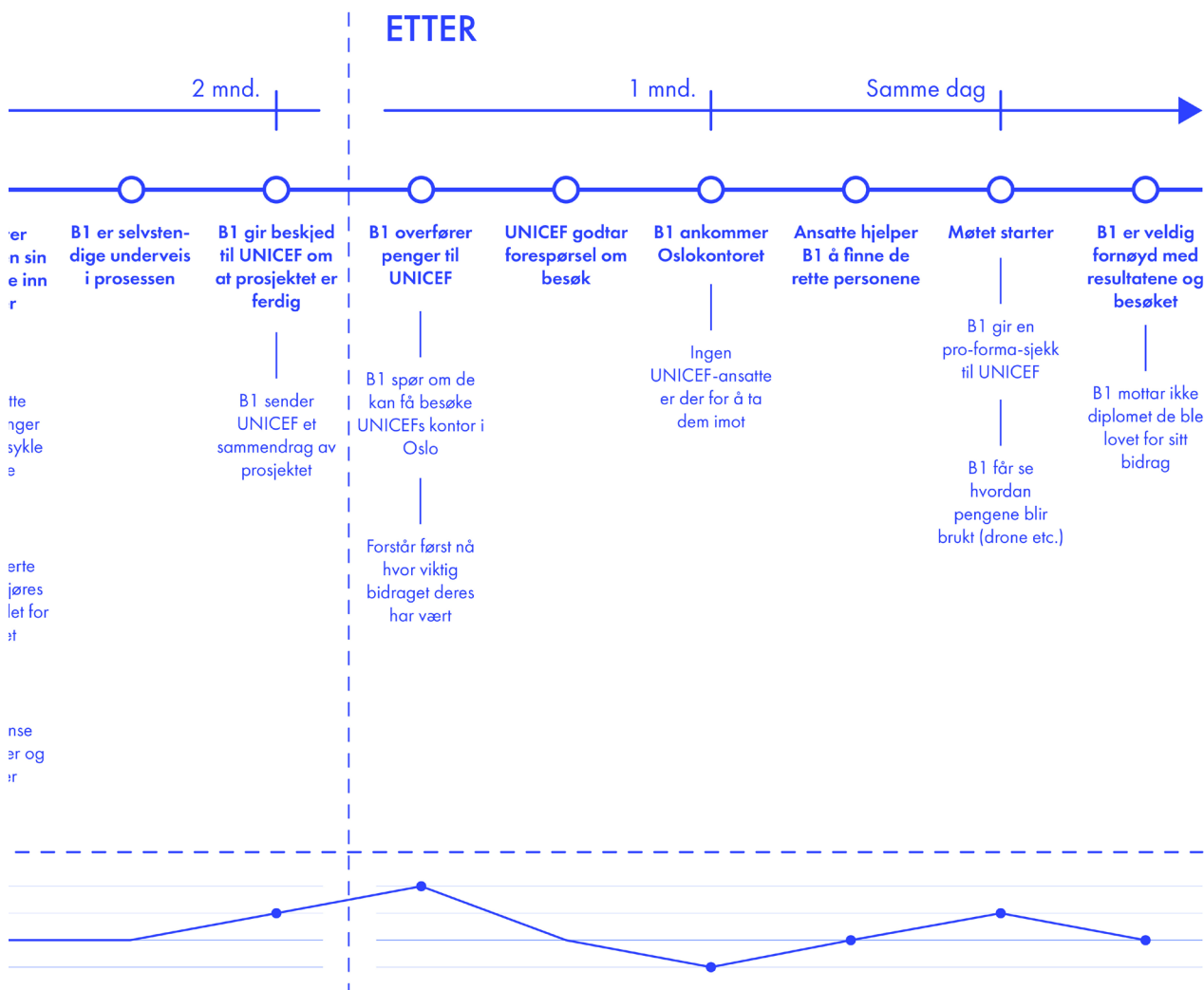
For større aktører med langvarige samarbeid som føler et spesielt ansvar ovenfor verdenssamfunnet, er det viktig at UNICEF kan fungere som en sparringspartner for kreative ideer for å samle inn penger til verdens barn, og at de mottar oppdateringer fra felt de kan vise sine ansatte. For denne gruppen er det også i mange tilfeller viktig å få støtte en kjernesak.

Samlet sett er de aller fleste fornøyde med å ha én kontaktperson å forholde seg til, samt UNICEFs hyggelige og hjelpsomme væremåte. I tillegg har UNICEF et plettfritt rykte og arbeider for et godt formål som samarbeidsbedriftene er stolte over å være en del av. Under fremviser vi 7 av totalt 10 brukerreiser for å vise bredden i UNICEFs samarbeidspartnere. Vi viser også to brukerreiser fra ansatte i UNICEF.



Figur 11: Brukerreise og følelsesmapping for bedriften B1.

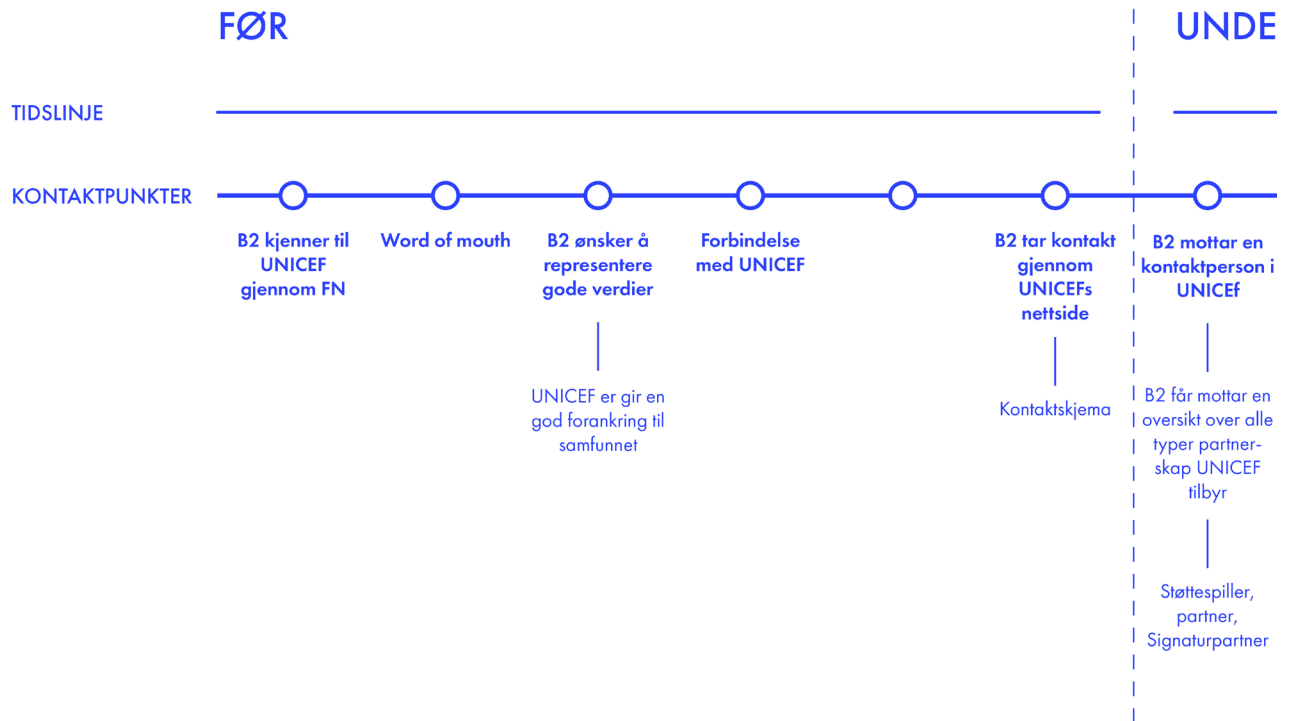




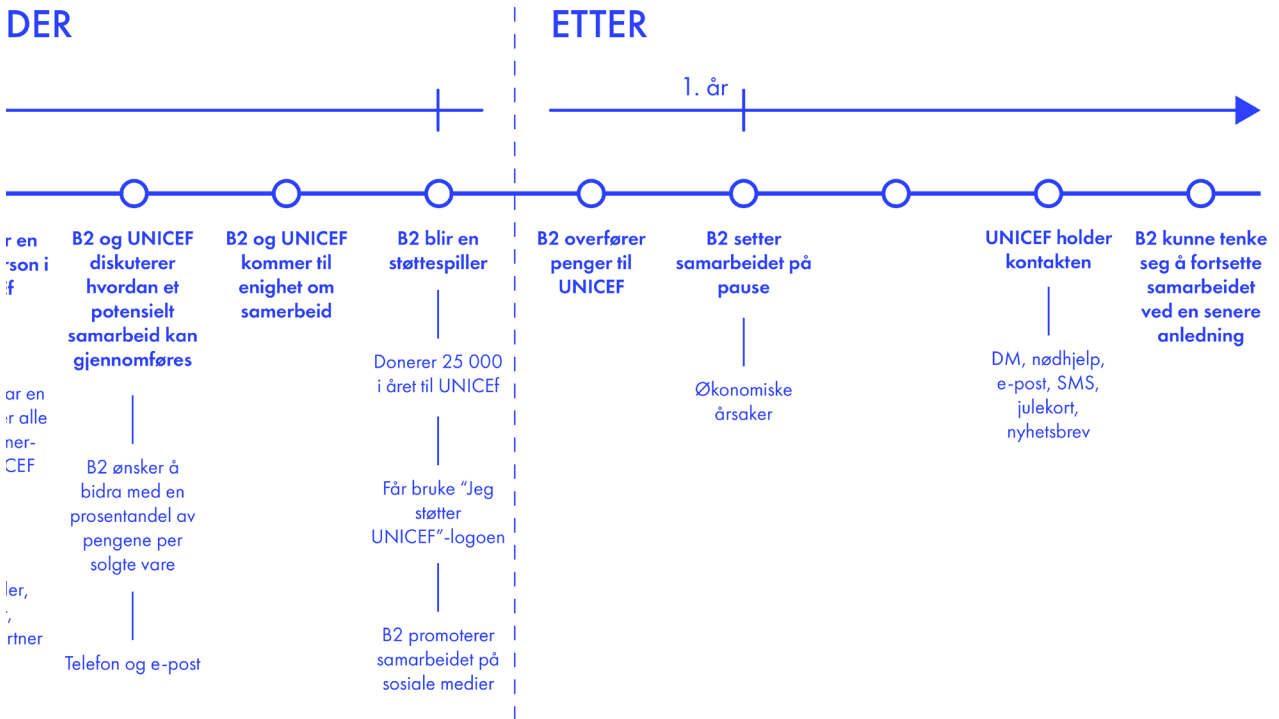
## B1 - DRIFTSELKAP FOR KLESBUTIKKER

Figur 11 viser brukerreisen til B1. B1 drives av et sterkt indre engasjement, og et ønske om å arbeide mot et felles mål. De har vært selvdrivne gjennom hele prosessen og styrt innsamlingsaksjonen sin selv. Bedriften ønsker å gi de ansatte noe tilbake for å vise at de har støttet en god sak.

At to representanter fikk dra på besøk og høre om UNICEFs bistandsarbeid var derfor svært viktig faktor for at opplevelsen ble suksessfull. Under dette besøket hadde det vært fordelaktig om UNICEF hadde hatt fastsatte rutiner for å ta imot B1, slik at de hadde følt seg godt ivaretatt til enhver tid.



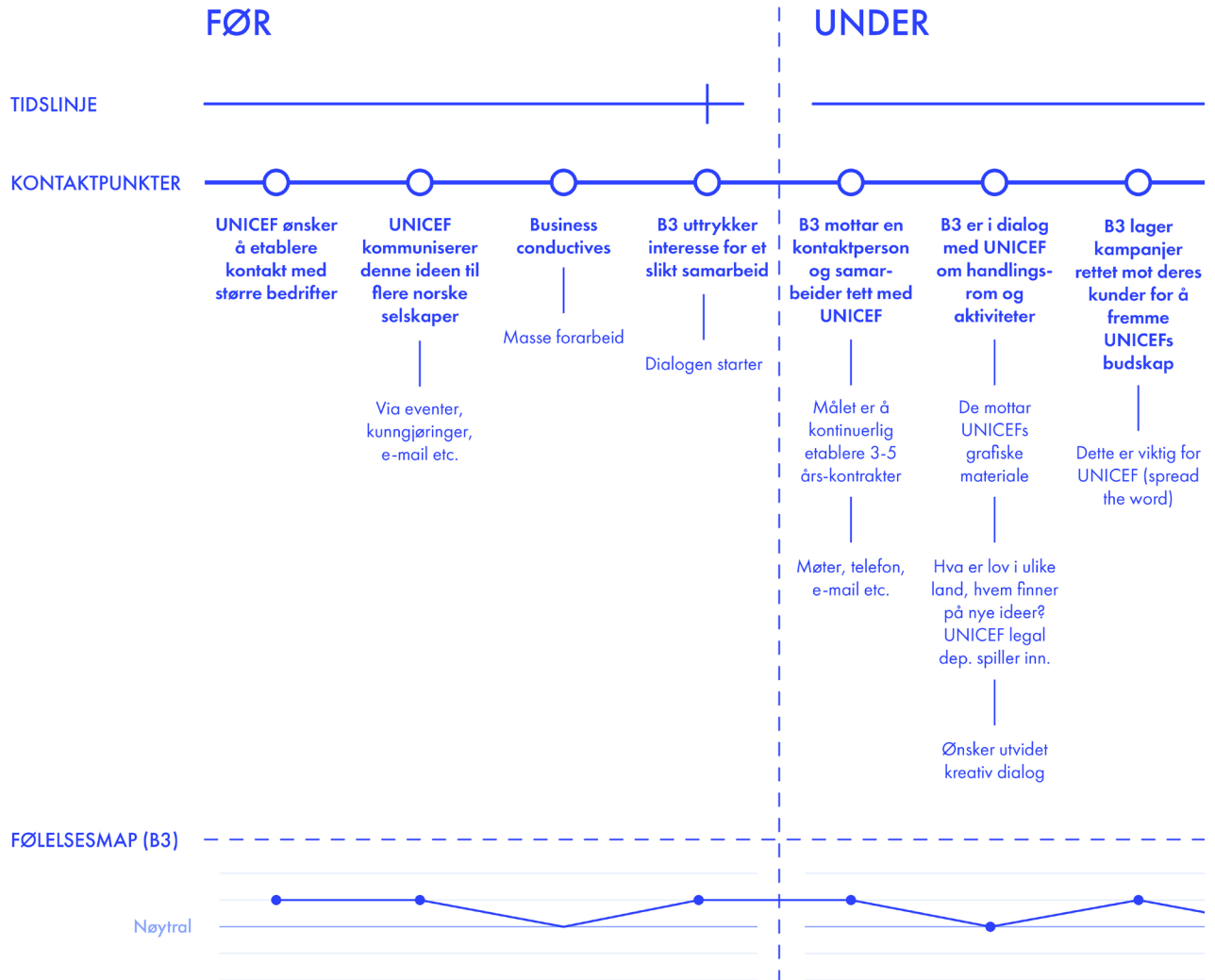
Figur 12: Brukerreise og følelsesmapping for bedriften B2.



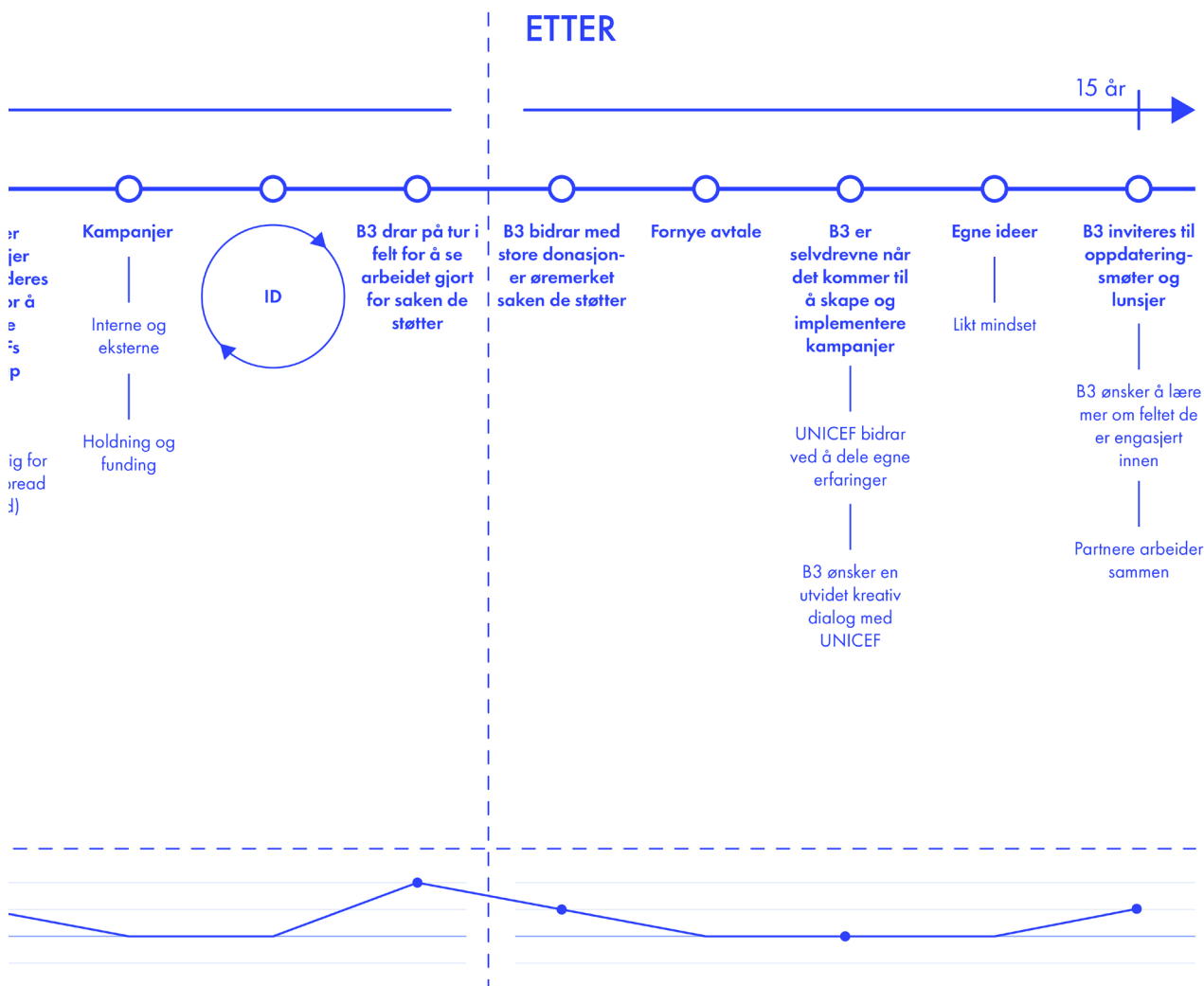
## B2 – LITEN KLESBUTIKK PÅ NETT

Brugerreisen til B2 vises på figur 12. B2 er opptatt av sosial og økologisk bærekraft i klesindustrien, og ønsker å vise frem dette engasjementet hos kundene sine gjennom et samarbeid med UNICEF.

Gründeren kontaktet UNICEF med et ønske om å gi CM, siden han ikke hadde mulighet til å forplikte seg til den årlige minstesummen som bestemmes av UNICEF. Etter en runde med forhandlinger, ombestemte han seg, og valgte å bli "støttespiller" gjennom å betale minstebeløpet. Etter ett år ble bedriften nødt til å trekke avtalen av økonomiske årsaker.



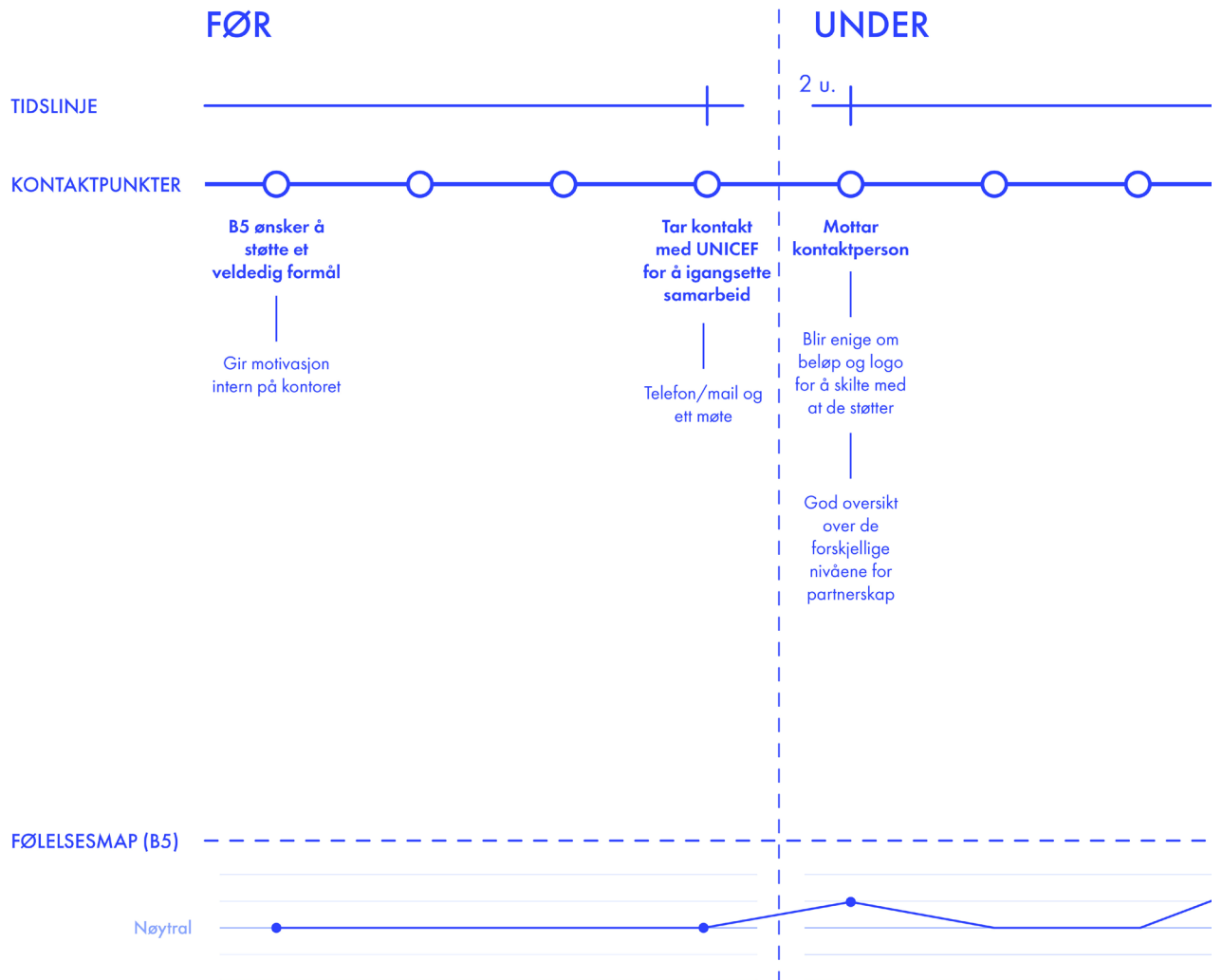
Figur 13: Brukerreise og følelsesmapping for bedriften B3.



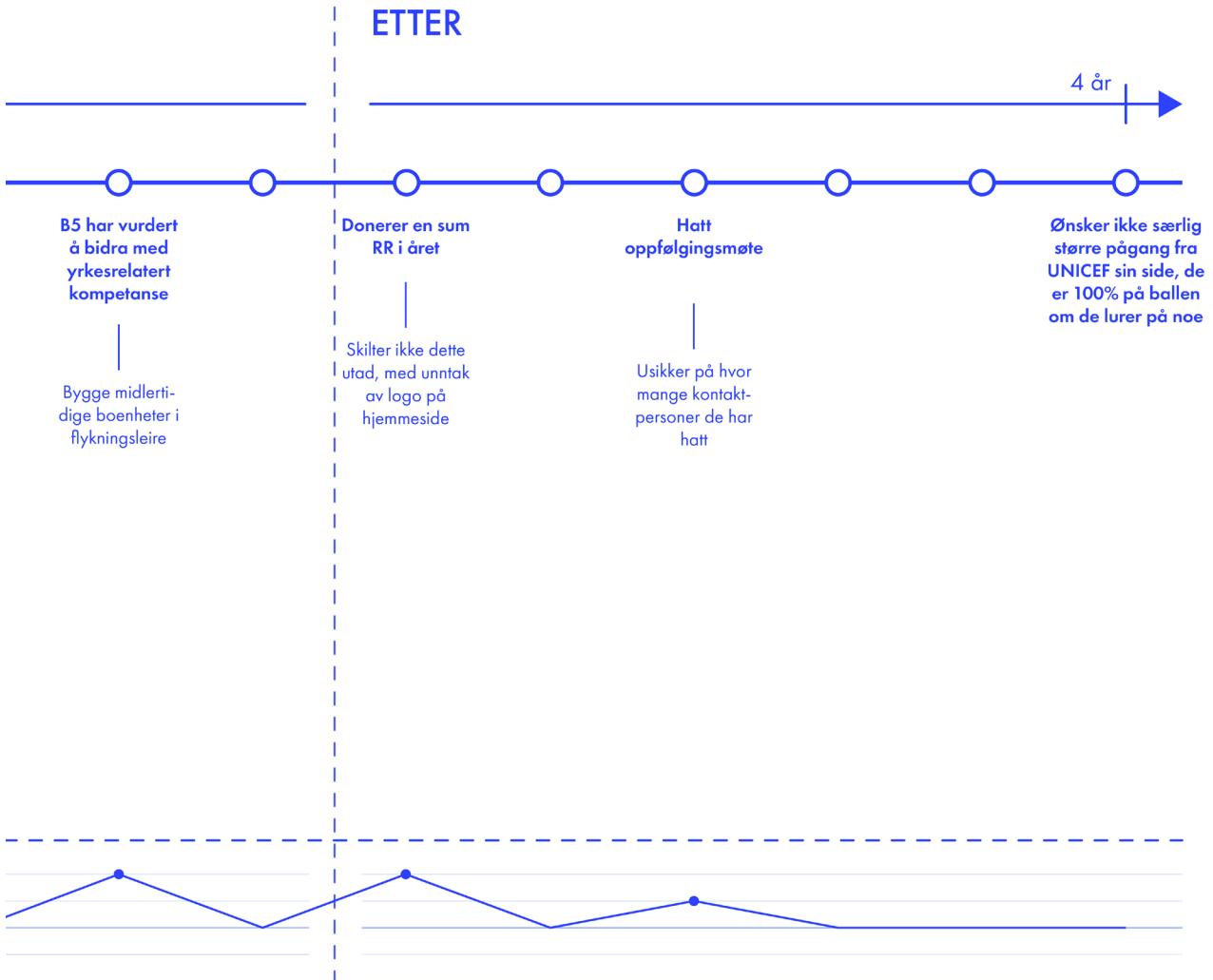
### B3 - STOR SKANDINAVISK KLESKJEDE

Figur 13 viser brukerreisen til B3. De ønsker å gi noe tilbake til samfunnet og å støtte en god sak, arbeidet promoteres først og fremst innad for å motivere de ansatte. Samarbeidet med UNICEF har pågått i lang tid, og de har en fast kontaktperson de møter jevnlig.

B3 er selvdrevne, men kunne ønske seg en bedre oversikt over handlingsrommet sitt med for hvilke aktiviteter de kan gjennomføre i de forskjellige landene de har butikker. De savner også sparring på idéer fra UNICEF, og kunne tenke seg en utvidet kreativ dialog. Bortsett fra det er de svært fornøyde med den dialogen de har i dag.



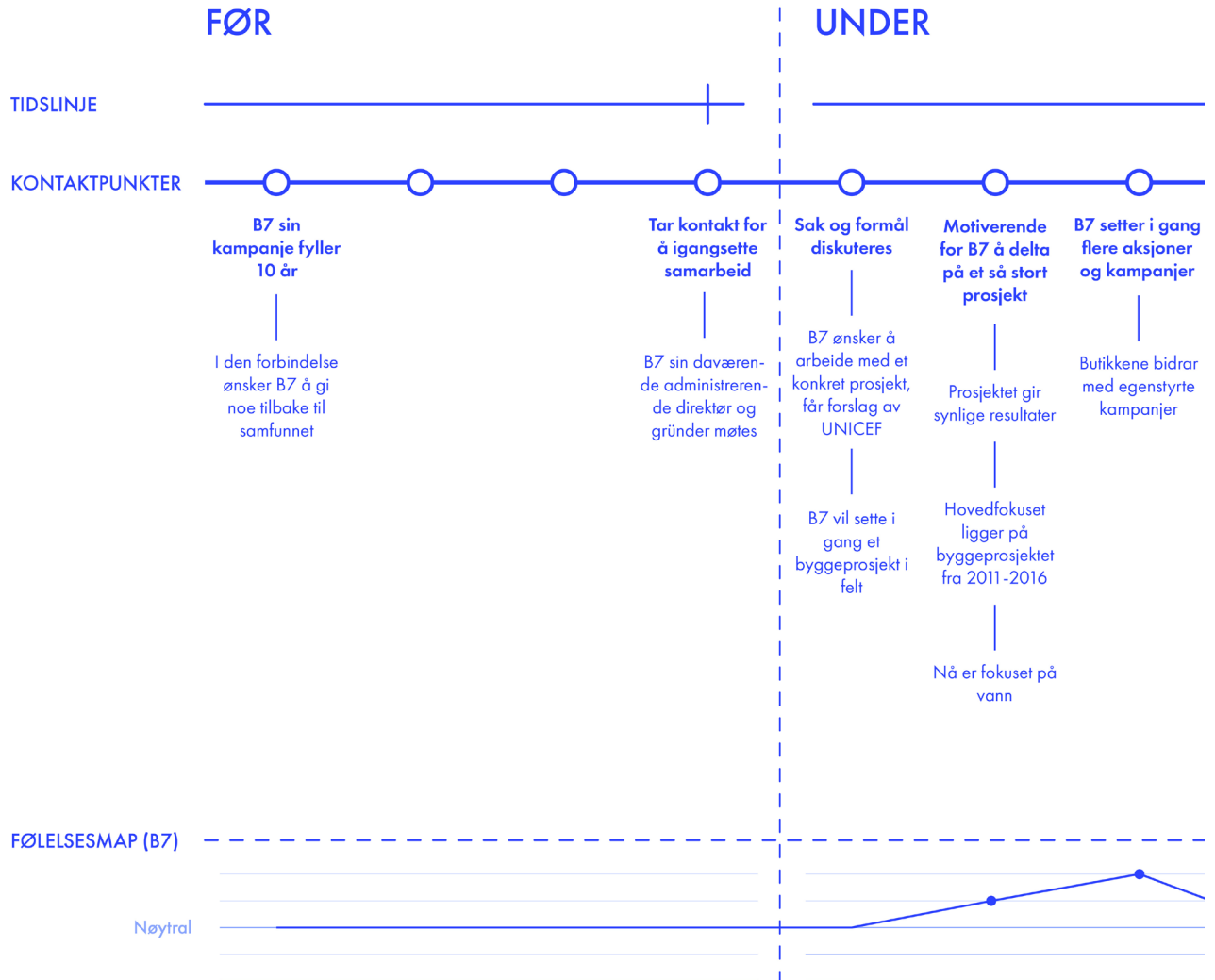
Figur 14: Brukerreise og følelsemapping for bedriften B5.



## B5 - ARKITEKTFIRMA

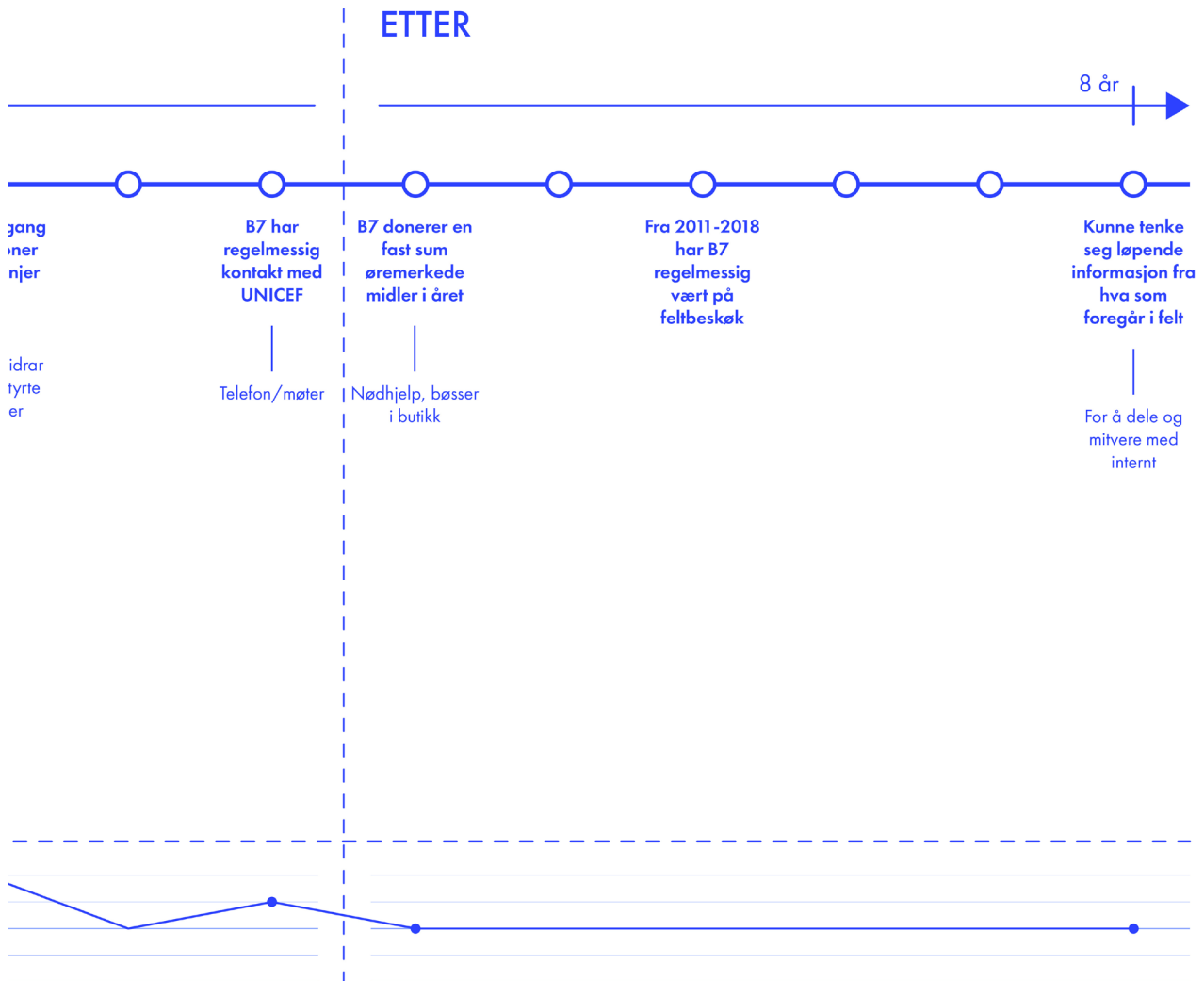
Brugerreisen over (figur 14) viser B5. De føler et samfunnsansvar og ønsker derfor å bidra til veldedighet. Samarbeidet blir kun promotert med en «Vi støtter UNICEF»-logo utad til kundene.

B5 har lite løpende kontakt med UNICEF, men føler de blir godt ivaretatt hvis de spør om noe. Denne ordningen er de svært fornøyde med.



Figur 15: Brukerreise og følelsesmapping for bedriften B7.

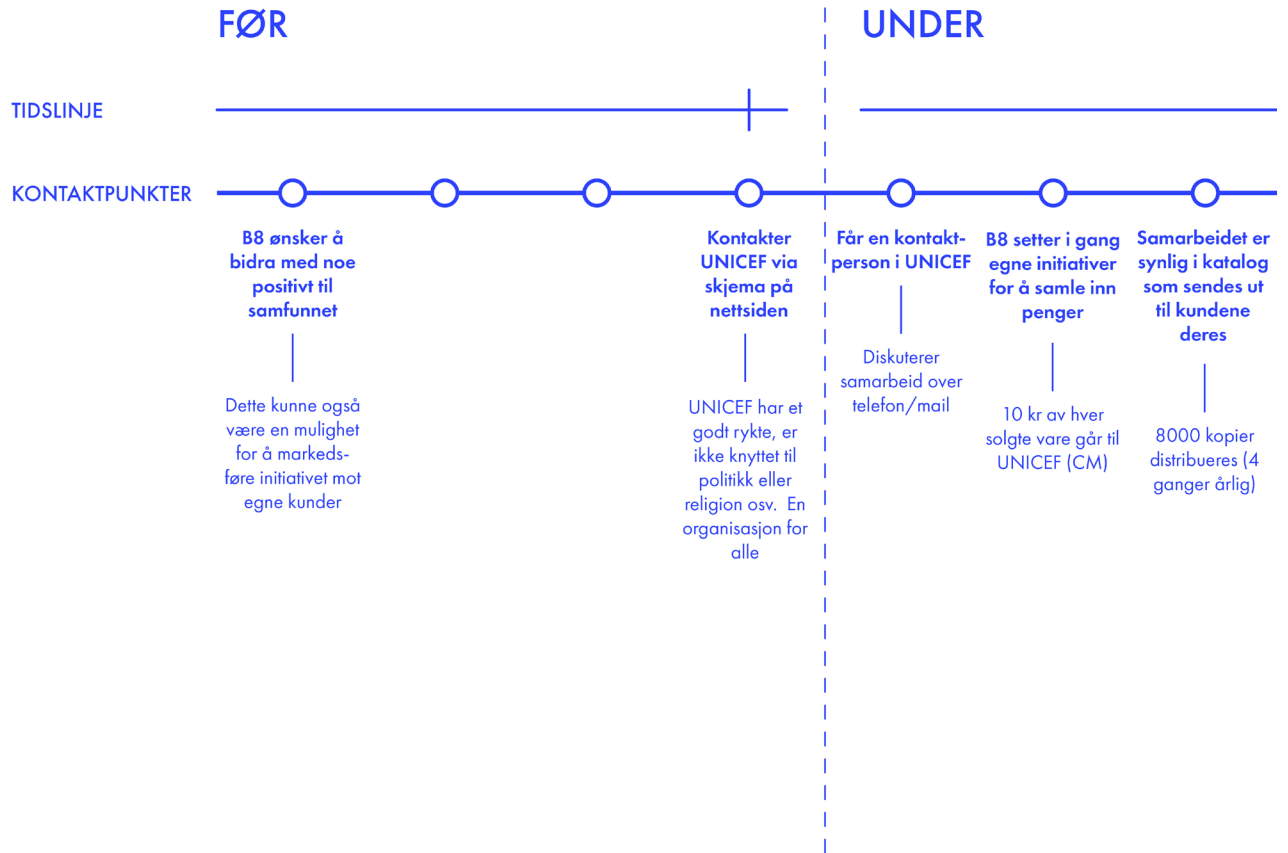




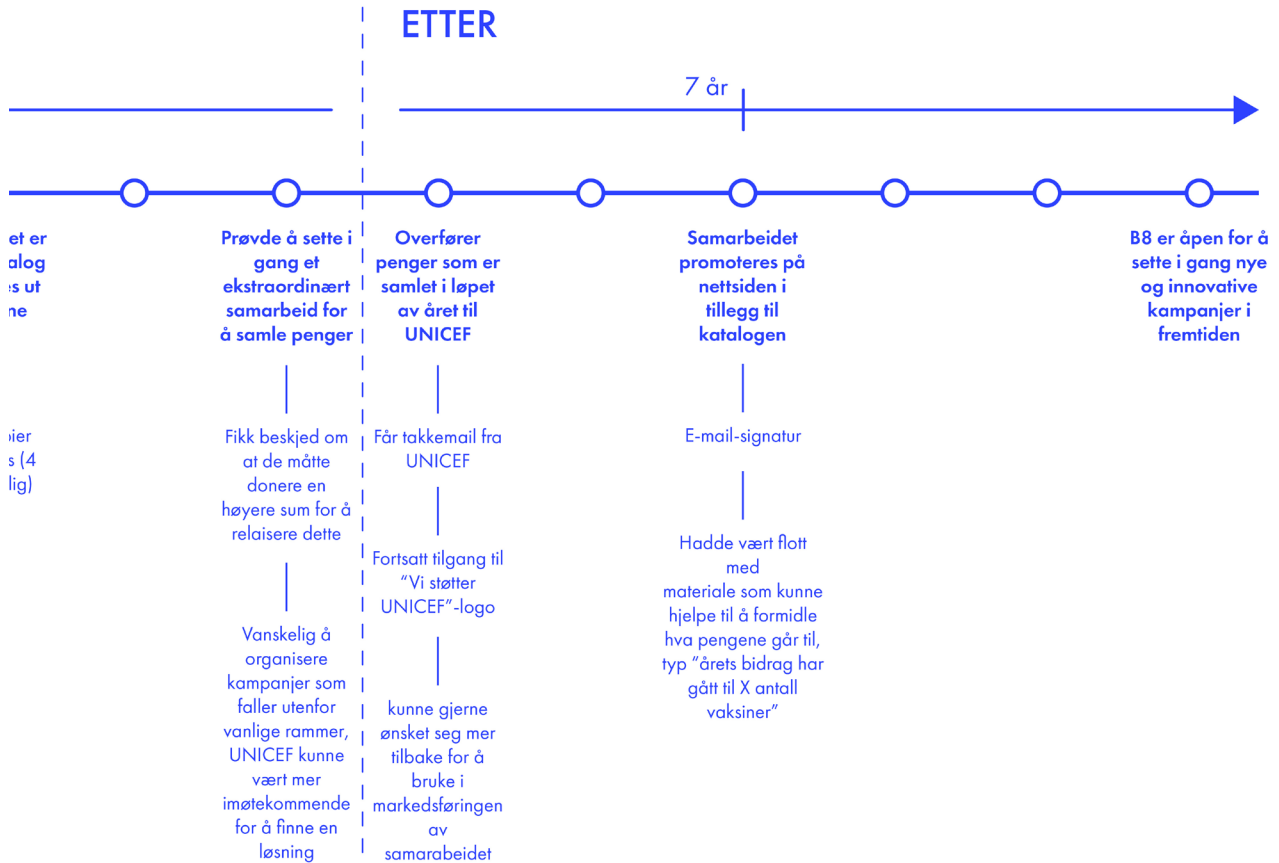
## B7 - NORSK DAGLIGVAREKJEDE

Figur 15 viser brukerreisen til B7. De har samarbeidet med UNICEF i lang tid, for dem er det aller viktigst å støtte en god sak og motivere sine ansatte. B7 bidrar med øremerkede midler rettet mot et formål de har bidratt til helt siden samarbeidet startet.

De har en fast kontaktperson i UNICEF, som de jevnlig har kontakt med, men kunne ønsket seg mer løpende informasjon fra felt å bringe videre til sine ansatte. Samarbeidet markedsføres mot kunder innimellom, men ledelsen er opptatt av at UNICEF-samarbeidet først og fremst er for å hjelpe verdens barn og ikke som et markedsføringsgrep.



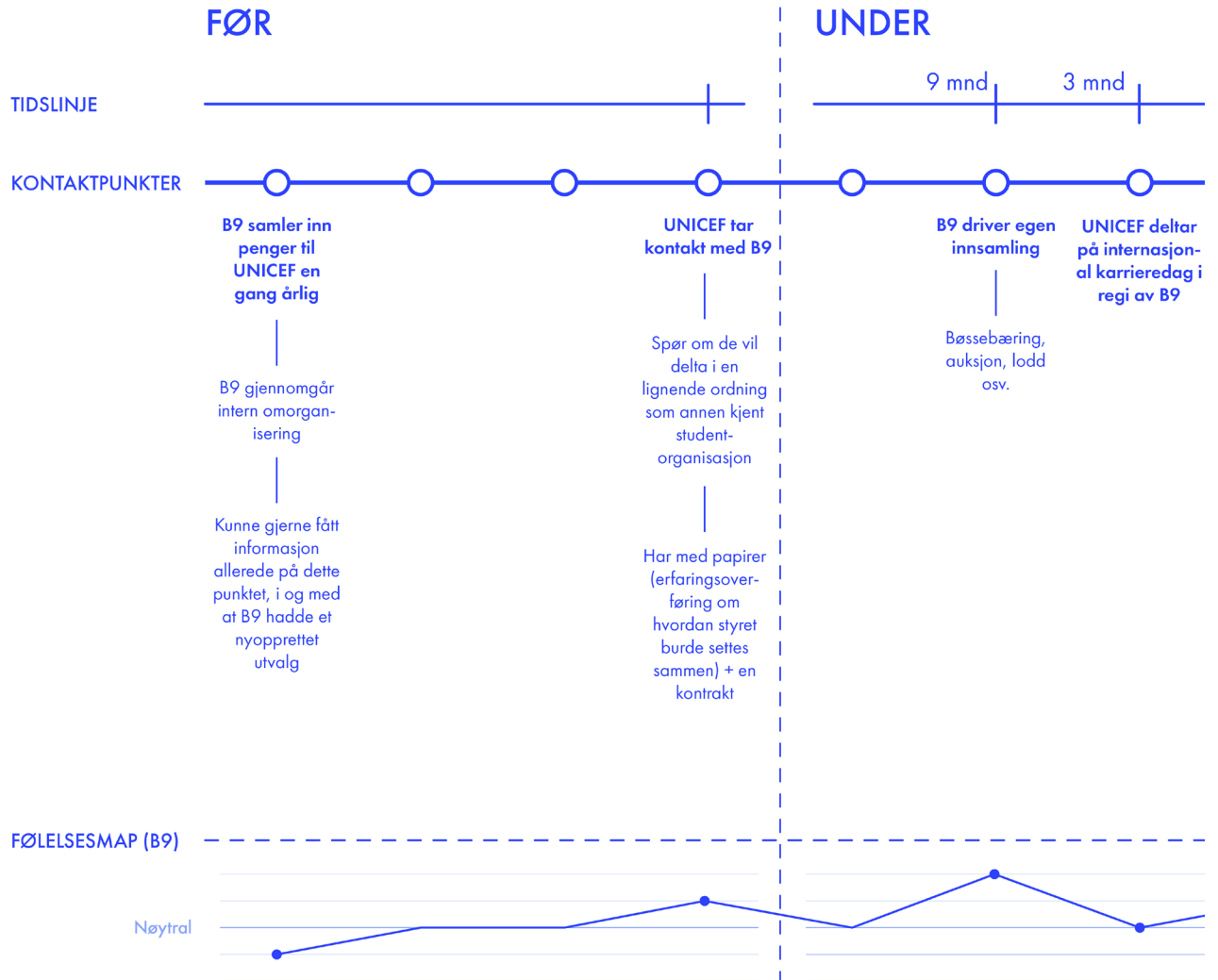
Figur 16: Brukerreise og følelsesmapping for bedriften B8.



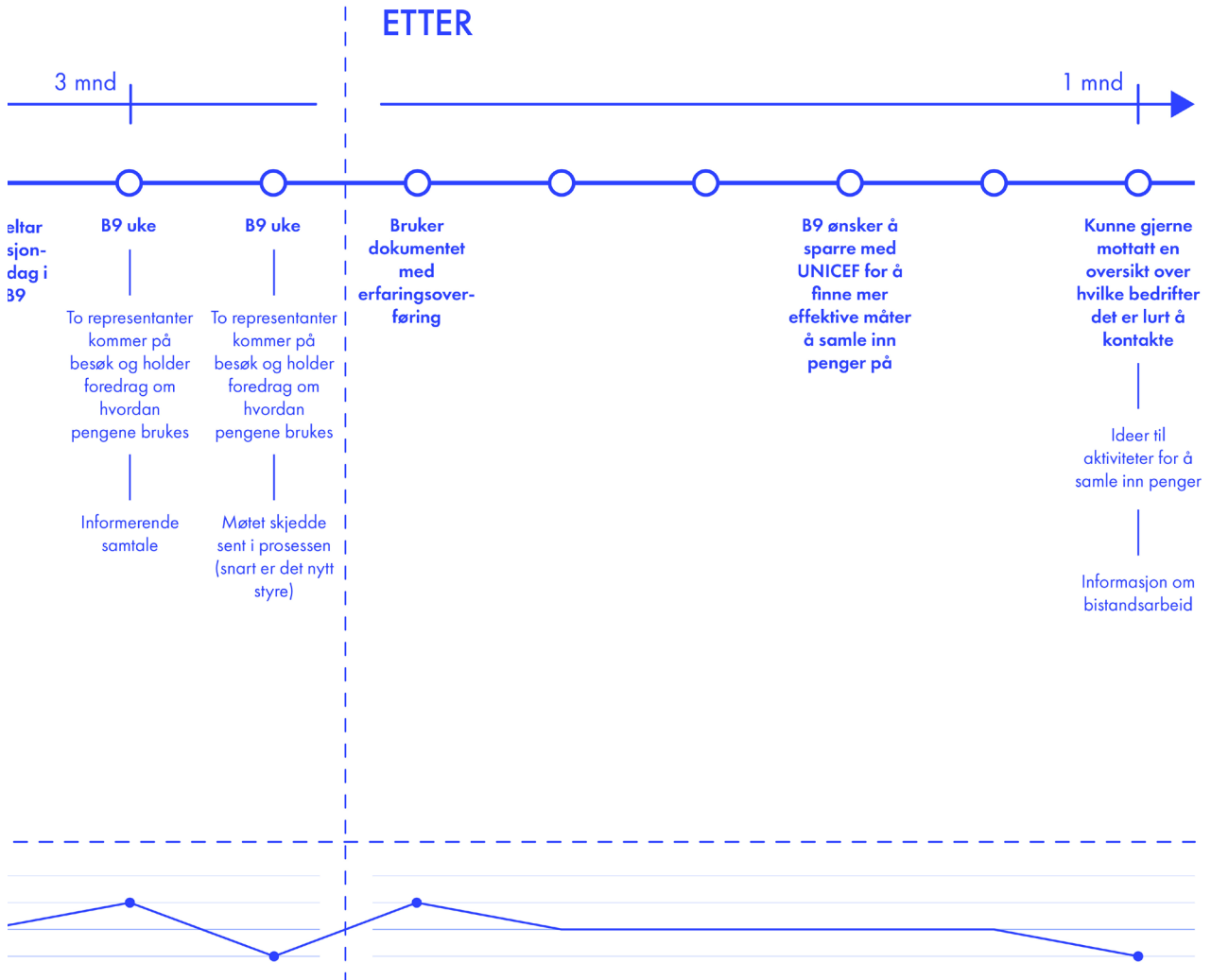
## B8 - REISESELSKAP

Figur 16 viser brukerreisen til B8, et lite norsk reiseselskap som har vært UNICEF-støttespillere i 7 år. De inngikk et samarbeid med UNICEF fordi de ønsket å bidra med noe positivt til samfunnet. En sekundær motivasjon for samarbeidet var et ønske om å markedsføre initiativet mot egne kunder.

De er stort sett fornøyde med samarbeidet, men savner klarere rammer for hva de har lov til å gjøre med tanke på markedsføring. De kunne gjerne tenke seg å gjøre kampanjer med UNICEF, men kunne ønske at de ansatte var mer aktive sparringspartnere og mer løsningsorientert i forbindelse med dette.



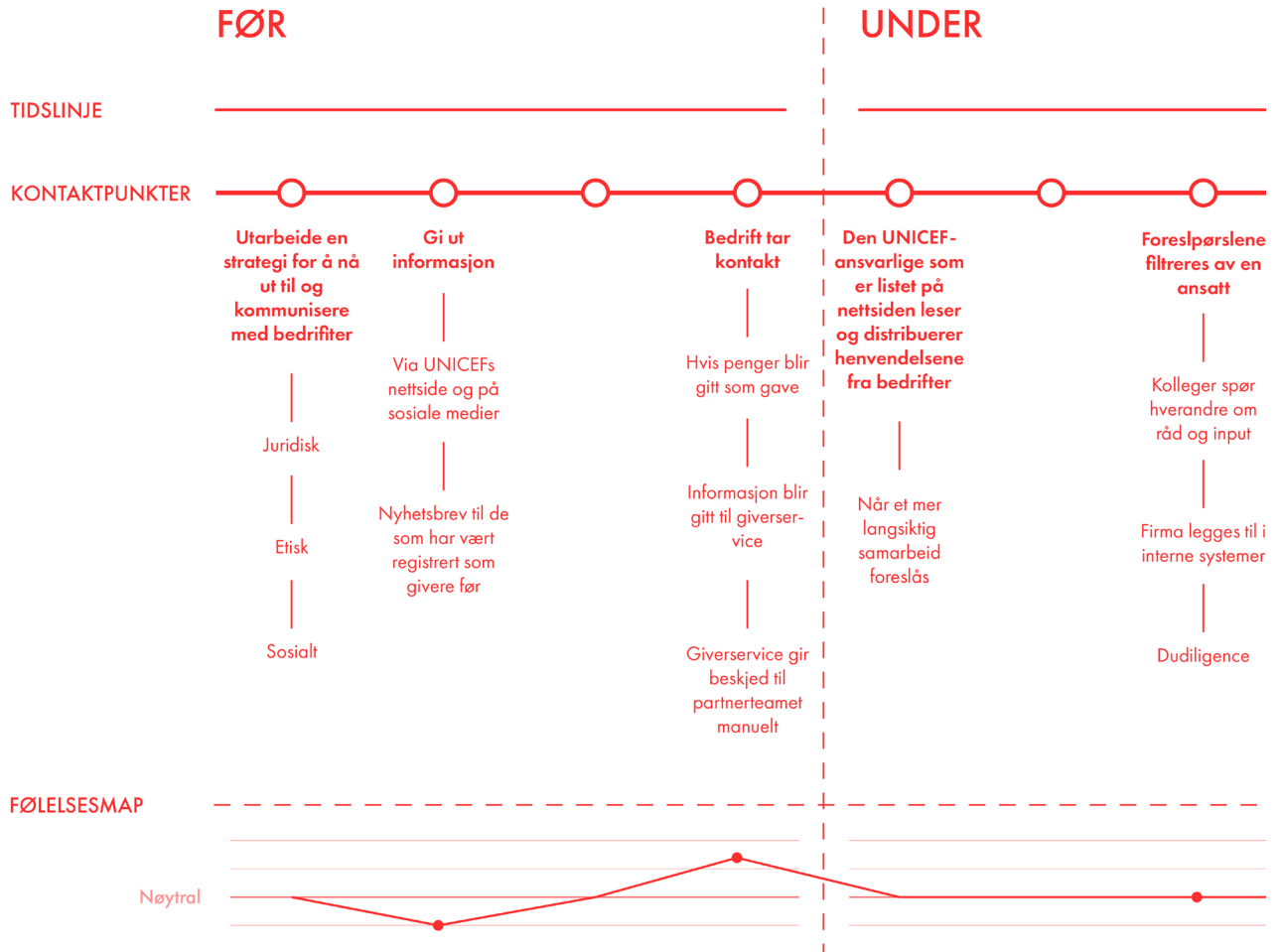
Figur 17: Brukerreise og følelsesmapping for bedriften B9.



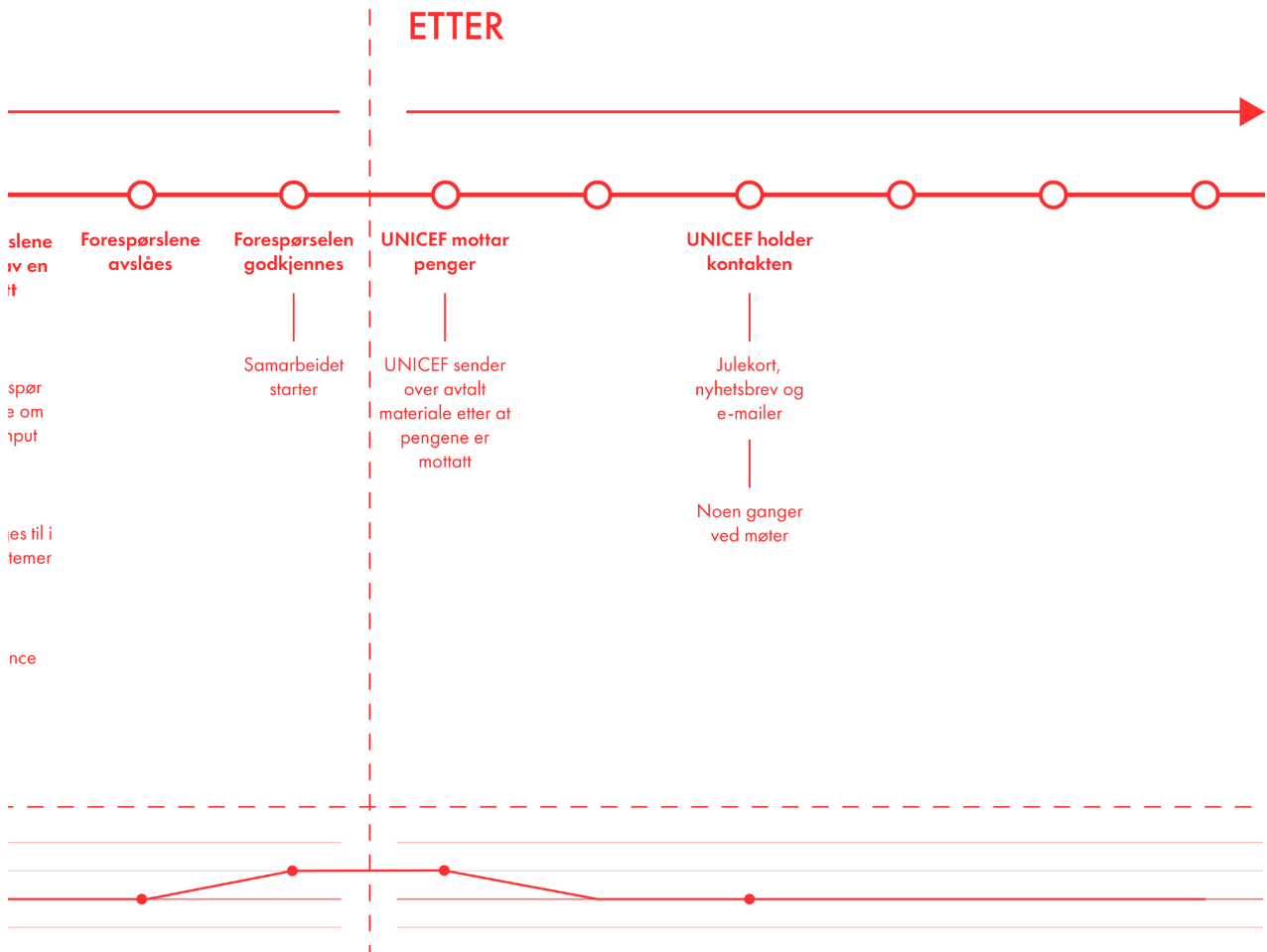
## B9 - STUDENTORGANISASJON I TRONDHIEM

Brukerreisen over (figur 17) er for B9, en studentorganisasjon som gir studentene mulighet til å få erfaring innen bistandsbransjen.

Som studentorganisasjon er det gjerne årlig utskiftning av medlemmer i styret. B9 kunne derfor ønsket seg et oppstartsmøte/samtale med UNICEF tidlig i prosessen for å veksle erfaringer og motta informasjon.



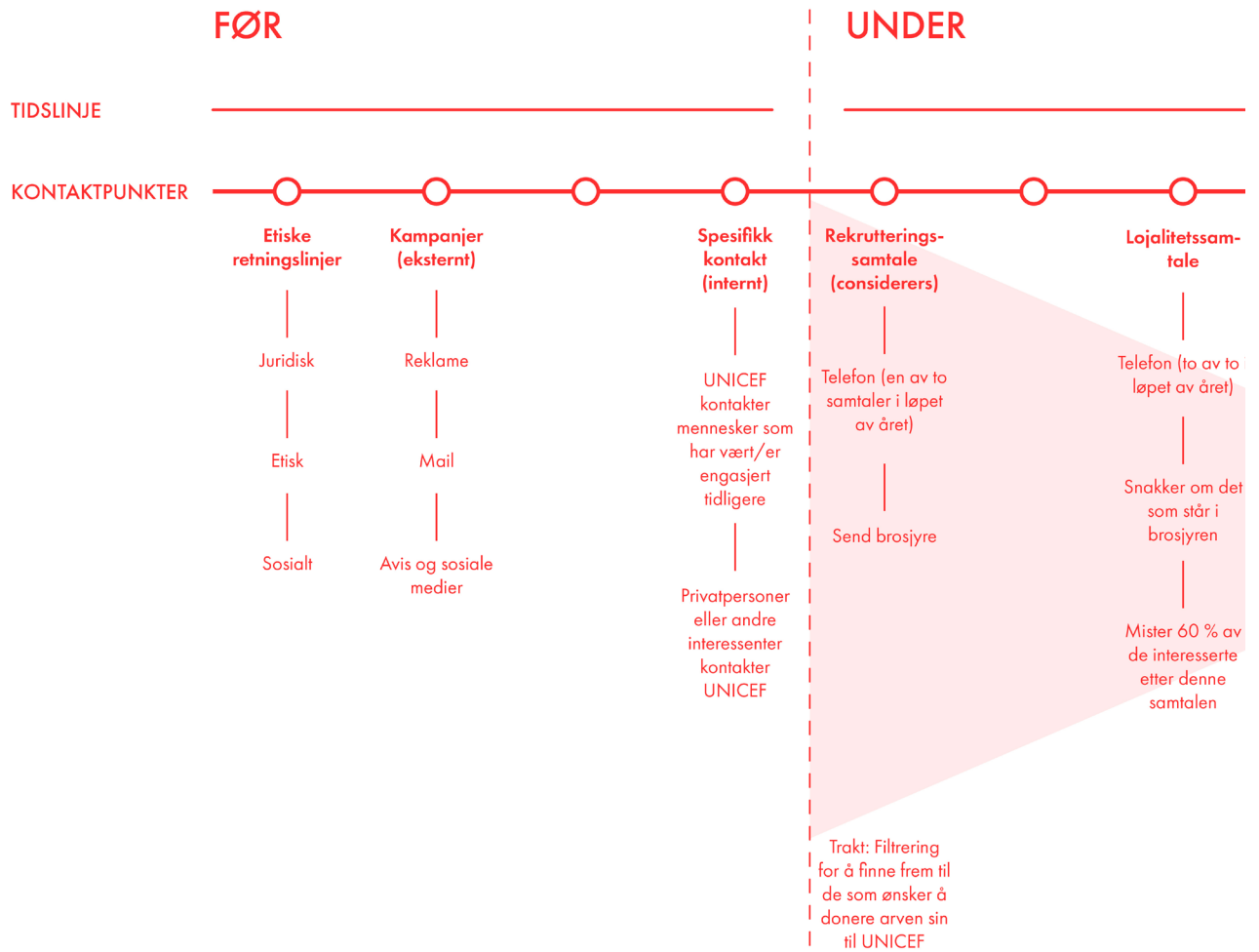
Figur 18: Brukerreise for ansvarlig for mindre bedrifter i UNICEF.



## ANSVARLIG FOR SMÅ BEDRIFTER I UNICEF

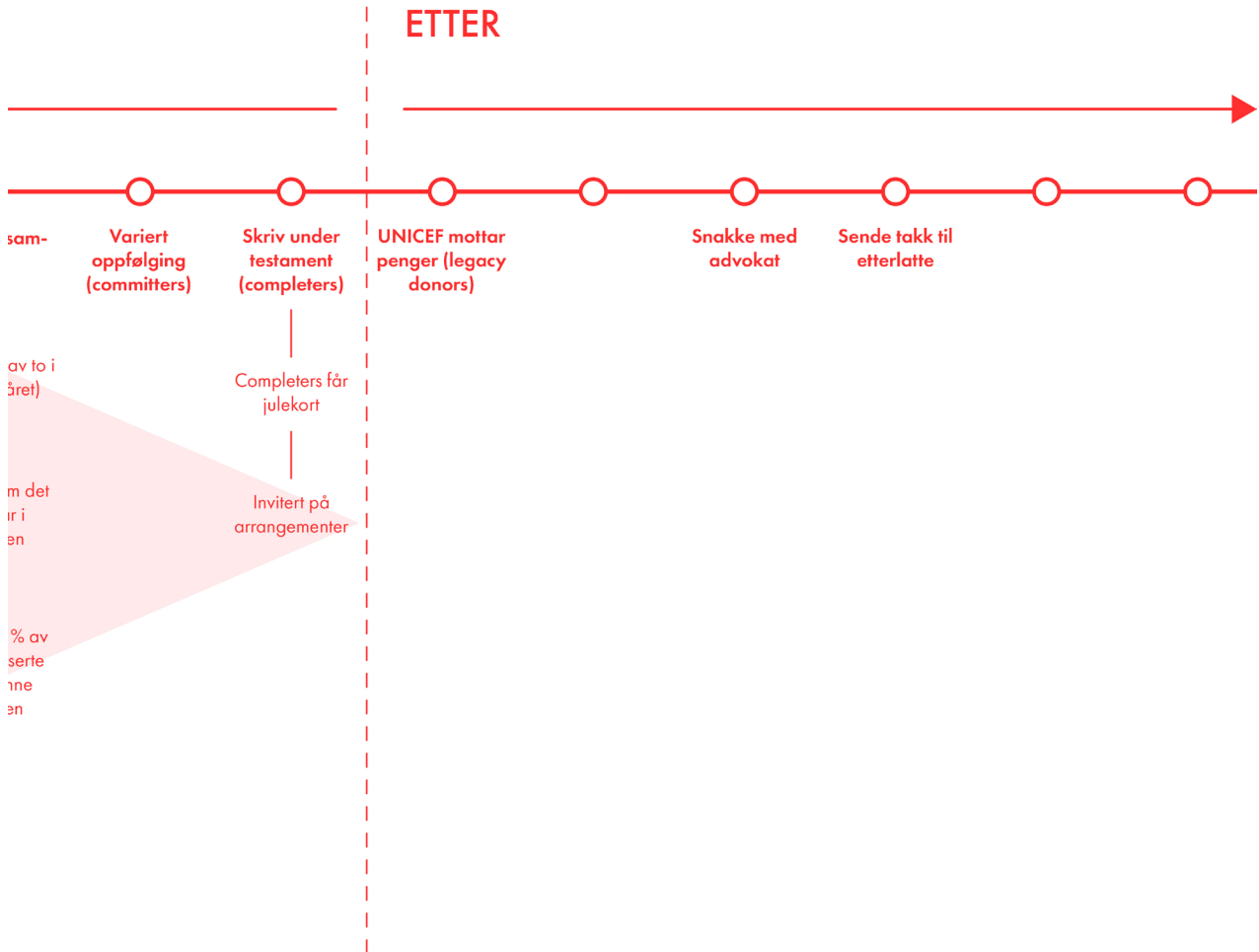
Figur 18 viser en typisk brukerreise for hvordan ansvarlig for små bedriftssamarbeid behandler en henvendelse fra bedrifter.

I denne brukerreisen ser vi at den største delen av arbeidet forekommer i fasene før et samarbeid inngås. I mange tilfeller legges det ned mye arbeid "forgjeves" fordi bedriften ikke klarer å møte kravene fra UNICEF. I etter-fasen blir bedriftene i større grad selvdrevne.



Figur 19: Brukerreise for arvensvarlig i UNICEF. Et eksempel på "beste praksis".





### ARVANSVARLIG I UNICEF

Figur 19 viser en typisk brukerreise for hvordan arvansvarlig i UNICEF behandler en forespørsel. UNICEFs kontakt med de som ønsker å gi av arven sin til veldedighet

trekkes frem som spesielt gode relasjoner. Arvansvarligns brukerreise viser til at UNICEF opprettholder god kontakt med givne ved telefonsamtaler, julekort og arrangementsinvitasjoner.



*Kan vi tilrettelegge for at et samarbeid mellom UNICEF og mindre bedrifter skal gagne begge parter?*



# Tjenestesafari

Vi motiverer hvordan tjenestesafarien vi gjorde bygget ut innsikten vår med egne opplevelser.

 2 DESIGNERE

 2 TIMER I UKEN I 4 UKER

Selv om vi ikke hadde mulighet til å starte et samarbeid med UNICEF på vegne av en bedrift, mente vi fortsatt at det ville være viktig for oppgaven å prøve ut frivillighet i en veldedig organisasjon. Derfor registrerte vi oss som leksehjelper i fire uker hos enhet for voksenopplæring i Trondheim.

## MOTIVASJON

For å oppleve hvordan det er å bidra til en veldedig organisasjon, bestemte vi oss for å hjelpe til som leksehjelpere hos enhet for voksenopplæring (EVO). EVO organiseres som et samarbeid mellom Østbyen Frivilligsentral og Trondheim kommune. Idéen bak prosjektet var at vi gjennom å investere tid i en veldedig organisasjon kunne etterligne den opplevelsen bedrifter får av å donere et større beløp eller inngå et varig samarbeid med UNICEF.

Vi valgte å jobbe med EVO fordi leksehjelp innen grunnskolepensum ikke krever andre ferdigheter enn fullført videregående, og fordi arbeidet i liten grad er relatert til noe vi holder på med til vanlig. Dermed ville ikke det frivillige arbeidet gi oss noen annen verdi enn følelsen av altruisme. Det var imidlertid viktig for oss å velge et område der vi kunne bidra og gjøre en positiv forskjell.

## FREM GANGSMÅTE

For å utforske mulighetene for frivillig arbeid, avtalte vi et møte med Østbyen Frivilligsentral i Trondheim. På møtet diskuterte vi muligheter for frivillig arbeid i Trondheim, og var åpne om at hovedgrunnen til at vi ønsket å være med, var for å prøve ut frivillig arbeid som en del av masteroppgaven vår.

Vi hadde satt av fire dager til frivillig arbeid, og det ble derfor i enighet med Østbyen Frivilligsentral bestemt at de hadde størst verdi av arbeidet som leksehjelpere i voksen-opplæringen gjennom EVO. Tjenestesafarieren ble gjennomført over to torsdager i mars og to i april, der vi satt i 1,5 time og hjalp elever mellom 16-24 år med lekser fra grunnskolepensum.



*«Du er så flink i matte, kommer du tilbake neste gang?»*

- elev på leksehjelp

## RESULTAT

Etter tjenestesafarieren er vi i større grad i stand til å forstå bedriftenes motivasjon for å bidra til en veldedig organisasjon. I intervjuer der vi spurte om motivasjon for å gi til UNICEF, svarte samtlige at de først og fremst gjorde det fordi de hadde lyst og hadde mulighet til «å gi noe tilbake». Dette fikk vi også kjenne på som leksehjelper i EVO. Vi fikk møte mange av de samme elevene flere ganger, og etter det første besøket begynte elevene å kjenne oss igjen. Som en elev uttrykte etter det første leksehjelpmøtet:

*«Du er så flink i matte, kommer du tilbake neste gang?»*

**- elev på leksehjelp**

Elevene på leksehjelpen var veldig motiverte, som igjen smittet over på oss. Både elever og andre leksehjelper var inkluderende og hyggelige, noe som bidro til at vi kunne tenke oss å bli leksehjelpere fast ved en senere anledning.

Dette kan sammenlignes med en trend vi har sett i dialog med bedriftene som samarbeider med UNICEF. Når man merker at bidraget hjelper og ikke minst at det blir satt pris på, blir man mer motivert for å fortsette samarbeidet.



# Sammendrag

## BACKSTAGE - DE ANSATTE I UNICEF

### En typisk arbeidsdag

Mye å gjøre: De ansatte i salgsavdelingen skal rekke over mange forskjellige arbeids-oppgaver i løpet av en dag. Hver ansatt følger opp flere bedrifter, og jobber med å ta imot nye henvendelser.

Manuelt arbeid: Hver henvendelse behandles manuelt, og det finnes ikke et fastsatt system for å ta i mot en ny henvendelse. Dette fører til mye kommunikasjon frem og tilbake for å avtale rammene for samarbeidet.

### Hva skal til for å inngå samarbeid?

Oftest tar bedriftene selv kontakt: Bedriftene tar kontakt gjennom nettsiden unicef.no på én av tre måter; gjennom å fylle ut kontaktskjema for bedrifter, ved å fylle ut et generelt kontaktskjema eller å ta direkte kontakt med en KAM.



Tre typer samarbeid: UNICEF tilbyr tre forskjellige samarbeidsavtaler som alle krever et årlig minimumsbeløp.

Stiller krav: For å bli samarbeidspartner, må bedriftene møte kravene for en av de tre avtalene. Disse kravene kan ikke forhandles og er ikke opplyst på UNICEFs nettside.

Forenelig med UNICEF: UNICEF inngår ikke samarbeid med bedrifter som ikke tilfredsstillter deres etiske retningslinjer.

### **Hvordan prioriteres henvendelser?**

Store bedrifter prioriteres: UNICEF må prioritere bedriftene som gir de høyeste beløpene. Disse bedriftene får bedre oppfølging enn de mindre.

Effektiv ressursbruk: Det er viktig å bruke ressurser på en sånn måte at så mye som mulig av de innsamlede midlene går til UNICEFs arbeid med verdens barn, og ikke blir brukt på administrasjon.

### **Hva innebærer en god løsning?**

Lavere arbeidsbelastning: En løsning slik at det blir lavere arbeidsbelastning på de ansatte i salgsavdelingen når de mottar nye henvendelser.

En forventningsavklaring i forkant: Dersom bedriftene vet hva de kan forvente seg fra et samarbeid i forkant, kan de ansatte spare tid på oppfølgingsspørsmål.

RR: UNICEF foretrekker å samle inn ikke-øremerkede midler

## **FRONTSTAGE - BEDRIFTENE SOM SAMARBEIDER MED UNICEF**

### **Hvorfor ønsker bedriftene å samarbeide med UNICEF?**

Godt og viktig arbeid: Bedriftene ønsker å samarbeide med UNICEF fordi de stoler på at hjelpen kommer frem og fordi de vet at UNICEF gjør viktig arbeid for barn verden over.

En sterk merkevare: De fleste kjenner til UNICEF, og som en organisasjon med svært godt rykte er dette en merkevare mange bedrifter gjerne vil assosieres med.

Det føles bra å hjelpe til: Dersom man har mulighet til det, føles det godt å bidra til en sak som anses av de fleste som viktig.

### **Hva forventer de av samarbeidet?**

At hjelpen kommer frem: Det viktigste for samtlige bedrifter som er blitt intervjuet i forbindelse med denne oppgaven er at bidraget deres blir brukt til å hjelpe verdens barn.

Virkeliggjøring av bidraget: De aller fleste bedriftene ønsker tilgang til materiale sånn at de kan vise frem samarbeidet til ansatte og kunder samt virkeliggjøre viktigheten av samarbeidet.

Stiller krav: For å bli samarbeidspartner, må bedriftene møte kravene for en av de tre avtalene. Disse kravene kan ikke forhandles og er ikke opplyst på UNICEFs nettside.

Oppfølging underveis: Mange av de mindre bedriftene har lite eller ingen erfaring med å samarbeide med en veldedig organisasjon, og trenger hjelp til å komme i gang med innsamlingskampanjer.

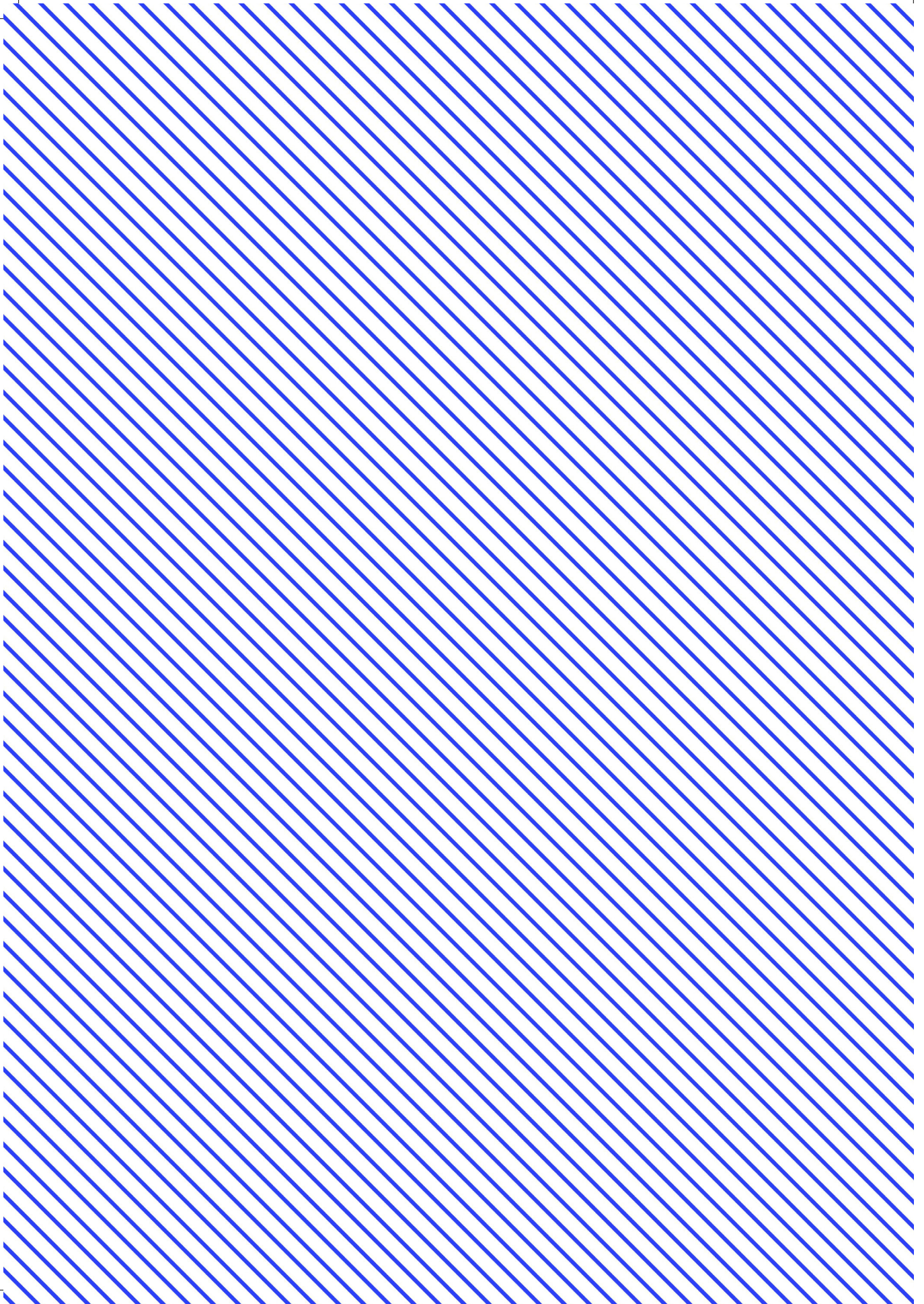
Stort sett fornøyde: Alle bedriftene vi snakket med, understrekte at de stort sett var fornøyde med samarbeidet.

### **Hva innebærer en god løsning?**

En tydelig avgrensning: Bedriftene får et tydelig handlingsrom som viser hvordan de kan markedsføre samarbeidet, både internt i bedriften og utad.

God oppfølging etter inngåelse av samarbeid: God oppfølging av bedriftene når de gjennomfører innsamlinger slik at de kan være kreative innenfor UNICEFs rammer.

Personlig kontakt: Å beholde den personlige kontakten er av flere av bedriftene blitt trukket frem som spesielt positiv.





# Definere oppgaven

I dette kapitlet viser vi hvordan vi brukte brukerinnsikt til å gå fra en åpen problemstilling til en definert oppgave. Kapitlet avsluttes med vår designbrief.

114	Workshop 1 - AT
118	Personas
124	Aktørkartlegging
130	Service blueprint
146	Generell brukerreise
150	Sammendrag
152	Design brief

# Workshop 1 - AT

Vi viser hvordan vi utførte den første workshopen vi arrangerte med de ansatte i UNICEF.



7 BACKSTAGE-BRUKERE



2 TIMER

Etter innsiktsfasen var det på tide å inkludere de ansatte i UNICEF i å definere oppgaven. et viktig prinsipp innen tjenstedesign er «samskaping», og for å engasjere de ansatte i UNICEF i innsiktsfasen arrangerte vi en workshop med tema «Aktører og kontaktpunkt», de første to punktene i AT-ONE.

## MOTIVASJON

Inspirert av AT-ONE handlet første workshop om A og T (aktører og kontaktpunkter). Målet med denne workshopen var å kartlegge hvordan forskjellige aktører samarbeider og forholder seg til hverandre, beskrive forskjellige hovedsegmenter som inngår i dette aktørnettverket, og å detaljere tjenestens forskjellige kontaktpunkter for å se hvordan UNICEF leverer dem til kundene sine.

## FREM GANGSMÅTE

Syv UNICEF-ansatte deltok på den to timer lange workshopen. Alle casene som var brukt under workshopen var basert på ekte brukere, navn og type bedrift ble endret slik at de ansatte ikke skulle kjenne igjen samarbeidene. Første halvdel var satt av til personas og aktører, og andre halvdel til kontaktpunkter.

Workshopen inneholdt en kort introduksjonsdel av oss som fasilitatorer, oppgaven, dagens mål, samt en kort oppvarmingslek der deltakerne lagde sin egen navnelapp med en tegning av seg selv for å komme inn i et kreativt tankesett. Deretter startet en diskusjonsdel, der deltakerne arbeidet med personas og presenterte for hverandre, slik at alle fikk et innblikk i hverandres idéer og meninger. Til slutt gjorde deltakerne et dypdykk i kontaktpunkter, og arbeidet konsentrert i par med hver sin brukerreise for å lage et service blueprint.

Deltakerne ble delt inn i par under alle øvelsene slik at flest mulig fikk mulighet og lyst til å dele sine meninger. Da workshopen var ferdig kom enda to ansatte for å se på de ferdige blueprintene og la til kommentarer og tanker for videre utvikling. Begge uttrykte at de hadde lyst til å bli med på hele workshopen neste gang vi kom til Oslo.

## RESULTAT

De ansatte fra UNICEF som deltok på workshopen var svært engasjerte og fulle av gode idéer og forslag. De syntes det var positivt å få se at bedriften beveger seg i en mer digital retning og var særlig opptatte av hva «kundene» hadde sagt om dem. Vi jobbet særlig med visuelle verktøy i workshopen, og det ble godt mottatt:

*«Dette var skikkelig artig! Disse teknikkene skal vi ta inspirasjon fra til våre egne møter, det var en fin måte å konkretisere idéer på»*

- Ansatt i UNICEF

Resultatene fra aktivitetene blir beskrevet i detalj under avsnittene «Personas», «Aktører» og «Service Blueprint».





*«Dette var skikkelig artig! Disse teknikkene skal vi ta inspirasjon fra til våre egne møter, det var en fin måte å konkretisere idéer på»*

**- Ansatt i UNICEF**

# Personas

Dette er en fremvisning av personasene som underbygger fire av interessentene i tjenesten.



14 FRONTSTAGE- OG 7 BACKSTAGE-BRUKERE

DEL AV WORKSHOP 1

Siden oppgaven vår omfavner en såpass sammensatt gruppe, var det viktig for oss å få de ansatte med på å lage personas for å få innblikk i hvordan de ser «brukerne» sine. Personas var den første aktiviteten i workshopen og bidro til å hjelpe de ansatte i UNICEF med å sette seg inn i opplevelsene til bedriftene. Resultatene fra workshopen ble sett i sammenheng med innsikten vi hadde gjort underveis i prosessen via de semistrukturerte intervjuene for å genere personasene.

## MOTIVASJON

Personas er en god måte å forstå både oppførselen og behovene til spesifikke brukersegmenter på. En persona er fiktiv representasjon av et mangfold, basert på ekte kundedata.

En kartlegging av personas gjør det mulig å etablere en oversikt over de forskjellige brukergruppene som skal interagere med en tjeneste. Det blir dermed lettere å sette seg inn i andre tankesett, og å skape en god brukeropplevelse for flere typer brukere (Liquid Agency, 2014).

## FREMGANGSMÅTE

For å lage raffinerte personas som beskriver holdninger, vaner, motivasjon og oppførsel innenfor et segment arbeidet vi med kvalitativ datainnsamling. Informasjon ble samlet gjennom intervjuer med representanter fra samarbeidsbedrifter. Informasjonen fra intervjuene ble deretter brukt til å danne et grunnlag for fire forskjellige personas som UNICEF-ansatte skulle reflektere rundt og arbeide videre med i Workshop 1-AT.

Workshopdeltakerne ble delt i par og rullerte mellom fire poster med personas. Hver personas inneholdt et bilde, navn, fakta om yrke og motivasjon for å samarbeide med UNICEF.

På hvert av arkene var det blanke områder med tilhørende spørsmål omhandlende vedkommende sitt forhold til UNICEF som de ansatte skulle fylle inn. Hvert par besvarte et valgfritt spørsmål knyttet til hver av de fire personasene. Oppgaven ble avsluttet med at hver gruppe ga en kort presentasjon av personasen de endte opp med til sist, for å gi alle et overordnet innblikk i brukersegmentene vi skulle arbeide med videre.

## RESULTAT

Intervjuene med de ansatte fra samarbeidsbedriftene og workshopen med UNICEF endte i fire forskjellige personas: Motivatoren Emma, gründeren Thomas, altruisten Christian og idealisten Nina. På de neste sidene presenteres de fire personasene.



Figur 20: Illustrasjon av Emma

### EMMA (35) – MOTIVATOREN (FIGUR 20)

**Rolle:** Kommunikasjonsmedarbeider hos Snø-IT, et middels stort IT-selskap.

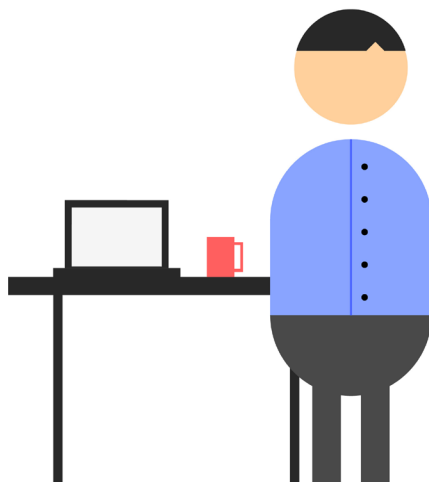
**Motivasjon:** Å skape tilhørighet og å aktivisere ansatte på tvers av bedriftens mange kontorer.

Emma har ikke som mål å promotere samarbeidet med UNICEF utad mot bedriftens kunder, men ønsker at det skal bygge opp under en HR-strategi som fører til mer trivsel, lavere sykefravær og en sterkere felles identitet. UNICEF kan fungere som en fin motivator for dette.

Emmas bedrift er forankret i lokalsamfunnet og har et gjennomsnittlig godt rykte. En ubetinget donasjon vil derfor mest sannsynlig bidra positivt med tanke på bedriftens omdømme, selv om motivasjonen ikke er å promotere samarbeidet utad.

Samarbeidet innebærer at de ansatte i Snø-IT donerer 10 kr til UNICEF for hver time de er i aktivitet, bedriften regner med å samle inn over 50 000 kr. Fra samarbeidet med UNICEF forventer derfor Emma å få rapporter, bilder eller annet materiale som hun kan bringe tilbake til de ansatte i bedriften slik at alle kan se at de har støttet en viktig sak. Emma håper dette kan bidra til at de ansatte blir motiverte og stolte over arbeidsplassen sin, og at det er tydelig at firmaet drives i en bærekraftig retning.

Snø-IT tok initiativet til samarbeidet, og de er fullstendig selvdrevne i selve innsamlingen. For UNICEF er det vanskelig å vite hvor mye ressurser de kan bruke på prosjektet i og med at de ikke vet hvor mye penger de kan forvente å motta. Emma har god forståelse for at de må prioritere større, sikrere bidrag, men skulle likevel gjerne ønske at UNICEF tok på seg en mer proaktiv rolle.



Figur 21: Illustrasjon av Thomas

### THOMAS (41) - GRÜNDEREN (FIGUR 21)

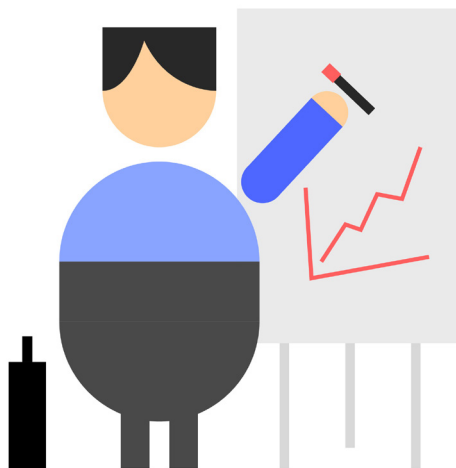
**Rolle:** CEO i Snøkaffi, en start-up som driver med import av kaffe.

**Motivasjon:** Å vise at firmaet hans er samfunnsengasjert og ansvarlig.

Thomas er en gründer med tro på seg selv og produktet sitt. Han håper at samarbeidet med UNICEF skal gi bedriften en bærekraftig og troverdig forankring i samfunnet, og ønsker opprinnelig å gjøre dette ved hjelp av CM. Det vil si at han donerer en prosentandel penger fra hvert varesalg til UNICEF.

Som nyoppstartet bedrift uten noe forankring til samfunnet, faller Thomas sitt selskap i samme kategori som uansvarlige bedrifter. En hvilken som helst donasjon, betinget eller ubetinget, vil derfor mest sannsynlig virke positivt på Snøkaffi sitt omdømme.

Thomas får tilbakemelding fra UNICEF om at de setter pris på hans engasjement. Han blir imidlertid overrasket over minimumsdonasjonen og betingelsene til UNICEF for bruk av deres grafiske profil i diskusjonsfasen for å etablere samarbeidet. Han skulle ønske han kunne få mer igjen for sitt bidrag i form av publisiteringsmuligheter enn han kan per dags dato. UNICEF og Thomas bruker derfor en god del tid på å avtale utformingen av samarbeidet slik at det skal være lønnsomt og mulig å gjennomføre for begge parter, samtidig som det faller inn under retningslinjene for bruk av UNICEF sin merkevare.



Figur 22: Illustrasjon av Christian

### **CHRISTIAN (56) - ALTRUISTEN (FIGUR 22)**

**Rolle:** Kommunikasjonsdirektør i Snøkraft, et stort, norsk kraftselskap.

**Motivasjon:** Å gi noe tilbake til verdenssamfunnet. Christian ønsker også å gi de ansatte i selskapet en ekstra grunn til å være stolte over arbeidsplassen sin.

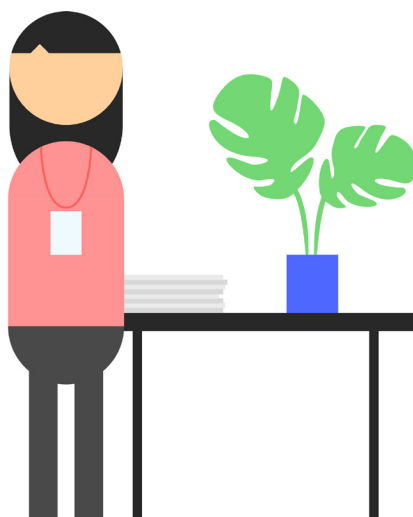
Christian er opptatt av bærekraft i kraftindustrien og Snøkraft har allerede etablert seg som et kraftselskap med god forankring i lokalsamfunnet. De kan derfor sees på som en bedrift med et plettfritt rykte.

Som markedsfører vet han at dersom samarbeidet med UNICEF fremstår som noe de gjør for å øke egen inntjening, vil dette være negativt for Snøkrafts omdømme. Selv om han tidvis opplever at det ligger en forventning i samfunnet om at selskapet skal bidra til en veldedig organisasjon, velger Snøkraft først og fremst å støtte

UNICEF fordi de har lyst og fordi de har råd og mulighet til å gjøre en forskjell.

Gjennom samarbeidet med UNICEF ønsker Christian å motivere de ansatte i selskapet ved å gjøre flere spennende prosjekter sammen med UNICEF der de ansatte i Snøkraft har en sentral rolle. Han forventer også løpende informasjon om de forskjellige prosjektene Snøkraft er med å finansiere slik at han kan viderefremme bilder og filmer til sine ansatte.

Christian har ofte gode idéer til kampanjer som UNICEF og Snøkraft kan samarbeide på, men føler ikke alltid at UNICEF er så imøtekommende som han skulle ønske. Dersom han fikk bestemme, hadde UNICEF vært flinkere til å sparre på idéene hans i stedet for å si «det er dessverre ikke mulig».



Figur 23 Illustrasjon av Nina

### NINA (29) - IDEALISTEN (FIGUR 23)

**Rolle:** Ansvarlig for små bedrifter, UNICEF

**Motivasjon:** Å engasjere så mange bedrifter som mulig slik at UNICEF kan skape en bedre hverdag for barn verden over



Nina er en sosial person som foretrekker å ringe bedriftene hun jobber med, heller enn å sende mailer frem og tilbake. Nina mener selv at hun har en svært god dialog med alle bedriftene hun er i kontakt med, men hun bruker fryktelig mye tid på å forhandle med bedrifter som kommer til UNICEF med ønske om samarbeid. Ofte må hun dessverre avvise disse bedriftene fordi UNICEF ikke har mulighet til å innfri forventningene deres. Det kan for eksempel være fri logobruk, øremerkede midler eller synlighet i UNICEFs kanaler.

En utfordring i arbeidshverdagen til Nina er at hun har et strengt regelverk å forholde seg til, samtidig som hun ikke har noen eksplisitte regler og retningslinjer som kan hjelpe henne å holde en strukturert arbeidsprosess. Hun har bare jobbet i UNICEF i 10 måneder, og må derfor konsultere kolleger ofte før hun kan lage en avtale med en samarbeidspartner.

Det at hun bruker mye tid på små bedrifter som ikke har mulighet til å gi mer enn mindre summer, går ut over tid hun kunne brukt på å følge opp eksisterende samarbeidspartnere. Nina synes det er ekstra gøy å være kreativ med bedriftene og komme opp med nye idéer til hvordan de sammen kan samle inn penger til verdens barn.

# Aktørkartlegging

Neste punkt på agendaen var aktørkartlegging som ble gjennomført med en egenlaget metode.

-  14 FRONTSTAGE- OG 7 BACKSTAGE-BRUKERE
-  DEL AV WORKSHOP 1



## MOTIVASJON

Selv om alle bedriftene som kontakter UNICEF i dag får sin egen kontaktperson, er det som regel flere ansatte som engasjeres før de kan etablere et samarbeid. Målet med denne øvelsen var å få mer innsikt i kommunikasjonsflyten mellom de ansatte og å få en oversikt over hvem som involveres i et bedriftssamarbeid.

## FREMGANGSMÅTE

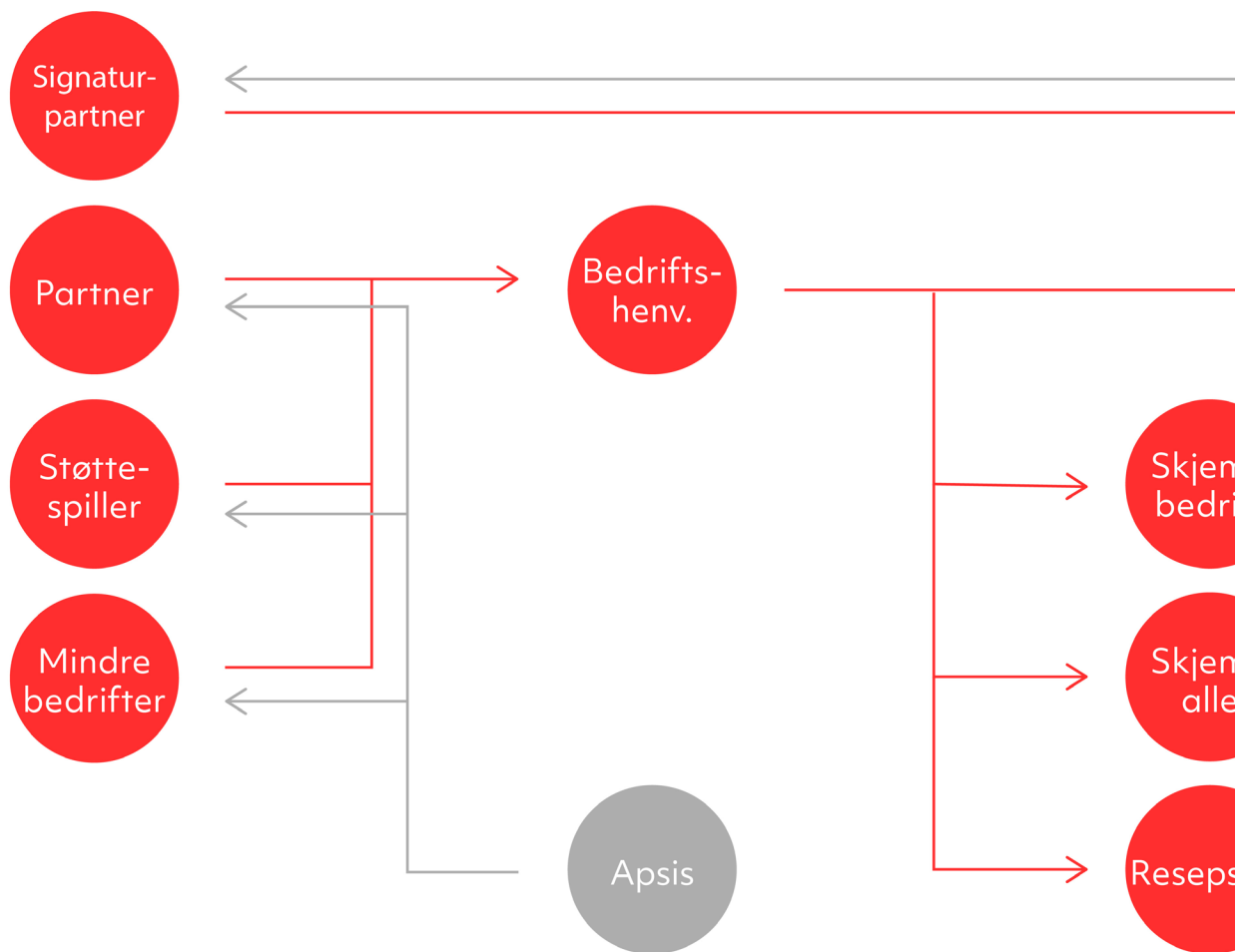
De metodene som foreslås for "aktører" i AT-ONE egnet seg ikke i dette prosjektet, og vi valgte derfor å lage vår egen metode for å kartlegge de forskjellige aktørene som involveres i et UNICEF-bedriftssamarbeid.

Målet med metoden var å finne ut hvem som er involvert i prosessen med onboarding av nye bedrifter, og hvordan

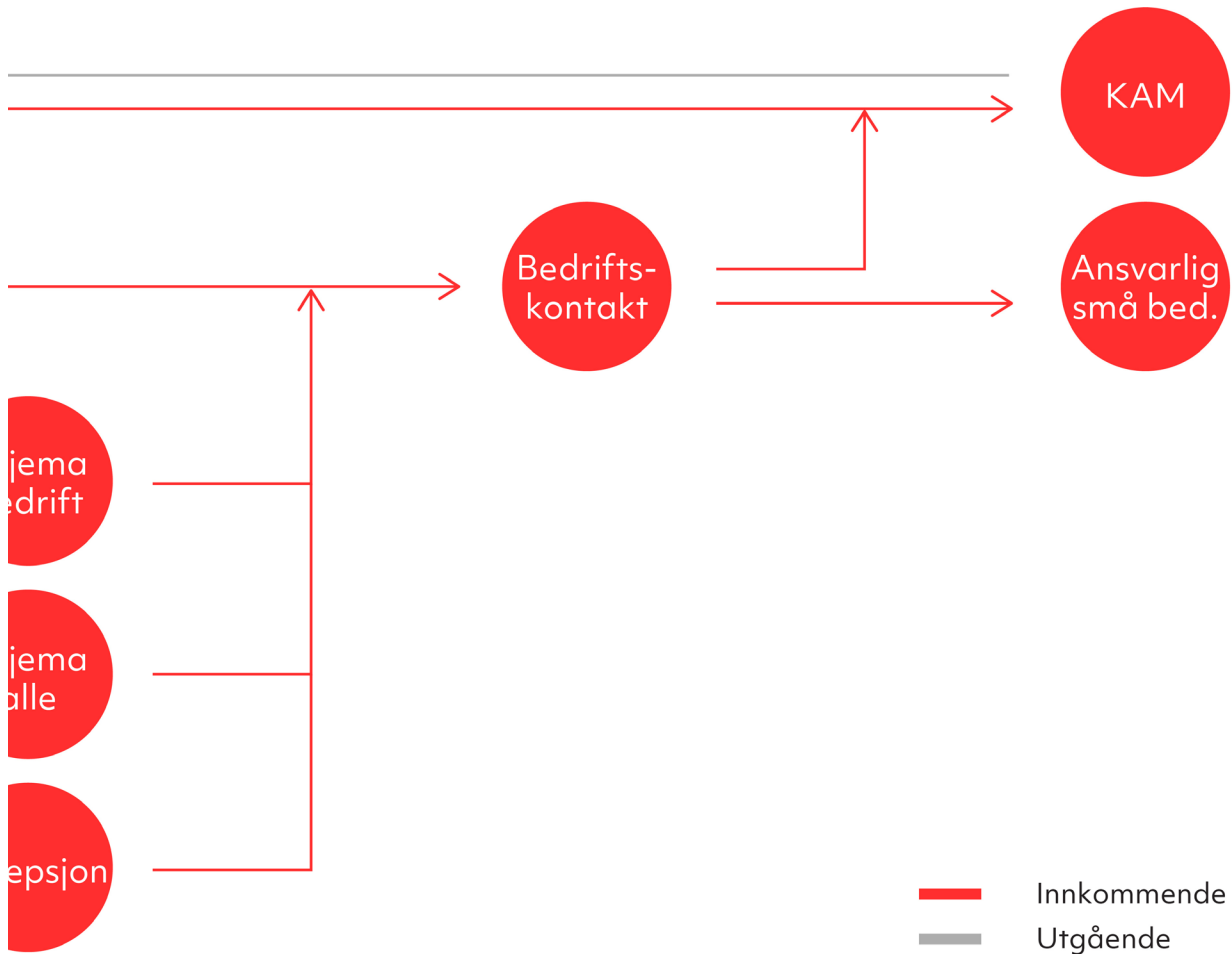
kommunikasjonen flyter mellom de forskjellige.

For å gi workshopdeltakerne noe å jobbe ut fra, tegnet vi opp et kart med 5 felt i horisontal retning (se bilde 4 og 5). I det første feltet listet vi opp de forskjellige typene bedriftssamarbeid og i det neste «digitale løsninger og epost-filtrering». I de neste tre feltene var det listet opp forskjellige grupper av ansatte i UNICEF.

Aktørkartleggingen ble utført som del to av workshopen, der deltakerne gikk sammen i par for å detaljere kartet. Deltakerne ble oppfordret til å tegne linjer mellom de forskjellige aktørene, ta bort de punktene som ikke var relevante og legge til nye, relevante punkter. Under kartleggingen, gikk vi mellom gruppene og tok notater, og fikk de til å forklare det de tegnet opp.



Figur 24: Illustrasjon som viser kommunikasjonsflyten mellom forskjellige aktører ved inngåelse av et bedriftssamarbeid. Hovedsakelig de ansatte i UNICEF.



## RESULTAT

Siden hver enkelt bedrift får en spesialtilpasset løsning for sitt samarbeid, er det vanskelig å finne én bestemt kommunikasjonsflyt som gjelder for alle typer samarbeid. Selv om det ofte er flere involverte fra backstage i spørsmål som brand, kommunikasjon og markedsføring, valgte vi å kun se på kommunikasjonen mellom UNICEF og de ansatte i salgsavdelingen.

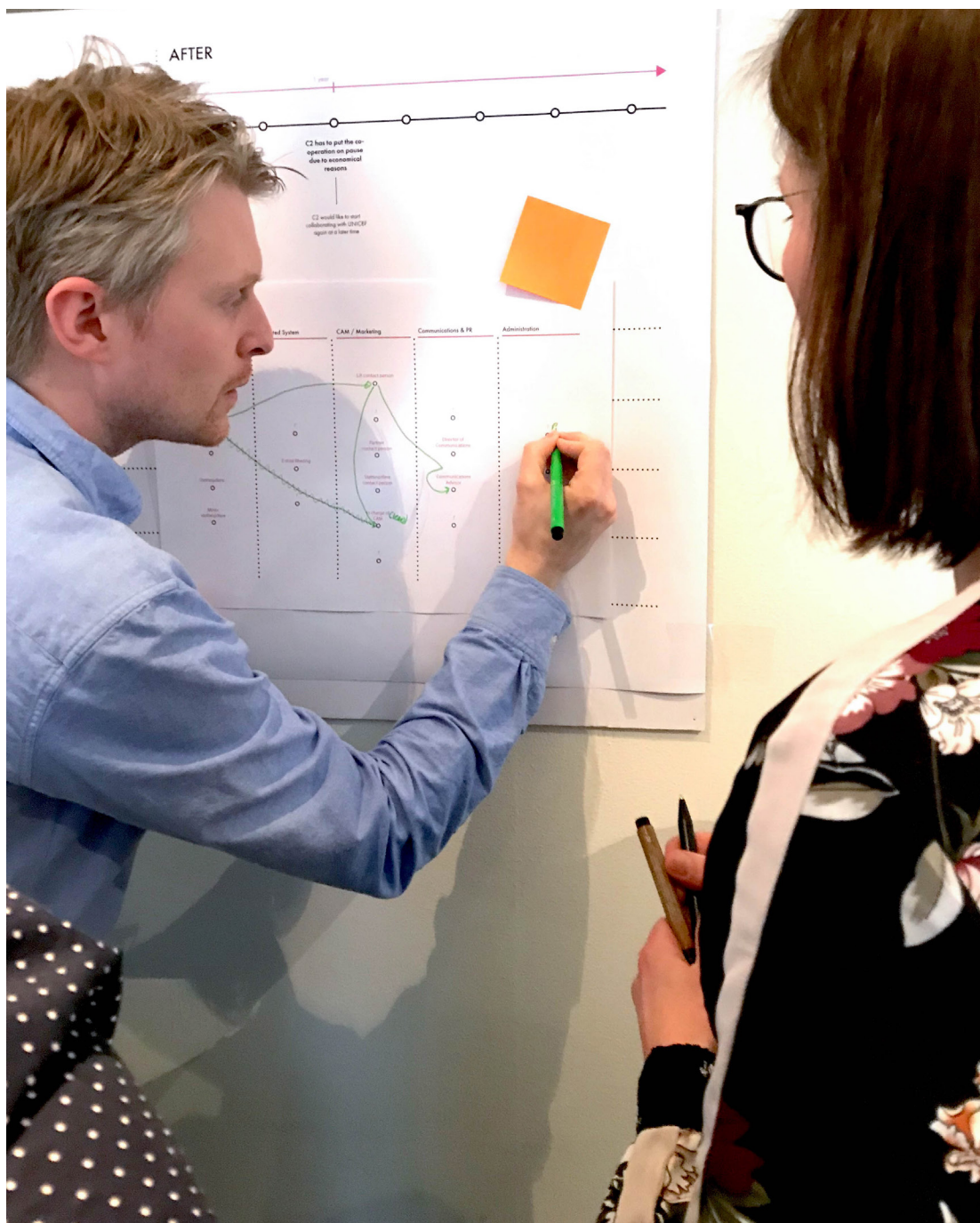
Workshopen ga nok innsikt til å kartlegge en generell kommunikasjonsflyt som er gjeldende i etableringsfasen av alle typer samarbeid med små og mellomstore bedrifter.

DEFINÉR / AKTØRKARTLEGGING



Bilde 4: UNICEF-ansatte jobber med aktørkartlegging.



## DEFINÉR / AKTØRKARTLEGGING



Bilde 5: UNICEF-ansatte jobber med aktørkartlegging.

# Service blueprint

Hoveddelen i workshop 1 var å arbeide med frontstagebrukerne for å lage service blueprints for tjenestene de tilbyr frontstagebrukerne

-  7 BACKSTAGE-BRUKERE
-  DEL AV WORKSHOP 1

I siste halvdel av workshopen arbeidet backstage-brukerne med å utarbeide et service blueprint for å beskrive forskjellige aspekter ved tjenesten de tilbyr - fra deres eget perspektiv.



*Dersom de ansatte i UNICEF bruker mindre tid i oppstartsfasen av et prosjekt, kan det frigi tid til å følge opp etablerte samarbeid og nå ut til nye bedrifter?*

## MOTIVASJON

Et service blueprint viser hvordan de underliggende prosessene i en bedrift virker for å levere en tjeneste. Dette innebærer et dypdykk i hvordan organisasjonen fungerer innad, blant annet de ansattes rutiner og handlinger, samt hva slags infrastruktur de må forholde seg til for å levere tjenesten.

Vår motivasjon for å lage et service blueprint var å danne et helhetlig bilde av hvordan arbeidet bak leveransen av deres tjenesten oppleves for de ansatte i UNICEF. Hovedmålet var å kartlegge de ansattes pain points for så å se om disse korresponderte med bedriftene sine i de forskjellige stadiene av brukerreisen.

## FREMGANGSMÅTE

Ideelt sett skal det lages ett blueprint for hver eneste kjernefunksjon/type tjeneste som en bedrift tilbyr. Basert på brukerreisene vi samlet hos bedrifter som har samarbeidet med UNICEF, satte vi derfor opp tre forskjellige brukerreiser som utgangspunkt for forskjellige typer blueprints.

Brukerreisene varierte både i størrelse og mellom type donasjoner. De tre forskjellige områdene vi kartla var middels stor engangsdonasjon, en støttespiller som fast bidragsyter og en signaturpartner som fast bidragsyter.

Siden flere av deltakerne på workshopen har vært i kontakt med noen av bedriftene, valgte vi å anonymisere dem under workshopen slik at alle deltakerne skulle stille med likt utgangspunkt. I tillegg ønsket vi at bedriftenes tilbakemeldinger til UNICEF skulle formidles til dem på et generelt grunnlag for å ikke påvirke UNICEFs kunderelasjoner.

Vi valgte disse kjernefunksjonene fordi det ga oss mulighet til å se hva størrelse og type donasjon har å si for hva slags oppfølging UNICEF har mulighet til og prioriterer å gi.

Personasene de ansatte hjalp til å utarbeide tidligere i workshopen ble hengt opp ved siden av sin korresponderende brukerreise, for at parene skulle ha mer kjennskap til hva slags bedrift og type mennesker som har gjennomgått reisen.

Deltakerne ble delt opp i par, og fikk selv velge hvilken brukerreise de ønsket å kartlegge blueprint for. I denne øvelsen holdt de seg til ett blueprint, pga. at øvelsen krevde at de gikk i dybden på en rekke spørsmål som forutså at de hadde kunnskap om valgt reise og tidligere svar.

Første del av oppgaven besto derfor i å studere reisen, og å legge til kommentarer og forslag på kontaktpunkt de mente burde være med for å gjøre den så komplett som mulig.

Andre del bestod i å beskrive prosessen bak hvert kontaktpunkt i detalj, med tanke på de ansatte i UNICEF som er i direkte kontakt med bedriften, de som arbeider med intern struktur og strategi, og den infrastrukturen og support systemene som er brukt.

Siste del av oppgaven var følelsesmapping og kartlegging av pain points. Følelsesmappingen ble gjort med samme type kort som under kartleggingen av brukerreiser med bedrifter, de ansatte plasserte et kort som representerte en følelse for hvert kontaktpunkt uten å vite hva bedriftene har svart tidligere.

Avslutningsvis fikk de beskjed om å sette klistremerker på to kontaktpunkter hver hvor de mente behovet for forandring var størst, for å kartlegge pain points.

## RESULTAT

Øvelsen resulterte i tre service blueprints for tre forskjellige typer samarbeid. B1 representerer en prosjektbasert samarbeidspartner, B2 en oppstartsbedrift som er UNICEF-støttespiller og B3, en stor signaturpartner. De utdypes og fremvises på de påfølgende sidene.





Bilde 6: Nærbilde fra arbeid med service blueprint under workshop 1. Her fremvises følelseskortene.

## **B1 - DRIFTSSKAP FOR KLESBUTIKKER**

B1 er et driftsselskap for klesbutikker. B1 sin hovedmotivasjon for samarbeidet var å skape indre motivasjon for sine ansatte, samarbeidet ble derfor ikke markedsført utad. For B1 var det viktig at UNICEF er en etablert organisasjon som de aller fleste kjenner til.

Hovedidéen gikk ut på at de ansatte kunne dele sine opplevelser på et privat nivå med hverandre. For en viss mengde aktivitet skulle B1 donere en sum penger til UNICEF, de ansatte delte derfor sitt engasjement med hverandre i en egen Facebook-gruppe for å motivere hverandre og vise at de jobbet mot samme mål. Innen prosjektets slutt var hele 7200 bilder blitt delt, og nærmere 100 000 kr samlet inn.

### **Interessante funn**

UNICEF ser at B2 er et godt eksempel på at bedrifter er flinke til å ta ansvar selv. Her ligger det et stort potensial i å samle inspirasjon for å hjelpe andre bedrifter på vei slik at de lettere kan arrangere og styre egne innsamlinger.

I etterfasen av et samarbeid er det ofte utfordrende for UNICEF å bruke tid på små og mellomstore bedrifter på grunn av

begrensede ressurser (for eksempel i form av bedriftsbesøk eller foredrag). Å frigi litt av tiden som brukes på andre deler av prosessen kan gagne UNICEF. At en bedrift sitter igjen med et godt «sisteinntrykk» kan ha en positiv effekt i form av et gjentatt eller forlenget samarbeid, samt at bedriften mer sannsynlig sprer ordet videre til andre.

På generell basis ser de UNICEF-ansatte stor verdi i en bedre rekrutteringsplattform der interesserte bedrifter kan gi mer informasjon om seg selv. På denne måten kan UNICEF være mer effektive og proaktive i startfasen av et samarbeid.

### **Særdeles bra**

Det er alltid en god opplevelse at en avtale godkjennes og gjennomføres av begge parter. Dette er ikke noe varig samarbeid, så flott at bedriften selv tar ansvar for gjennomføringen av prosjektet. Det er alltid positivt å få til en enighet uansett størrelse på donasjon.

For B1 var det veldig positivt å få lov til å besøke UNICEF etter endt samarbeid. Under besøket fikk de informasjon om viktige prosjekter og spennende teknologi som UNICEF bruker for å hjelpe de som trenger det mest. Det var viktig for representantene i B1 å ta denne typen informasjon tilbake til de ansatte i bedriften slik at alle følte et



Bilde 7: UNICEF-ansatte jobber med service blueprint for B1.

større eierskap til prosjektet, og bidraget følte mer konkret.

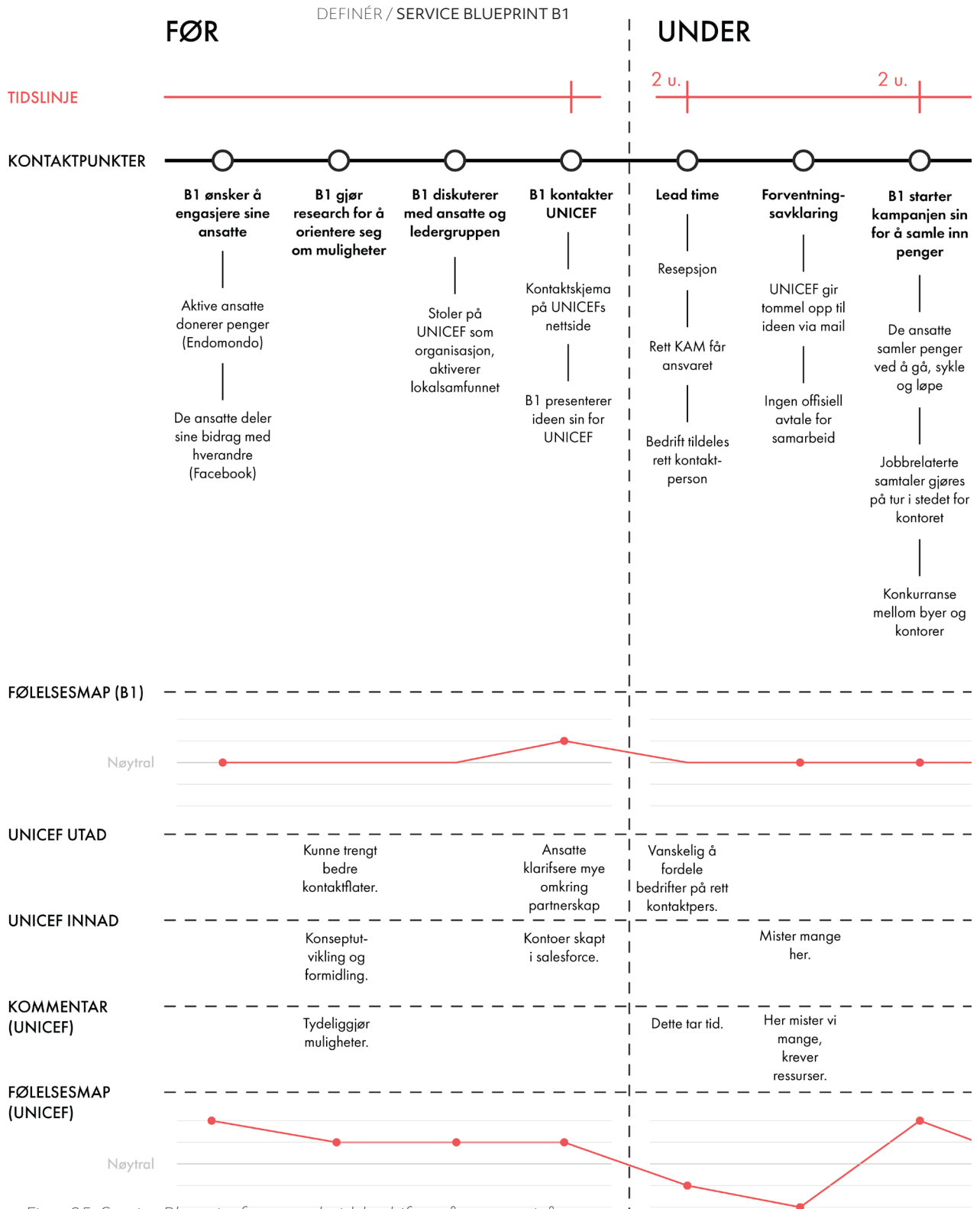
### **Pain points**

For lite informasjon er gjort tilgjengelig for små og mellomstore bedrifter på nett. Dette fører til at de ansatte i UNICEF må bruke mye tid og ressurser på å forklare og finne ut av hvor den enkelte bidragsyter passer inn og hva slags type samarbeidspartner den kan være.

Internt tar ting ofte lang tid, og prosessene for hvordan man skal gå frem er til tider uoversiktlige. Det kan være utfordrende å fordele bedriftene på de rette kontaktpersonene, og å ha en fullstendig

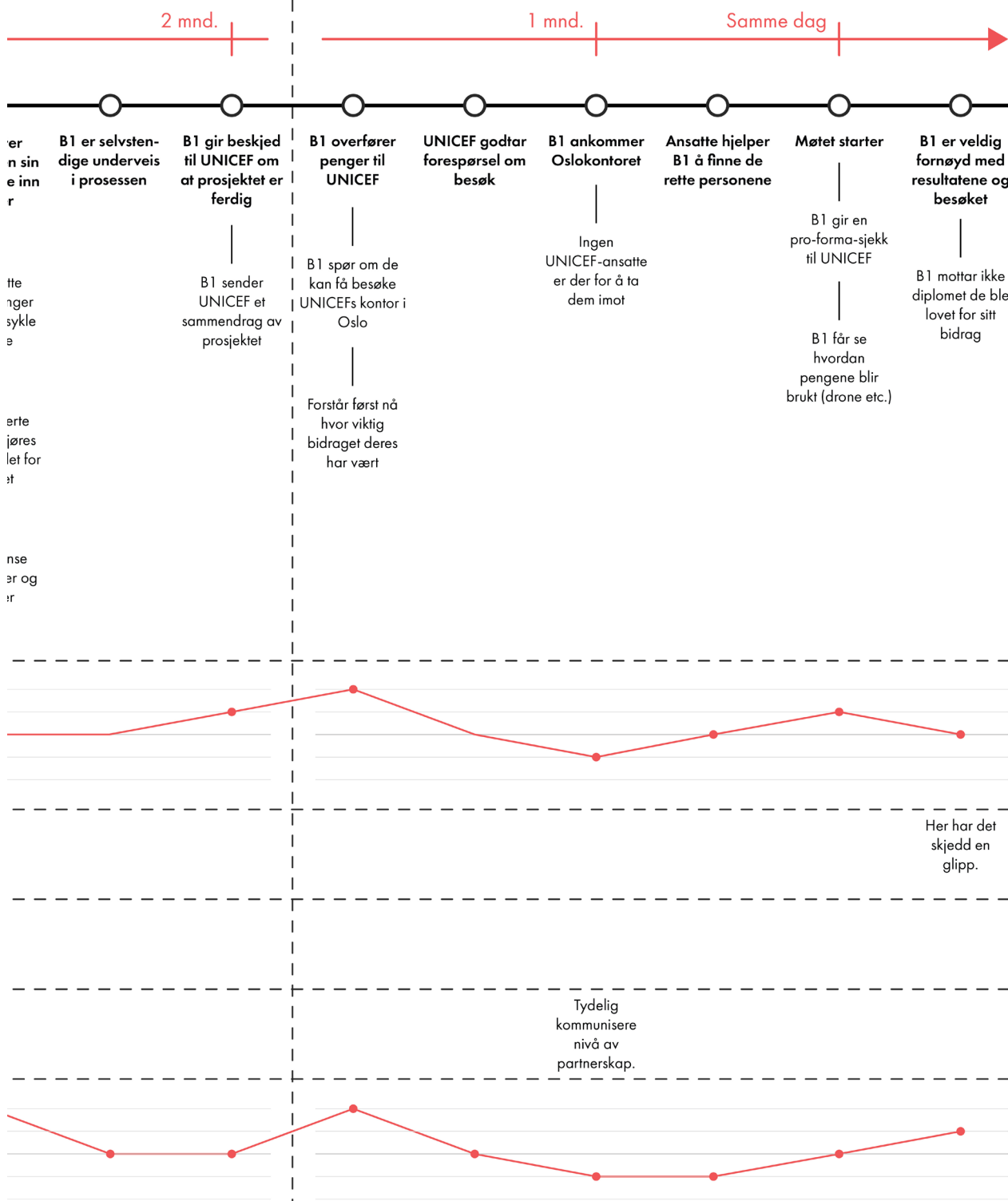
oversikt over hvem som skal ta for seg hvilken type henvendelser.

UNICEF opplever ofte å miste bedrifter rett før avtalen om samarbeid «signeres», på grunn av at bedriftene i mange tilfeller har urealistiske forventninger til hva som kreves av dem og hva de kan forvente å få tilbake for sitt bidrag. Brukerreisen kan sees på neste side (figur 25).



Figur 25: Service Blueprint for samarbeidsbedrifter på partnernivå.

**ETTER**



## B2 - KLESBUTIKK PÅ NETT

B2 er et lite oppstartsselskap som selger klær på nett. Selskapet er opptatt av bærekraft i klesindustrien og den primære motivasjonen for å samarbeide med UNICEF er å forankre bedriften i en kjent organisasjon med et godt rykte og samtidig samle inn penger til et godt formål.

Gründeren valgte akkurat UNICEF fordi han tidligere har hatt tilknytning til FN og fordi han er sikker på at UNICEF gjør en reell forskjell for barn verden over.

### Interessante funn

B2 er et godt eksempel på små oppstartsbedrifter som kommer til UNICEF med ønske om samarbeid. UNICEF har som krav at dersom en bedrift skal kunne kategoriseres som «støttespiller», og dermed få tilgang til å markedsføre samarbeidet utad, er de nødt til å gi over et visst beløp.

Det er viktig for UNICEF at et samarbeid skal lønne seg for begge parter, og som en stor, veletablert organisasjon er de nødt til å ta grep for å beskytte egen merkevare. De må derfor si nei til bedrifter som ønsker å bruke UNICEFs merkevare for å fremme egen bedrift dersom det ikke genererer nok midler til organisasjonen. Dette fikk B2 oppleve i dialog med organisasjonen.

Innad i UNICEF er det enighet om at oppstartsbedrifter krever mye tid, og at ressursbruken ofte ikke er lønnsom i

forhold til hva de får av donasjoner fra disse bedriftene. De ønsker gjerne å holde kontakten med disse bedriftene til de blir større, slik at de kan etablere et samarbeid når bedriftene har bedre og sikrere mulighet til å gi mer penger.

### Særdeles bra

Selv om UNICEF har vært nødt til å si nei til flere av ønskene fra B2, karakteriserer bedriften fortsatt samarbeidet som svært godt og profesjonelt. Det føles godt å kunne bidra med penger til verdens barn og selv om samarbeidet har ført til større utgifter og mindre markedsføring enn det de hadde sett for seg, oppleves det fortsatt som positivt.

Fra UNICEF sin side, er det en bekreftelse på at arbeidet de gjør er viktig, og de synes det er svært positivt at B2 tenker på akkurat dem når de skal gi penger til en god sak. Selv om det krever mye ressurser i oppstarten, er det alltid positivt å få i gang et samarbeid. UNICEF håper at B2 ønsker å bli med dem videre, og at samarbeidet kan vokse i takt med bedriften.

Når B2 får mulighet til å bidra med mer midler, vil også UNICEF kunne tilby mer tilbake, for eksempel i form av skreddersydde avtaler og markedsføring.

Selv om det oppleves som tidkrevende for de ansatte i UNICEF, er den tette kontakten med en fast saksbehandler svært positivt for B2. Til tross for at det til tider kan gå lang tid før de får svar, og det kan bli mange



«For meg som kunde er en fast saksbehandler  
av stor verdi»

- Gründeren av B2

eposter frem og tilbake, føler de seg fulgt opp og ivaretatt av UNICEF fordi de har en dialog med den samme personen gjennom hele prosessen. Gründeren bak B2 satte spesielt stor pris på å ha en kontaktperson i UNICEF:

*“For meg som kunde er en fast saksbehandler av stor verdi”*

- Gründeren av B2

### **Pain points**

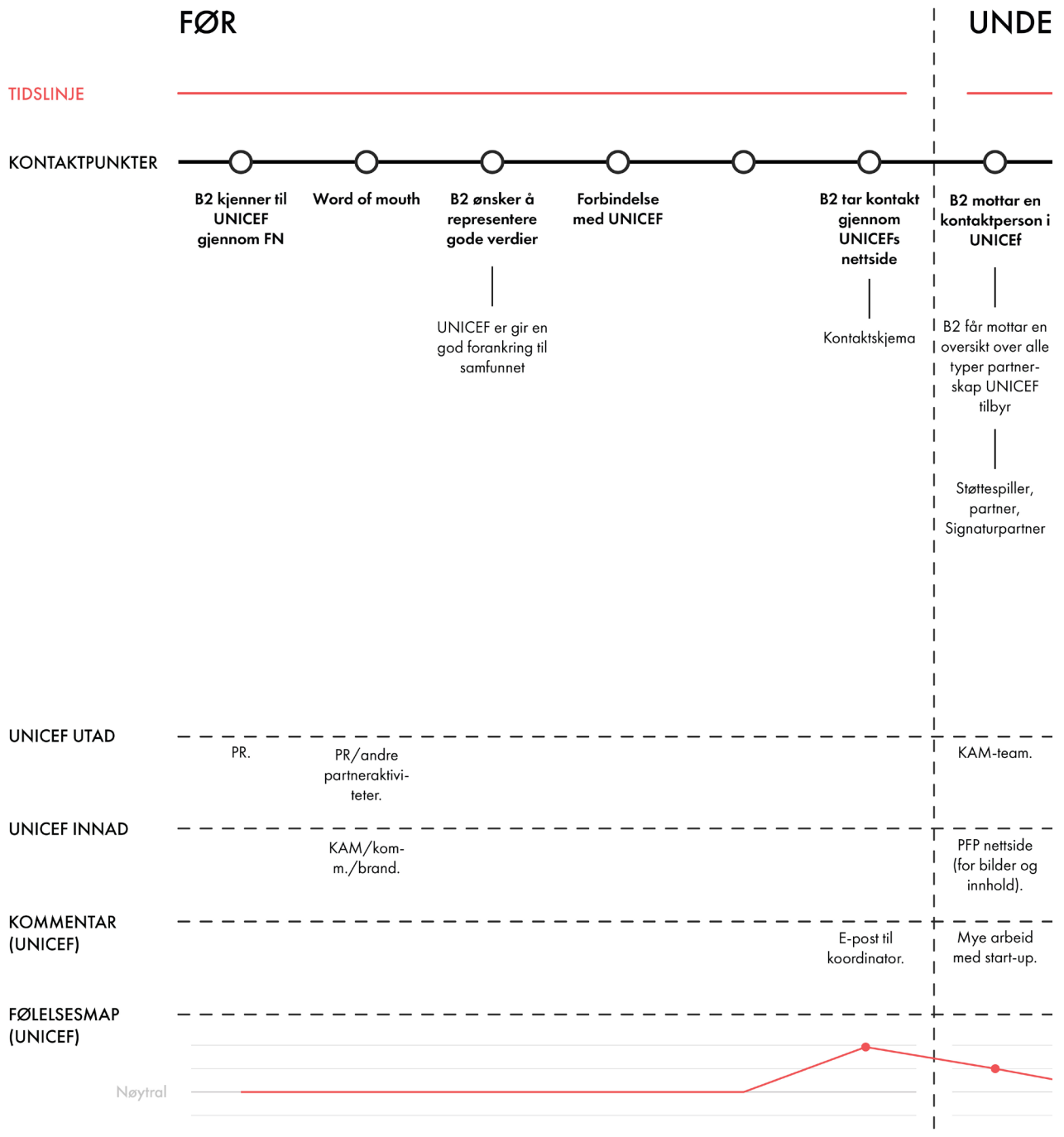
Som nevnt kreves det mye ressurser fra UNICEFs side å etablere samarbeid med små oppstartsbedrifter. Dette arbeidet gjøres manuelt, og til tross for at det oppleves som svært positivt for bedrifter som B2, er dette noe UNICEF ønsker å gå vekk fra.

De har per i dag et kontaktskjema på nettsiden som kan brukes av bedrifter, men det er vanskelig å finne fram til og blir ikke

brukt slik det er tiltenkt av UNICEF. Som regel ender det med at bedriftene ringer eller sender epost i stedet for å bruke kontaktskjema.

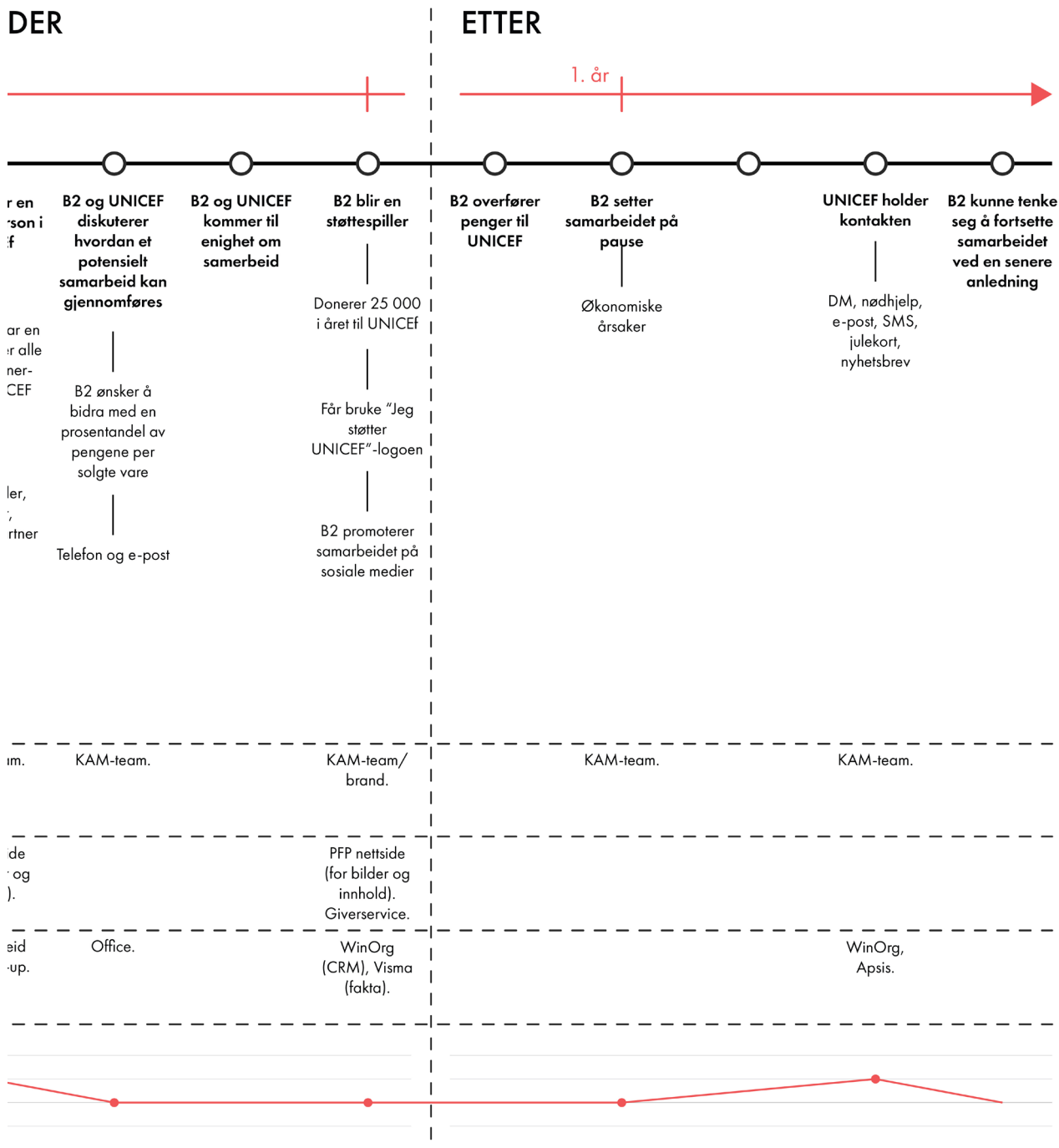
UNICEF mangler et etablert tilbud for mindre partnerskap der bedriften ikke har mulighet til å forplikte seg til et satt, årlig beløp, i én av de tre kategoriene som for dagens samarbeidspartnere. Fordi det krever ressurser å forhandle frem nye avtaler, har UNICEF derfor valgt å ikke forhandle på minimumsbeløpet for samarbeidspartnere.

I dette tilfellet førte det til at B2 ble nødt til å si opp sin avtale som UNICEF-støttespiller sommeren 2018 av økonomiske årsaker. B2s brukerreise kan sees på neste side (figur 26).



Figur 26: Service Blueprint for samarbeidsbedrifter på støttespillernivå.





### B3 - STOR SKANDINAVISK KLESKJEDE

B3 er en stor, skandinavisk kleskjede med flere hundre butikker i Norge og utlandet. Kjeden er i likhet med flere andre av UNICEFs samarbeidspartnere opptatt av bærekraft, og samarbeid og initiativ for å fremme klesproduksjon som er bærekraftig både for miljøet og for de menneskene som produserer klærne.

B3 representerer de største samarbeidspartnerne til UNICEF som kalles «signaturpartnere». Disse står for en betydelig andel av de midlene som kommer fra bedrifter, og har en egen kontaktperson fra UNICEF som kun jobber med én eller to signaturpartnere.

#### Interessante funn

Samarbeidene med store selskaper som B3 er svært lønnsomme for UNICEF, og det er også disse UNICEF bruker mest ressurser på å opprettholde. I dag fokuserer salgsavdelingen i UNICEF mer på å opprettholde de eksisterende signaturpartnerskapene enn å skaffe nye. Å etablere samarbeid med nye signaturpartnere er vanskelig og krever mye ressurser, mens når de omforhandler kontrakter med eksisterende partnere kommer de «alltid» frem til en bedre avtale.

UNICEF er åpne om at de per i dag ikke er gode nok på å utnytte tilgjengelig teknologi for å nå ut til nye, potensielle signaturpartnere. Sosiale medier og unicef.no trekkes frem som eksempler på

plattformer de kunne tenke seg å bruke for å nå ut til store bedrifter.

I likhet med de mindre samarbeidspartnerne, setter B3 stor pris på å ha en egen kontaktperson i UNICEF. De er stort sett svært fornøyde med dialogen, og at det å ha en egen kontaktperson senker terskelen for å ta kontakt. Likevel skulle B3 ønske at UNICEF var flinkere til å sparre idéer med dem. Dette ønsket ble også nevnt av en annen signaturpartner vi var i kontakt med.

B3 trakk frem at de har kapasitet til å gjøre flere kampanjer sammen med UNICEF, men at de opplevde liten grad av proaktivitet fra deres side. UNICEF på sin side har i intervjuer oppgitt at de synes det kan være utfordrende å fasilitere for veldig spesifikke prosjekter som bedriftene ønsker seg, og at de ofte må si nei til idéer som ikke lar seg gjennomføre i praksis.

#### Særdeles bra

De ansatte innad i UNICEF som arbeider i salgsavdelingen som kontaktperson for bedrifter kalles KAM (Key Account Managers). Særlig i samarbeid med de større signaturpartnere, er KAM flinke til å sette seg inn i bedriftens kjernevirksomhet. Dette gjør at de kan være med å forme samarbeidet slik at det skal være lønnsomt for begge parter. I B3s tilfelle har dette blant annet ført til en felttur til Bangladesh og flere kampanjer der kundene til B3 kan bidra til å samle inn penger til UNICEF.

En KAM i UNICEF fortalte at forarbeidet er viktig for å skape en felles identitet. UNICEF



«Det aller viktigste for oss er at hjelpen kommer frem»

### - En av UNICEFs signaturpartnere

blir en liten del av bedriften, og bedriften blir en liten del av UNICEF som fremmer hverandre gjennom samarbeidet.

Gjennomgående for alle bedriftene vi har pratet med, både store og små, er at den primære motivasjonen for å samarbeide med UNICEF er mulighet til å bidra til en god sak. Alle har tillit til at UNICEF har den erfaringen som trengs for at hjelpen kommer helt frem, og at det de gir kan gjøre en reell forskjell.

*“Det aller viktigste for oss er at hjelpen kommer frem”*

- En av UNICEFs signaturpartnere

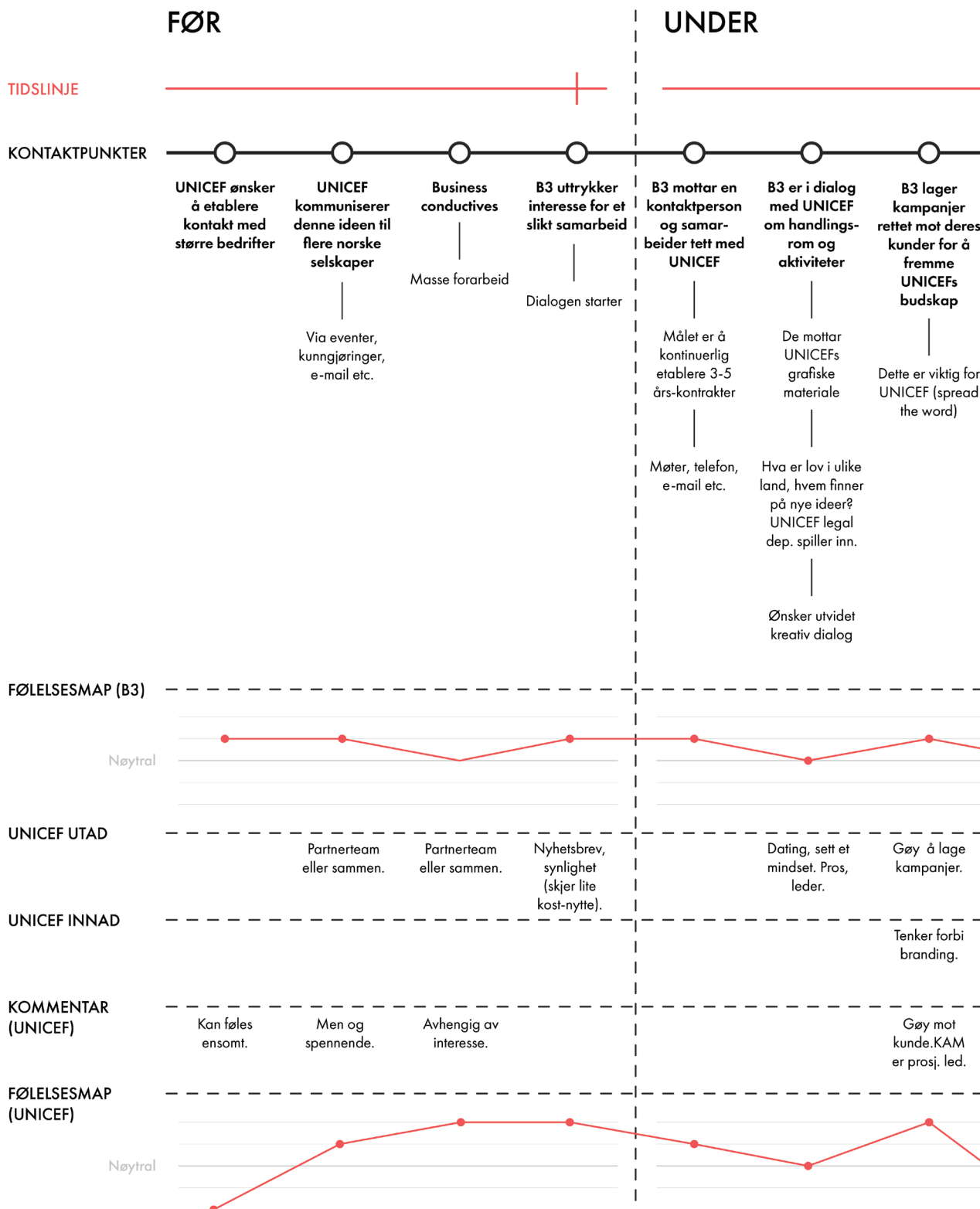
#### **Pain points**

B3 og de andre signaturpartnere jobber med UNICEF på kontrakter som varer i 3-5 år. Et spesielt stort pain point er når en slik kontrakt skal signeres for første gang. Her har en KAM lagt inn mye arbeid for å få alt på plass, og dersom de ikke kommer frem til en enighet har UNICEF brukt mye ressurser på arbeid som ikke har generert noen bidrag.

Et typisk pain point for en KAM er når bedriftene kommer med svært spesifikke ønsker for et samarbeid eller en kampanje. UNICEF må forholde seg til hovedkontoret i USA, regionskontoret i Genève og regionale regler i de forskjellige landene de arbeider. Det kan derfor oppstå situasjoner der gode, lukrative kampanjer må legges på is fordi de ikke lar seg gjennomføre.

UNICEF er ute etter tette samarbeid med signaturpartnere sine, og dersom en signaturpartner blir for selvgående i å lage kampanjer og innsamlinger oppleves dette som negativt. Dette forklarte en KAM med at dersom de samler inn penger helt selv, risikerer de at selskapet ikke «trenger UNICEF mer», og kan dermed i verste fall avslutte samarbeidet.

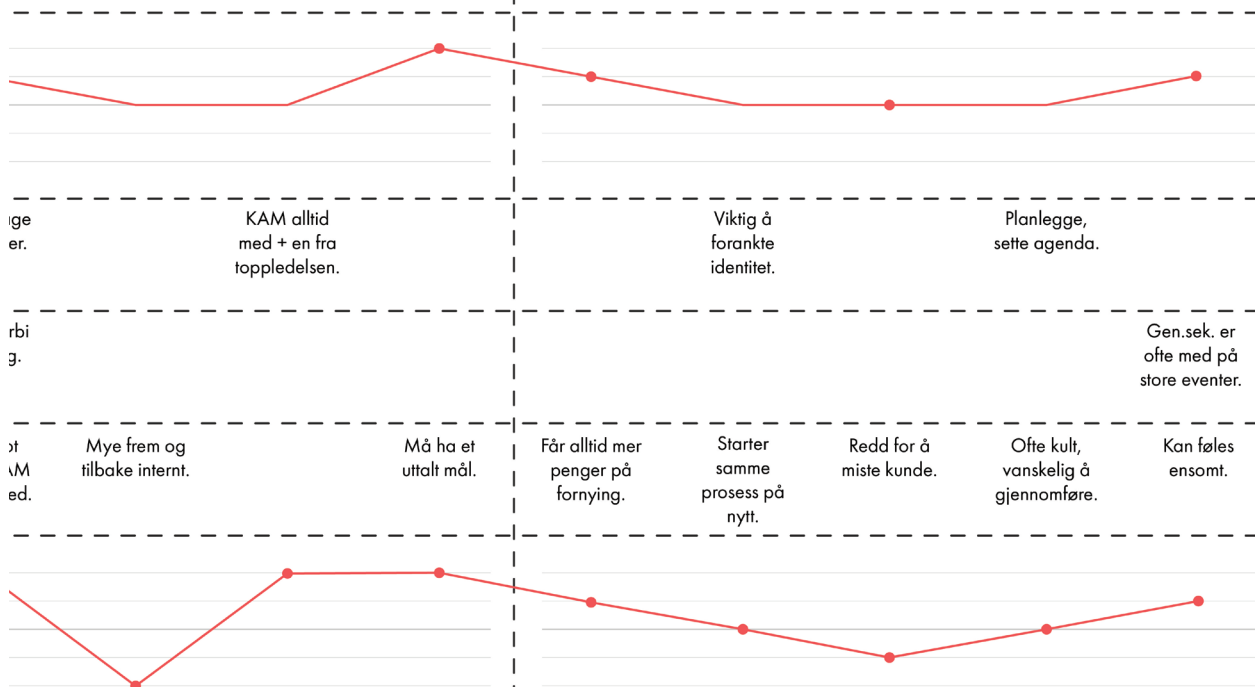
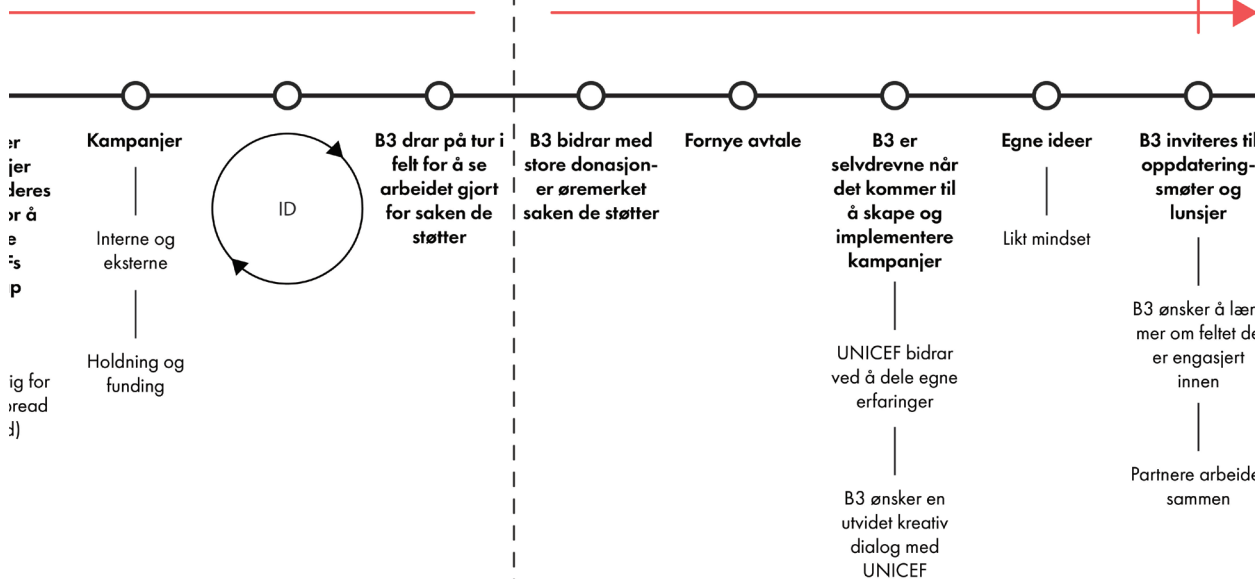
Brukerreisen kan sees på neste side (figur 27).



Figur 27: Service Blueprint for samarbeidsbedrifter på signaturpartnervå.

# ETTER

15 år



# Generell brukerreise

Vi presenterer en generalisert brukerreise som viser fellestrekk fra alle brukerreisene og service blueprintsene vi definerte med front- og backstagebrukerne.

For å lage en generell brukerreise for små og mellomstore bedrifter har vi tatt utgangspunkt i brukerreisene vi tegnet opp i innsiktsfasen av prosjektet. Service blueprintsene vi utviklet med UNICEF i workshop 2 har bidratt til å validere backstage-siden av reisen. Brukerreisen kan sees som et typisk scenario med kontaktpunkter mellom frontstage- og backstagebruker ved inngåelse av samarbeid mellom UNICEF og bedrifter.

I likhet med de andre brukerreisene har vi valgt å dele reisen opp i tre deler: arbeidet før inngåelse av samarbeid, prosessen underveis i inngåelsen av samarbeidet og etter samarbeidet er blitt etablert.

Innsiktsfasen viste at bedriftene stort sett er fornøyde med samarbeidet med UNICEF. Samtlige fortalte at det viktigste for dem i et samarbeid med en veldedig organisasjon, er at kan stole på at organisasjonen forvalter pengene på en god måte. De fortalte og at de setter svært stor pris på å få en egen kontaktperson i UNICEF.

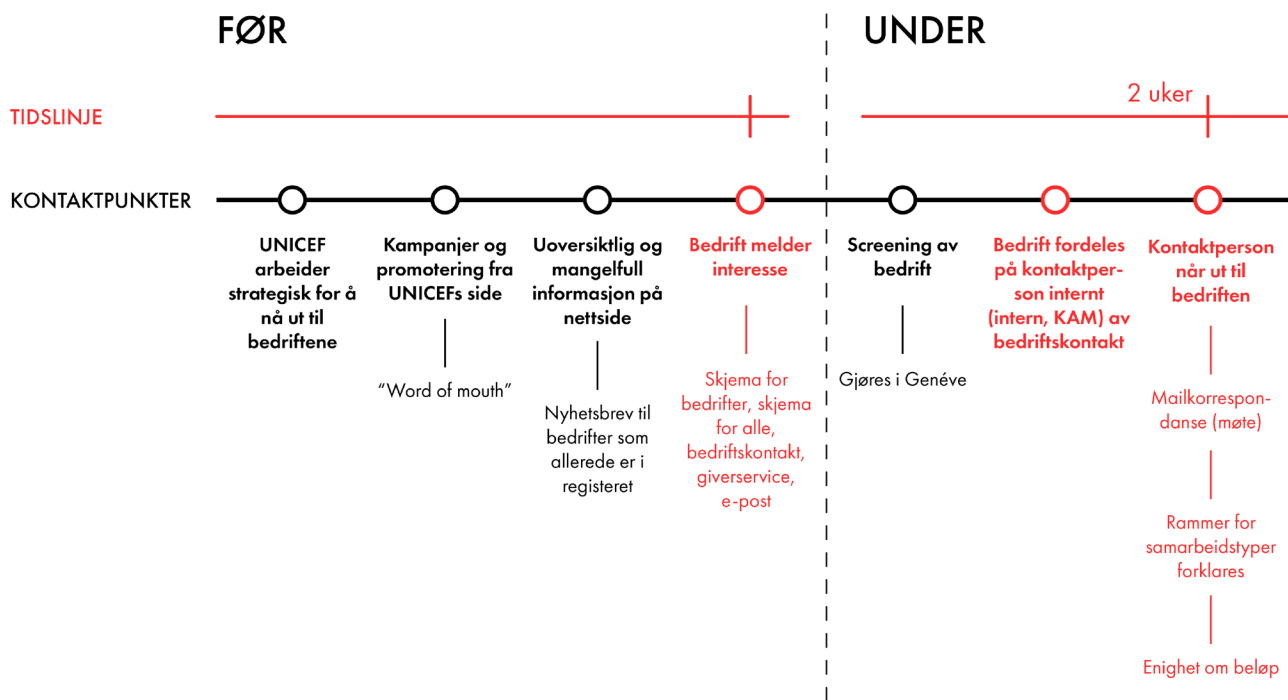
Dersom de ble oppfordret til å trekke frem noe mindre positivt med samarbeidet, så var det relatert til kontaktpunktene i slutten av brukerreisen. Små og mellomstore bedrifter hører svært lite fra UNICEF etter at samarbeidet er blitt inngått, de savner mer informasjon fra felt og at de ønsker tydeligere rammer rundt hva de har lov til å gjøre med markedsføring og grafisk materiale relatert til samarbeidet.

Backstagebrukernes pain points finnes primært i første og midterste del av brukerreisen. De ansatte i UNICEF understreker at de setter svært stor pris på at bedrifter kontakter dem, men at de

egentlig ikke har nok ressurser til å følge dem opp like godt som de helst kunne tenkt seg, og må derfor prioritere bedriftene som gir mest penger.

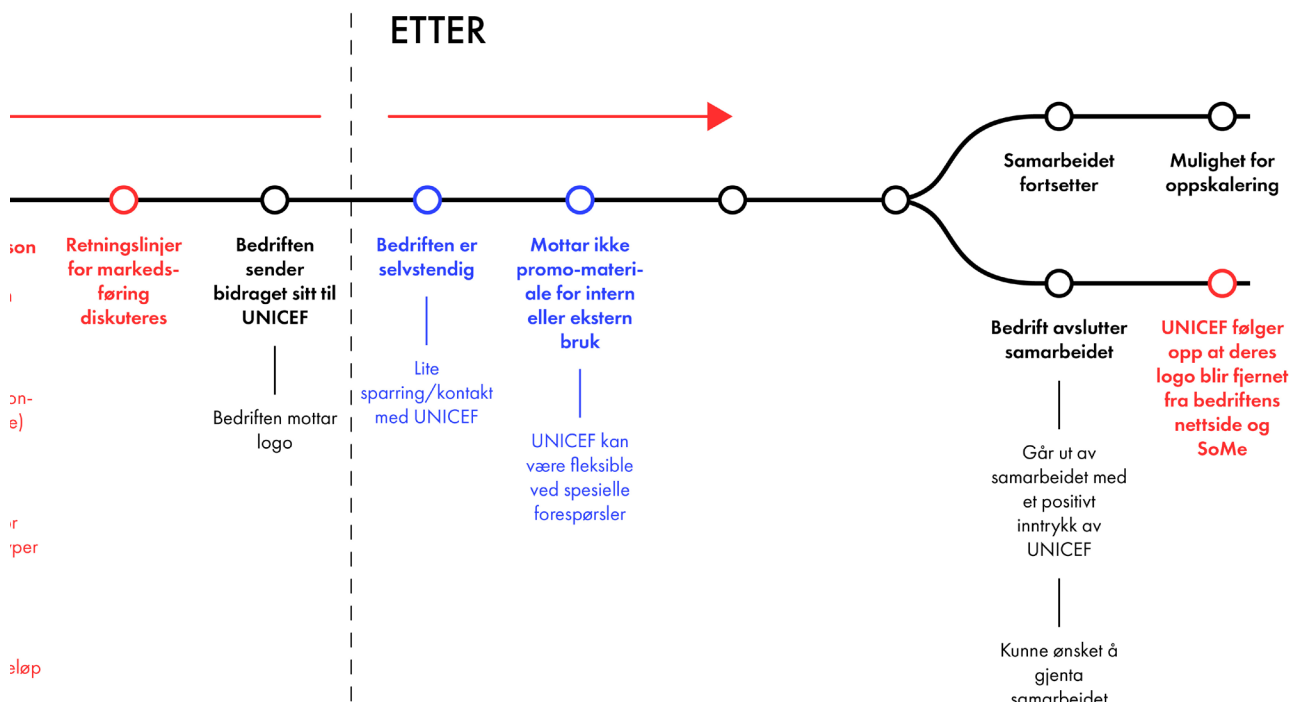
Dialogen og forventningsavklaringen i forkant av samarbeid trekkes frem som noe som særlig er tidkrevende, spesielt siden det i mange tilfeller ikke fører til et samarbeid og dermed fører til at UNICEF taper penger. Backstagebrukerne har i dag en veldig travel arbeidsdag, og det brukes mye tid på å avklare hvem som skal ha ansvar for kontakten med de forskjellige bedriftene. Etter at et samarbeid er avsluttet må de bruke mye ressurser på å sørge for at bedriften fjerner grafisk materiale og følge opp at bedrifter ikke markedsfører at de samarbeider med UNICEF når det ikke er tilfelle.

I etter-delen av samarbeidet valgte vi å dele brukerreisen i to stier for å illustrere at samarbeid med mindre bedrifter i mange tilfeller avsluttes etter kun ett år, men at det også kan vare i årevis. Langvarige partnerskap er svært viktig for UNICEF, og forhåpentligvis kan organisasjonen følge bedriften og skalere samarbeidet etterhvert som bedriften vokser.



Figur 28: Generell brukerreise for bedrifter som inngår samarbeid med UNICEF. Tekst markert i rødt viser pain points for backstagebrukere, tekst markert i blått viser pain points for frontstagebrukere.





## PAIN POINTS

I den generelle brukerreisen illustreres pain points relatert til backstage i rødt og frontstage i blått (se figur 28). Våre funn viser at UNICEF opplever selve inngåelsen av et samarbeid som mest ressurskrevende. Manglende informasjon på nettsiden vedrørende samarbeidstyper fører til at mye ressurser går med på å forhandle og forklare retningslinjene for nye bedrifter. I tillegg blir en henvendelse sendt gjennom flere instanser før den når frem til rett kontaktperson.

Senere i løpet er det tidkrevende for de ansatte å følge opp logobruk for bedrifter som velger å avslutte samarbeidet med UNICEF. For bedriftene derimot har vi lokalisert pain points relatert til oppfølging, spesielt med tanke på sparring og ønske om å motta materiale fra felt eller UNICEFs arbeid som de kan bruke til promotering internt og eksternt.

# Sammendrag

## **BACKSTAGE - DE ANSATTE I UNICEF**

Ønsker ikke helautomatisert løsning: De ansatte i UNICEFs salgsavdeling ønsker å opprettholde den personlige kontakten de har med bedriftene. De mener telefonsamtaler og møter er avgjørende for å fremforhandle og opprettholde gode samarbeid.

CRM: De ansatte i UNICEFs salgsavdelings ekspertiseområde er CRM. De er gode på å bygge relasjoner og bygge lojalitet med bedriftene.

Bruker helst tiden sin på de mest lønnsomme samarbeidene: De ansatte i UNICEF må hele tiden prioritere henvendelser, og de bedriftene som gir mest blir som regel prioritert høyest.

Setter pris på alle henvendelser: Likevel setter de stor pris på alle henvendelser, og særlig større bidrag fra mindre organisasjoner.

### **Hva innebærer en god løsning?**

Legger til rette for et godt kundeforhold: En god løsning må legge til rette for at de ansatte kan jobbe med å skape og ivareta lojale kundeforhold

Personlig kontakt med bedriftene: De ansatte ønsker å fortsatt ha en tett dialog med bedriftene, og å videreføre mange av de rutinene for CRM og givervilje de har i dag.

Frigi tid i oppstartsfasen: Denne delen av prosessen bør automatiseres slik at de ansatte i UNICEF bruker mindre tid i oppstartsfasen av et samarbeid, og mer på å følge opp bedriftene senere.

## **FRONTSTAGE - BEDRIFTENE SOM SAMARBEIDER MED UNICEF**

Stort sett fornøyde: Et av de viktigste funnene fra de første fasene i prosjektet var at de ansatte i bedriftene stort sett er fornøyde eller svært fornøyde med samarbeidet til UNICEF.

Viktig med egen kontaktperson: De setter svært stor pris på å ha en egen kontaktperson og tilgir UNICEF for mye usikkerhet og lang behandlingstid i oppstartsfasen fordi de har kunnet forholde seg til én hyggelig person gjennom hele prosessen.

Ønsker ikke en helautomatisert giver-opplevelse: De setter pris på dagens løsning der de kan snakke med en ekte person. Den mer personlige giveropplevelsen viser hvor mye UNICEF setter pris på bidraget fra dem og fremmer giverglede.

Forståelse for automatisering: Bedriftene har forståelse for at et automatisert system ville vært mer lønnsomt for UNICEF og ønsker i utgangspunktet at så mye som mulig av bidraget deres skal gå til UNICEFs arbeid for verdens barn.

Usikkerhet rundt retningslinjer: Bedriftene føler ikke alltid at UNICEF opprettholder en tydelig forventningsavklaring med tanke på bruk av markedsføring og hvor pengene deres skal gå. I tillegg er de forskjellige samarbeidstypene uklare.

### **Hva innebærer en god løsning?**

Forventningsavklaring: En løsning der man med én gang får beskjed om rammene for et samarbeid, og mer oppfølging underveis i samarbeidet.

Fortsatt personlig: Fremme muligheten for å finne det meste av informasjon på nett, men og ha en tilgjengelig person å spørre dersom de ønsker å diskutere noe underveis.

# Designbrief

I denne delen presenteres vår designbrief. Her konkretiserer og prioriterer vi innsikt fra de første fasene for å avgrense prosjektet

På slutten av defineringsfasen samlet vi alt vi hadde av relevant brukerinnsett og mulighetsområder og skrev en designbrief i samråd med produkteier. Målet med designbriefen var å ha noe konkret å arbeide mot, og å sørge for en forventningsavklaring mellom oss og UNICEF.

Designbriefen er delt inn i tre kategorier av designkrav for det nye konseptet. Det første kategorien handler om hvilke behov løsningen MÅ dekke, den andre om de behovene den BØR dekke og den siste kategorien presenterer hvilke behov løsningen KAN dekke, se figur 29. En komplett brief kan sees i vedlegg 2.

## MÅLGRUPPE

Backstage: UNICEF-ansatte

Behov: Få mer tid til å følge opp og nå ut til nye bedrifter

Frontstage: Ansatte i UNICEFs samarbeidsbedrifter

Behov: Ha tydeligere rammer for samarbeidet, og mer oppfølging underveis

## OVERORDNET KRAV

Merkevare: UNICEF har en sterk merkevare som det er viktig å opprettholde og respektere.

Ansatte: De ansatte i UNICEFs salgsavdeling har som kjernekompetanse å ivareta bedriftene gjennom å jobbe med felles bedriftsutvikling. Denne kompetansen er viktig for UNICEFs arbeid med bedrifter og bør ivaretas.

## MÅ

Frigjøre tid for KAM i oppstartsfasen av et samarbeid, slik at den tiden kan brukes til CRM

Opprettholde den tette kontakten mellom bedriftene og salgsavdelingen

Sørge for at små og mellomstore bedrifter føler seg sett, satt pris på og ivaretatt, uten at det fører til økt ressursbruk for de ansatte i UNICEF

Være en skalerbar løsning som det er mulig å videreutvikle slik at den kan gi verdi for større bedrifter

Sørge for tydeligere rammer for bedriftene i oppstartsfasen

Figur 29: Designbrief. Elementer som vår ferdige løsning må, bør og kan inneholde.

## BØR

Kunne gi en forbedret brukeropplevelse for de største bedriftene, i tillegg til de små og mellomstore

Gjøre det mulig for UNICEF å ha et tilbud til enda mindre bedrifter som ikke har mulighet til å forplikte seg til dagens minste årlige sum

Bidra til at de ansatte i salgsavdelingen bruker mindre tid på å undersøke om bedriftene bruker markedsføring og grafisk materiale som avtalt

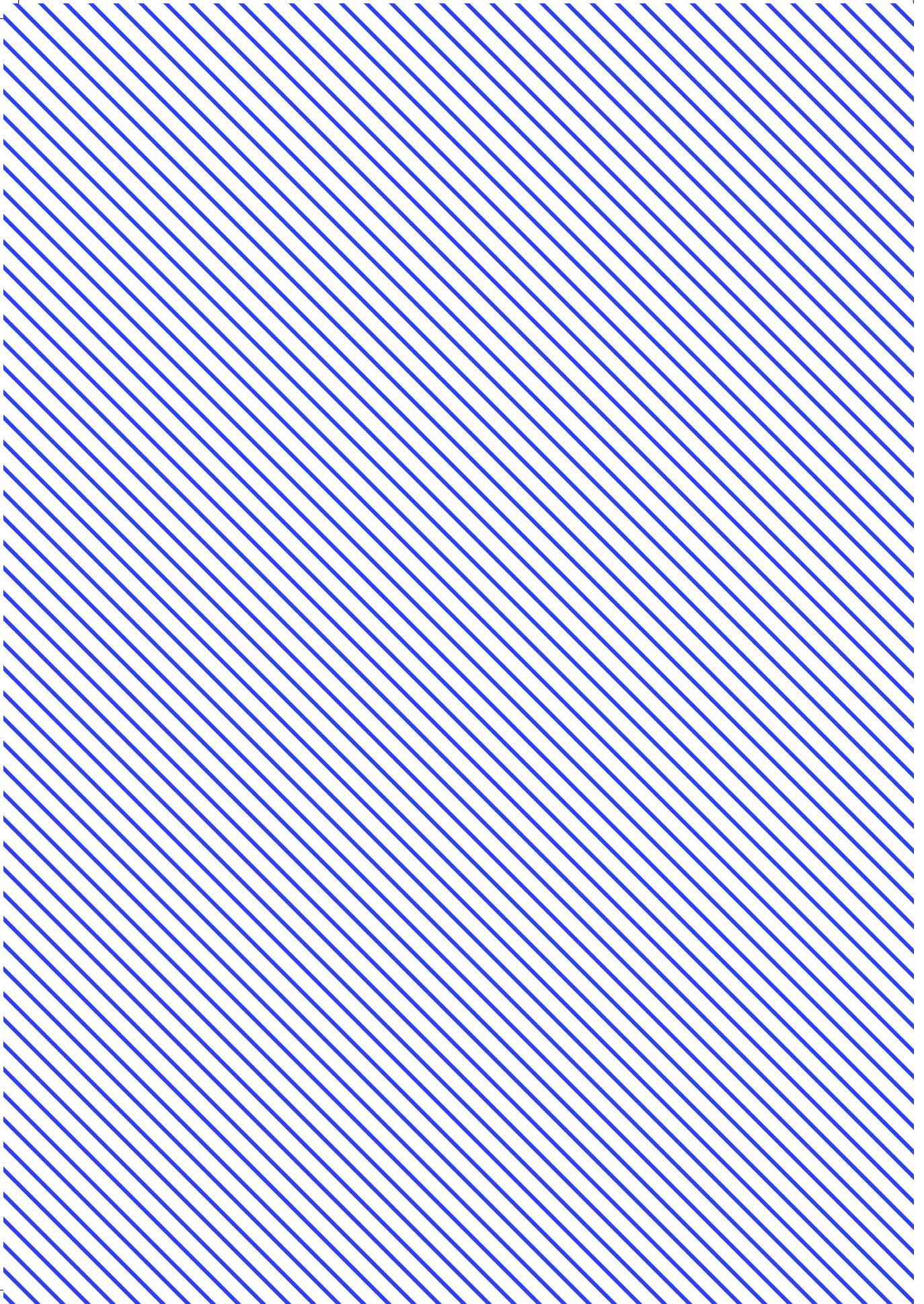
## KAN

Bedrifter kan på en enkel måte bidra med noe annet enn penger

Utforske social proof eller lignende som et alternativ til øremerkede midler

Gjøre det lettere for UNICEF å sparre med bedrifter om idéer, og for bedrifter å hente inspirasjon fra hverandre

Løsningen kan utvides til å gi verdi til private givere





# Konseptutvikling

I dette kapitlet viser vi hvordan vi brukte designbriefen til å generere konsepter og arbeide med samskaping med backstage-brukerne. Vi viser også hvordan vi jobbet med prototyping og testing.

148	Fire mulighetsområder
164	Workshop 2 - ON
176	En tredelt løsning
180	Sprint
186	Konsept 1
190	Konsept 2
194	Resultat fra brukertester
196	Evaluering av konsepter
200	Sammendrag

## Fire mulighetsområder

I denne delena motiverer vi de fire mulighetsområdene som ble definert ut i fra designbriefen for å legge grunnlaget for konseptutviklingsfasen

Basert på brukerinnsikt fra front- og backstagebrukere gjennom de to første fasene i prosjektet, ble det definert fire områder med særlig rom for videreutvikling. Disse fire områdene la grunnlaget for konseptutviklingsfasen.

Vi har valgt å formulere mulighetsrommene som spørsmål som skal besvares senere i konseptutviklingsfasen.

Det første spørsmålet, «Hvordan kan UNICEF motivere bedrifter til å gi RR?» handler om å gjøre det mer attraktivt for frontstagebrukerne å gi ikke-øremerkede bedrifter. I benchmarking-analysen lærte vi av backstagebrukerne at de innsamlede midlene som ikke er øremerkede, oftest har høyere verdi for UNICEF fordi de kan dispones fritt.

Den andre mulighetsrommet handler om å gi frontstagebrukerne større rom for selvstendighet i oppstartsfasen, og dermed frigi kapasitet hos backstagebrukerne; «Hvordan kan UNICEF gjøre det enklere for bedrifter å være selvstendige i oppstartsfasen av et samarbeid?».

Det tredje området omhandler backstagebrukernes forventninger til samarbeidet. «Hvordan kan UNICEF legge til rette for at bedriftene får den oppfølgingen de har sett for seg i løpet av samarbeidet?» skal åpne for at UNICEF kan bruke ressurser på det frontstagebrukerne faktisk ønsker, og likeså legge ned tilbud som ikke brukes.

Til sist ser vi potensiale i digital innovasjon i UNICEF. Med spørsmålet «Hvordan kan UNICEF ta i bruk digitale kanaler for å nå ut til nye bedrifter?» ønsker vi å se på metoder for digitalisering av manuelle oppgaver, og en mer aktiv bruk av digitale kanaler for å nå målgruppen.

Mulighetsområdene vil bli beskrevet på de fire påfølgende sidene.



Figur 30: illustrasjon for mulighetsområde 1.

## 1 HVORDAN KAN UNICEF MOTIVERE BEDRIFTER TIL Å GI RR? (FIGUR 30)

### Scenario

Bedriftene ønsker gjerne å samle inn penger til et bestemt formål, slik at de har noen konkret å vise til når de kommuniserer samarbeidet med UNICEF til egne ansatte eller kunder.

Selv om de ønsker å samle inn penger til et bestemt formål, og gjerne samle inn til samme sak flere ganger, er de er som regel åpne for hva formålet skal være.

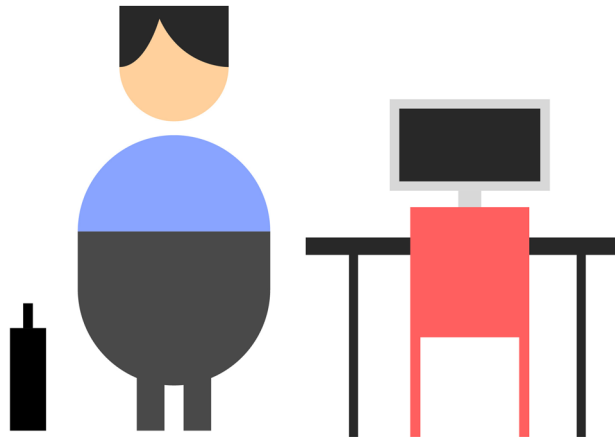
UNICEF ønsker derimot helst å samle inn ikke-øremerkede midler slik at de selv kan bestemme hvordan pengene skal brukes. Dette er i følge UNICEF fordi pengene når lengst dersom de kan disponere dem fritt.

### Kundebehov - frontstage

- En følelse av at midlene blir brukt til et spesifikt formål som de kan vise frem til egne kunder og ansatte.
- Virkeliggjøring av eget bidrag til verdens barn

### Kundebehov - backstage

- Å samle inn ikke-øremerkede midler slik at de kan ha en mer fleksibel og langsiktig pengebruk.



Figur 31: illustrasjon for mulighetsområde 2.

## 2 HVORDAN KAN UNICEF GJØRE DET ENKLERE FOR BEDRIFTER Å VÆRE SELVSTENDIGE I OPPSTARTSFASEN AV ET SAMARBEID? (FIGUR 31)

### Scenario

En bedrift kan opprette kontakt med UNICEF på en rekke forskjellige måter; enten ved å sende mail, ringe direkte til en oppført kontaktperson eller ved å fylle ut et av to forskjellige skjemaene på hjemmesiden deres.

Hjemmesiden til UNICEF tilbyr lite informasjon om hva et samarbeid innebærer og krever av bedriftene. De ansatte bruker derfor mye ressurser på å forklare bedriftene vilkårene rundt et samarbeid, å komme til enighet om en god fremgangsplan, og å fordele bedriftene seg i mellom.

### Kundebehov - frontstage

- En fremvisning av samarbeidstyper og fordelene de innebærer i førfasen av et samarbeid slik at de kan finne ut om UNICEF er en potensiell samarbeidspartner i løpet av kort tid.

### Kundebehov - backstage

- En screening som filtrerer henvendelser UNICEF mottar av bedrifter.
- En løsning som sørger for at henvendelser kommer til riktig person med én gang.



Figur 32: Illustrasjon for mulighetsområde 3.

### 3 Hvordan kan UNICEF legge til rette for at bedriftene får den oppfølgingen de har sett for seg i løpet av samarbeidet? (Figur 32)

#### Scenario

I løpet av samarbeidet opplever flere bedrifter at de ikke får den oppmerksomheten fra UNICEF som de forventet. Det kan være i form av bilder eller materiale fra felt, oppfølging og informasjon om samarbeidet, eller sparring og tips til idéer på hvordan de kan gjennomføre kampanjer.

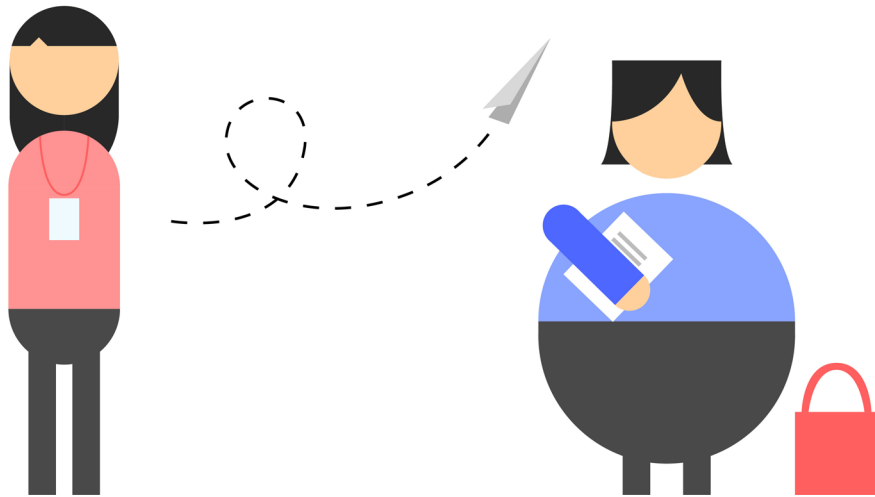
Fra UNICEFs side er det viktig at så mye som mulig av pengene som samles inn går til arbeidet for verdens barn, og de velger derfor å ikke prioritere ressurser på å sende ut grafisk materiale eller å følge opp mindre bedrifter, med mindre de eksplisitt ber om det.

#### Kundebehov - frontstage

- Sparring på måter å samle inn penger på, og materiale fra UNICEFs hjelpearbeid som virkeliggjør bidraget deres for bedriftens ansatte.

#### Kundebehov - backstage

- En strategi der UNICEF kan samle materialer og informasjon de kan videreformidle til bedriftene.



Figur 33: Illustrasjon for mulighetsområde 4.

#### 4 Hvordan kan UNICEF ta i bruk digitale kanaler for å nå ut til nye bedrifter? (Figur 33)

##### Scenario

UNICEF ønsker å bli bedre på å bruke digitale hjelpemidler. I dag gjøres mye arbeid manuelt, og det er et stort mulighetsrom for digital innovasjon. UNICEF er stort sett proaktive ut mot bedrifter ved å sende ut nyhetsbrev, eller ved direkte kontakt dersom det er snakk om en signaturpartner.

Hvordan kan UNICEF bli en digital leder, som aktivt bruker ny teknologi for å nå ut til nye samarbeidspartnere?

##### Kundebehov - frontstage

- Et medium der de kan vise frem samarbeidet med UNICEF.

##### Kundebehov - backstage

- En plattform der de kan nå ut til nye samarbeidspartnere.
- Å legge til rette for at bedrifter kan spre ordet om ulike initiativ og tiltak.

## Workshop 2 - ON

Vi redegjør for den andre workshopen vi holdte med backstage-brukerne. Denne workshopen handlet om konseptutvikling med de overordnede temaene "tilbud og behov"



5 BACKSTAGE-BRUKERE



2,5 TIMER

Da vi hadde en klar designbrief, reiste vi tilbake til Oslo for å holde enda en workshop med frontstage-brukerne. Hovedformålet med workshopen var å jobbe med samskaping og konseptutvikling.



## MOTIVASJON

Etter å ha definert et utvalg mulighetsområder for vårt fremtidige konsept, dro vi tilbake til UNICEF for å tenke bredt og generere nye ideer som svarte til disse. Under denne workshopen hadde vi, inspirert av AT-ONE, tilbud og behov spesielt i tankene, og jobbet spesifikt med å se hva UNICEF må tilby sine kunder for å dekke deres behov.

Målet med denne workshopen var å generere et stort antall ideer, både radikale og inkrementelle, for så å velge noen få å detaljere videre.

## FREMGANGSMÅTE

Workshopen startet med en kort oppvarmingslek for å introdusere deltakerne for et kreativt tankesett. Hver deltaker fikk et A4-ark hver og beskjed om å vandre rundt i rommet når musikken stod på, når den stoppet skulle de bytte sitt ark med sidemann og tegne et ansiktstrekk. Slik fortsatte det inntil de hadde byttet nok ganger til å ha et fullstendig portrett av seg selv.

## How might we

Første oppgave gikk ut på å aktivt arbeide i par med de definerte mulighetsområdene ved å formulere «How might we»-spørsmål (IDEO Design Kit, 2017). Deretter fikk brukerne besvare spørsmålene med med «Forced associations» (se bilde 8 på neste side). Hver av metodene var linket til de fire mulighetsområdene som ble identifisert tidligere i konsept-fasen. Disse aktivitetene oppfordret deltakerne til å gjøre om utfordringer til nye designmuligheter. Hvert «How might we»-spørsmål skulle legge til rette for en rekke forskjellige løsningsforslag.

## Forced associations

Etter å ha formulert "how might we"-spørsmål arbeidet parene med «Forced associations» relatert til dette, hvor de valgte ut et blått personlighetskort og et rødt opplevelseskort (se bilde 8 på neste side) som grunnlag for et nytt konsept. Det overordnede målet med oppgaven var dermed å generere et konsept til hvert av de fire mulighetsområdene.

How might we?	Forced associations
<p>Tema: RR</p> <p>How might we...</p> <p>... communicate the value of RR in UNICEFs work?</p>	<p>Kunnskapsrik      Enkel</p> <p>Idé: Merkevarebyggingskampanje om effektiviteten ved RR</p>
<p>Tema: Etablere nytt samarbeid</p> <p>How might we...</p> <p>... be available?</p>	<p>Attraktiv      Digital</p> <p>Idé: Mikrodonasjon i B2B-markedet ved fakturering</p>
<p>Tema: Møte bedriftens forventninger</p> <p>How might we...</p> <p>... deliver based on expectations?</p>	<p>Kreativ      Spesialtilpasset</p> <p>Idé: Modulbaserte tilbud om samarbeid</p>
<p>Tema: Digital innovasjon</p> <p>How might we...</p> <p>... deliver DIY solutions?</p>	<p>Moderne      State of the art</p> <p>Idé: Digital produkt og tjenestekatalog</p>

Bilde 8: Oppsett for "forced associations"-oppgave

### Idégenerering

Neste oppgave var hurtig idégenerering med post-its (Halvorsen, 2016). Her arbeidet alle deltakerne i en stor gruppe med raske brainstormingsøkter basert på forskjellige temaer: "Inkrementelle ideer", "radikale ideer", "dårlige ideer" og "samarbeid". Etter hver runde presenterte deltakerne kort sine egne ideer slik at gruppen aktivt kunne bygge på hverandres tanker.

Ideene fra den hurtige idégenereringen og «Forced associations» ble deretter samlet sammen og plassert inn i en matrise (se bilde 10) med aksene kompleksitet og effekt for å få en oversikt over potensielle konsepter. Deltakerne valgte deretter én eller en kombinasjon av flere ideer de ønsket å arbeide videre med.

Siste del gikk ut på å detaljere et valgt konsept og å utvikle det videre. De ansatte ble delt inn i par og fikk i oppgave å finne et navn på konseptet sitt, beskrive målgruppen for konseptet, tegne brukerreisen og vise flyt, wireframes og en visualisering av konseptet.

Deretter fulgte en pitch fra hver gruppe der de skulle prøve å selge inn sin idé på

best mulig måte. Avslutningsvis stemte alle deltakerne på elementene fra hvert konsept som de likte best.

### RESULTAT

Sammen med UNICEF-teamet genererte vi en rekke nye ideer som bidro til nyttig innsikt for arbeid med divergering i løsningsrommet vårt. Workshopen resulterte i flere små ideer, og to detaljerte konsepter som ga oss en klar indikasjon på hva de ansatte ønsket seg fra en fremtidig løsning.

De to hovedkonseptene presentert under pitchen var: UNICEF-% og Date oss. Begge konseptene fokuserer på hvordan nye bedrifter melder interesse om samarbeid gjennom UNICEFs nettside.

### TO KONSEPTER

#### UNICEF-%

UNICEF-prosentens målgruppe er som små og mellomstore selskaper. Konseptet går ut på at bedriften kan laste opp årsoppgaven sin og si hvor mye de ønsker å donere. Enten i form av kronerbeløp eller som en prosent av de årets overskudd.

Basert på denne informasjonen kan UNICEF anbefale hva slags type medlemskap de tror passer bedriften best. Bedriften vil deretter få informasjon om medlemskapet slik at den kan danne seg et bilde av tilbudet på egenhånd.

Dette tilbudet skal innebære en ny form for partnerskap som gjør det mulig for mindre bedrifter å gi en prosentandel av overskuddet sitt, slik at de som ikke når dagens minstekrav om 25 000. kr vil få mulighet til å bidra.

### **Date oss!**

Dette konseptet går ut på at UNICEF samler kvalitativ data for å kartlegge bedriftens behov, og deretter foreslå en type partnerskap. Denne løsningen åpner også for modulbaserte tilbud hvor bedriften selv kan velge og sette sammen sitt eget skreddersydde samarbeid. Konseptet

presenteres av direktør for digitalisering på bilde 9.

En fellesnevner ved begge løsningene er at bedriftene skal være selvstendige i utvelgingsfasen, og få den informasjonen de trenger til å gjøre et veloverveid valgt uten å gå gjennom en til en dialog med en ansatt i UNICEF. Dette vil frigjøre tid for de ansatte slik at de kan ha større fokus på oppfølging av eksisterende samarbeid.

Elementene som ble fremhevet som mest ønskelige etter stemmerunden var prosenttilbudet for mindre bedrifter (et tilbud som krever mindre enn 25 000 kr årlig), en chatbot som kan føre brukeren gjennom innmeldingsprosessen, det at UNICEF automatisk kan definere og foreslå et produkt for bedriftene, og at bedriftene sender årsoppgave.



Bilde 9: UNICEF-ansatte pitcher konsepter.

## VIDERE ARBEID ETTER WORKSHOPEN

Etter workshopen med UNICEF returnerte vi til tegnebrettet med en rekke nye ideer, innspill og konsepter. For å få en oversikt over alt, skrev vi opp alle ideene fra UNICEF samt ideer vi selv hadde generert gjennom korte brainstormingsøkter, på flere ark (se bilde 11). En samling av alle våre idéer og konsepter kan sees i figur 34.

Som et ledd i å bedre onboardingprosessen for bedrifter som ønsker å samarbeide med UNICEF, konkluderte vi etter workshopen med at den enkleste og mest gjennomførbare løsningen ville være å designe et skjema som tilrettelegger for at bedriftene kan gjennomføre en del av onboardingen digitalt, og mer selvstendig.

Videre bestemte vi at vår løsning vil settes i kontekst med en tredelt løsning der det overordnede målet er en forbedret

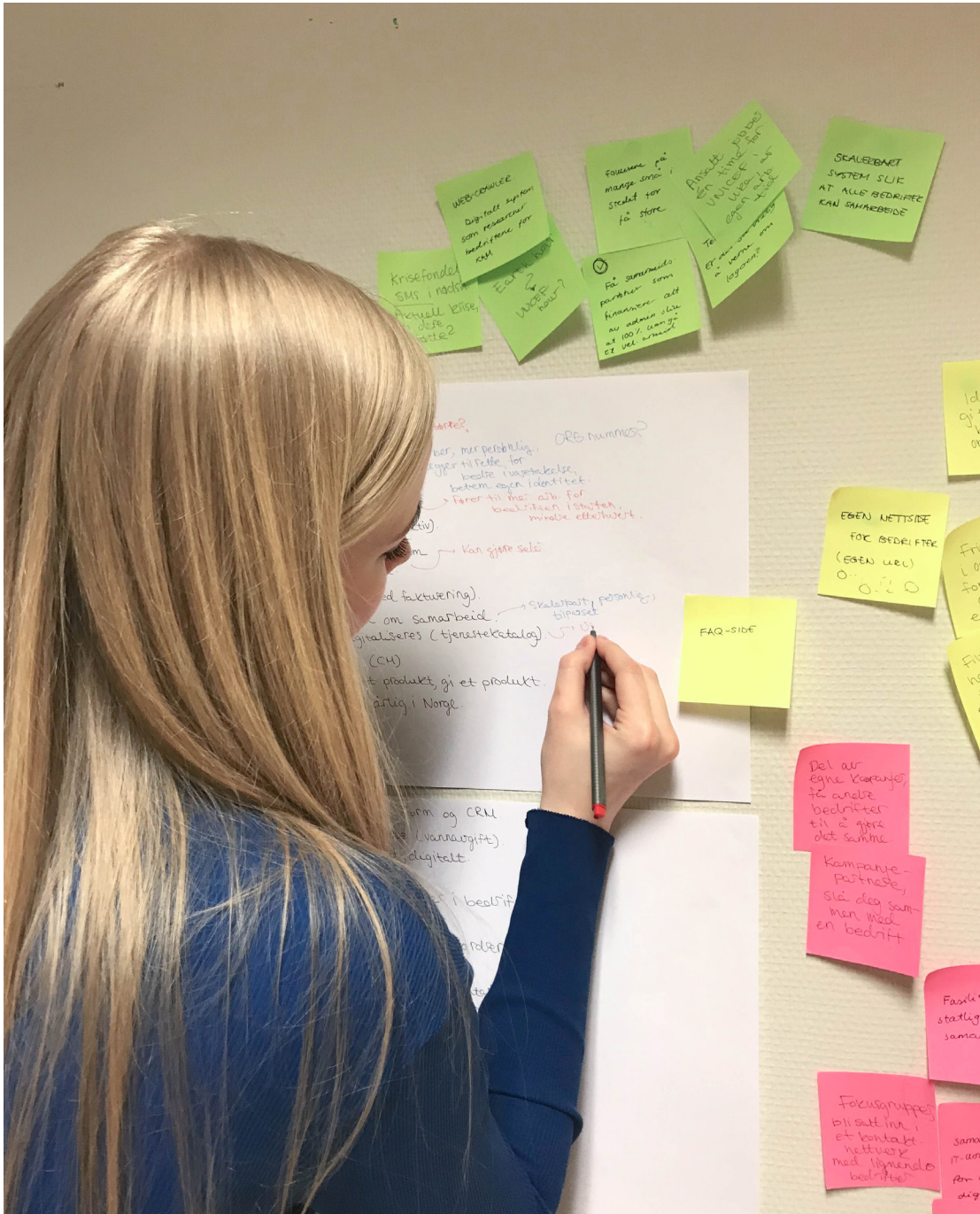
brukeropplevelse for både front- og backstagebrukere (se bilde 12).

I første idégenereringsfase valgte vi å ha spesielt fokus på onboardingprosessen og skjemadesign. Dette skjemaet er viktig for å muliggjøre implementeringen av steg to og tre i vår tredelte løsning. Den tredelte løsningen beskrives i detalj på neste side.

I neste fase av designprosessen ønsket vi å utforske idéene vi fikk fra workshopen videre gjennom å arbeide lean. Det vil si i tråd med build-measure-learn-prinsippet. Vi arbeidet med raske iterasjoner og testet ideer ved å bygge prototyper, måle data og lære av den.

Dette gjorde vi ved å gjennom en designsprint inspirert av Knapp et al. (2016) som er en fremgangsmåte for å teste nye ideer på kun fem dager. Sprinten vil bli utdypet på side 180.





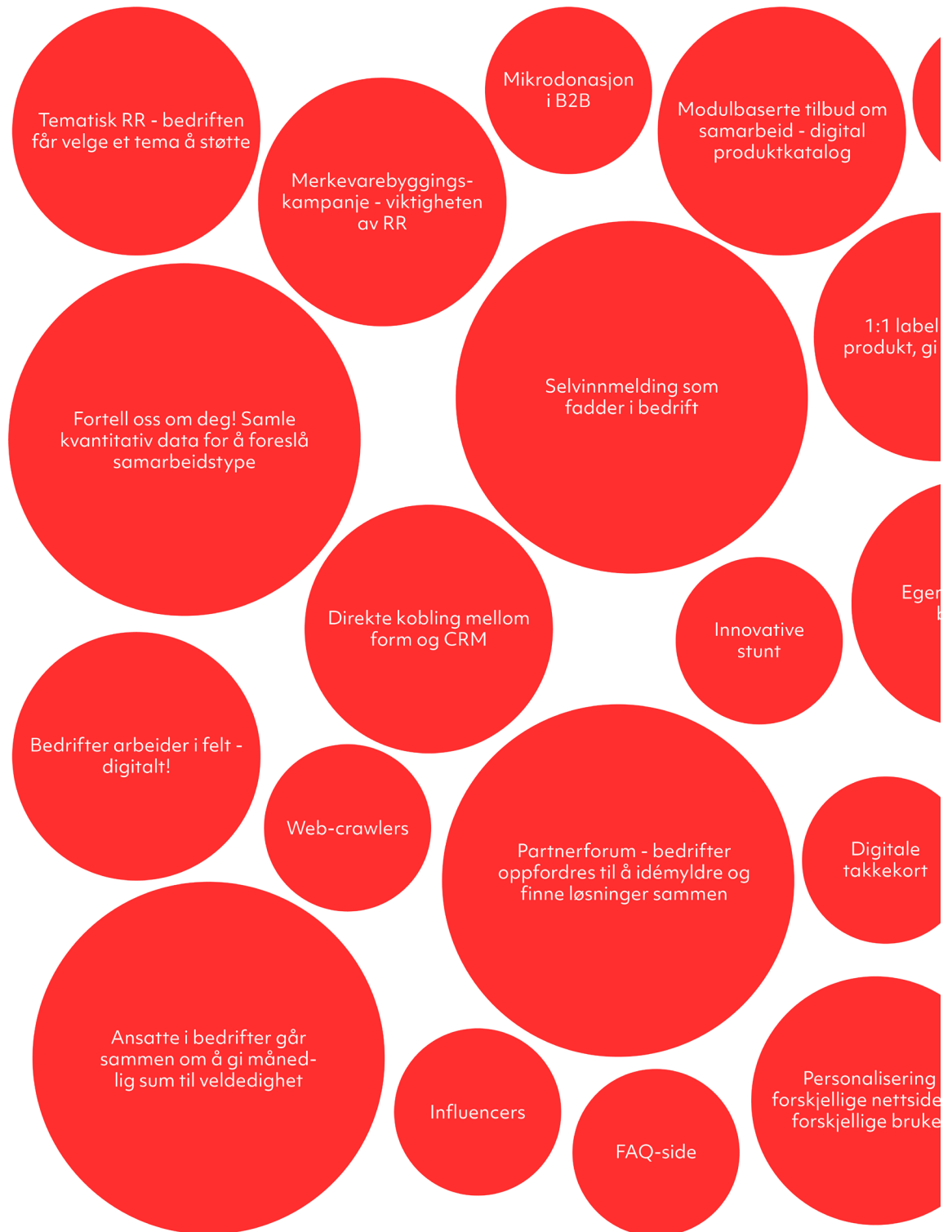
Bilde 11: Vi bearbeider innsikt fra workshop 2.





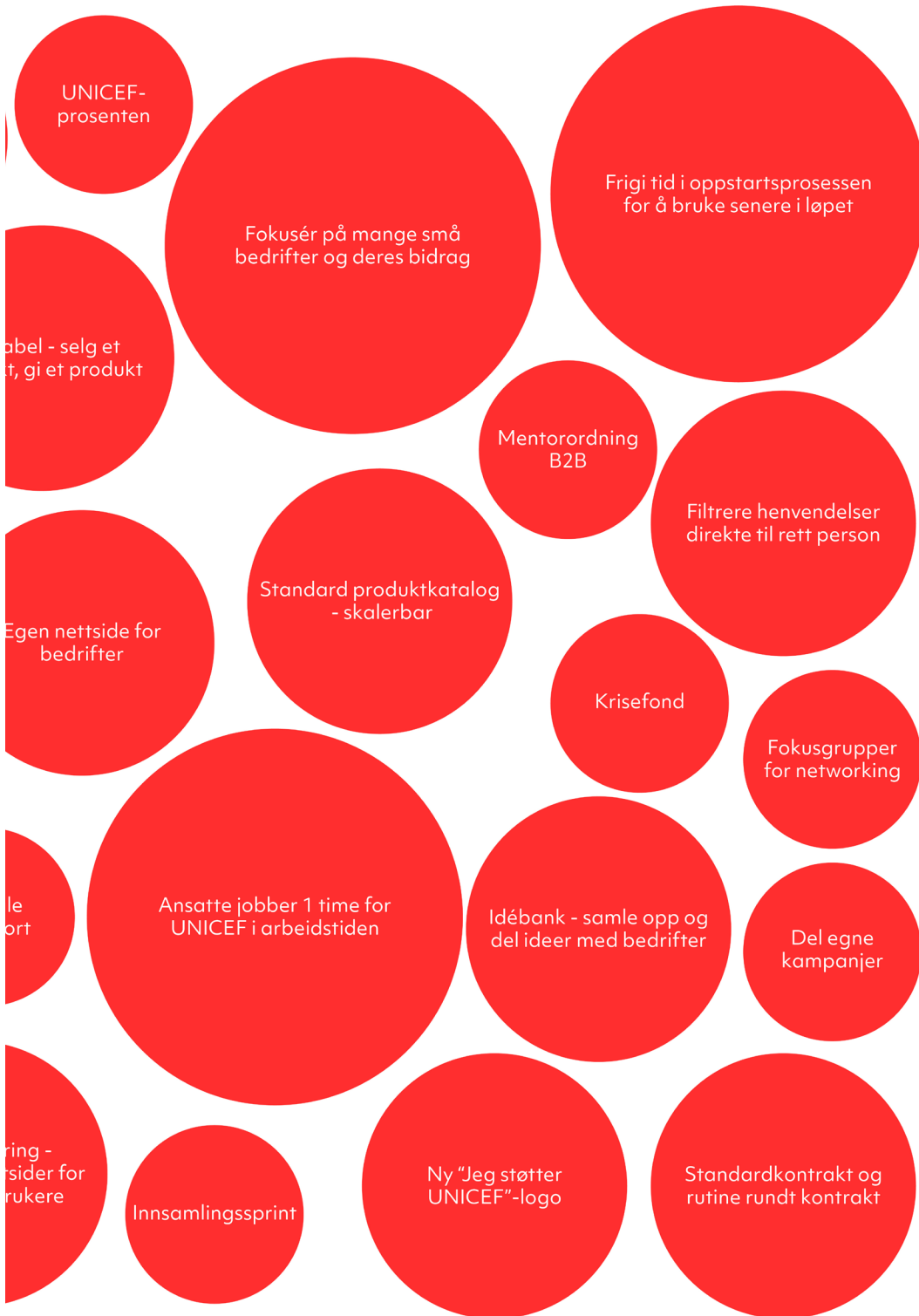
Bilde 12: Vi bearbeider innsikt fra workshop 2.

UTVIKLE / IDÉMYLDRING



Figur 34: En samling av idéer og konsepter vi har utarbeidet gjennom prosjektets tre første faser.

UTVIKLE / IDÉMYLDRING



## En tredelt løsning

Basert på vår innsikt har vi funnet ut at UNICEF trenger en tredelt løsning. Her introduserer og motiverer vi denne løsningen.

Under workshop 2 fikk vi bekreftet funnene vi hadde gjort for front- og backstagebrukere i innsiktsfasen. UNICEF ønsker å ivareta bedriftene slik at de får en god opplevelse av samarbeidet, men merker at ressursene ikke alltid strekker til.

**For UNICEF er oppstartsfasen av et samarbeid svært ressurskrevende, her bruker de mye tid på å forhandle frem samarbeid med små og mellomstore bedrifter som det ikke er noen garanti for at realiseres.** Mange faller fra når de finner ut at de ikke kan nå UNICEFs minstekrav for årlig donasjon på 25 000 kr.

Fra bedriftenes side uttaler flere at de får god og profesjonell støtte og veiledning i oppstartsfasen, men at de kunne ønske seg mer oppfølging senere i løpet. Dette kan være enten i form av kreativ sparring, grafisk materiale de kan bruke til å promotere samarbeidet ytterligere, eller materiale fra felt å bringe tilbake til ansatte i egen organisasjon.

I denne oppgaven arbeider vi med å imøtekomme behovene til front-og backstagebrukere gjennom å finne balansen

mellom menneske-menneske-interaksjon og menneske-maskin-interaksjon. Det ble derfor naturlig å fokusere oppgaven mot mulighetsområde to og tre. Disse mulighetsområdene mener vi vil være minst ressurskrevende og gi størst verdi for UNICEF fordi de direkte påvirker samspill mellom front- og backstagebrukere.

Mulighetsområde to: «Hvordan kan UNICEF gjøre det enklere for bedrifter å være selvstendige i oppstartsfasen av et samarbeid?» ble valgt fordi vi ser at oppstartsfasen av et samarbeid er svært ressurskrevende for de ansatte i UNICEF. Dette er noe som lett kan automatiseres og legges til rette for givervilje uten at det fører til høye kostnader for UNICEF. Vi mener at bedrifter som er mer selvstendige i oppstarten vil frigi tid for de ansatte i UNICEF; tid som igjen kan brukes på allerede etablerte samarbeid senere i løpet.

Mulighetsområde tre: «hvordan kan UNICEF legge til rette for at bedriftene får den oppfølgingen de har sett for seg i løpet av samarbeidet?» handler om at flere av bedriftene savner bedre oppfølging fra UNICEF etter at samarbeidet er inngått. De ansatte i UNICEF mener og at oppfølging er svært viktig arbeid for å opprettholde giverglede og givervilje blant bedriftene. Dette er noe de ønsker å fokusere mer av tiden sin på.

De to andre mulighetsområdene ble nedprioritert fordi vi mener at markedsføring mot å samle inn RR-midler i stor grad avhenger av UNICEFs markedsføring, og er en avgjørelse som må gjøres mer sentralisert i UNICEFs ledergruppe. Digitalisering og å fremme givervilje gjennom digitale kanaler er noe UNICEF allerede jobber med via et IT-konsulentselskap. Videre innovasjon og utforskning av fremtidsrettet teknologi på

dette området kan også føre til kostbare løsninger, mens vi ønsket å prioritere noe UNICEF lett kan implementere og dra nytte av i nær fremtid.

Med nevnte mulighetsområder i tankene ser vi for oss en tredelt løsning. De tre delene av konseptet er skalerbare; de fungerer sammen og hver for seg. Målet er at de alle skal bidra til mer effektivitet, til å rette UNICEFs fokus mot bedriftenes behov, samt at UNICEFs samarbeidstilbud skal favne om og se potensialet i en større gruppe bedrifter enn tidligere.

Denne tredelte løsningen kommer til å legge grunnlaget for de siste fasene i prosjektet, og vil også være leveranseproduktet vårt i denne masteroppgaven:



Figur 35: Visualisering av hovedelementene i vår tredelte løsning

### **1 - PROSEDYRE FOR OPPFØLGING**

Gjennom å frigjøre tid i oppstartsfasen kan de ansattes ressurser brukes til å ivareta og følge opp etablerte samarbeid senere i løpet, og dermed øke bedriftenes giverglede. Dette gjøres ved hjelp av fastsatte prosedyrer og standardmateriale som sendes ut til bedriftene for å imøtekomme deres forventninger.

### **2 - DIGITAL PRODUKTKATALOG**



Bedriftene blir mer selvstendige i onboardingprosessen. Gjennom å designe en online produktkatalog, offentliggjøre mer informasjon om samarbeidstyper på nett og gjøre forskjellige måter å bidra lettere tilgjengelig på UNICEFs nettsider, legger vi til rette for at bedriftene kan ta et veloverveid valg før de mottar en kontaktperson i UNICEF. Som en del av produktkatalogen, vil brukerne bli presentert med et digitalt samarbeidsskjema der de melder interesse for samarbeid gjennom å sende informasjon om bedriften og kontaktperson til UNICEF. Dette vil korte ned prosessen ved inngåelse av samarbeid betraktelig og gjøre filtrering av samarbeid til rett kontaktperson lettere internt i UNICEF.

### **3 - TILBUD TIL MINDRE BEDRIFTER**

Frontstagebrukere savner et tilbud om samarbeid for mindre bedrifter som ikke kan forplikte seg til 25 000 kr i året, slik at de får med seg en større andel av bedriftene som ønsker å bidra på til verdens barn. Disse bedriftene kan potensielt vokse til å bli større partnere.

# Sprint

Vi presenterer sprinten som ble gjennomført for å kickstarte prototyping og testing på den digitale produktkatalogen.

-  2 DESIGNERE + 5 FRONTSTAGE-BRUKERE
-  5 DAGER

Siden vi tidligere i prosjektet hadde gjennomført en detaljert kartleggingsfase der vi involverte eksperter, valgte målgruppe og fant pain points, startet vi på dag to av fem i sprintplanen.

Målet med sprinten var å komme opp med første iterasjon av den digitale produktkatalogen i vår tredelte løsning for å gjøre bedrifter mer selvstendige i oppstarten av et samarbeid.



**DAG 2**

Dag 2 ble brukt på å se over, mikse og forbedre ideene fra workshop 2. I tillegg til det som kom opp i workshopen, tok vi med oss idéer fra tidligere i prosjektet som vi brukte for å bygge ut konseptene. En oversikt over disse idéene finnes på side 174 (figur 34).

**DAG 3**

Dag 3 gikk vi over alle ideene med et kritisk blikk, og vurderte positive og negative aspekter ved dem. De beste idéene ble deretter valgt ut og kombinert til to forskjellige hovedkonsepter som vi utviklet og testet parallelt de neste dagene.

Konseptene baserte seg i stor grad på resultatene vi fikk fra workshop nr. 2. Begge handlet om onboarding av nye bedrifter, der en hadde hovedfokus på å ta inn informasjon for deretter å foreslå hvilken samarbeidstype som passer bedriften best (Konsept 1 – Beløp til info), og den andre handlet om å presentere nok informasjon om samarbeidstyper for bedriftene til at de kan gjøre et veloverveid valg selv (Konsept 2 – Info til beløp).

**DAG 4**

Dag 4 ble brukt til å prototype begge konseptene. Fokuset vårt lå på å lage enkle MVP-er (minimum viable product) i Sketch og Invision. For å gi brukerne en opplevelse av å interagere med UNICEF, utformet vi prototypen for å ligne mest mulig på et produkt på UNICEFs nettside. Dette var for at brukertestene skulle oppleves som så virkelighetsnære som mulig, og dermed genere ekte reaksjoner og troverdige resultater.

**DAG 5**

Dag 5 brukertestet vi de to løsningene. Basert på Jacob Nielsen (1993) sin teori om at det er mer effektivt å gjennomføre flere runder av brukertester med færre testpersoner, ble begge konseptene testet på fem studenter hver fra Institutt for Design. Disse fem brukertestene vil i følge Nielsen avdekke omkring 85% av brukerproblemene ved konseptene.

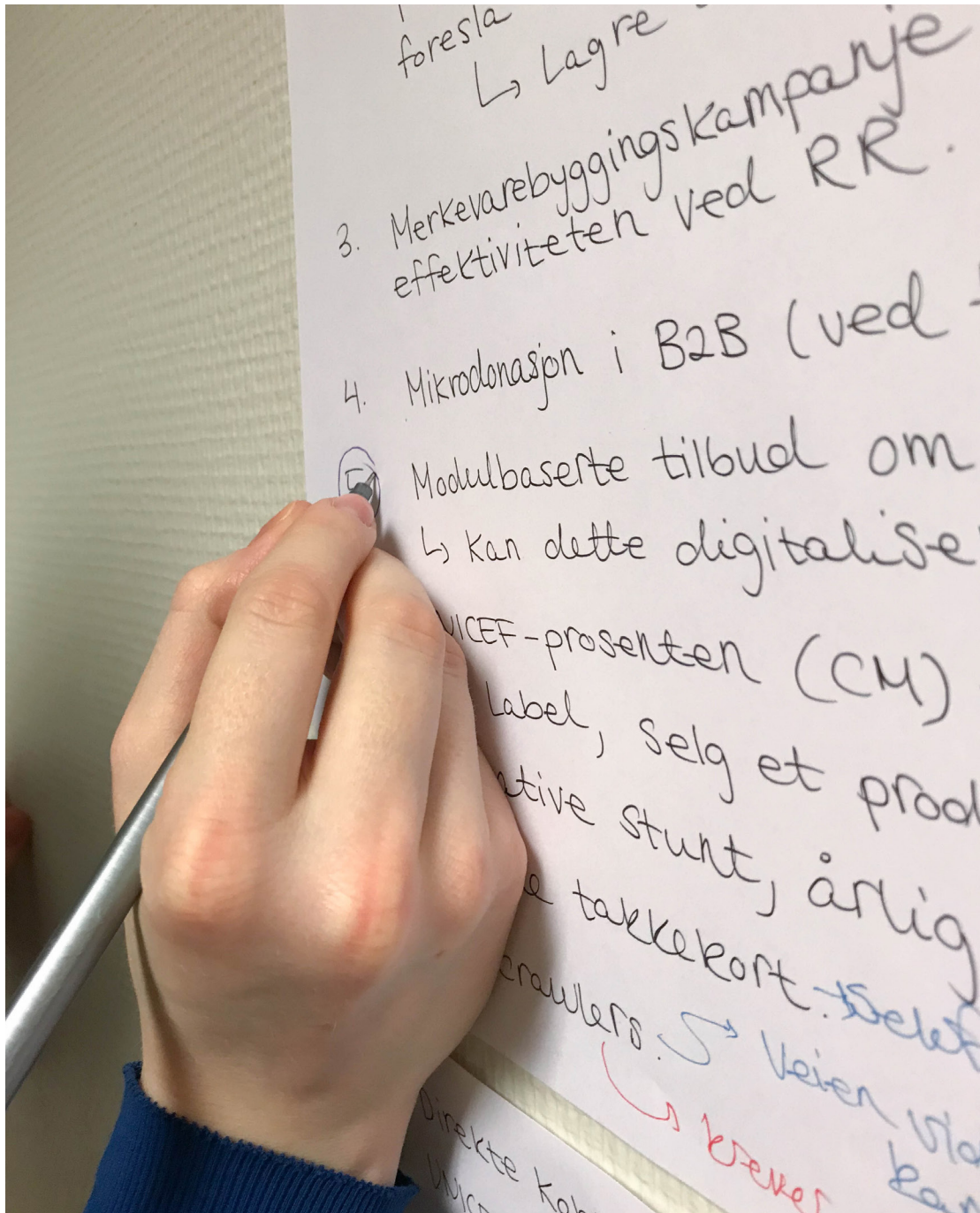
Vi byttet på hvilket av konseptene som ble testet først for at testen skulle bli så tilfeldig som mulig. Begge konseptene er myntet på ansatte i bedrifter som ønsker å inngå et samarbeid med UNICEF. Vi bestemte oss derfor for å bruke metoden, historiefortelling, for å legge til rette for at testpersonene kunne leve seg inn i denne rollen, før de testet løsningene etter tur.

Her er historien de ble fortalt:

*«Du har sikkert hatt en sommerjobb, deltidsjobb eller verv i løpet av livet, og da har man som regel hatt en sjef som delegerer oppgaver også. Nå ønsker vi at du setter deg inn i dette tankesettet:*

*Du sitter i styremøte med ledergruppen i Snøkraft, kraftselskapet der du jobber. Så sier sjefen til deg «vi må finne en måte å vise kundene våre at vi tar samfunnsansvar. Vi har derfor bestemt oss for å gi en andel av overskuddet vårt til UNICEF». Dette synes du er en god idé, og klarer til og med å argumentere for at dette skal være en årlig greie, og ikke bare et engangsbeløp. Du tar en kikk på budsjettet, og finner ut at dere har mulighet til å gi i underkant av 100 000 kroner per år. Etter møtet klikker du deg rett inn på UNICEF sine bedriftssider for å melde ønske om samarbeid.»*

Resultater fra brukertestene vil bli presentert etter konseptene på de påfølgende sidene.



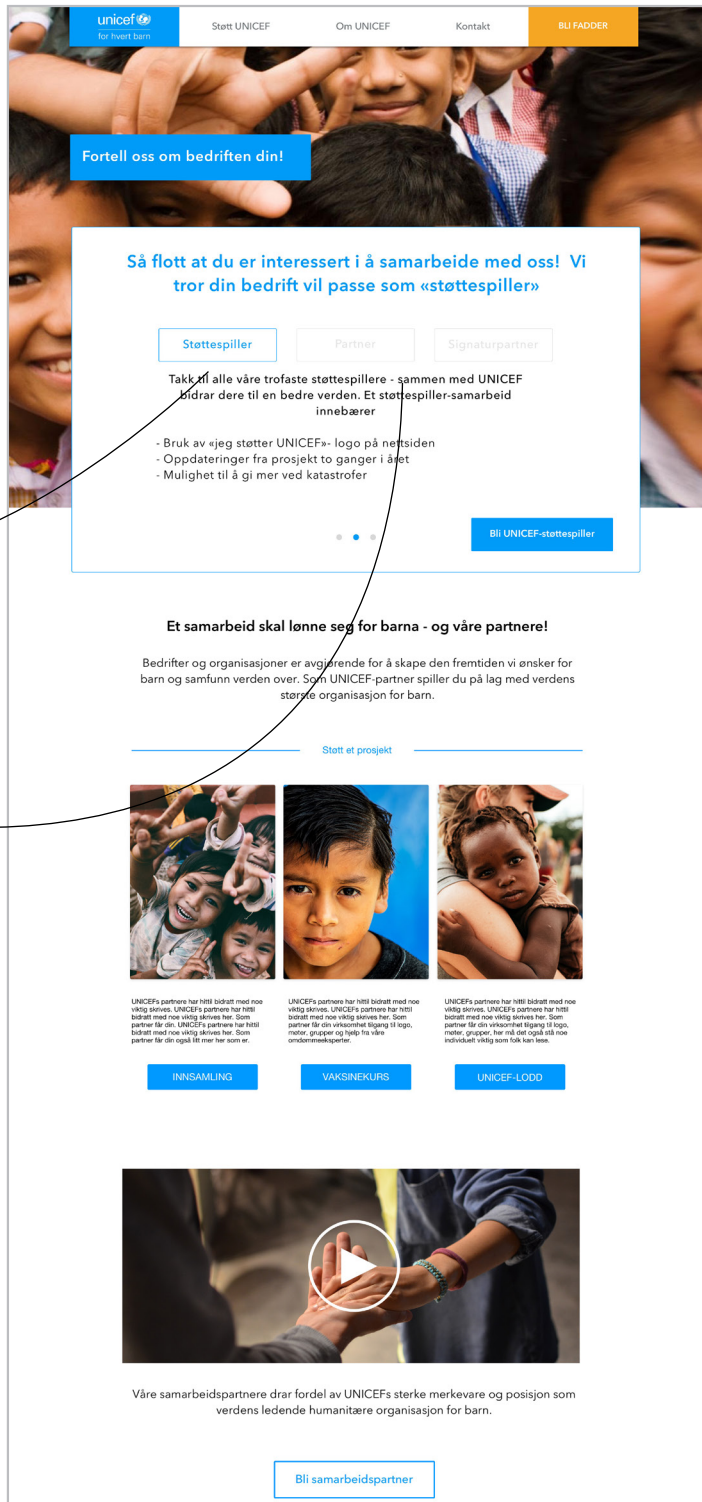
Bilde 13: Vi bearbeider innsikt fra workshop 2.



Bilde 14: Vi bearbeider innsikt fra workshop 2.

# Konsept 1

Det første konseptet (Beløp til info) gikk ut på å hjelpe brukeren å finne den samarbeidstypen som passer best for deres bedrift gjennom å presentere et forslag basert på hvor stort bidrag bedriften ønsker å gi. Konseptet fremvises i figur 36 - 38.



Brukeren fyller ut hvor mye de ønsker å bidra med og blir deretter presentert med det samarbeidet som passer best til det beløpet

Brukeren har fortsatt mulighet til å se de andre samarbeidstypene

Figur 36: Første iterasjon, landingsside

Fyll ut informasjon om din bedrift, så sender vi deg en oppfølgingsmail med faktura

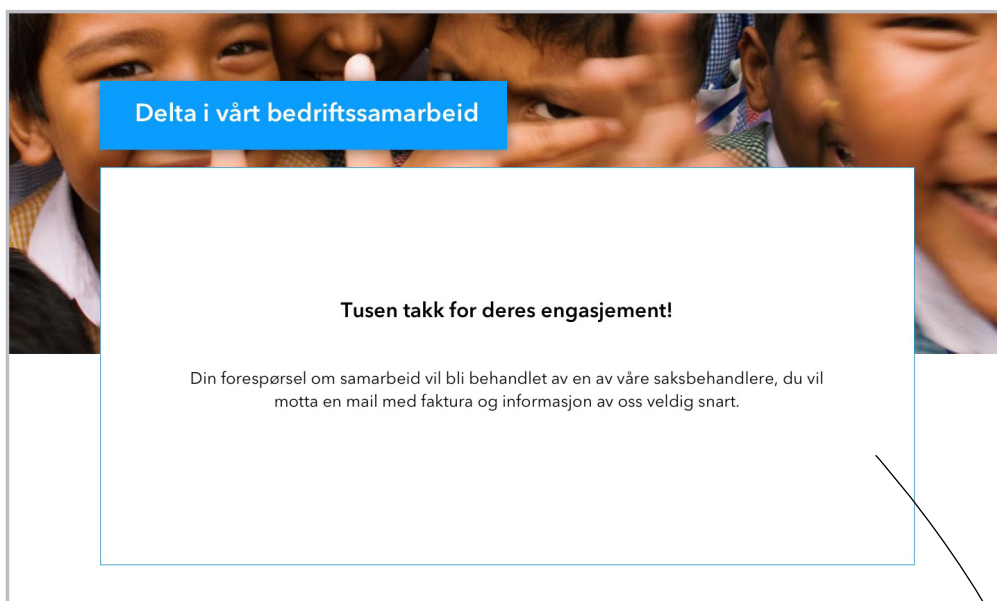
<b>Organisasjonsnummer (9 siffer)</b> <input type="text"/>	<b>Kontaktperson i bedriften</b> <input type="text" value="For- og etternavn"/>
<b>Bransje</b> Velg fra liste <input type="button" value="v"/>	<b>Kontaktpersons telefonnummer</b> <input type="text" value="Telefonnummer"/>
<b>Adresse</b> <input type="text" value="Adresse"/>	<b>Kontaktpersons e-post</b> <input type="text" value="E-postadresse"/>
<b>Postnummer</b> <input type="text" value="Postnummer"/>	<b>Spørsmål? Se vår FAQ eller send en mail til <a href="mailto:bedrift@unicef.no">bedrift@unicef.no</a></b>

Send forespørsel

Figur 37: Første iterasjon, skjemaet dukker opp etter at brukeren har trykket på "bli samarbeidspartner"

Brukeren bli deretter sendt til et samarbeidsskjema der de fyller ut informasjon om bedriften og kontaktinformasjon



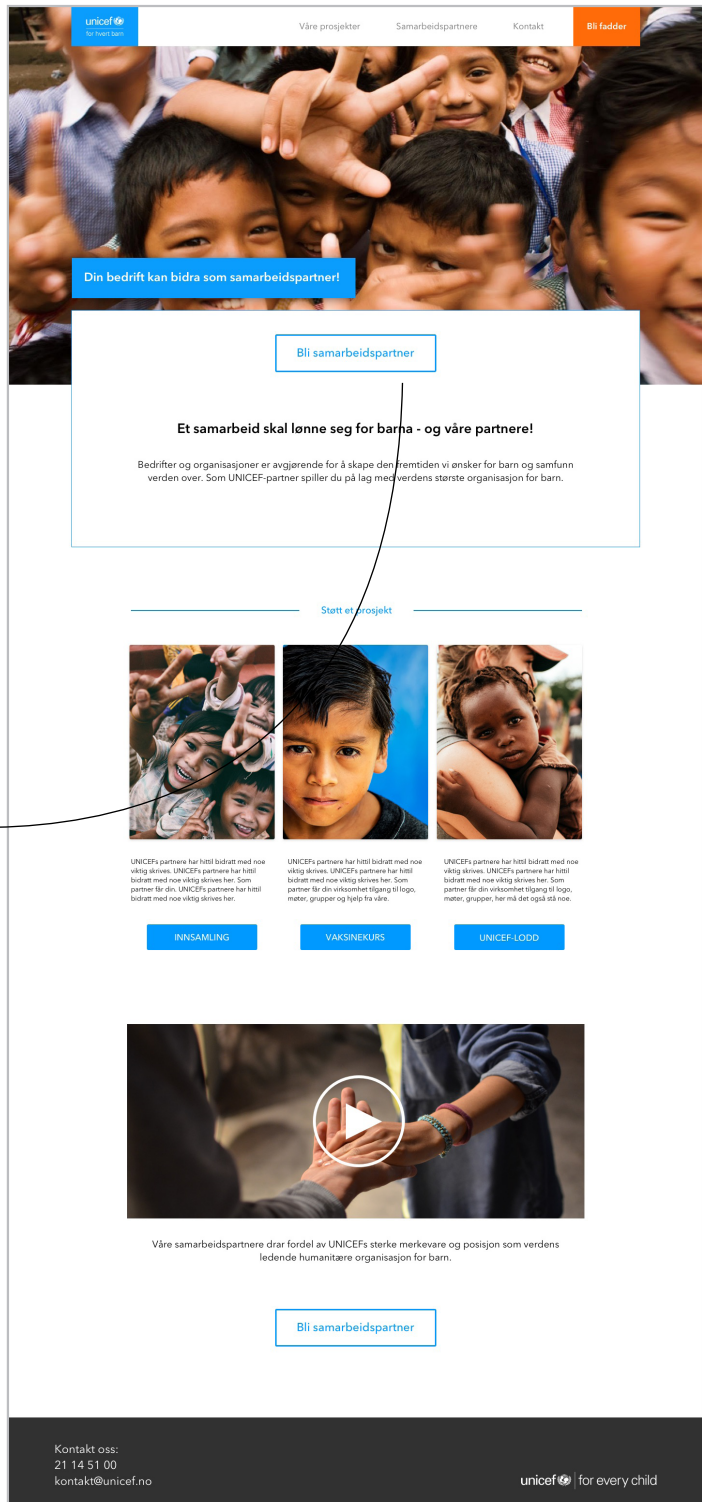


*Figur 38: Første iterasjon, brukeren mottar en takkemelding etter å ha trykket på "send forespørsel"*

Til slutt mottar brukeren en takkemelding og beskjed om at UNICEF kommer til å ta kontakt snart. UNICEF stiller strenge krav til samarbeidbedrifter. Hver enkelt må derfor screenes for å sørge for at de oppfyller UNICEFs krav til bærekraftighet

## Konsept 2

Det andre konseptet (Info til beløp) gikk ut på å vise brukeren rammene for de forskjellige samarbeidstypene slik at hun eller han selv kan bestemme hvilken samarbeidsavtale som passer sin bedrift. Konseptet fremvises i figur 39 - 41.



Brukeren trykker på "bli samarbeidspartner" for å melde interesse

Figur 39: Første iterasjon, prototypens landingsside.

Så flott at dere er interessert i å samarbeide med oss! Ta en titt på våre partnerskap og velg det som passer din bedrift best.

Velg partnerskap

<p><b>Støttespiller</b></p> <p>Takk til alle vår trofaste støttespillere. Sammen med UNICEF bidrar dere til en bedre verden. Et samarbeid innebærer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeg støtter UNICEF's logo</li> <li>- Årlige oppdateringer fra led.</li> <li>- Mulighet til å gi mer ved krise.</li> </ul> <p>Forpliktelse på min. 30 000,- årlig.</p>	<p><b>Partner</b></p> <p>Våre partnere er aktive pådrivere for å gjøre verden til et bedre sted å vokse opp. Et partner samarbeid innebærer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeg støtter UNICEF's logo</li> <li>- Årlige oppdateringer fra folk.</li> <li>- Mulighet til å gi mer ved krise.</li> <li>- Innflytelse på hvor bidraget går.</li> </ul> <p>Forpliktelse på min. 500 000,- årlig.</p>	<p><b>Signaturpartner</b></p> <p>Våre signaturpartnere bidrar til en forskjell både på hjemme- og bortebane. De er avgjørende for resultatene vi oppnår hver eneste dag. Et samarbeid innebærer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruk av UNICEF's logo</li> <li>- Skreddertydte bestandsløsning.</li> <li>- Innflytelse på hvor bidraget går.</li> <li>- Egen kontaktperson i UNICEF.</li> </ul> <p>Forpliktelse på min. 3 mill. årlig.</p>
---	--	--

Om din bedrift

HVOR MYE ØNSKER DU Å GI ÅRLIG?

30 000 kr. 75 000 kr. Annet beløp

BEDRIFTENS NAVN

KONTAKTINFO

BRANSJE INTERESSEOMRÅDE

ADRESSE POSTNUMMER

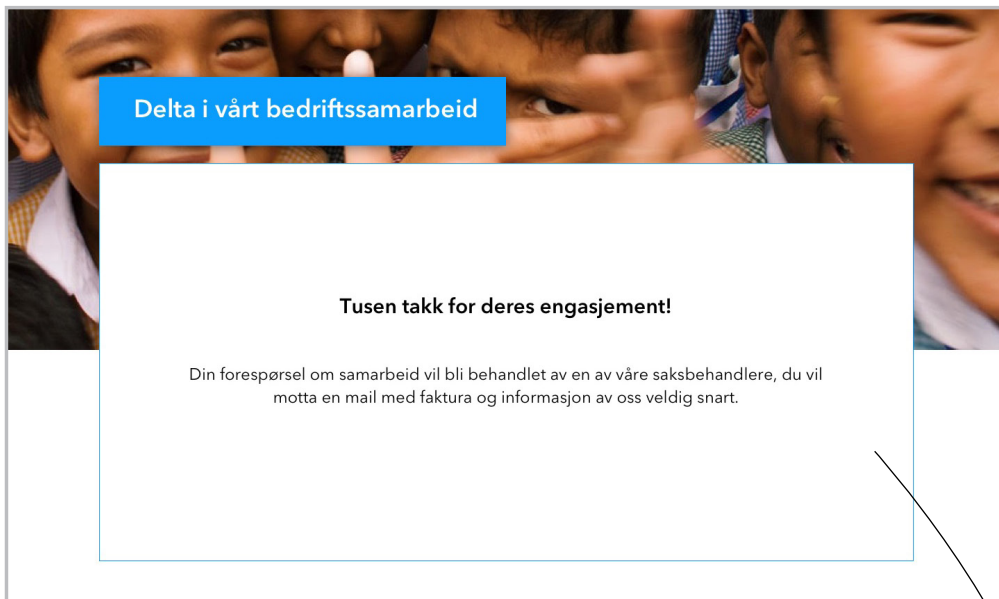
KOMMENTAR

Fullfør registrering

Brukeren tar stilling til hvilket samarbeid som passer bedriften

Brukeren fyller ut informasjon om bedriften og kontaktperson

Figur 40: Første iterasjon, etter at brukeren har trykket på "bli samarbeidspartner".



Figur 41: Første iterasjon, brukeren mottar en takkemelding etter å ha trykket på "send forespørsel". Denne er lik som i konsept 1.

Brukeren mottar takkemelding

## Resultat fra brukertester

Vi presenterer resultatene fra brukertester av de to konseptene som ble utviklet under designsprinten.

Målet med testen var å velge en av de to typene onboarding å utvikle videre i siste detaljeringsfase. Etter de første to testene fikk vi tilbakemeldinger om et element i det ene konseptet som tok fokus fra det vi egentlig ønsket å teste, vi så oss derfor nødt til å endre dette elementet samt ordlyden i deler av historien for å få danne et så nøytralt utgangspunkt for de to konseptene som mulig. Vi gjennomførte deretter fem nye tester på nye brukere, som ga nyttige resultater:



*“Men hva om en bedrift ikke har råd til å betale 20 000 kr i året?”*

- Student

#### **Bedre oppfølging og bekreftelsesmail**

Generelt sett sa flere av brukerne at de ønsket mer tilbakemelding på innmeldingen sin, i form av en kvittering, oppgitt kontaktperson, oppfølgingsmail eller lignende, slik at de fikk opplevelsen av at de i større grad hadde forpliktet seg.

#### **Et tilbud til mindre bedrifter**

Selv om de ble presentert med en konkret oppgave om å gi 100 000 i året, reagerte flere av testerne på minimumsbeløpene for de forskjellige typene samarbeid. En av de vi testet på formulerte det slik:

*«Men hva om en bedrift ikke har råd til å betale 20 000 kr i året?»*

- Student

Han har forståelse for at UNICEF trenger en garanti for at de får penger, men mente samtidig at UNICEF sannsynligvis går glipp av store summer dersom de ikke klarer å fange opp det segmentet. Dette understreket vår innsikt om at UNICEF trenger et tilbud for bedrifter som ikke har mulighet til å forplikte seg til en årlig sum.

#### **Hvilket konsept likte de best?**

Tre av fem testpersoner likte Konsept 2 – Info til beløp best, brukerne synes det var positivt å bli presentert med en oversikt over medlemskapene der all informasjon er synlig samtidig, da var det lettere å sammenligne.

Det de likte ved Konsept 1 – Beløp til info var at UNICEF kunne foreslå et samarbeid, fordi brukerne ikke hadde noe forhold til hva de forskjellige partnerskapene innebar fra før av.

Siden 3/5 brukere likte «Info til beløp» best og 2/5 likte «Beløp til info» best, hadde vi ikke et godt nok grunnlag til å velge den ene løsningen over den andre. Selv om vi ønsket en mer helhetlig, rendyrket sluttløsning, valgte vi å lage en ny iterasjon bestående av de delene av hver prototype som fikk best tilbakemeldinger. På denne måten fikk vi mulighet til å teste videre på de elementene med best brukbarhet, og heller vende konseptet mot en mer helhetlig løsning ved neste iterasjon.

# Evaluering av konsepter

Vi evaluerer første iterasjon av løsningen vår sammen med to ansatte i salgsavdelingen i UNICEF.



## TILBAKEMELDINGER FRA DE ANSATTE I UNICEF

Etter sprinten presenterte vi de to forrige forslagene for de to ansatte i salgsavdelingen som jobber mest med små og mellomstore bedrifter. De ga svært positive tilbakemeldinger på begge konseptene, og fortalte at begge skjematønsningene ville føre til at de fikk mer informasjon fra bedriftene med én gang, og dermed spare både dem og bedriftene for tid med færre mailer med forventningsavklaringer og generell informasjon. En av de ansatte trakk også frem at et slikt skjema burde oppfordre frontstagebrukerne til å tenke gjennom sine egne forventninger til samarbeidet:

*“Det hjelper mye at jeg merker at de har tenkt gjennom hva de ønsker på forhånd. Det kan være utfordrende å få i gang et samarbeid når bedriftene ikke helt vet hva de ser for seg.”*

- Ansatt i UNICEF

### Forventningsavklaring

Andre tilbakemeldinger vi fikk fra backstagebrukerne var at de likte at løsningen bidro til å vise bedriftene hvilket samarbeid som passer akkurat deres situasjon, og at de var usikre på om løsningen burde oppgi beløpsgrense for de høyeste samarbeidstypene. Dette ble begrunnet med at disse samarbeidene gjerne innebærer andre typer ressurser i tillegg til penger.

Ingen av de UNICEF-ansatte kunne si klart hvilken løsning de likte best, og mente at den overordnede strukturen i begge skjemaene har potensiale til å være en god løsning. De understreket at det viktigste er at løsningen sørger for at bedriftene har tilgang til informasjon om aktuelle produkter slik at de selv kan gjøre seg opp en mening om hva de ønsker å få ut av samarbeidet.

### **Halvautomatisert løsning**

Både front- og backstagebrukerne trakk frem den personlige kontakten mellom bedriftene og salgsavdelingen i UNICEF som særlig viktig. Til tross for at kontakten er tidkrevende for begge parter, trekkes den frem som et ekstra positivt aspekt ved samarbeidet. De ansatte gjør en viktig jobb for å tilrettelegge for samarbeid mellom UNICEF og norsk næringsliv, og dette ønsker de å opprettholde. Personaliseringen er også viktig fordi bedriftene har svært forskjellige behov:

*“Partnere som stiller opp, motiverer oss i UNICEF til å stadig utvikle partnerskapet og sammen se på muligheter for å skape engasjement med alt fra toppledelsen til de ansatte.”*

- Ansatt i UNICEF

Dette bekreftet funn fra innsiktsfasen vår som viste at en helautomatisert løsning sannsynligvis ikke ville vært den riktige løsningen for UNICEF, med det systemet for CRM de har i dag. Vi bestemte derfor at den ferdige løsningen vår må gjøre det enklere og smidigere for bedrifter å inngå et samarbeid med UNICEF, bidra til en mer effektiv ressursbruk blant de ansatte i UNICEF og samtidig opprettholde den tette kontakten mellom front- og backstagebrukere.

### **BEDRIFTSSAMARBEID OG LOGOBRUK**

Bedriftene vil gjerne markedsføre samarbeidet sitt med UNICEF gjennom å bruke UNICEF-logoen på nettsiden og i sosiale medier. Dette for å skape en tydelig link mellom UNICEF og egen bedrift.

UNICEF har derfor laget et sett med logoer som skal representere de forskjellige typene samarbeid. Den «originale» logoen med krans er forbeholdt de største bedriftsgiverne, mens de mindre samarbeidene får tilgang til en enklere versjon.

Selv om UNICEF i dag har avklart retningslinjer for bruk av grafisk materiale,

er denne informasjonen lite tilgjengelig for brukerne. Det fører til høy grad av usikkerhet hos frontstagebrukerne og en større arbeidsmengde for backstagebrukerne. En tydeligere forventningsavklaring tidlig i prosessen rundt rammene for bruk av grafisk materiale fra UNICEF i bedriftens kanaler vil bedre dette for begge parter.

Selv med en tydelig forventningsavklaring i forkant av et samarbeid, vil logoen fortsatt medføre mer arbeid for backstagebrukerne. Etter et avsluttet samarbeid bruker de mye tid og ressurser på å følge opp at bedriftene fjerner tilhørighet til UNICEF i sosiale kanaler slik at de ikke skal fremstå som bidragsytere når det ikke er tilfelle. Vi foreslår derfor datostempling av logoene for de minste samarbeidene. Dette forslaget ble også godt mottatt av de ansatte UNICEF, og vil i følge dem være en løsning med lav kompleksitet og sannsynligvis høy effekt.

Dersom det blir utført på en visuell måte, kan datostempelet få logoen til å fremstå som mer aktuell og eksklusiv, den vil være et fint incentiv for bedriftene til å videreføre samarbeid og den vil kutte arbeidsmengden for backstagebrukerne fordi bedriftene sannsynligvis ikke kommer til å videreføre en utdatert logo.

## **VIDERE ARBEID MED PROTOTYPE FOR DIGITAL PRODUKTKATALOG**

Vi hadde i utgangspunktet planlagt å iterere videre på det grensesnittet som fikk best tilbakemeldinger etter brukertestene og fra de ansatte i UNICEF. Men siden vi ikke fikk et tydelig svar på hvilken som hadde best brukbarhet, valgte vi å utarbeide en ny løsning der vi trakk frem de delene av løsningen brukerne fikk best utbytte av. Denne løsningen ble presentert i Workshop 3 – E.

# Sammendrag

## KONSEPTUTVIKLING MED UNICEF

Produktkatalog: Under workshopen kom det frem at begge gruppene ønsket et skjema på nettsiden som kan ta seg av en del av onboardingen av nye bedrifter.

Anbefaling med UNICEF-%: UNICEF foreslo et digitalt produkt i form av et skjema som legger til rette for at bedrifter kan skrive inn hvor mye de ønsker å gi årlig. Enten i form av en prosentandel av omsetning eller overskudd, eller et kronebeløp. Deretter skal den digitale løsningen generere en faktura som bedriftene betaler for å motta logo og annet materiale tilpasset størrelsen på bidraget.

«Date oss!»: Den andre gruppen foreslo et konsept der de henter inn informasjon om bedriftens betalingsevne og behov slik at det digitale produktet kunne forslå et modulbasert samarbeid. Dette ønsker de å gjennomføre som et skjema eller som en chatbot.

Prototyping og testing: Konsepter basert på resultatene fra UNICEF-workshopen ble videreutviklet, prototypet og testet på studenter og representanter fra næringslivet.

Avklare rammer før et samarbeid inngås: et viktig funn fra brukertestene var at det er viktig for frontstagebrukere å vite rammer for samarbeid før de melder interesse om å bli samarbeidspartnere. Det innebærer økonomiske forpliktelser, varighet og tilgang på grafisk materiale.

## VÅR LØSNING

Halvautomatisert: Vår løsning er halvautomatisert, altså består den delvis av menneske-menneske-interaksjon og delvis av menneske-maskin-interaksjon.

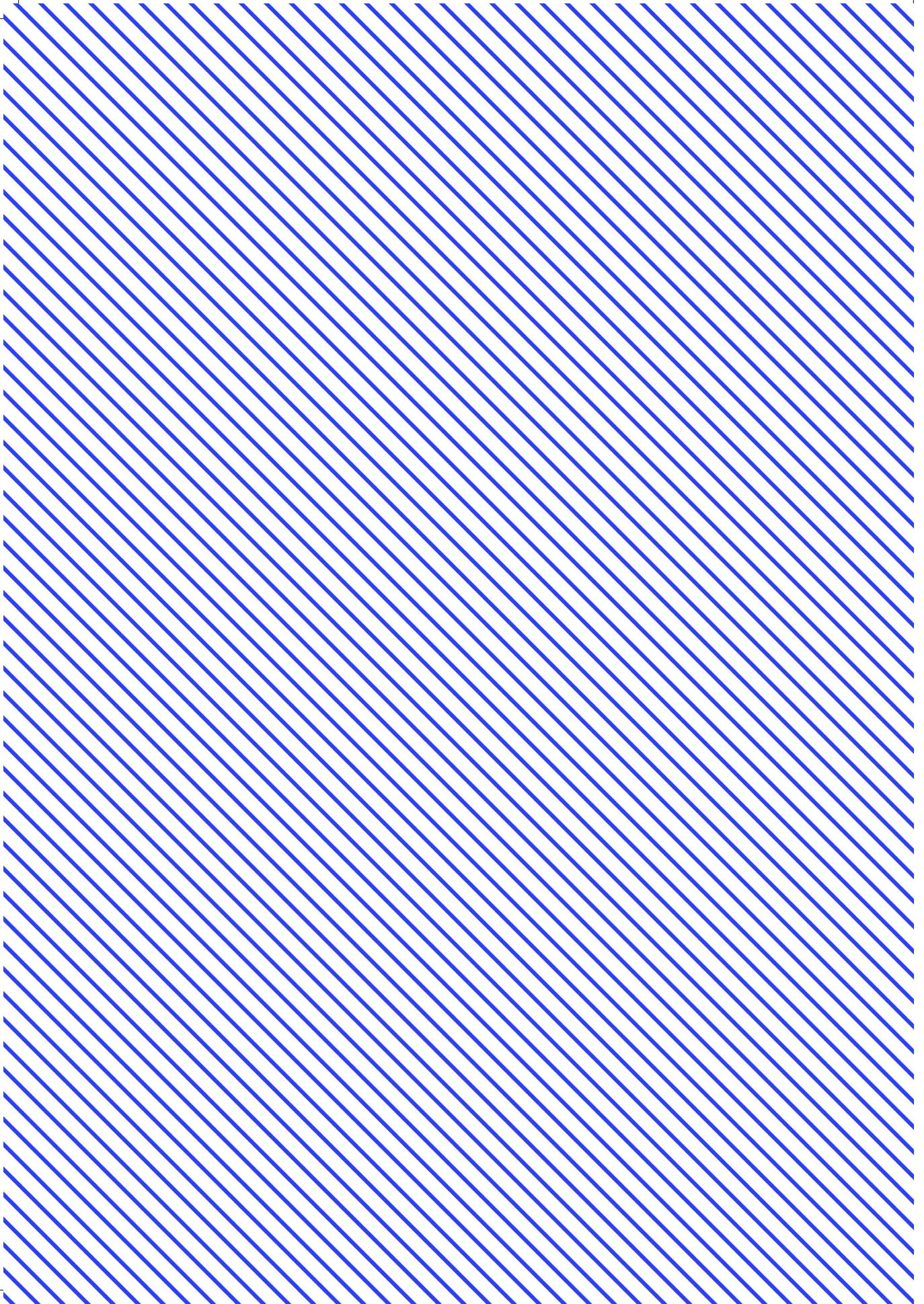
En tredelt løsning: Som et svar på de problemområdene vi definerte i designbriefen har vi kommet opp med en tredelt løsning som skal bedre giveropplevelsen for både front- og backstagebrukere.

Mulighetsområde 2 & 3: Løsningen svarer på spørsmål innen mulighetsområde to og tre, og handler om de ansattes oppfølging av bedriftene, og å legge til rette for at bedriftene blir mer selvstendige i oppstartsfasen av et prosjekt.

Bedre oppfølging: Bedriftene savner bedre oppfølging fra UNICEF, særlig når de skal gjennomføre innsamlinger. Dette nedprioriteres i dag av UNICEF grunnet mangel på tid og ressurser. Automatisering av tidkrevende oppgaver vil derfor kunne frigjøre tid for backstagebrukere som de kan bruke på å følge opp frontstagebrukere.

Digital produktkatalog: Interaksjoner mellom front- og backstagebrukere i oppstarten av et samarbeid er ofte svært tidkrevende fordi de ansatte i UNICEF må bruke mye tid på å forklare rammene for samarbeid. En løsning der denne informasjonen er lettere tilgjengelig for bedriftene og som legger til rette for at de blir mer selvstendige i oppstartsfasen vil frigjøre tid for både UNICEF og bedriftene.

Tilbud for mindre bedrifter: UNICEF må i dag avvise bedrifter som ikke kan forplikte seg til en fastsatt, årlig sum. Et tilbud som omfavner de minste bedriftene, men som fortsatt skiller seg fra de største samarbeidstypene vil gjøre at UNICEF kan favne om en større brukergruppe.





# Konseptdetaljering

I dette kapittelet viser vi hvordan vi arbeidet iterativt med vår tredelte løsning fra konseptutviklingsfasen.

204	Minimum viable product
206	Andre iterasjon på digital produktkatalog
212	Workshop 3 - E
222	Iterasjon 3
226	Iterasjon 4
230	Siste iterasjon
238	Synlighet på nettsiden
240	Prosedyre for oppfølging
256	Tilbud til mindre bedrifter

# Minimum Viable Product

Vi motiverer hvorfor vi har jobbet med en MVP som vår leveranse til UNICEF i dette prosjektet.

Løsningen vår tar utgangspunkt i en MVP (minimum viable product). En MVP handler om å lage en løsning som fokuserer på å løse essensen i problemstillingen, samtidig som at den er skalerbar nok til å videreutvikles i takt med produkteier. En MVP inneholder kun de nøkkelegenskapene som kreves for at produktet skal være brukbart.



Helt fra oppstarten i slutten av desember har vi jobbet mot et mål om å skape en løsning som UNICEF kan implementere med de ressursene de har tilgang til i dag, men som fortsatt kan bygges ut ytterligere ettersom UNICEF kartlegger nye behov eller får nye ressurser.

Som belyst i bakgrunn-kapittelet i denne oppgaven, er veldedige organisasjoner ofte i en posisjon der de ikke har mulighet til å investere mye ressurser i produktutvikling. Det er fordi de er avhengige av at den største andelen av inntektene går direkte til saken de samler inn penger for dersom de skal opprettholde givervilje (Gaskin, 1999). Dette kan potensielt gå på bekostning av interne investeringer.

I UNICEFs tilfelle vil det potensielt kunne fremstå som ødeleggende for deres omdømme, og dermed inntjening, dersom de brukte midler som kunne gått til verdens barn på store interne utviklingsprosjekter. Selv om denne investeringen sannsynligvis kunne ført til at en større andel av midlene gikk til veldedig arbeid sett i et større

tidsperspektiv. **Vi har derfor satt sammen en MVP bestående av en ny brukerreise, et grensesnitt som digitaliserer en manuell og tidkrevende del av onboardingprosessen for nye brukere og et tilbud for å ivareta de minste bedriftene.**

Løsningen viderefører flere av de positive aspektene ved UNICEFs tilbud for bedriftssamarbeid: Den personlige kontakten mellom front- og backstagebrukere, og det faktum at UNICEF er en organisasjon med stor tillitt og engasjerte ansatte som er eksperter på å ivareta gode kundeforhold. Den bidrar også til å forbedre flere negative aspekter ved bedriftssamarbeid som usikkerhet rundt rammene for samarbeid, mye kontakt «frem og tilbake» i oppstartsfasen, et lite lukrativt tilbud for de minste bedriftene og manuelle, tidkrevende oppgaver for de ansatte innad i UNICEF.

Arbeidet med de tre delene som utgjør konseptet vårt vil bli presentert på de påfølgende sidene.

# Andre iterasjon på digital produktkatalog

Vi viser hvordan vi arbeidet iterativt med del 2 av den tredelte løsningen: en digital produktkatalog som letter arbeidsdagen til de ansatte i UNICEF gjennom å tilrettelegge for selvstending onboarding.

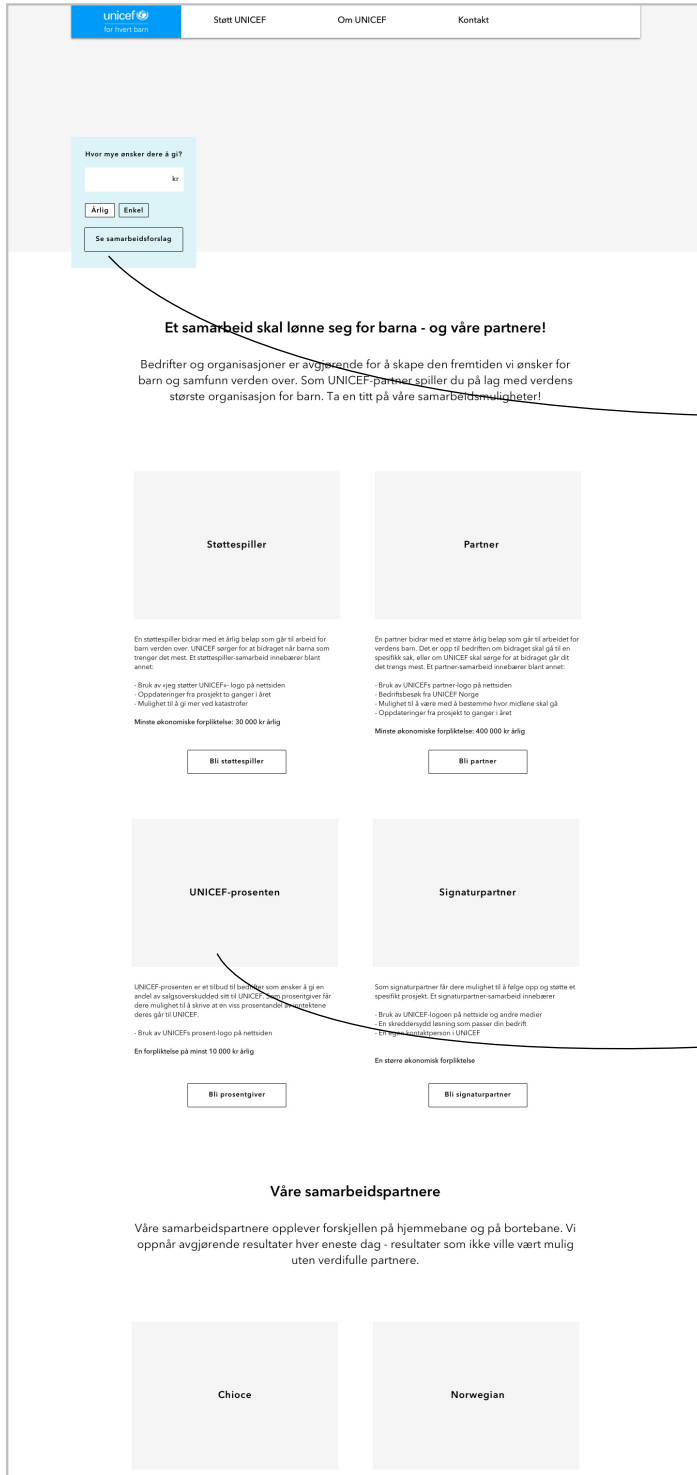
Resultatene fra sprinten og tilbakemeldinger fra UNICEF dannet grunnlaget for andre iterasjon av produktkatalogen. I denne iterasjonen prioriterte vi å utforske hvordan hovedelementene trukket frem av front- og backstagebrukerne, nemlig samarbeidsforslag og en fullstendig partnerskapsoversikt, ville fungere sammen i én løsning.

I andre iterasjon beholdt vi dermed skjemaet for å genere samarbeidsforslag fra UNICEF basert på donasjonsstørrelse, og innførte en oversikt over alle fire partnerskap (inkludert et nytt tilbud for mindre bedrifter, UNICEF-prosentsen) som linket til samme skjema. På den måten er det mulig å velge partnerskap både med tanke på informasjon og beløp. Iterasjon 2, ble hovedfokuset for den tredje workshopen med studenter fra AD- og IME-fakultetet.

I iterasjon 2 fokuserte vi på å i større grad implementere resultatene fra benchmarkingen i innsiktsfasen. Vi har derfor språklig satt bruker i fokus ved å understreke hvordan bedriften hjelper UNICEF å oppnå gode resultater.

Løsningen tillater bruker å være selvstendig i valget sitt ved å gjøre nødvendig informasjon lett tilgjengelig, den oppfordrer til faste donasjoner og partnerskap ved å vise dette alternativet hyppigere enn enkelt-donasjoner og gaver. Løsningen legger også til rette for at bedriftene donerer RR slik at UNICEF i størst mulig grad står fritt til å disponere pengene selv.

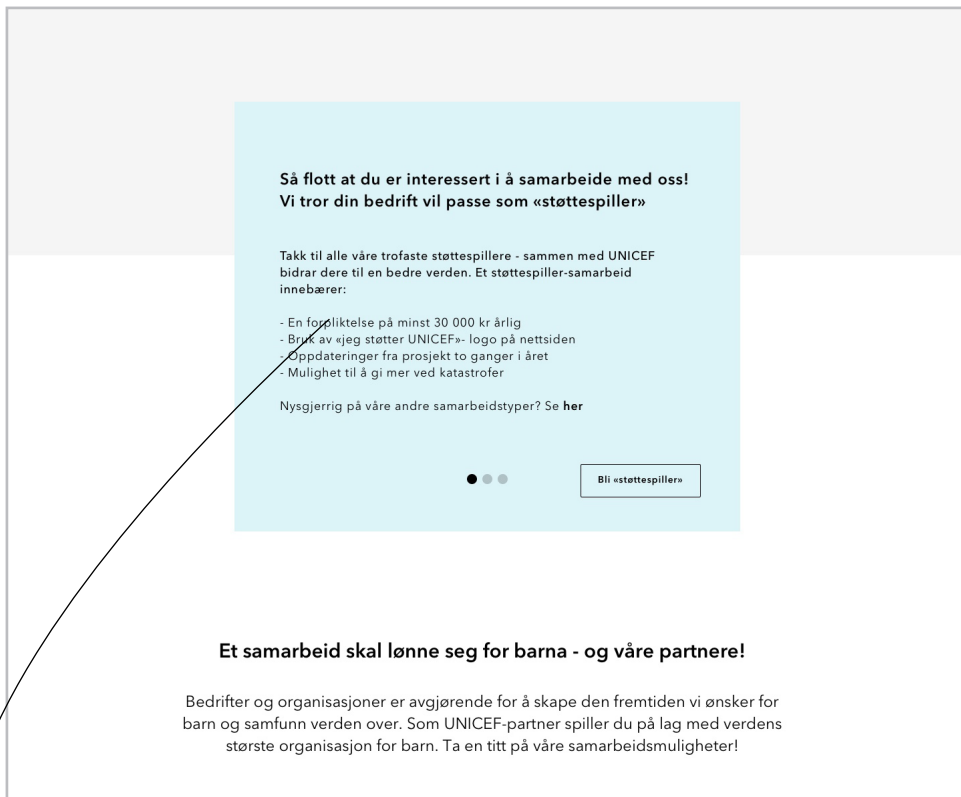
Figur 42-46 viser skjermbilder av løsningen.



Brukeren oppgir beløp og om de ønsker å gi årlig eller en engangsdonasjon

Dersom brukeren ønsker å undersøke de forskjellige alternativene før hun eller han melder interesse, kan de sees lengre ned på siden

Figur 42: Andre iterasjon, prototypens landingside.



Figur 43: Bruker trykker på "bli støttespiller" inne på landingssiden.

Løsningen foreslår "støttespiller"-samarbeid basert på at bedriften ønsker å bidra årlig med en sum som passer denne typen samarbeid

**Fortell oss om bedriften din!**

Bedriftens navn

Hva beskriver bedriften din best?

Teknologi | Varehandel | Kultur | Service | Bygging | Annet

Ønsket årlig beløp

Samarbeidsforslag ● ● ● Kontaktinformasjon

**Et samarbeid skal lønne seg for barna - og våre partnere!**

Bedrifter og organisasjoner er avgjørende for å skape den fremtiden vi ønsker for barn og samfunn verden over. Som UNICEF-partner spiller du på lag med verdens største organisasjon for barn. Ta en titt på våre samarbeidsmuligheter!

Brukeren fyller ut informasjon om bedriften

Figur 44: Brukeren fyller ut informasjon om bedriften sin.

**Til slutt trenger vi din kontaktinformasjon slik at vi kan kontakte deg med et samarbeidsforslag**

Fullt navn

E-post

Telefonnummer

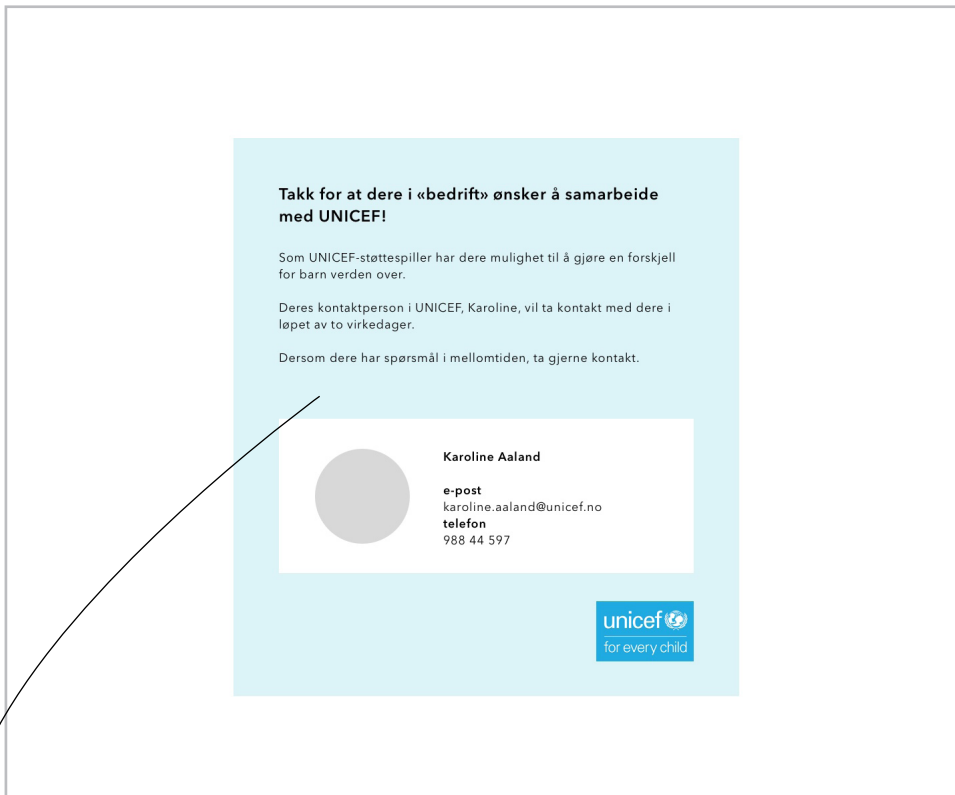
Om bedriften ● ● ● Send forespørsel

**Et samarbeid skal lønne seg for barna - og våre partnere!**

Bedrifter og organisasjoner er avgjørende for å skape den fremtiden vi ønsker for barn og samfunn verden over. Som UNICEF-partner spiller du på lag med verdens største organisasjon for barn. Ta en titt på våre samarbeidsmuligheter!

Brukeren fyller ut kontaktinformasjon

Figur 45: Brukeren fyller ut kontaktinformasjon.



Figur 46: Brukeren mottar en takkemelding på mail etter å ha meldt interesse.

Brukeren mottar takkemelding, og får en kontaktperson i UNICEF, en personlig kontakt blir opprettet

## Workshop 3 - E

Vi fremviser den siste workshopen i dette prosjektet der vi arbeidet med å deltajere bedriftenes digitale produktkatalog.



5 FRONTSTAGEBRUKERE



1 TIME

Vi valgte å bruke den siste planlagte workshopen til å teste ut og videre detaljere del to av løsningen vår: Den digitale produktkatalogen. Vi valgte å prioritere det slik fordi grensesnittet er den delen av løsningen som skal brukes av frontstagebrukerne. Innsiktsfasen ga oss mye informasjon om hvordan bedriftene ønsker å forholde seg til UNICEF i onboardingen; i workshopen fikk vi testet ut en av løsningene for å gjøre onboarding av nye bedrifter enda smidigere.



## MOTIVASJON

I den siste workshopen arbeidet vi med konseptdetaljering sammen med frontstagebrukerne. Vi fokuserte på å utvikle den digitale produktkatalogen siden det er den delen av løsningen vår som primært skal brukes av bedriftene.

Målet med denne workshopen var å undersøke brukbarheten i skjermløsningen vår og å få tilbakemeldinger fra potensielle brukere. De overordnede elementene i grensesnittet som vi utarbeidet i samarbeid med UNICEF var på plass, og vi ønsket å jobbe med konseptdetaljering i samråd med frontstagebrukere.

## FREM GANGSMÅTE

Workshopen ble arrangert på Institutt for Design, og vi involverte fem deltakere fra AD- og IME-fakultetet ved NTNU. Workshopen besto av fem deltakere med vidt forskjellige perspektiver på design og brukbarhet. Disse ble rekruttert for at vi skulle få et bredt spekter av tilbakemeldinger på prototypen til tross for at vi, på grunn av begrensninger i tid og tilgang på eksisterende frontstagebrukere, kun hadde anledning til å holde workshop med deltakere fra vårt eget utvidede nettverk.

Workshopen startet med en oppgave der deltakerne arbeidet med UNICEFs forskjellige partnerlogoer. Deltakerne ble introdusert for de forskjellige typene samarbeid UNICEF tilbyr bedriftene, samt UNICEF-prosenten som er det nye tilbudet for de minste bedriftene (se bilde 15).

Opgaven gikk ut på at de skulle arbeide med å mappe grafisk materiale opp mot de forskjellige samarbeidstypene UNICEF tilbyr. Dette var en fin måte for deltakerne å sette seg inn i en «workshop-tankegang» og samtidig bli bedre kjent med UNICEFs tilbud for bedriftssamarbeid.

Den neste oppgaven gikk ut på å «kritisere» løsningen vår. Her hadde vi på forhånd laget en forenklet papirprototype på seks A3 ark som fokuserte på de elementene vi ønsket å teste ut.

Deltakerne ble delt i to grupper og fikk deretter mulighet til å gå gjennom og evaluere prototypen. Underveis ble de oppfordret til å visualisere tilbakemeldingene med tusj og postit-lapper slik at det skulle bli enklere å dokumentere tilbakemeldingene fra aktiviteten.

I den siste oppgaven fikk workshopdeltakerne lage et nytt konsept der de trakk frem de beste elementene fra prototypen. Her var fokuset på å lage den løsningen som var best for frontstagebrukerne, uten å tenke for mye på behovene til backstagebrukerne.

For å bygge et nytt forslag til en digital produktkatalog fikk deltakerne velge om de ville ta utgangspunkt i vårt konseptforslag eller lage et helt nytt. Til de som ønsket et grunnlag å bygge konseptet på, hadde

vi med kopier av papirprototypen som de kunne klippe og lime i. Til slutt presenterte begge gruppene konseptene sine for de andre deltakerne.

## RESULTAT

Resultatene fra logo-oppgaven var nyttige og bekreftet noen av våre tidligere hypoteser; blant annet at det kan være fordelaktig å bruke farge til å skille de forskjellige samarbeidsnivåene fra hverandre, og at logoene utseendemessig kan bli likere hverandre. Konkrete forslag til mulige endringer var blant annet å se til flyselskapenes bruk av gull-, sølv- og bronsemedlemskap, størrelse og fargebruk for å skape et tydelig visuelt hierarki.

Denne workshopen ga svært verdifull tilbakemelding på presentasjonen produktkatalogen. De to gruppene presenterte to vidt forskjellige konsepter, men felles for dem begge var et fokus på å rendyrke én ting.

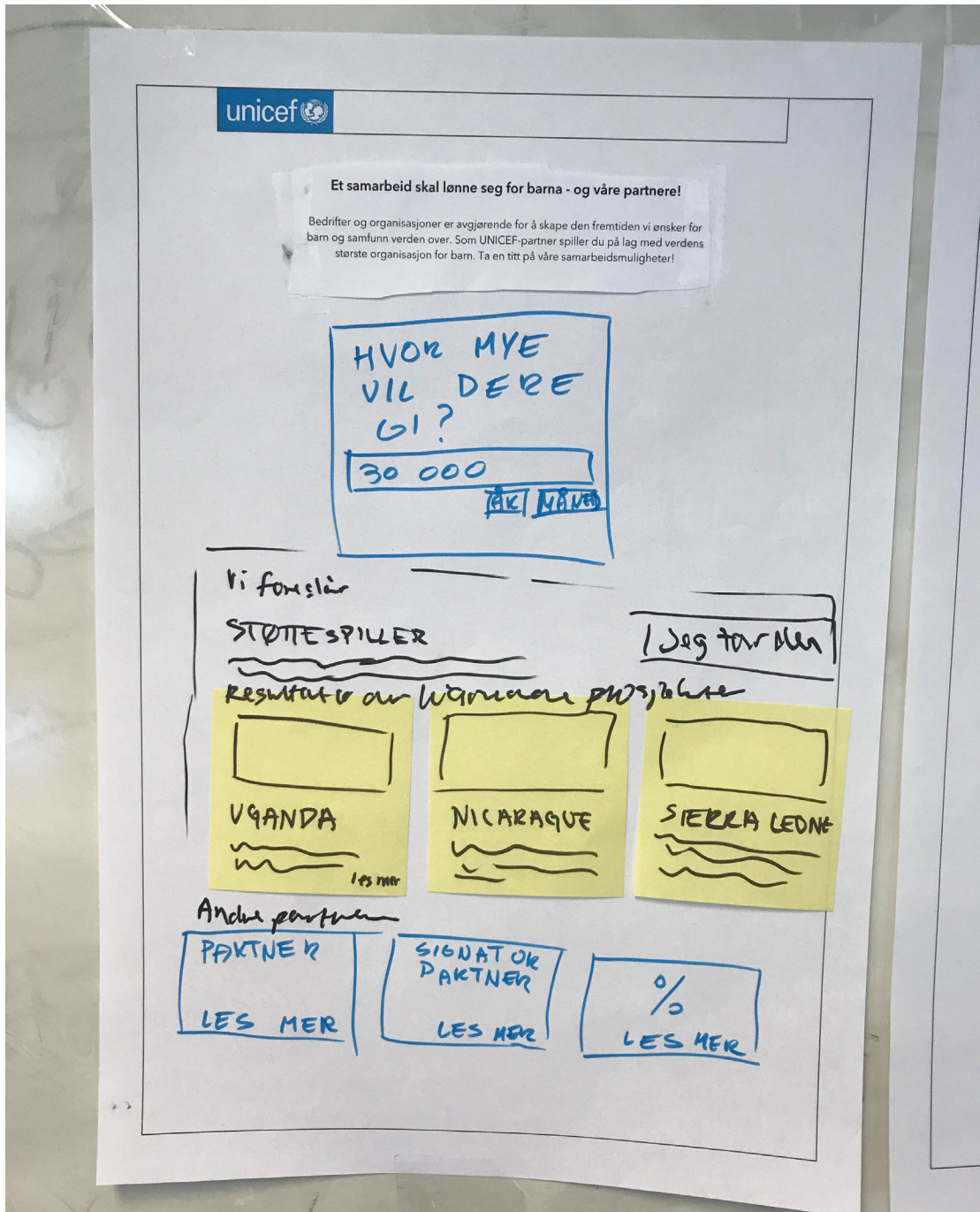


Bilde 15: Vi presenterer UNICEFs eksisterende samarbeidslogoer.

### **Konsept 1**

Den ene gruppen presenterte konseptet «Hvordan skal UNICEF vinne over bedriften?» (se bilde 16). Dette konseptet gikk ut på å gi brukeren informasjon slik at hun eller han kan overbevise sjefen om at de burde samarbeide med UNICEF. Dette innebærer en større bruk av social proof gjennom å vise frem hva andre, lignende bedrifter har gjort tidligere og å gi bedriftene større valgfrihet til å bestemme hvor pengene skal gå.

Gruppen ønsket å sette mer fokus på «kalkulatoren» som regner ut hvilket samarbeid som passer bedriften best og mente at skjemaet der brukeren skal fylle ut personlig informasjon burde vært på en egen side, i stedet for en pop-up. De ønsket også at skjemaet skulle ta inn mer informasjon slik at det opplevdes som mer formelt og bindende å legge igjen informasjonen sin hos UNICEF.

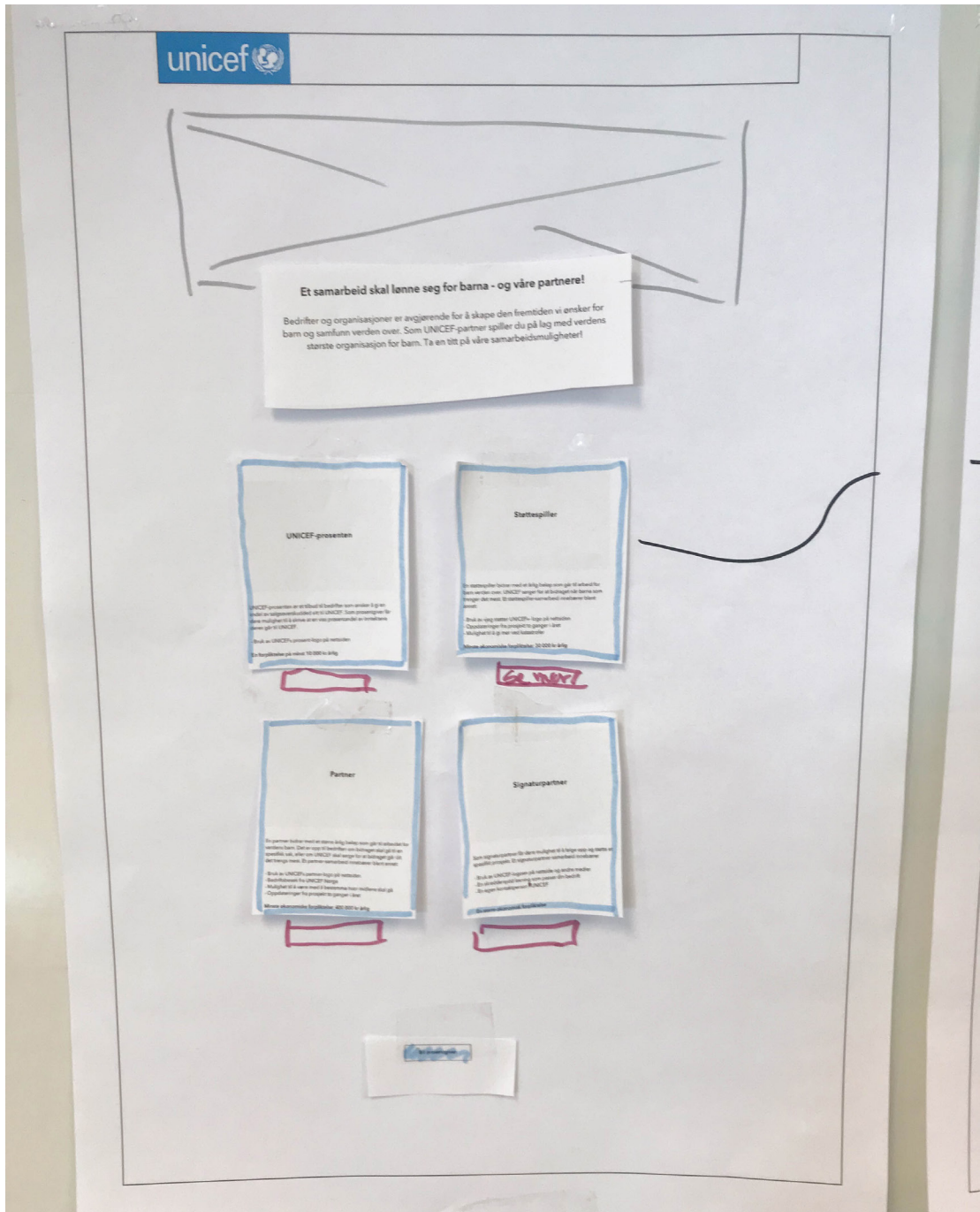


Bilde 16: Konsept 1 fra workshopen.

## **Konsept 2**

Den andre gruppen kom opp med konseptet «få brukeren til å ta et bevisst valg» (se bilde 17). I denne løsningen rendyrkes tekstboksene der brukeren selv kan velge hvilket samarbeid som passer bedriften, uten av UNICEF skal foreslå den beste løsningen. Løsningen fremhever essensen i produktkatalogen - å melde interesse om samarbeid gjennom et samarbeidsskjema.

I denne løsningen er «kalkulatoren» tatt bort fra grensesnittet og brukeren oppfordres til å ha en aktiv rolle fordi de må selv gå gjennom løsningene og ta stilling til hvilket samarbeid som passer deres bedrift. Dermed oppfordrer grensesnittet brukeren til å ta et bevisst valg, og ikke bare velge den løsningen UNICEF mener passer bedriften best.



Bilde 17: Konsept 2 fra workshopen.

## HVA TOK VI MED OSS VIDERE?

Workshopen ga gode tilbakemeldinger på grensesnittet vårt, og bidro med innsikt for å skape et mer helhetlig konsept. Begge gruppene fokuserte særlig på å rendyrke én løsning for å melde interesse om å bli UNICEF-partner og å kun ha én vei inn til skjema der brukerne fyller ut informasjonen. Dette bekreftet vår mistanke om at det konseptet vi utviklet i iterasjon to i for stor grad forsøkte å kombinere for mange forskjellige løsninger i én, i stedet for å bestemme seg for ett konsept.

Workshoppedeltakerne likte særlig godt interaksjonene etter at brukeren har meldt interesse. Her får de først en bekreftelse på at skjemaet er fylt ut og sendt til UNICEF. Få sekunder etter mottar brukeren en e-post

med mer utfyllende informasjon og en kontaktperson som skal kontakte dem innen kort tid. Workshoppedeltakerne likte denne løsningen spesielt godt fordi den videreførte et personlig element med oppfølging og gjorde at de følte at UNICEF setter stor pris på bidraget.

Vi ønsket å gjøre skjemaet i grensesnittet så enkelt som mulig, og fjernet derfor alle feltene som ikke var fullstendig nødvendig for de ansatte i UNICEF å kjenne til for å kunne sette sammen et samarbeidsforslag. Det enkle skjema ble tatt godt i mot på workshopen, men noen av deltakerne mente det kunne oppleves som mindre formelt med så få felt. Derfor foreslo de å legge til flere felter med organisasjonsnummer,



å gi brukeren mulighet til å detaljere mer spesifikt om egen bransje bransje og et kommentarfelt.

Organisasjonsnummer og flere bransjekategorier valgte vi å utelate. Disse feltene ble utelatt fordi skjemaets hovedformål er for å hjelpe bedrifter å melde interesse slik at løsningen kan koble bedriftene til en kontaktperson i salgsavdelingen til UNICEF, ikke å generere en ferdig kontrakt.

Vi valgte likevel å videreføre et valgfritt kommentarfelt fordi det kan romme det meste av eventuelle kommentarer eller spesielle krav og forventninger bedriftene måtte ha, og fordi det er positivt

for salgsavdelingen i UNICEF å vite om eventuelle forespørsler bedriftene måtte ha før de tar kontakt.

## Iterasjon 3

Den tredje iterasjonen på den digitale produktkatalogen ble utarbeidet av oss etter tilbakemeldinger fra workshop 3. Skjembilder fra prototypen kan sees på de påfølgende sidene (figur 47-49).

Bruker kan filtrere etter fast samarbeid eller engangsdonasjon, og beløp

Brukeren kan lese gjennom alle samarbeidsforslagene

**Et samarbeid skal lønne seg for barna - og våre partnere!**

Bedrifter og organisasjoner er avgjørende for å skape den fremtiden vi ønsker for barn og samfunn verden over. Som UNICEF-partner spiller du på lag med verdens største organisasjon for barn. Ta en kikk på våre samarbeidsmuligheter!

**Meld interesse om samarbeid**

Vi i salgsteamet tar gjerne en prat med dere! Oppgi hvordan dere ønsker å støtte UNICEF slik at vi kan følge dere opp på best mulig måte

Hvor mye ønsker dere å gi årlig?

**Våre samarbeidsforslag**

**UNICEF-prosentsen**

UNICEF-prosentsen er et tilbud til bedrifter som ønsker å gi en andel av salgsoverviktet sin til UNICEF. Som prosentseger får dere mulighet til å skrive et en viss prosentandel av inntektene deres går til UNICEF.

- Bruk av UNICEF's prosent-logger på nettsiden

En forpliktelse på minst 10 000 kr årlig

**Støttespiller**

En støttespiller bidrar med et årlig beløp som går til arbeid for barn verden over. UNICEF sørger for et bidraget når barna som trenger det mest. Et støttespiller-samarbeid innebærer blant annet:

- Bruk av rødt UNICEF's logo på nettsiden
- Oppdateringer fra prosjekt to ganger i året
- Mulighet til å gi mer ved katastrofer

Minste økonomiske forpliktelse: 30 000 kr årlig

**Partner**

En partner bidrar med et større årlig beløp som går til arbeidet for verdens barn. Det er opp til bedriften om bidraget skal gå til en spesifikk sak, eller om UNICEF skal sørge for at bidraget går til det trengs mest. Et partner-samarbeid innebærer blant annet:

- Bruk av UNICEF's prosent-logger på nettsiden
- Bedriftsbeleg fra UNICEF Norge
- Betrekkne hvor prosenten skal gå
- Oppdateringer fra prosjekt to ganger i året

En stor økonomisk forpliktelse

**Signaturpartner**

Som signaturpartner får dere mulighet til å følge opp og støtte et spesifikt prosjekt. Et signaturpartner-samarbeid innebærer:

- Bruk av UNICEF's logoen på nettside og andre medier
- En skreddersydd løsning som passer din bedrift
- En egen kontaktperson i UNICEF

En stor økonomisk forpliktelse

**Engangsdonasjon**

Bedrifter og organisasjoner er avgjørende for å skape den fremtiden vi ønsker for barn og samfunn verden over. Gaver fra bedrifter og organisasjoner utgjør en stor inntekt. Derfor du gir en engangsdonasjon gir du:

- Et diplom fra UNICEF som kan fremvises internt i bedriften

Valgfritt beløp

**Bedriftsinnsamling**

Med vårt digitale verktøy kan du enkelt og greit starte en innsamling eller konserning for bedriften eller organisasjonen. Velg et formål og inviter ansatte eller samarbeidspartnere til å bidra. Løse enkelt og engangende. Som bedriftsinnsamler får du:

- Mulighet til å bestemme hvor beløpet skal gå
- Et diplom fra UNICEF som kan fremvises internt i bedriften

Valgfritt beløp

**Verdensgave**

I verdensgavebutikken kan du kjøpe gaver som barna virkelig trenger. Her kan du velge varer som er avgjørende for en trygg og god oppvekst, alt fra mat og medisin til utdanning. Demos din bedrift velger å kjøpe verdensgaver, får dere:

- Et valgfritt antall takkekort som du kan gi til dine ansatte eller samarbeidspartnere
- Mulighet til å selv bestemme hva pengene skal gå til

Valgfritt beløp

Figur 47: Tredje iterasjon, prototypens landingside

**Meld interesse om samarbeid**

Vi i salgsteamet tar gjerne en prat med dere! Oppgi hvordan dere ønsker å støtte UNICEF slik at vi kan følge dere opp på best mulig måte

Fast samarbeid     Enkelt donasjon

20 000 kr

---

Dette kan være noe for dere

**UNICEF-prosenten**

UNICEF-prosenten er et tilbud til bedrifter som ønsker å gi en andel av salgsoverskuddet sitt til UNICEF. Som prosentgiver får dere mulighet til å skrive at en viss prosentandel av inntektene deres går til UNICEF.

- Bruk av UNICEFs prosent-logo på nettsiden

En forpliktelse på minst 10 000 kr årlig

**Støttespiller**

En støttespiller bidrar med et årlig beløp som går til arbeid for barn verden over. UNICEF sørger for at bidraget når barna som trenger det mest. Et støttespiller-samarbeid innebærer blant annet:

- Bruk av «Jeg støtter UNICEF»-logo på nettsiden
- Oppdateringer fra prosjekt to ganger i året
- Mulighet til å gi mer ved katastrofer

Minste økonomiske forpliktelse: 30 000 kr årlig

Figur 48: Bruker oppgir ønsket beløp og blir presentert med relevante samarbeidsforslag.

Brukeren filtrerer for fast samarbeid og et årlig beløp på 20 000 kr

**Meld interesse om samarbeid**

Vi i salgsteamet tar gjerne en prat med dere! Oppgi hvordan dere ønsker å støtte UNICEF slik at vi kan følge dere opp på best mulig måte

---

Dette kan være noe for dere

**UNICEF-prosenten**

UNICEF-prosenten er et tilbud til bedrifter som ønsker å gi en andel av salgsoverskuddet sitt til UNICEF. Som prosentgiver får dere mulighet til å skrive at en viss prosentandel av inntektene deres går til UNICEF.

- Bruk av UNICEFs prosent-logo på nettsiden

En forpliktelse på minst 10 000 kr årlig

**Støttespiller**

En støttespiller bidrar med et årlig beløp som går til arbeid for barn verden over. UNICEF sørger for at bidraget når barna som trenger det mest. Et støttespiller-samarbeid innebærer blant annet:

- Bruk av sjøtt støttet UNICEF's logo på nettsiden
- Oppdaterte bilder fra prosjekt to ganger i året
- Mulighet til å gi mer ved katastrofer

Minst

**Bli støttespiller**

Figur 49: Bruker hovrer over et forslag for å velge samarbeid.

Brukeren finner ut at "støttespiller"-samarbeid passer best for bedriften

## Iterasjon 4

Etter forrige iterasjon testet vi på fire representatner for norsk næringsliv, og tilpasset prototypen etter deres tilbakemeldinger. Skjembilder fra iterasjon 4 av prototypen kan sees på de påfølgende sidene (figur 50-51).

Bedriften filtrerer på samme måte som i forrige iterasjon

### Er din bedrift vår nye samarbeidspartner?

Vi i UNICEF tar gjerne en prat med dere! Oppgi hvordan dere ønsker å støtte oss slik at vi kan skreddersy et samarbeid for din bedrift

Fast samarbeid
Enkelt donasjon

Se samarbeidsforslag

#### UNICEF-prosenten

UNICEF-prosenten er et tilbud til bedrifter som ønsker å gi en andel av salgsoverskuddet sitt til UNICEF. Som prosentgiver får dere mulighet til å skrive at en viss prosentandel av inntektene deres går til UNICEF.

- Bruk av UNICEFs prosent-logo på nettsiden

En forpliktelse på minst 10 000 kr årlig

Bli prosentgiver

#### Støttespiller

En støttespiller bidrar med et årlig beløp som går til arbeid for barn verden over. UNICEF søker for at bidraget når barna som trenger det mest. Et støttespiller-samarbeid innebærer blant annet:

- Bruk av rjeg starter UNICEF+ logo på nettsiden
- Oppdateringer fra prosjekt to ganger i året
- Mulighet til å gi mer ved katastrofer

Minste økonomiske forpliktelse: 30 000 kr årlig

Bli støttespiller

#### Engangsdonasjon

Bedrifter og organisasjoner er avgjørende for å skape den fremtiden vi ønsker for barn og samfunn verden over. Gaver fra bedrifter og organisasjoner utgjør en stor forskjell. Dersom du gir en engangsdonasjon går du:

#### Bedriftsinnsamling

Med vårt digitale verktøy kan du enkelt og greit starte en innsamling eller kronerulling for bedriften eller organisasjonen. Velg et formål og inviter ansatte eller samarbeidspartnere til å bidra - både enkelt og engasjerende. Som bedriftsinnsamler får du:

Figur 50: Fjerde iterasjon. Bruker oppgir beløp og får fremvist samarbeidsforslag innen de beløpene.

**Er din bedrift vår nye samarbeidspartner?**

Vi i UNICEF tar gjerne en prat med dere! Oppgi hvordan dere ønsker å støtte oss slik at vi kan skreddersy et samarbeid for din bedrift

**Fast samarbeid**   **Enkeltdonasjon**

35 000 kr   **Se samarbeidsforslag**

**UNICEF-prosenten**

UNICEF-prosenten er et tilbud til bedrifter som ønsker å gi en andel av salgsoverskuddet sitt til UNICEF. Som prosentgiver får dere mulighet til å skrive at en viss prosentandel av inntektene deres går til UNICEF.

- Bruk av UNICEFs prosent-logo på nettsiden

En forpliktelse på minst 10 000 kr årlig

**Bli prosentgiver**

**Støttespiller**

En støttespiller bidrar med et årlig beløp som går til arbeid for barn verden over. UNICEF sørger for at bidraget når barna som trenger det mest. Et støttespiller-samarbeid innebærer blant annet:

- Bruk av «jeg støtter UNICEF»-logo på nettsiden
- Oppdateringer fra prosjekt to ganger i året
- Mulighet til å gi mer ved katastrofer

Minste økonomiske forpliktelse: 30 000 kr årlig

**Bli støttespiller**

Figur 51: Bruker filtrerer for beløp og fast samarbeid. Her fremvises forslag som passer bedriften.

"Bli samarbeidspartner"-knappene er flyttet under boksen



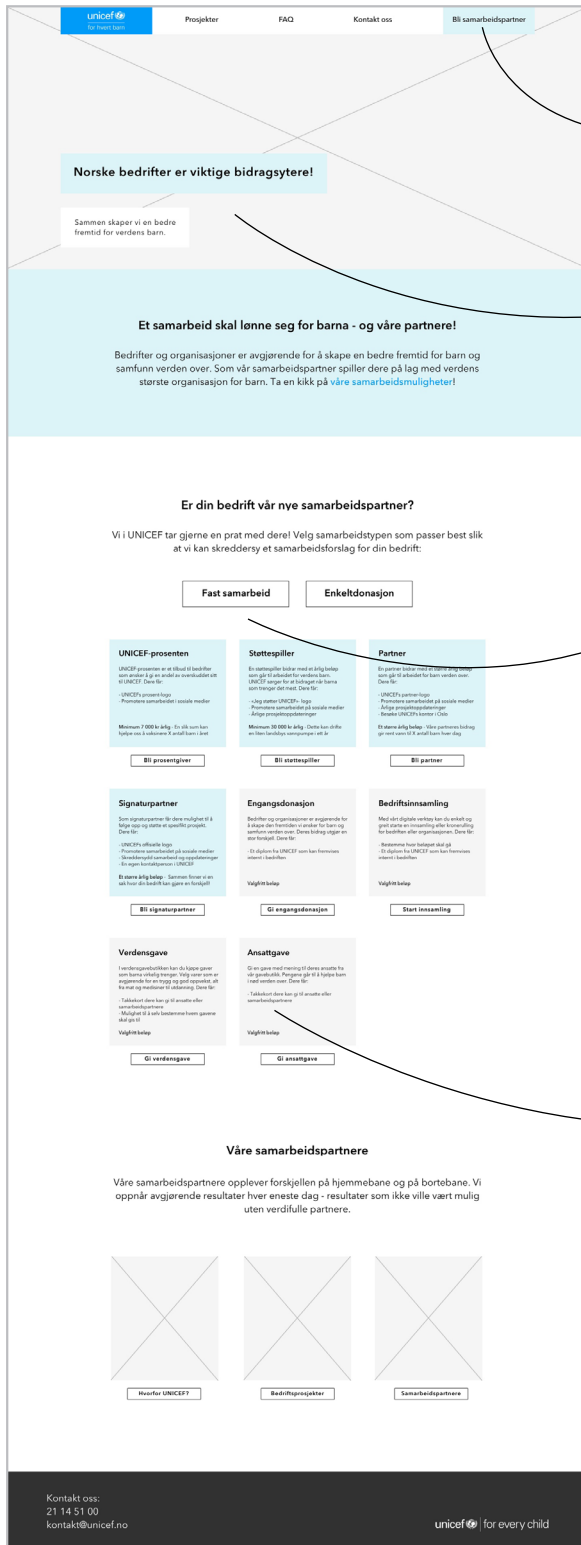


## Siste iterasjon

Vi presenterer vår endelige iterasjon på den digitale produktkatalogen, og motiverer hvordan vi har iterert og involvert brukere for å komme frem til det endelige produktet.

En komplett oversikt over alle iterasjoner i form av klikkbare prototyper kan sees på <http://folk.ntnu.no/theamto/tjenstedesign/>

Til sammen fikk vi testet og videreutviklet den digitale produktkatalogen gjennom fem iterasjoner. I de første testrundene brukertestet vi løsningen på syv studenter ved AD- og IME-fakultetet ved NTNU, og gjennomførte en workshop med fem studenter fra samme fakulteter. Skjemaet ble deretter testet på fire studenter fra AD- og NV-fakultetet. I de siste testrundene prioriterte vi å teste på seks relevante representanter fra næringslivet. Dette er mennesker i faste stillinger som realistisk sett kunne vært med på, eller fått ansvaret for, å ta avgjørelser om samarbeid med en veldedig organisasjon i sin bedrift. Disse brukertesterne passet godt i vår tiltenkte målgruppe fordi at de måtte ta hensyn til regelverk, kolleger og normer i egen bedrift når de testet løsningen. I alt ble løsningen testet på 20 forskjellige mennesker, da to studenter deltok på både brukertest og workshop. På de påfølgende sidene presenterer vi vår siste iterasjon av den digitale produktkatalogen (figur 52-57).



"Bli samarbeidspartner" er integrert i navigasjonsbaren

Sidens hovedformål beskrives øverst til venstre, det først øyet ser

Filtrering kun på bakgrunn av samarbeidstype i stedet for type og sum

Tre raders produkt katalog

Figur 52: Landingside for bedriftssamarbeid

Farge på samarbeidsknapp  
mapper mot samarbeidstyper

**Er din bedrift vår nye samarbeidspartner?**

Vi i UNICEF tar gjerne en prat med dere! Velg samarbeidstypen som passer best slik at vi kan skreddersy et samarbeidsforslag for din bedrift:

Fast samarbeid

Enkeltdonasjon

**UNICEF-prosenten**

UNICEF-prosenten er et tilbud til bedrifter som ønsker å gi en andel av overskuddet sitt til UNICEF. Dere får:

- UNICEFs prosent-logo
- Promotere samarbeidet i sosiale medier

**Minimum 7 000 kr årlig** - En slik sum kan hjelpe oss å vaktone X antall barn i året

Bli prosentgiver

**Støttespiller**

En støttespiller bidrar med et årlig beløp som går til arbeidet for verdens barn. UNICEF sørger for at bidraget når barna som trenger det mest. Dere får:

- Jeg støtter UNICEF- logo
- Promotere samarbeidet på sosiale medier
- Årlige prosjektoppdateringer

**Minimum 30 000 kr årlig** - Dette kan drive en liten landsby vannpumpe i ett år

Bli støttespiller

**Partner**

En partner bidrar med et større årlig beløp som går til arbeidet for barn verden over. Dere får:

- UNICEFs partner-logo
- Promotere samarbeidet på sosiale medier
- Årlige prosjektoppdateringer
- Besøke UNICEFs kontor i Oslo

**Et større årlig beløp** - Våre partners bidrag gir rent vann til X antall barn hver dag

Bli partner

**Signaturpartner**

Som signaturpartner får dere mulighet til å følge opp og støtte et spesielt prosjekt. Dere får:

- UNICEFs offisielle logo
- Promotere samarbeidet på sosiale medier
- Skreddersydd samarbeid og oppdateringer
- En egen kontaktperson i UNICEF

**Et større årlig beløp** - Sammen finner vi en sak hvor din bedrift kan gjøre en forskjell!

Bli signaturpartner

Figur 53: Filtrering for faste samarbeid.

Giver blir presentert med en mer detaljert beskrivelse av hva donasjonen kan brukes til, for at det skal oppleves som mer verdifullt å bidra

Farge på samarbeidsknapp  
mapper mot samarbeidstyper

**Er din bedrift vår nye samarbeidspartner?**

Vi i UNICEF tar gjerne en prat med dere! Velg samarbeidstypen som passer best slik at vi kan skreddersy et samarbeidsforslag for din bedrift:

**Fast samarbeid**      **Enkelt donasjon**

**Ansattgave**

Gi en gave med mening til deres ansatte fra vår gavebutikk. Pengene går til å hjelpe barn i nød verden over. Dere får:

- Takkekort dere kan gi til ansatte eller samarbeidspartnere

Valgfritt beløp

**Gi ansattgave**

**Engangsdonasjon**

Bedrifter og organisasjoner er avgjørende for å skape den fremtiden vi ønsker for barn og samfunn verden over. Deres bidrag utgjør en stor forskjell. Dere får:

- Et diplom fra UNICEF som kan fremvises internt i bedriften

Valgfritt beløp

**Gi engangsdonasjon**

**Bedriftsinnsamling**

Med vårt digitale verktøy kan du enkelt og greit starte en innsamling eller kronering for bedriften eller organisasjonen. Dere får:

- Bestemme hvor beløpet skal gå
- Et diplom fra UNICEF som kan fremvises internt i bedriften

Valgfritt beløp

**Start innsamling**

**Verdensgave**

I verdensgavebutikken kan du kjøpe gaver som barna virkelig trenger. Velg varer som er angjørende for en trygg og god oppvekst, alt fra mat og medisin til utdanning. Dere får:

- Takkekort dere kan gi til ansatte eller samarbeidspartnere
- Mulighet til å selv bestemme hvem gavene skal gis til

Valgfritt beløp

**Gi verdensgave**

Figur 54: Filtrering for engangsdonasjoner.

**Er din bedrift vår nye samarbeidspartner?**

Vi i UNICEF tar gjerne en prat med dere! Velg samarbeidstypen som passer best slik at vi kan skreddersy et samarbeidsforslag for din bedrift:

**Fast samarbeid**      **Enkeltdonasjon**

**Så flott at dere ønsker å bli UNICEFs støttespiller. Fortell oss om bedriften din!**

Bedriftens navn

Hva beskriver bedriften din best?

Teknologi   Varehandel   Kultur   Servering   Bygginlegg   Annet

Ønsket årlig belep

Kommentar (valgfritt)

Neste

Figur 55: Frontstagebruker fyller ut informasjon om bedriften sin.

Knappene er endret til "neste" og "forrige" for å tydeliggjøre sekvensen i skjemaet

**Er din bedrift vår nye samarbeidspartner?**

Vi i UNICEF tar gjerne en prat med dere! Velg samarbeidstypen som passer best slik at vi kan skreddersy et samarbeidsforslag for din bedrift:

**Fast samarbeid**      **Enkeltdonasjon**

**For å kunne sende deg et samarbeidsforslag, trenger vi din kontaktinformasjon.**

Fullt navn  
Ola Nordmann

E-post  
ola.nordmann@snokraft.no

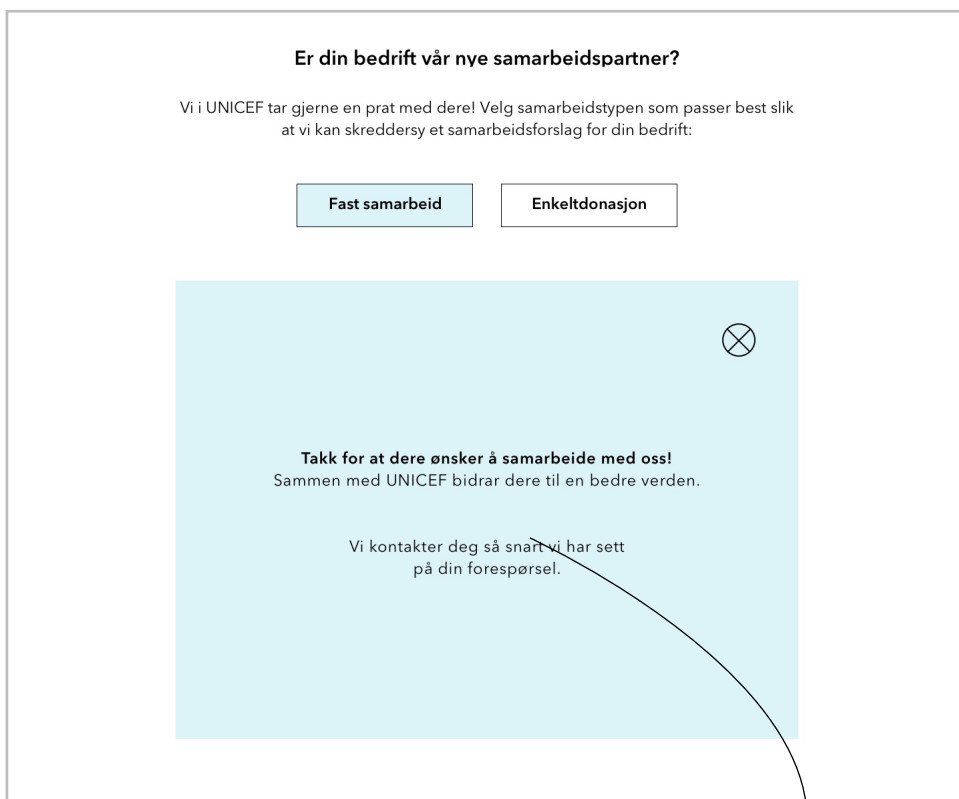
Telefonnummer  
+47 456 03 596

Tilbake      ●      Send forespørsel

Figur 56: Frontstagebruker fyller ut egen kontaktinformasjon..

Brukeren fyller ut kontaktinformasjon slik at UNICEF kan ta kontakt om samarbeid





Figur 57: Brukeren mottar takkemelding når hun eller han melder interesse.

Brukeren mottar en takkemelding. Kort tid etterpå vil hun eller han motta en oppfølgingsmail og et infoskriv (disse fremvises i figur 60 og 61)

## Synlighet på nettsiden

Et viktig suksesskriterie for vår digitale produktkatalog er at den er enkel å finne på UNICEF sin nettside. Vi foreslår grep for å gjøre den digitale produktkatalogen til en mer sentral del av UNICEF sin tjeneste.

For å øke samarbeidenes synlighet bør bedriftssidene gjøres lettere tilgjengelig på nettsiden ved å presentere valget «Bedrift» i navigasjonsbaren på UNICEFs landingsside. I dag er den kun en del av megamenyen under «Bedrift, samfunnsansvar og organisasjon».

Når brukeren først har kommet inn på selve bedriftssiden blir det viktigste budskapet presentert først, øverst til venstre på siden. Der de første 2-3 ordene av innholdet blir scannet hyppigst (Kucheriavy, 2017). I vår prototype har vi valgt å sette brukerens bidrag i fokus ved å uttrykke viktigheten av norske bedrifters bidrag til UNICEF.

Øverst i høyre hjørne vil brukeren ha muligheten til å bli samarbeidspartner. Ved å klikke her blir brukeren ført ned til oversikten over de forskjellige samarbeidene UNICEF tilbyr. Kort og generell informasjon om bedriftssamarbeidene er det første brukeren får lese når hun/han scroller nedover siden.

Muligheten til å bli samarbeidspartner er den første handlingen som introduseres. Inngåelse av et varig samarbeid er sterkt prioritert i det nye løsningsforslaget. Fargene og plasseringen av de forskjellige samarbeidstypene er valgt for å vise samarbeidstypene som prioriteres, hvor varig samarbeid kommer i første rekke. Faste samarbeidsmuligheter er fremhevet med lysblå farge og plassert øverst i produktkatalogen, mulighetene for enkeldonasjoner presenteres nederst med en lysgrå farge. På bunnen av siden finner brukeren mer informasjon om eksisterende prosjekter og samarbeidspartnere. Informasjonen på siden mapper med valgene som presenteres på navigasjonsbaren, for enkel navigering mellom de forskjellige delene.

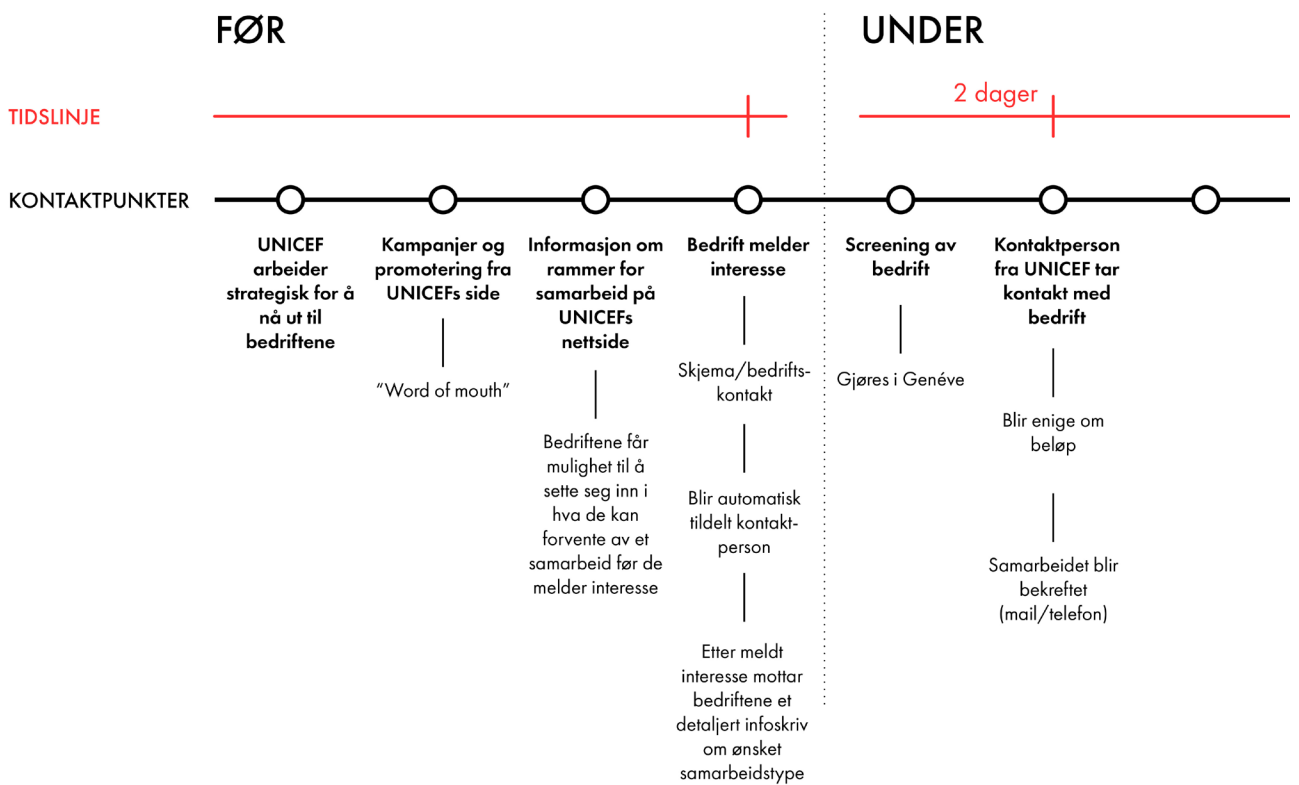
# Prosedyre for oppfølging

Vi viser hvordan vi arbeidet iterativt med del 1 av den tredelte løsningen: et redesignet system for inngåelse og oppfølging av bedriftssamarbeid for de ansatte i UNICEF.

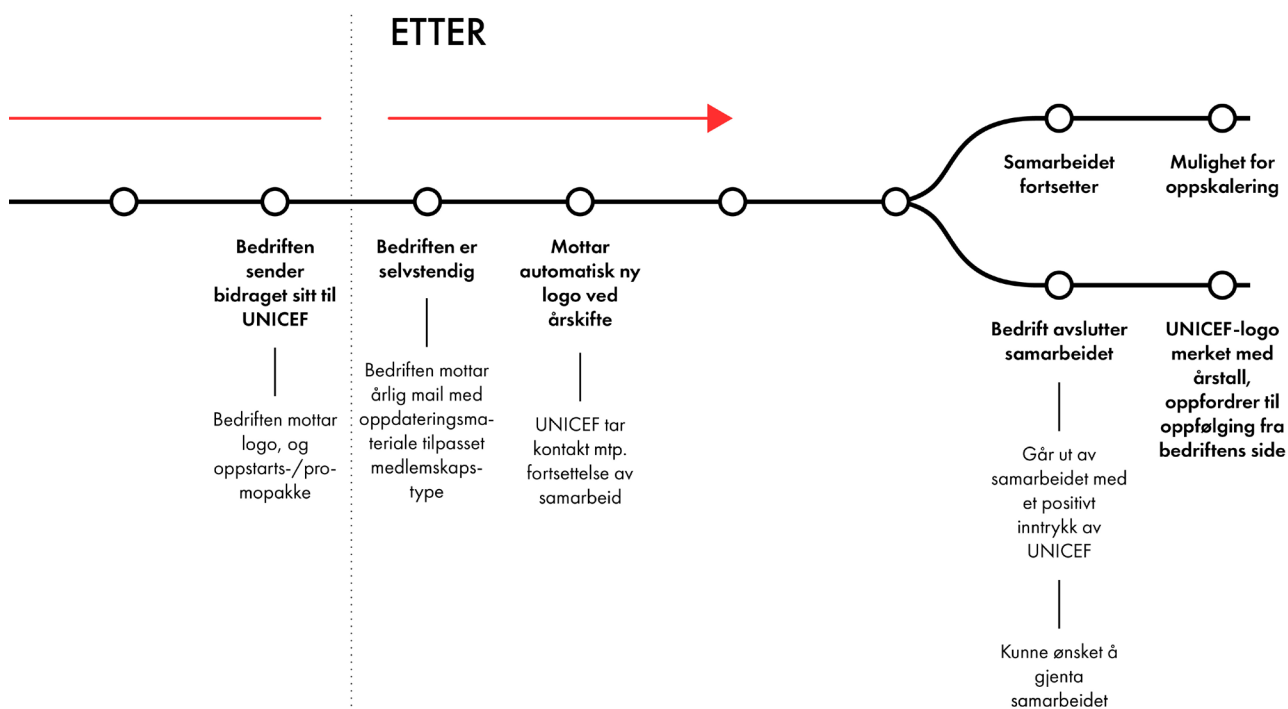
## REDESIGNET BRUKERREISE

På neste side fremviser vi den nye brukerreisen som tar i bruk vår tredelte løsning (figur 58). Løsningen legger til rette for at de ansatte i UNICEF kan bruke mer ressurser på å følge opp bedriftene, og mindre tid på tidkrevende oppgaver som kan automatiseres.

Viktigheten av tid og anerkjennelse relaterer direkte til vår egen opplevelse av frivillighet hos Østbyen Frivillighetsentral. Det at organisasjonen tar seg tid til å se et bidrag, gjør motivasjonen for å fortsette det gode arbeidet samt givergleden stor. Effektivisering av oppstartsfasen samtidig som bedriften blir introdusert for sin kontaktperson i en automatisk generert oppstartsmail frigir tid slik at UNICEF kan følge bygge på relasjoner og følge opp bedrifter senere i løpet deres. UNICEFs menneskelige ressurser blir dermed konsentrert der de brukeropplevelse- og businessmessig har mest verdi. Brukerreisen visualiseres ytterligere med figur 71 under «løsning» på side 278.



Figur 58: Redesignet brukerreise.

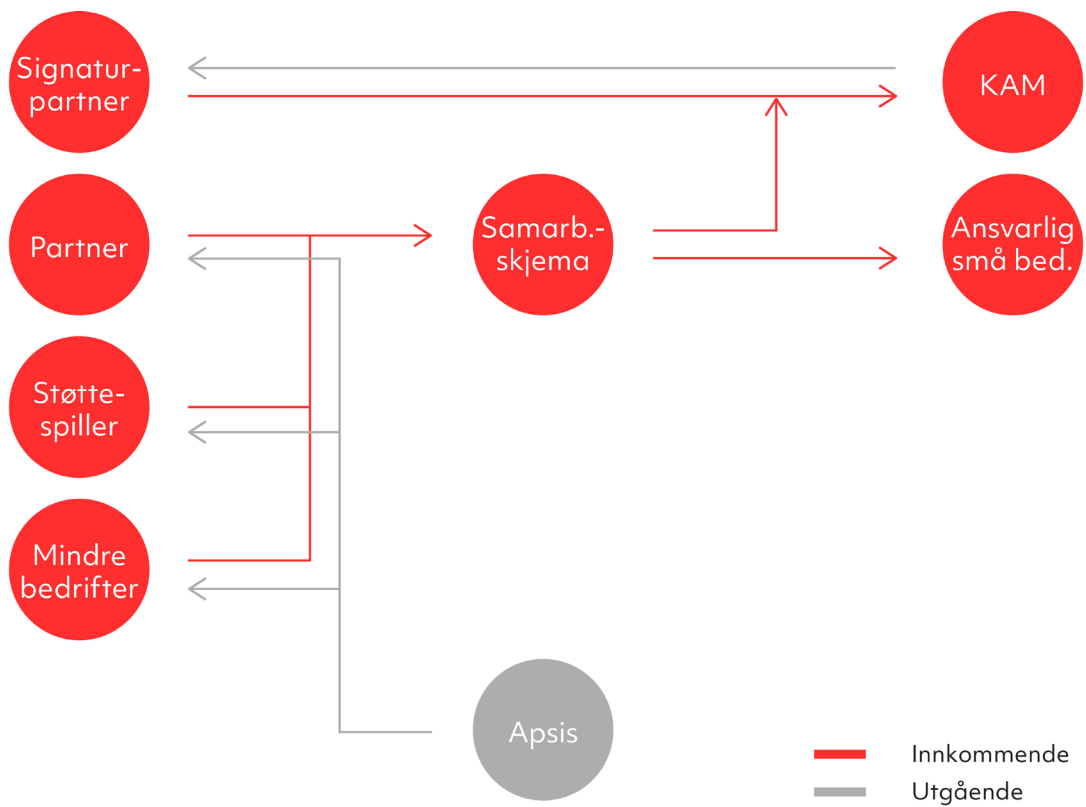


## REDESIGNET AKTØRKART

Tidligere har bedriftshenvendelser gått gjennom en rekke instanser for å nå frem til riktig kontaktperson i UNICEF. Det har vært opp til flere forskjellige måter å komme i kontakt på, uten noe tydelig hierarki for hvilken av kontaktmulighetene bedriftene burde benytte seg av på nettsiden. For å oppfordre til bruk av den digitale produktkatalogen og samarbeidskjemaet må plasseringen av disse elementene prioriteres tydelig på UNICEFs nettsider.

Dersom UNICEFs sider legger til rette for effektiv bruk av den digitale produktkatalogen, vil flyten av bedriftsforespørsler innad kreve færre ressurser og dermed frigjøre tid for bedre oppfølging (se figur 59). Unødvendige steg som skjema for alle, resepsjon og kontaktperson kan elimineres fra hendelsesforløpet. Henvendelsen fordeles dermed gjennom ett samarbeidsskjema direkte på rett person, enten en KAM eller hun eller han som er ansvarlig for mindre henvendelser. Fordelingen baserer seg på bedriftens svar om type og størrelse på donasjon, og hvilken bransje bedriften faller innen. UNICEF har nylig startet en intern omstrukturering der de ansattes ansvar skal fordeles etter bedriftenes bransje. Dette er fordelaktig med tanke på erfaringsoverføring og kreativ sparring fra UNICEFs side ut mot bedriftene. Dette kan blant annet åpne muligheter for å sette i gang kampanjer og samarbeid bedriftene i mellom, noe som har blitt uttrykt som et ønske fra bedriftenes under intervju innsiktsfasen.





Figur 59: Redesignet aktørkart.

## **BEDRE OPPFØLGING AV BEDRIFTENE**

Med tanke på oppfølging av bedriftene ville det vært fordelaktig for UNICEF å ha en rutine der de sender ut materiale som bedriftene kan bruke til promotering av samarbeid et par ganger i året, der innholdet avhenger av type partnerskap.

Dette kan eventuelt gjøres for første gang ved oppstart slik at bedriften kan synliggjøre samarbeidet overfor egne ansatte, og deretter en gang årlig slik at det arbeidet kan promoveres både internt og eksternt. Datostempling av logoene for de minste samarbeidene kan også spare tid for de ansatte i UNICEF. Det er ikke alltid disse samarbeidene er langvarige, UNICEF bruker derfor ressurser på å forsikre seg om at bare aktive bidragsytere har logoen deres på sin hjemmeside. Å ha en logo som sier «Vi støtter UNICEF – 2018» kan derfor være et mulig incentiv for bedriftene å oppdatere status på logoen hvert år.

## **OPPFØLGINGS-, OPPSTARTS OG OPPDATERINGSMAIL**

For å skape en ideell opplevelse for både front- og backstagebrukere må vi gjøre det mulig for bedriftene å hente inn informasjon på egenhånd samtidig som at de føler seg godt ivaretatt. Innsiktsfasen viste at en-til-en oppfølging av en kontaktperson fra UNICEF opplevdes som spesielt positivt for bedriftene. Vi ønsket derfor å ivareta dette i det nye konseptet, til tross for at flere deler av korrespondansen blir automatisert ved hjelp av oppfølgings-, oppstarts- og oppdateringsmailer.

**Språk og innhold i mailene**

Skrivebordsforskningen og bechmarkinganalysen ga oss god innsikt i hvordan UNICEF ønsker å kommunisere utad med bedrifter. Benchmarkingen viste at veldedige organisasjoner i Norge kommuniserer med et hyggelig, uformelt språk der viktigheten av giverens bidrag trekkes frem som en rød tråd. Viktigheten av å kommunisere takknemlighet mot brukeren fikk vi også bekreftet av de ansatte i UNICEF. Videre ønsker UNICEF at bedriften skal settes i fokus i form av at hun eller han skal føle at deres bidrag er viktig for UNICEFs arbeid og de ønsker å fremme faste, langtidsgående samarbeid.

Innsiktsfasen vår viste at brukerne av en slik løsning ønsker så mye informasjon som mulig før de melder interesse om samarbeid. De ansatte i UNICEF bruker mye tid på å forklare rammene for samarbeidet, og bedriftene bruker mye tid på å spørre om og forhandle om disse rammene.

For å bidra til at bedriftene blir bedre ivaretatt av UNICEF uten at det skal kreve flere ressurser av organisasjonen har vi derfor kommet opp med forslag til oppfølgings-, oppstarts og oppdateringsmailer som sendes ut automatisk i oppstartsfasen og i løpet av et samarbeid. Vi har tatt utgangspunkt i at så mye som mulig av informasjonen skal offentliggjøres for brukeren i forkant av et samarbeid, og deretter presenteres for brukeren etterhvert som samarbeidet inngås. Figur 60 viser et førsteutkast til disse tre mailene.

Fra bedriften har meldt interesse om å bli UNICEF-samarbeidspartner og til samarbeidet har vart i et år, vil de motta tre autogenerated e-poster fra UNICEF. De vil bli presentert med forslag til språk og innhold på de påfølgende sidene.

## Så flott at Snøkaffi vil samarbeide med UNICEF!

Som UNICEF sin støttespiller har dere mulighet til å gjøre en forskjell for barn verden over.

Deres kontaktperson i UNICEF, Elise, vil ta kontakt med dere i løpet av to virkedager.

Dersom dere har spørsmål i mellomtiden ta gjerne kontakt.



**Elise Berg**

e- post: [elise.berg@unicef.no](mailto:elise.berg@unicef.no)  
 telefon: +47 988 44 597



Figur 60: Vårt forslag til innhold i oppfølgingsmail.

### Oppfølgingsmail

Det første brukeren mottar etter å ha sendt en forespørsel om samarbeid på nettsiden er en oppfølgingsmail der bedriften blir informert om samarbeidet, takket for deres interesse, de blir introdusert for sin kontaktperson og mottar deres kontaktinformasjon, samt mottar et informasjonsskriv om samarbeidstypen de valgte (se figurer 60 og 61).

På denne måten får brukeren kun informasjon som er relevant for sin bedrift, og UNICEF slipper å offentliggjøre all informasjon vedrørende deres samarbeidsordninger på sine nettsider. I denne mailen får bedriften også beskjed om at deres kontaktperson vil ta kontakt innen to virkedager for videreføre samtalen omkring samarbeidet, se figur 61. Vedlagt i oppfølgingsmailen mottar brukeren et infoskriv som tar for seg vanlige spørsmål bedriftene har om samarbeid. Vi har laget et utkast der vi har tatt utgangspunkt i spørsmål bedrifter har tatt opp som uklare under brukerintervju.

### **Hva innebærer et UNICEF-samarbeid?**

Vi arbeider sammen for en bedre hverdag for verdens barn. En støttespiller bidrar med ressurser som UNICEF bringer frem til de som trenger det aller mest. Uten dere ville ikke vårt arbeid vært mulig.

### **Hva kan en støttespiller forvente av samarbeidet?**

Deres støtte muliggjør vårt arbeid for verdens barn, vi kommer til å holde dere oppdatert på hva deres bidrag utretter.

Vi sender ut en årlig oppdateringsmail med informasjon som kan deles på sosiale medier, både internt og ut mot kunder. Ved årsskifte vil vi ta kontakt med dere for å høre hvordan dere opplever samarbeidet og for å sende ut en oppdatert logo.

### **Hva forventer UNICEF av sine støttespillere?**

Alle våre støttespillere kan vise til en høy standard når der kommer til bærekraft. For å samarbeide med oss setter vi strenge krav til dette, vi forventer at alle våre samarbeidspartnere tar samfunnsansvar.

### **Hvorfor er akkurat deres bidrag viktig?**

Vi i UNICEF setter svært stor pris på bidraget deres! I 2017 sørget våre støttespillere for at vi kunne gjennomføre følgende prosjekter:

“Eksempel på prosjekt”

“Eksempel på prosjekt”

Og mange andre verden over!

### **Når må vi betale?**

Din kontaktperson Elise, vil ta kontakt med deg i løpet av to virkedager for å bekrefte samarbeidet og sende ut faktura. Vi sender ut en oppstartsmail med logo og grafisk materiale som kan publiseres på nett så snart vi har mottatt bidraget fra dere.

### **Kan vi avslutte samarbeidet?**

Som støttespiller gir du et bidrag til UNICEF som gjelder for det kommende året. Samarbeidet kan settes på pause eller avsluttes når som helst, men vi har dessverre ikke mulighet til å tilbakeføre beløp som allerede er betalt til oss.

Figur 61: Vårt forslag til innhold i infoskriv som vedlegg til oppfølgingsmail.

## **Snøkaffi har blitt UNICEFs støttespiller, tusen takk!**

Vi i UNICEF setter stor pris på deres engasjement. Vedlagt er UNICEFs støttespillerlogo 2018 og en samarbeidskunngjøring:

Støttespillerlogoen kan publiseres på deres hjemmeside for å fremme vårt samarbeid, dere vil få en ny versjon ved årskiftet.

Samarbeidskunngjøringen kan gjerne publiseres internt eller på sosiale medier ved samarbeidets oppstart om ønskelig.

Vi ser frem til et givende år og samarbeid med dere!

Hilsen Elise

e- post: [elise.berg@unicef.no](mailto:elise.berg@unicef.no)

telefon: +47 988 44 597



*Figur 62: Vårt forslag til innhold i oppstartsmail som sendes til støttespillere.*

### **Oppstartsmail**

Etter at samarbeidet er bekreftet av begge parter og betalingen fra bedriften er mottatt av UNICEF, vil bedriften motta en oppstartsmail (se figur 62). Denne mailen inneholder en logo de kan bruke på egne nettsider (figur 63), samt introduksjonsmateriale for samarbeidet (figur 64). Intromateriale kan være et bildesitatkort beskjed eller lignende til de ansatte som bedriften kan bringe videre innad i organisasjonen for å synliggjøre initiativet. Innsiktsfasen avslørte at i tillegg til genuin altruisme, er indre motivasjon en stor grunn til at bedriftene velger å støtte veldedighet. Denne typen initiativer blir brukt til å motivere og skape samhold blant de ansatte i organisasjonen.



Figur 63: Vårt forslag til nytt design av "støttespillerlogo".



Figur 64: Vårt forslag til introduksjonsmateriale som støttespillere kan publisere på sosiale medier. Bildet er lisensfritt og hentet fra <https://unsplash.com>.

## Takk for støtten så langt - det har gjort en forskjell!

Som UNICEF sin støttespiller, har Snøkaffi gjort en forskjell i livet til barna som trenger det mest dette året.

I år har våre støttespillere til sammen samlet inn nok penger til å holde X antall barn fra X varme i løpet av vinteren.

Vedlagt bilde gir info om støttespillernes innsats i 2018, dette kan dere gjerne publisere internt eller på sosiale medier om ønskelig for å spre ordet.

Tusen takk for et flott samarbeid så langt!

Hilsen Elise  
e- post: [elise.berg@unicef.no](mailto:elise.berg@unicef.no)  
telefon: +47 988 44 597



Figur 65: Vårt forslag til innhold i oppstartsmail for støttespillere.

### Oppdateringsmail

En fast tid på året oppfordrer vi til at UNICEF sender ut en oppdateringsmail spesielt tilpasset de forskjellige nivåene av partnerskap (figur 65). Denne mailen kan inneholde datostemplet materiale og et rammeverk for publisering, slik at bedriftene kan vise utad hva de som samarbeidspartnere bidrar med (se figur 66). Flere av bedriftene som inngår samarbeid med UNICEF ønsker en forankring i samfunnet, det er derfor viktig å vise utad hva deres bidrag har å si for UNICEF. Dette kan resultere i et sterkere omdømme for bedriftens del, noe UNICEF selv vektlegger på dagens bedriftssider når de omtaler de forskjellige samarbeidstypene.





Figur 66: Vårt forslag til promoteringsmateriale som støttespillere kan publisere på sosiale medier. Bildet er lisensfritt og hentet fra <https://unsplash.com>.

## LOGO

De ansatte i UNICEF bruker til tider mye ressurser på å følge opp at logoen deres blir fjernet fra nettsidene til samarbeidspartnere som har avsluttet samarbeidet. Som et ledd for å frigi mer tid for de ansatte i UNICEF så vi derfor på logobruk og hvordan visuell fremtoning kan bidra til at de ansatte bruker mindre tid på denne typen oppfølging enn tidligere. De minste samarbeidene er ofte de som er avsluttes oftest, at en bedrift velger å avslutte et samarbeid kan det være flere grunner til, for eksempel økonomiske.

I motsetning til de større samarbeidene er ikke bedriftene som inngår de minste samarbeidstypene pålagt å skrive under en kontrakt ved starten av samarbeidet. Vi ser at en mulig måte å skape et incentiv for at bedriftene skal oppdatere logobruk på egenhånd kan være bruk av datostempling. Datostempling på logoen til de to laveste nivåene, Støttespiller og UNICEF-prosentsen,

kan også være en god måte for UNICEF å ha en årlig oppdateringssamtale med bedriftene med mål om å motta tilbakemeldinger og forlenge samarbeidet ytterligere (se figur 68).

Figurene 67 og 68 viser et forslag for hvordan logoene kan se ut. Hierarkiet er basert på fargebruk, der de to minste samarbeidstypene har en lysere blåfarge enn de to største. Støttespiller og UNICEF-prosentsen er også markert med årstall, for å gjøre bedriftene mer bevisste på oppdatering av logo på egne nettsider. For at dette bidra positivt med tanke på tidsbruk for UNICEF-ansatte må derimot den årlige oppdateringen av logoene skje automatisk. Slik at de ikke ender opp med å bruke tid på å maile hver og en av støttespillerne årets logo enkeltvis.



Figur 67: Forslag til nye samarbeidslogoer for de større partnernivåene.



Figur 68: Forslag til nye samarbeidslogoer for de minste partnernivåene.

## Tilbud til mindre bedrifter

Vi motiverer suksesskriterier for et tilbud til de minste bedriftene. Dette er den siste delen av vår tredelte løsningen.

Etter workshop nr. 2 med UNICEF og idémyldringen i etterkant kom vi frem til en rekke konsepter for å tilby en samarbeidstype for de minste bedriftene, blant annet: «UNICEF-prosenten», «donerte arbeidstimer» og «krisefondet». Majoriteten av bedrifter som kontakter UNICEF om samarbeid er B2C-bedrifter (business-to-consumer), altså bedrifter som selger produkter eller tjenester direkte til forbrukere.

## **UNICEF-PROSENTEN**

«UNICEF-prosenten» er et konsept en ansatt i salgsavdelingen i UNICEF aktivt har arbeidet for å realisere, og som ble introdusert for oss under workshop 2 - ON. Idéen går ut på å tilrettelegge for at bedrifter skal gi en prosentandel av salget sitt til UNICEF hvert år. Dette er noe flere bedrifter har etterspurt, det bekreftes både av vår innsiktsfase og av ansatte i UNICEF.

## **DONERTE ARBEIDSTIMER**

«Donerte arbeidstimer» går ut på at bedrifter kan donere arbeidskraft til UNICEF i stedet for penger. Det kan være alt fra hjelp internt på UNICEFs kontor i Norge til kompetanse som kan brukes i internasjonale prosjekter. Vi fikk tilbakemelding fra UNICEF om at dette potensielt kunne vært en god idé, særlig innen digitale løsninger, men at det ville kreve en stor investering å gjennomføre med mindre bedrifter. De fortalte også at det å ta i bruk kjernekompetanse fra større bedrifter allerede er noe de gjør. Flere av signaturpartnerne bidrar allerede med andre tjenester enn penger.

## **KRISEFONDET**

«Krisefondet» går ut på at bedriftene kan forplikte seg til å bli med som én av flere støttespillere i et krisefond i ett år. Da betaler de 10 000 kr i RR ved starten av året, og deretter får de forespørsel om å gi mer ved eventuelle kriser året igjennom. For hver gang de gir en sum som støtter en krise, vil de få tilbake en form for markedsføring de kan fremvise i sine egne kanaler. Det kan være et bilde, en film eller et sitat.

## **HVILKET KONSEPT BLE VALGT?**

Etter samtaler med UNICEF fant vi imidlertid ut at alle som er i noe som helst form for partnerskap blir spurt om ekstra donasjoner ved kriser. UNICEF-prosenten virket dermed som den mest lønnsomme partnerskapstypen. I løpet av innsiktsfasen har vi også sett at flere av de mindre bedriftene ønsker å støtte ved CM, dette vil derfor imøtekomme deres ønsker og behov med tanke på fremtidige samarbeid.

Basert på denne innsikten, valgte vi derfor å gå videre med UNICEF-prosenten som mulig løsning for de minste bedriftene. Denne løsningen er noe som diskuteres som tilbud til de minste bedriftene i UNICEF, og gjør det mulig for oss å ta utgangspunkt i et konsept de allerede har en tilhørighet til.

I denne iterasjonen av UNICEF-prosenten har vi utarbeidet et sett med designforslag for å sikre at tjenesten blir gjennomførbar og at bedriftene ønsker å ta den i bruk. UNICEF-prosenten kan bli et godt supplement til vår løsning, gitt at følgende faktorer er på plass:

## KLART DEFINERTE RETNINGSLINJER

For at et slikt konsept skal være gjennomførbart må UNICEF ha klare retningslinjer for samarbeidet. Disse må presenteres for bedriftene i forkant av samarbeidet for å sikre en tydelig forventningsavklaring for alle parter. Retningslinjene bør utarbeides av UNICEF før de tilbyr denne tjenesten og ta utgangspunkt i de designforslagene som presenteres her.

### En tjeneste for CM

Vi mener at «UNICEF-prosenten» må gjennomføres som en tjeneste for CM, tilrettelagt for små B2C-bedrifter. På den måten kan de lenke bidraget til UNICEF til det produktet de tilbyr. Tilbudet vil i følge vår innsiktsfase være særlig attraktivt for oppstartsbedrifter som ønsker en bærekraftig forankring for selskapet sitt.

CM er en praksis vi vet fungerer for UNICEF, og som til en viss grad brukes av de største samarbeidspartnerne i dag. Et eksempel er Kiwis kampanje «hvor langt er du villig til å gå for en liter vann?» fra 2017. Der donerte Kiwi 2 kroner for hver solgte vannflaske av et populært merke til UNICEF (Kiwi, 2017).

Flere av de mindre bedriftene vi har snakket med har og kjørt CM-kampanjer på eget initiativ. For eksempel tok reiseselskapet B8 initiativ til en kampanje der de donerte 10 kr fra hver solgte reise til UNICEF. Denne summen ble donert i tillegg til det avtalte beløpet bedriften ga som støttespiller.

CM-løsningen kan over tid bygges ut ved at bedriftene legger til rette for at deres kunder kan velge å gi mikrodonasjoner i forbindelse med et kjøp. Dette skiller seg fra tradisjonell CM fordi det da ene og alene er opp til tredjeparten, bedriftens kunder, om pengene skal gis eller ikke. Denne praksisen finnes allerede hos Norwegian. Der kan kundene velge å gi en mikrodonasjon til UNICEF når de bestiller flybilletter (Norwegian, 2015). Denne praksisen er anerkjent innad i UNICEF og Norwegian som svært vellykket.

### **En del av en halvautomatisert løsning**

Backstagebrukerne i UNICEF ønsker å videreføre den personlige kontakten de bruker i arbeidet med CRM i den nye løsningen. Dette tilrettelegger for promoteringen av UNICEF-prosenten.

Siden UNICEF fortsatt ønsker å gjøre en manuell screening av bedriftene, kan de ansatte også vurdere om bedriftene hadde fått et bedre tilbud i en annen samarbeidskategori. Dette kan bidra til å sørge for at samarbeid med de største bedriftene skjer i de rammene som er mest lønnsomme for både UNICEF og bedriftene.

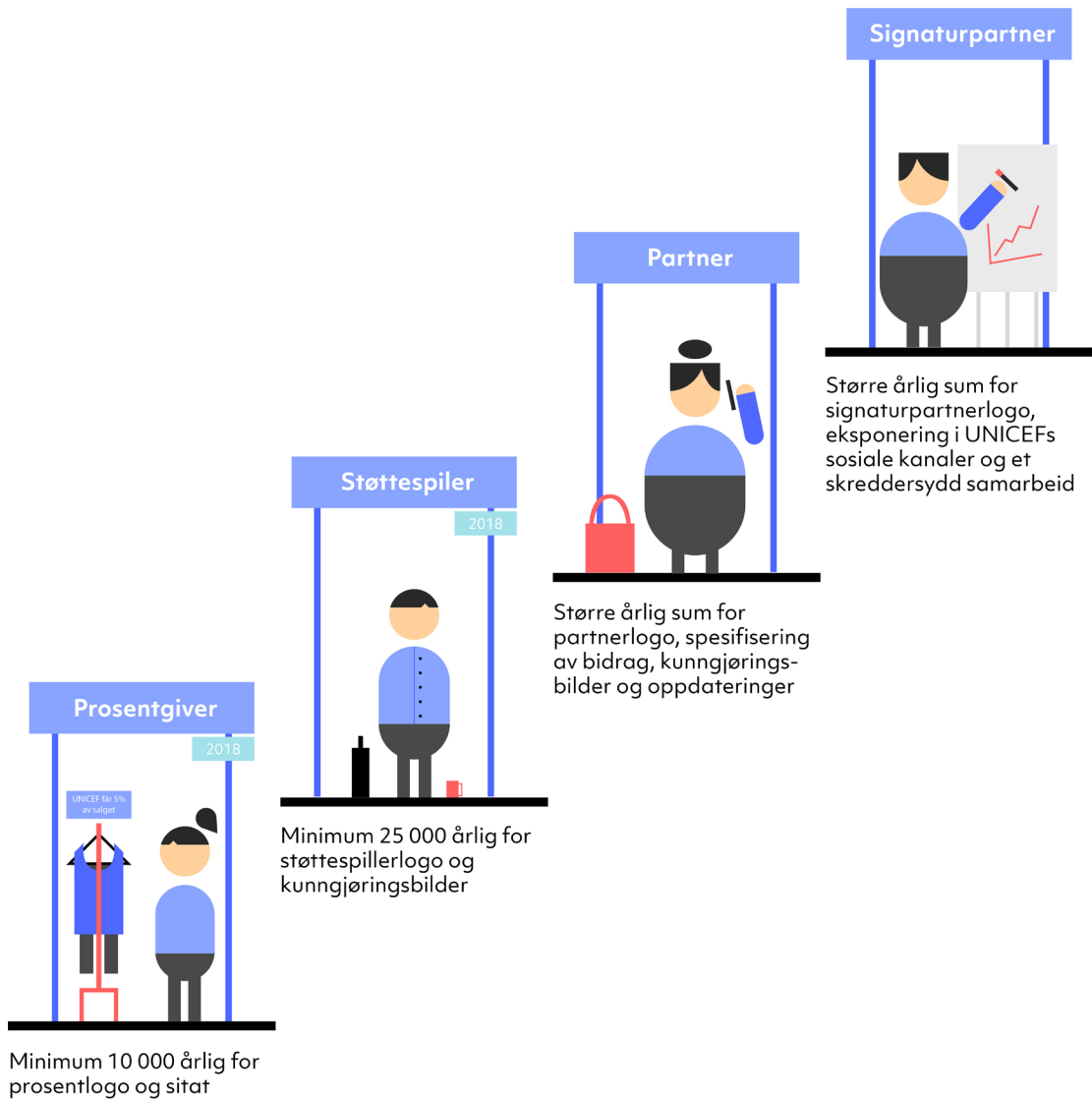
### **Nederst i hierarkiet av samarbeid**

UNICEF-prosenten bør tilbys som en løsning for de minste bedriftene, og ikke sees på som en løsning for store bedrifter som ønsker å knytte sin egen identitet til UNICEF for et mindre beløp.

Større samarbeidspartnere som passer godt inn i CM-modellen og ønsker en lignende tjeneste burde fortsatt være partnere eller signaturpartnere. I disse samarbeidene har UNICEF kapasitet til å skreddersy løsninger for de enkelte bedriftene, og dermed også oppskalere tilgangen til promoteringsmateriale.

Årsaken til dette er at grunnidéen bak UNICEF-prosenten er at den skal være et tilbud for de minste bedriftene som ikke har mulighet til å forplikte seg til et større beløp. Bedriftene burde derfor få et inntrykk av at UNICEF-prosenten gir færre muligheter til promotering og skreddersydde løsninger enn støttespiller, partner og signaturpartner (se figur 69).





Figur 69: Illustrering av de forskjellige samarbeidsnivåene

## LØNNSOMHET

I motsetning til de andre samarbeidstypene, vil et prosent-partnerskap gi bedriftene mulighet til å betale på etterskudd. Det innebærer at de får tilgang til å markedsføre et samarbeid opp til et år før UNICEF mottar pengene. Dette ble kommunisert som en utfordring på workshopen med UNICEF, fordi de er bekymret for at noen bedrifter skal utnytte markedsføringen.

Det ble derfor foreslått at UNICEF kan kreve et forhåndsbetalt minstebeløp på 10 000 kr årlig for at bedriftene skal kunne markedsføre samarbeidet utad.

Vi anbefaler at bedrifter kun kan gi RR-midler gjennom UNICEF-prosenten for å sikre at dette samarbeidet blir lønnsomt for UNICEF.

## Sørge for at bedriftene betaler

Under Workshop 2 med de ansatte i UNICEF, ble det ytret bekymringer for at bedrifter som markedsfører seg som «prosentpartnere» skal gi et lavere beløp enn det de markedsfører mot kundene sine.

Som en løsning på dette ble det under workshopen foreslått av de ansatte å sjekke hver eneste bedrift ved slutten av året. Andre forslag var å be bedriftene om å sende inn årsoppgave før inngåelse av samarbeid eller å få bedriftene til å betale an prosent av salget fra foregående år.

Her mener vi igjen at UNICEF på forhånd må definere klare retningslinjer for hvordan de ønsker at samarbeidet skal foregå. Dersom de ansatte må bruke mye tid og ressurser på å følge opp at bedriftene faktisk betaler det de skylder, vil det gå

på bekostning av å følge opp andre, mer lukrative samarbeid.

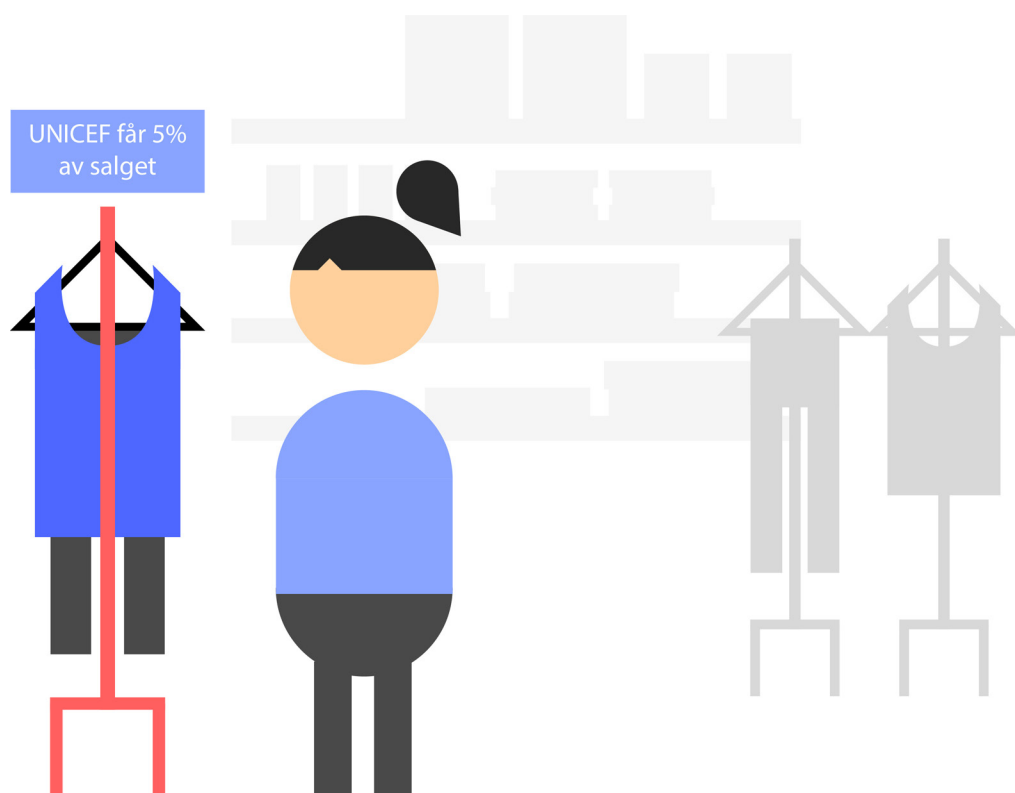
Et tydelig sett med regler som bedriftene må forholde seg til vil minimere sjansene for at det oppstår misforståelser rundt rammene for samarbeidet. I tillegg må UNICEF sørge for en avklaring med hver enkelt bedrift om hvilke varer eller tjenester som skal gi en prosentandel til UNICEF, hvor stor den andelen skal være, hva andelen skal beregnes ut fra og hvilket beløp bedriften anslår at dette vil utgjøre årlig.

I tillegg foreslår vi at UNICEF foretar årlige stikkprøver for å sørge for at bedriftene ikke bruker misvisende markedsføring. Dette

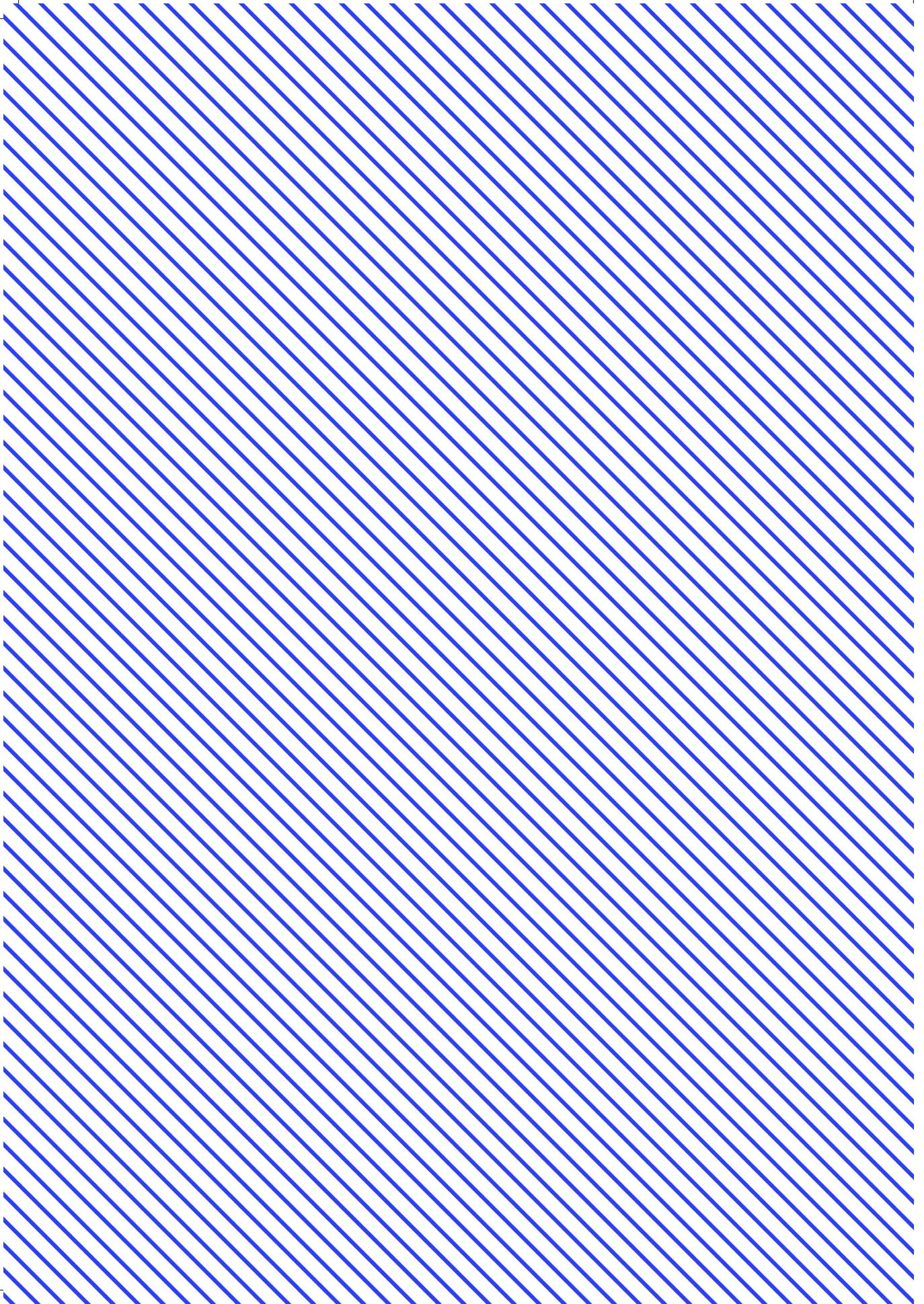
vil også motivere bedriftene til å følge opp at beløpet de betaler til UNICEF samsvarer med det de forteller kundene sine.

## **MARKEDSFØRING OG PROMOTERING**

Som nevnt burde promoteringsmulighetene for dette samarbeide være mer begrenset enn for de andre samarbeidstypene. Vi foreslår en egen logo for UNICEF-prosenter og en ferdig avtalt tekst om at bedriften støtter UNICEF. Den kan for eksempel være «Sammen støtter vi verdens barn! For hver [vare eller tjeneste] vi selger, går 5% til UNICEF» (se figur 70). Dette kan kommuniseres i oppstartspakken som skal sendes ut ved inngåelse av samarbeid.



Figur 70: Et eksempel på hvordan bedrifter kan promotere UNICEF-prosenter mot kunder.



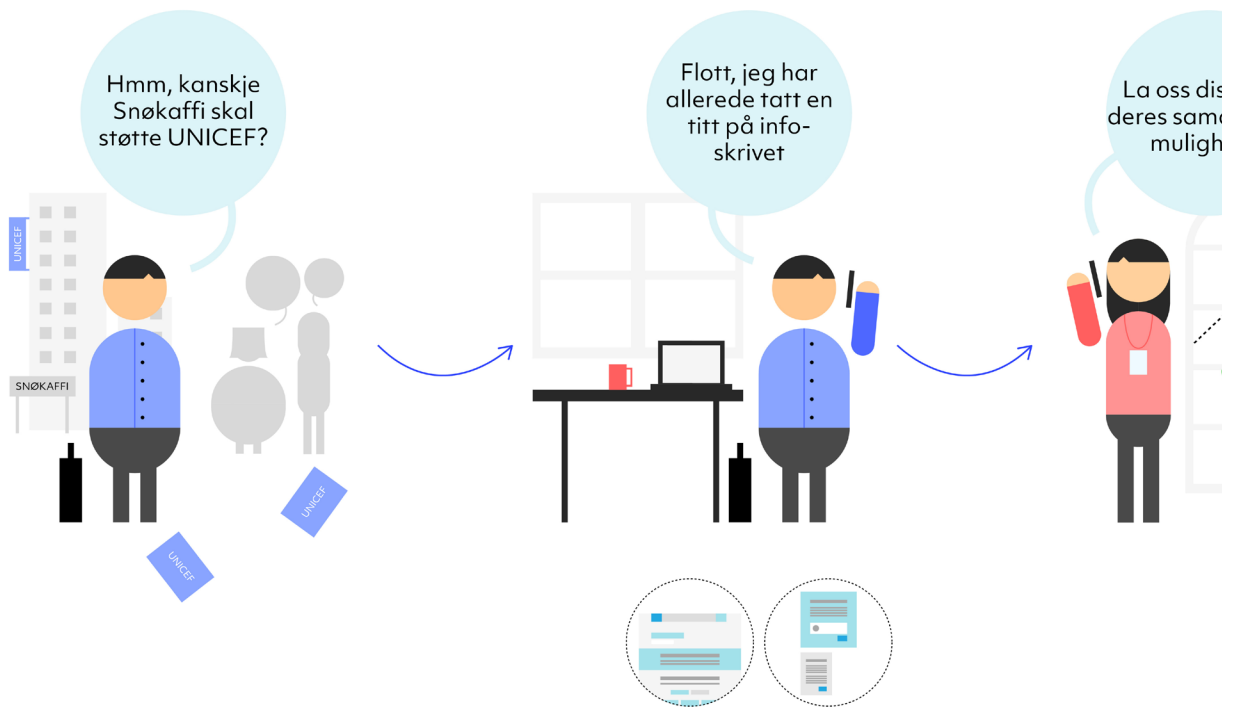


# Løsningen

I dette kapitlet fremviser vi en visualisering av vår tredelte løsning og forklarer hva som må gjøres for at den skal bli klar for implementering.

- 268 Tjenestereise for inngåelse av samarbeid
- 270 Tjenestereise for UNICEF-prosenter
- 272 Innmeldings- og oppfølgingsmateriale
- 274 Videre arbeid
- 278 Løsningen i en større kontekst

# Tjenestereise for oppfølging



UNICEF arbeider strategisk med kampanjer og promotering for å nå ut til nye bedrifter

UNICEFs digitale produkt-katalog er lett tilgjengelig med informasjon om alle samarbeidstyper

De tilbyr et spekter av samarbeid: UNICEF-prosenter, Støttespiller, Partner og Signaturpartner

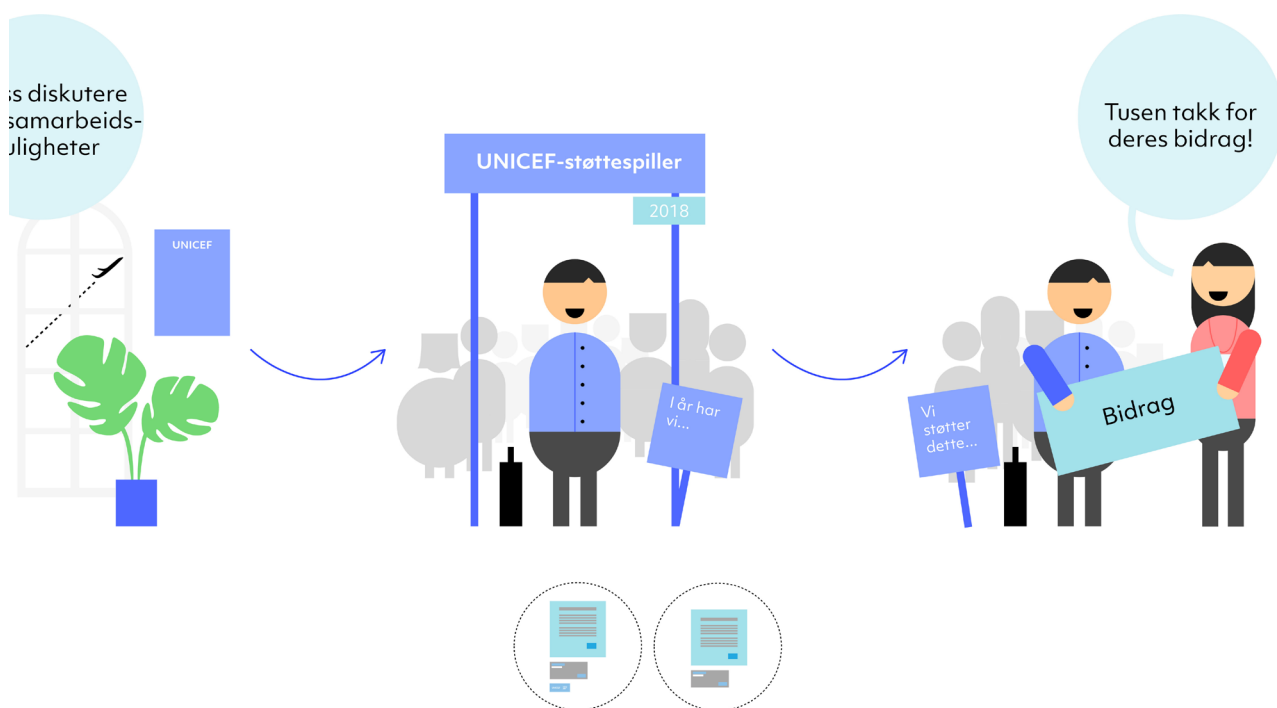
Bedriften mottar en oppfølgingsmail med informasjon om valgt samarbeid

Bedriftens henvendelse filteres til rett person og UNICEF basert informasjon fylt ut i samarbeidsskjema

Bedriften blir kontaktet via telefon eller mail der de endelig beløp og samarbeidet

Figur 71: Visualisering av konseptforslag for støttespillere. En animert versjon av tjenestereisen kan sees på <https://vimeo.com/273677064>  
 passord: masteroppgave2018





en sendelse  
ett person i  
sert på  
fylt inn i  
skjema

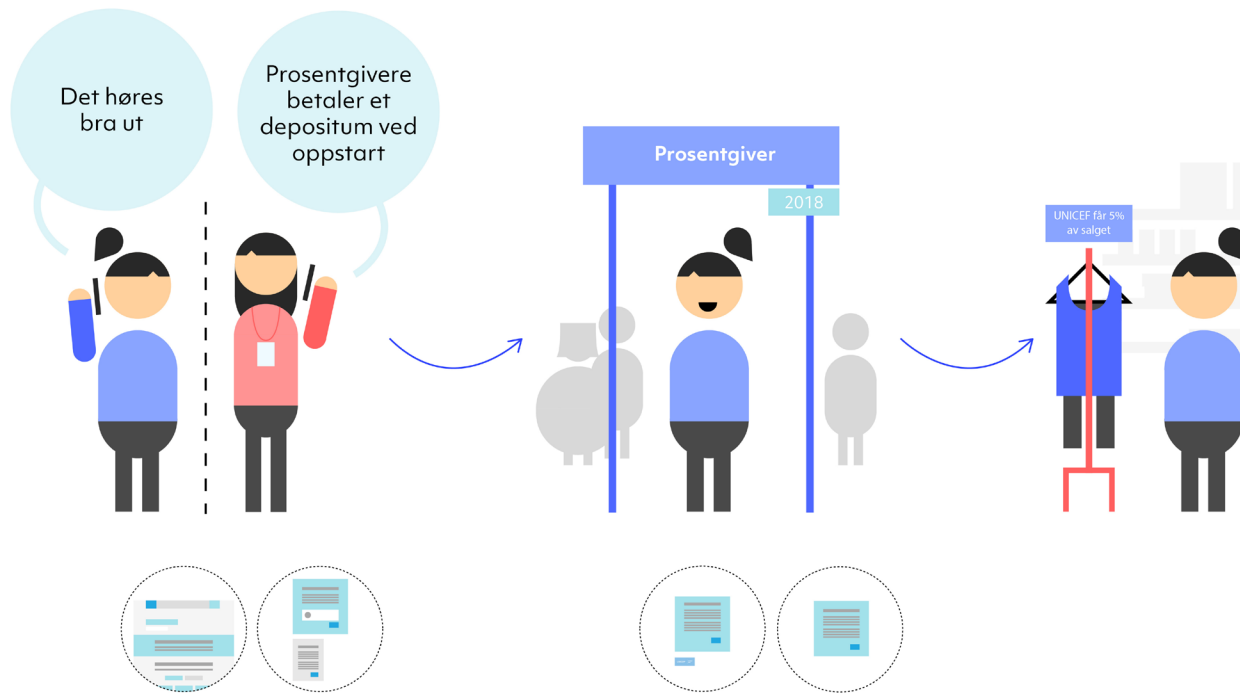
ir kontaktet av sin  
on via telefon  
r de bestemmer  
p og bekrefter  
t

Bedriften mottar en  
oppstartsmail og en oppføl-  
gingsmail som inneholder  
takkemeldinger, logo og  
diverse promoterings-  
materiale

Ny datostemplet logo sendes  
ut ved årsskifte ved  
fortsettelse av samarbeidet

En kontinuerlig og god dialog  
muliggjør fremforhandling av  
mer lukrative samarbeid for  
begge parter som vokser i  
takt med bedriften

# Tjenestereise for UNICEF-prosenten



UNICEF-prosenten er et tilbud til de minste bedriftene som ønsker et samarbeid

Bedriften betaler et depositum på 10 000 ved oppstart, og den resterende summen ved årsslutt

Informasjon om samarbeidet finnes i produktkatalogen. Oppfølgingsmail mottas ved meldt interesse

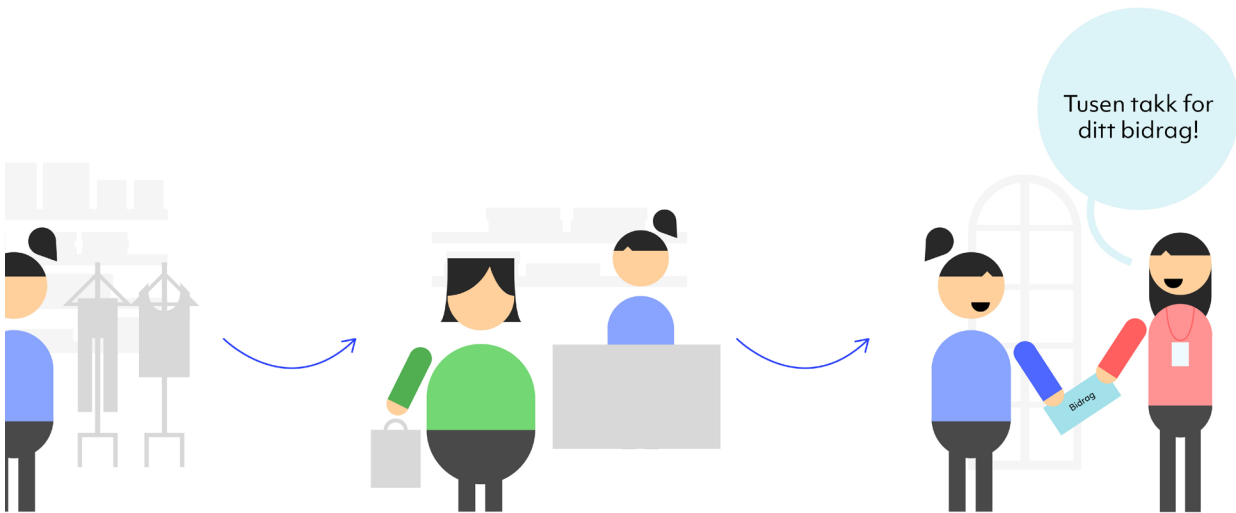
Etter at depositumet er betalt mottar bedriften en oppstartsmail med logo og et sitat som kan postes på sosiale medier

Noen måneder inn i samarbeidet mottar de en oppdateringsmail

Bedriften får skilt og er UNICEFs prosentbutikk og på nett

En prosentandel går direkte til UN

Figur 72: Visualisering av konseptforslag for UNICEF-prosenten.



---

skilte med at de  
rosentgiver i  
rett

del av varesalget  
UNICEF

---

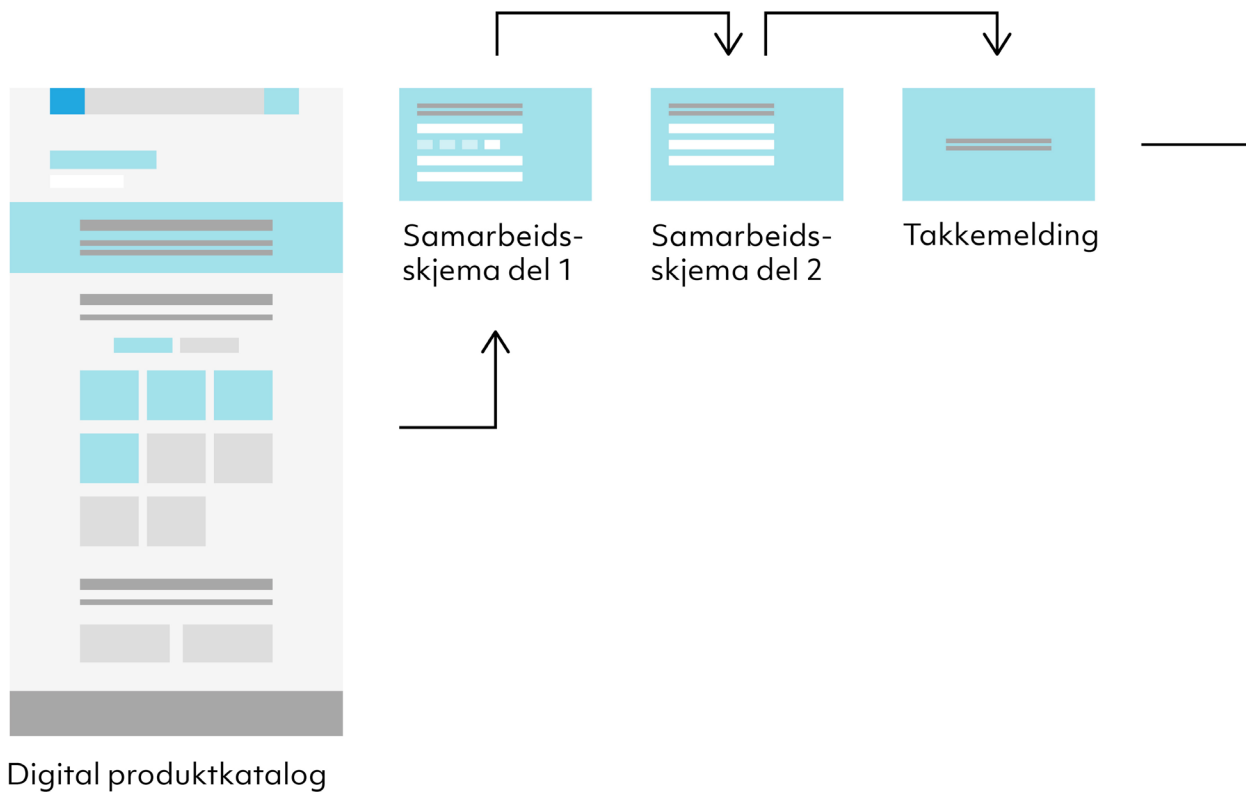
UNICEF-prosenter legger  
opp til at små B2C-bedrifter  
kan drive CM

Dermed dannes det et  
indirekte forhold mellom  
bedriftens kunder og UNICEF  
som veldedig organisasjon

---

Et år inn i samarbeidet betaler  
bedriften inn den resterende  
summen til UNICEF, dersom  
de har samlet inn mer enn  
depositumet de har betalt på  
forhånd

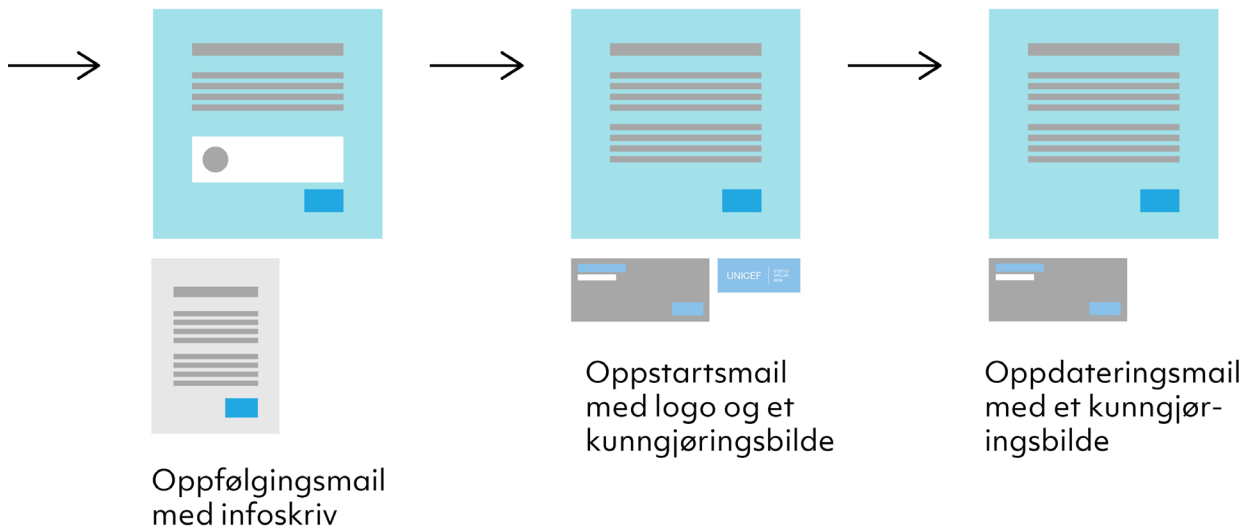
## Innmeldings- og oppfølgingsmateriale



### Digital produktkatalog

Bedriften finner informasjon og melder interesse om samarbeid direkte i den digitale produktkatalogen.

Figur 73: Visualisering av konseptforslag for UNICEF-prosenten.



## Oppfølging fra UNICEF

UNICEF sender ut informasjon, promoteringsmateriale, takkemeldinger og logo underveis i samarbeidet.

## Videre arbeid

Vi forklarer hva som må gjøres videre på løsningen før den kan implementeres av en veldedig organisasjon.

UNICEF ønsker å implementere deler av løsningsforslaget vårt i løpet av kort tid. Særlig del en og to av løsningen vår: Rutinen for bedre oppfølging av bedrifter og samarbeidskjemat, er noe de kommer til å integrere i sin eksisterende praksis. Vi anbefaler at følgende ting er på plass før arbeidet med implementering starter.

## BACKENDSYSTEM

I dette prosjektet har vi fokusert på å designe hvordan den digitale produktkatalogen skal se ut for frontstagebrukerne. Vi har designet en løsning som presenteres til potensielle samarbeidspartnere og leverer relevant informasjon om UNICEFs samarbeidstyper til brukerne. Gjennom samarbeidsskjema henter løsningen informasjon om potensielle samarbeidspartnere og leverer denne til backstagebrukerne. Vi har ikke fått innsyn i deres eksisterende system for håndtering av henvendelser eller behov relatert til et slikt system, og har derfor heller ikke hatt grunnlag for å designe et grensesnitt som behandler denne informasjonen backstage.

For at denne løsningen skal implementeres må det derfor utvikles et system som håndterer denne informasjonen backstage, eventuelt må vår løsning integreres med det systemet UNICEF allerede har. Vi mener systemet burde sortere potensielle samarbeidsbedrifter etter samarbeidsnivå og bransje. Dette er informasjon som oppgis av bedriften gjennom samarbeidsskjema. På denne måten kan systemet sende forespørsler fra bedrifter direkte til rett kontaktperson i UNICEF. Sortering på bakgrunn av bransje vil også danne grunnlag for kontakt, samarbeid og erfaringsoverføring på tvers av bedrifter.

Backendsystemet burde automatisk sende ut oppfølgings-, oppstarts- og oppdateringsmailen etterhvert som bedriften går gjennom årsløpet for samarbeid.

## **OPPFØLGINGS-, OPPSTARTS- OG OPPDATERINGSMAILER**

Som et ledd i en bedre og mer smidig oppfølging av bedriftene har vi laget forslag til oppfølgings-, oppstarts- og oppdateringsmailer som vi anbefaler at sendes ut til samarbeidsbedriftene. Disse mailene bør betraktes som forslag der vi har fokusert på språk og hvilken informasjon vi mener UNICEF burde presentere for bedriftene.

Mailene er kun et utgangspunkt og må videreutvikles av salgsvdelingen i UNICEF. Våre funn viser at de er eksperter på å kommunisere med bedriftene og mailene bør derfor utarbeides av UNICEF med det innholdet de ønsker å formidle. De bør utvikles med oppdatert informasjon for å passe de forskjellige samarbeidstypene som tilbys. Det er behov for en felles oppfølgingsmail som kan brukes for alle samarbeid, oppstarts- og oppdateringsmailen burde det derimot lages flere faste mailer som er spesialtilpasset de forskjellige typene partnerskap. Når dette er gjort, er det kun mindre oppdateringer som kreves årlig for å drifte systemet.

## **RAMMER FOR SAMARBEID**

UNICEF har allerede tydelige retningslinjer for hvordan et bedriftssamarbeid skal utspille seg. I denne oppgaven argumenterer vi for at disse retningslinjene må kommuniseres tydelig mot bedriftene for å etablere en tidlig forventningsavklaring.

Vår løsning må kontinuerlig tilpasses samarbeidstypene som foreslås av UNICEF, og disse retningslinjene må nedskrives av de backstagebrukerne som bestemmer dem.



### **TESTE PÅ BRUKERE I EN REELL KONTEKST**

Et viktig aspekt ved dette prosjektet er at vi ikke har hatt mulighet til å teste løsningen i sin helhet med reelle brukere i kontekst på begge sider av tjenesten. Skjemaet har vi kunnet teste på relevante brukere, men oppfølgingsrutinen må testes over lengre tid i forbindelse med inngåelsen av et bedriftssamarbeid for å se hvordan løsningen fungerer i praksis. MVP-en vår vil derfor kreve mer testing og videreutvikling i samspill med både front- og backstagebrukere.

Ved implementering må løsningen settes i kontekst med UNICEFs eksisterende interne systemer for å skape en strømlinjeformet opplevelse mellom front- og backstagebrukere. Vi mener konseptet må testes grundig med reelle brukere i rett kontekst, slik at den kan oppdateres og forandres underveis dersom brukerbehovene endrer seg.

UNICEF ser behovet for et tilbud til mindre bedrifter, og jobber med å utvikle samtlige samarbeidsavtaler. UNICEF-prosenten er et godt forslag til en tjeneste for å etablere samarbeid med de minste bedriftene.

# Løsningen i en større kontekst

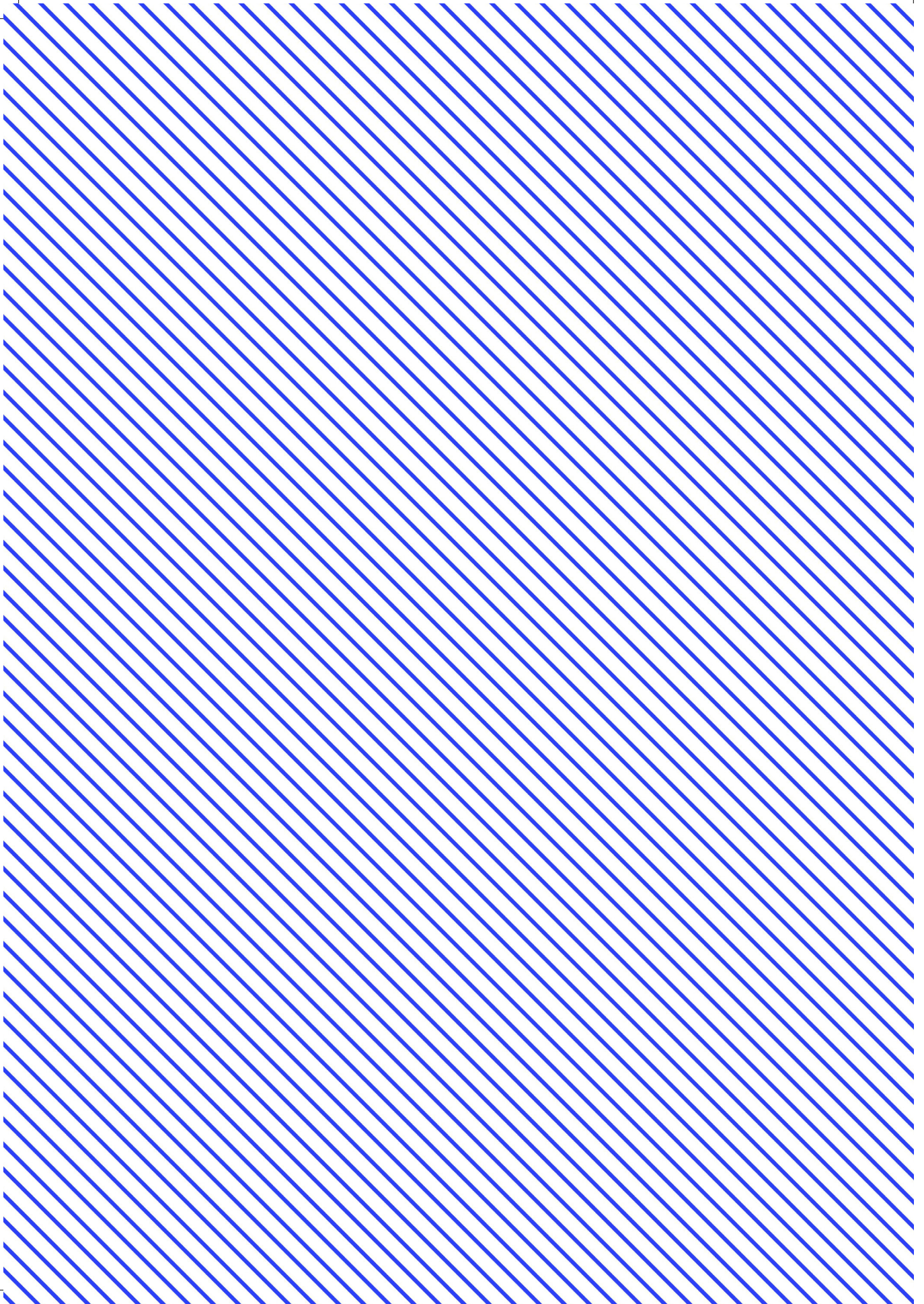
Vi trekker frem elementer fra vår løsning som kan bidra positivt for veldedige organisasjoner i en større kontekst.

Til tross for at vår løsning er skreddersydd slik at UNICEFs skal kunne videreutvikle sitt tilbud til bedrifter, kan det trekkes ut flere elementer fra innsikten vi har tilegnet oss som er universelle for veldedighet som helhet.

Prosedyren for oppfølging svarer direkte på våre funn om giverglede. Organisasjoner som klarer å opprettholde og anerkjenne bedrifters motivasjon for å gi, vil bidra til giverglede, og dermed ha direkte påvirkning på givervilje. Givervilje er grunnleggende for alle veldedige organisasjoner. Å gi til veldedighet bør oppleves som uanstrengende og givende, og bidragsyteren må sitte igjen med en opplevelse av at det hun eller han har bidratt med kan gjøre en reell forskjell.

Gjennom å presentere brukere for en digital produktkatalog, introduserer et nytt interaksjonsaspekt til tjenesten. Felles for alle veldedige organisasjoner vi studerte i vår benchmarkingstudie, er at deres nettsider primært fungerer som en plattform for enveiskommunikasjon og formidling. Hovedkontakten med brukere skjer gjennom tradisjonelle medier som telefon, epost eller rekruttering ansikt til ansikt. Dersom organisasjoner introduserer en mer interaktiv nettside, kan brukere med tilstrekkelig givervilje lett melde interesse, og oppnå en ny grad av selvstendighet ved at relevant informasjon er mer tilgjengelig enn før.

Med andre ord viser våre funn at å ivareta bidragsytere, legge til rette for bedre kommunikasjonsflyt mellom organisasjon og bidragsyter, samt å gjøre informasjon mer tilgjengelig, er essensielt for å modernisere og videreutvikle veldedighet som praksis.





# Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi utfordringer og problemstillingen vår. Vi evaluerer prosjektet, metodikk, metoder, løsningen vår og samarbeidet med UNICEF. Kapitlet avsluttes med en konklusjon.

282	Utfordringer
284	Å designe for tillit
288	Evaluering av prosjekt
294	Evaluering av løsning, prosjekt og metode
302	Evaluering av samarbeid
306	Konklusjon

# Utfordringer

Vi redegjør for utfordringer vi har møtt på i løpet av dette prosjektet.

I løpet av gjennomføringen av dette prosjektet har UNICEF alltid stilt egne ressurser til rådighet, og hjulpet oss så langt det lot seg gjøre med å nå ut til relevante brukere fra næringslivet. Kontakt med frontstagebrukere har allikevel vært en av utfordringene våre dette semesteret.

Ideelt sett skulle vi snakket gjentatte ganger med flere av de små og mellomstore bedriftene, og gjerne en bedrift som var i prosessen med å inngå eller som vurderer å inngå samarbeid med en veldedig organisasjon. Dette lot seg dessverre ikke gjøre på grunn av interne prosedyrer og regler i UNICEF, og det faktum at vi opplevd geografiske begrensinger med tanke på at et fåtall av bedriftene vi kunne snakke med holdt til i Trondheimsområdet.

I tillegg til telefonintervjuer har vi derfor kun hatt mulighet til å møte én bedrift flere ganger, og fire bedrifter en gang på blant annet besøk i Oslo. De resterende intervjuene ble gjennomført over telefon. Vi kunne også tenke oss å observere ansatte i salgsavdelingen i arbeid med CRM mot en bedrift. Dette lot seg heller ikke gjøre grunnet tidsbegrensinger, og det faktum at slikt arbeid kun utføres noen ganger i løpet av uken, avhengig av forespørsler sendt inn av bedriftene.

En annen utfordring for oss har vært at vi for det meste har oppholdt oss i Trondheim dette semesteret, mens UNICEFs norgeskontor er i Oslo. Vi har derfor vært nødt til å ha mesteparten av kontakten over telefon og Skype.

De gangene vi har vært på «besøk» hos UNICEF har vi alltid blitt svært godt mottatt, og det kan hende at noen av utfordringene med brukerkontakt kunne

blitt løst dersom vi hadde hatt anledning til å tilbringe mer tid i Oslo. Denne erfaringen har gjort at vi ser verdien i at konsulenter i designbransjen ofte sitter ute hos sine kunder, for å legge til rette for kontinuerlig kontakt og tett samarbeid med produkteier.

Det har vært viktig for oss å forholde oss nøytrale overfor bedrifter fordi vi representerer UNICEF i den forstand at vi skriver masteroppgave for dem. Ut over dette har vi imidlertid ingen tilknytning til organisasjonen. Vi har derfor vært svært bevisste på å ikke gjøre noe for å påvirke relasjonen mellom bedriftene vi har vært i kontakt med og UNICEF. Vi har vært opptatt av å forholde oss profesjonelle og fleksible i kontakt med bedriftene, og tilpasset intervjuer og møter til deres rammer. Det har vært viktig for oss å representere UNICEF og NTNU på en så god og ryddig måte som mulig.

# Å designe for tillit

Vi diskuterer sammenhengen mellom tjenestedesign, innovasjon og teknologi og motiverer hvor viktig det er med tillit til veldedige organisasjoner.



## **TEKNOLOGI SOM KATALYSATOR FOR MELLOMMENNESKELIG KONTAKT**

Nøkkelinnsikt vi har tilegnet oss i løpet av denne oppgaven har vært at den mellommenneskelige relasjonen som dannes mellom de ansatte i UNICEF og de ansatte i deres samarbeidsbedrifter er svært viktig for en positiv giveropplevelse. Dette finnes det allerede gode eksempler på i måten UNICEF legger opp løpet for arv, som tidligere i oppgaven er presentert som eksempel på beste praksis. Altså burde et nytt system optimaliseres for å være så effektivt som mulig, uten å erstatte de kvalitetene et menneske tilfører brukeropplevelsen.

**Følelsen av å bli hørt, fulgt opp og prioritert er både motiverende og viktig for bidragsyttere. Med andre ord burde ikke teknologi erstatte, men effektivisere, bygge opp under og forsterke menneskelige ressurser i veldedige organisasjoner.**

En stor del av kommunikasjonen og kommunikasjonsflyten mellom ideelle organisasjoner og samarbeidspartnere skjer over nett. Paralleller kan derfor

trekkes til designtiltak gjort for å skape tillit for online B2B (business-to-business) markeder. Tillit er essensielt for å utvide og videreutvikle samarbeid. I tillegg til en sterk merkevare og pålitelighet, er blant annet god teknologi og kundeservice viktig for å genere tillit hos brukere (Sultan, 2001). Kunder er dermed positive til raffinerte tjenester med kunnskapsrike, tilgjengelige og engasjerte ansatte. Her kan vi trekke paralleller til et beste praksis-eksempel fra UNICEF: bidrag i form av arv (se figur 19). For dette segmentet av givere har UNICEF en klar rutine oppfølging som bidrar til å skape en nærmest personlig relasjon mellom saksbehandler og bidragsyter.

Et annet selskap som har gjort særlig god suksess innen design for tillit er B2C bedriften, AirBnB. De kan skilte med svært effektive løsninger for booking og introduksjon av de menneskene som brukeren må forholde seg til i leieprosessen. Ved leie av bolig blir bestillingens detaljer, vertens kontaktinformasjon og bilde oversiktlig presentert, og bruker blir oppfordret til å ta kontakt over chat. Dette forsterker begge parters formidlede tilstedeværelse (Nevejan, 2007). Teknologi brukes dermed til å overføre data om aktørene, og selv om

denne dataen kun består av et begrenset utvalg elementer av en fullstendig naturlig tilstedeværelse, er dette noe som vi mennesker aksepterer og bygger en relasjon på. Vår løsning for UNICEF baserer seg på lignende prinsipper, der hovedmålet er at bedriftene skal føle at de har en kontaktperson i UNICEF de effektivt kan henvende seg til og motta relevant informasjon fra.

## **INNOVATIV TEKNOLOGI**

UNICEF har gjennom hele prosessen vært svært åpne for innovative, høyteknologiske løsninger for å forbedre dagens tilbud til bedrifter som ønsker å inngå samarbeid. Etter en omfattende innsiktsfase har vi derimot funnet at dagens brukere trekker frem det menneskelige aspektet som noe de verdsetter særdeles høyt når de interagerer med UNICEF. Vi har derfor valgt å presentere en halvautomatisk løsning som endelig konsept. Dette er ikke kun med brukerbehov i tankene, men også på grunn av at dagens teknologi ikke avansert nok til å legge til rette for god nok tillit i giverforhold av unik natur slik de forekommer i UNICEF. Det ville også blitt utfordrende for UNICEF å forsvare utviklingen av slik teknologi når så mye

som mulig av pengene de samler inn skal gå direkte til saken de arbeider for.

Det blir stadig gjort fremskritt innen forskjellige felt av nyskapende teknologi, og bedrifter er blitt stadig mer ivrige etter å teste de nye løsningene for å nå ut til nye kundesegmenter. B2C bedriften, pizzakjeden Domino's, har omfavnet en helautomatisk løsning for kunder som benytter seg av stemmestyrte verktøy som Google Home og Alexa. Dette bestillingstilbudet kan sammenlignes med chatbot-teknologi, og baserer seg ene og alene på menneske-maskin-interaksjon der kunden snakker med et stemmestyrte grensesnitt for å bestille pizza. Domino's har benyttet seg av Googles eksisterende oppsett for applikasjonsdesign for å utvikle sin tjeneste. Tjenesten oppleves som lite risikabel for brukeren, og er ikke avhengig av at roboten må ta viktige etiske avgjørelser på vegne av interessentene. UNICEF sin tjeneste er mer forenlig med AirBnb sin, som er beskrevet i forrige avsnitt. Den må sannsynligvis bli utviklet spesielt for UNICEF ettersom interaksjonen innebærer mer komplekse handlinger, og langvarige relasjoner. **Å bli en bidragsyter krever penger og innsats, i tillegg handler gjerne et fåtall mennesker på vegne av flertallet i en bedrift. Det er**

**derfor viktig at de kan føles seg sikre på at UNICEFs løsning ivaretar deres bedrifts interesser og gode omdømme.**

Dersom UNICEF på et senere tidspunkt ønsker å utforske nyskapende teknologi, er det viktig å ta tillit til løsningen i betraktning. For dra nytte av en helautomatisk løsning i framtiden er tillit særdeles viktig, brukerne må både ha hatt gjentatte positive opplevelser med teknologien, og tiltro til at løsningen bak grensesnittet er i stand til å ta etisk forsvarlige valg som kan rettferdiggjøres av mennesker (Alaieri F., 2016). Som veldedig organisasjon blir det utfordrende for UNICEF å egenhendig stå i spissen for en slik type utvikling. Det kan på den andre siden være et felt å utforske i fremtiden når innovativ teknologi er veletablert, akseptert og ansett som mer troverdig enn i dag.

# Evaluering av prosjekt, metodikk og metoder

Vi evaluerer designprosessen og de forskjellige metodikkene og metodene vi har brukt gjennom arbeidet med masteroppgaven.

### **TJENESTEDESIGN FOR VELDEDIGE ORGANISASJONER.**

Tjenstedesign har introdusert en rekke gode verktøy for å arbeide med veldedige organisasjoner og utfordringene de møter. Tjenstedesign gjør det mulig å håndtere problemer på en strukturert måte, med et overordnet mål om å finne en balanse mellom organisasjonens visjon og måten den når ut til egne brukere på.

**Gjennom en blanding av kvalitative og kvantitative informasjonssamlingsmetoder fikk vi et unikt innblikk i UNICEFs indre struktur og sosiale sammenhenger. Dette favnet spesielt om hvordan et nettverk av individer, herunder de ansatte i UNICEF og deres samarbeidsbedrifter, som deler samme interesse og mål, fungerer sammen.**

Innsikten kunne deretter brukes til å optimalisere hvordan de forskjellige aktørene forholder seg til hverandre. På denne måten kunne vi arbeide mot at hver enkelt av de ansatte i UNICEF fikk muligheten til å utfolde seg, samtidig som de genererte resultater som var til det beste for organisasjonen som helhet.

Tjenestedesign som fagfelt består av en rekke tverrfaglige verktøy som gjør det mulig å håndtere de mest komplekse problemstillinger. I sammenheng med veldedighet danner det et godt grunnlag for å utforske dette feltet videre. Som tidligere nevnt er de fleste veldedige organisasjoners rykte sett i sammenheng med hvor effektivt de bruker midlene sine, og hvor mye som går direkte til saken de arbeider for. **For veldedighet er business, og veldedige organisasjoner leverer et produkt som baserer seg fullt og helt egne samarbeidspartneres givervilje.** Det er derfor avgjørende at veldedige organisasjoner og relevante aktører ser viktigheten av at tjenestedesign kan være en viktig faktor for å verne om det menneskelige aspektet ved en tjeneste. **Å investere i en effektiv løsning som tar godt vare på egne givere, kan med andre ord resultere i mer midler til det gode formål.**

Vår erfaring er at både organisasjonene og deres samarbeidspartnere ser sammenhengen mellom effektiv bruk av midler og et veldesignet system, og ikke minst mellom en god brukeropplevelse og givervilje. Vårt prosjekt ble derfor godt mottatt både av front- og backstage,

som begge hadde mange nyttige tilbakemeldinger for å forbedre giveropplevelsen og selve organisasjonskulturen innad i UNICEF.

## EVALUERING AV METODIKK

For å strukturere og samle variert informasjon til en oppgave av et slikt omfang, var det viktig for oss å følge et solid metodisk rammeverk fra start av.

For å tilnærme oss den kreative prosessen på en ryddig og strukturert måte valgte vi å følge Double Diamond som hovedrammeverk. Vi sitter igjen med et godt inntrykk av prosessen, ettersom at Double Diamond gjorde oss bevisst på å opprettholde stødig progresjon semesteret igjennom. Vi har aktivt brukt de forskjellige fasene i prosessen som milepæler vi ønsket å nå underveis, å følge fasene og nå strategiske delmål har sikret jevn fremgang semesteret igjennom. På den andre siden, er Double Diamond en svært generell prosess, vi har derfor opplevd det som veldig viktig å sette vårt eget preg på den ved å tematisere og fylle de forskjellige Double Diamond-fasene med relevante metoder, temaer og spørsmål.

AT-ONE brukte vi som et supplement til Double Diamond. De tematiserte stegene (A-T-O-N-E) fordelte vi ut over designprosessen og brukte bokstavene til å tematisere workshopene vi gjennomførte i løpet av semesteret. Vi har imidlertid sett oss nødt til hovedsakelig å bruke temaene og litteraturen knyttet til hvert av dem som inspirasjonskilde for egengenererte aktiviteter, siden de foreslåtte workshopaktivitetene kun korresponderte med den tidligste fasen av designprosessen. Erfaringsmessig ser vi nå at AT-ONE er spesielt tilpasset til gjennomføring av prosjekter i innsiktsfasen, metodene passet derfor ikke så godt med vår modell og tankegang som vi først tenkte. En rekke av aktivitetene fant vi det best å gjennomføre over en lengre tidsperiode utenfor workshopene, sammen med både front- og backstagebrukere det ellers ville vært vanskelig å samle i en felles workshop. Forarbeidet til kartleggingen av brukerreiser og personas ble blant annet gjort gjennom en rekke intervjuer og kundemøter, for deretter å bli videreutviklet og validert på workshop ved en senere anledning. Prosessen inneholdt med andre ord en rekke gode og overførbare prinsipper vi kunne bruke som rettesnor

underveis i prosjektet, både i og utenfor workshop.

Ellers har de fem prinsippene innen tjeneste-design vært i fokus gjennom hele oppgaven. Prinsippene har dannet et grunnlag for vår generelle tankegang og metodebruk, og hjulpet oss å undersøke og fremheve de viktigste aspektene ved tjenesten UNICEF ønsker å tilby.

## **EVALUERING AV METODER**

For å tilegne oss så mye og variert informasjon som mulig, tok vi i bruk en rekke forskjellige metoder i løpet av designprosessen. Alle er spesielt tilpasset vår oppgave og problem-stilling. På neste side diskuterer vi positive og negative aspekter ved de forskjellige, og hva vi ville gjort annerledes eller ønsker å ta med oss videre til neste gang.

## DISKUSJON / EVALUERING METODE

	Positivt
Litteraturstudie	Ga oss et faglig grunnlag for å forstå varierte praksiser innen veldedighet
Skrivebordsforskning	Ga bred innsikt basert på forskjellige kilder, samt et sammenligningsgrunnlag
Benchmarking	Ga oss et godt grunnlag for samtale med produkteier
Interessentkart	Ga oversikt over alle aktører tidlig i prosessen, bra for kommunikasjon med produkteier
Semistrukturert intervju	Viktig kilde til brukerinnsett, bruker styrte samtalen
The five whys	Bidro til å konkretisere de semistrukturerte intervjuene
Brukerreise	Ga oversikt over prosess, godt for samtale og visualisering (både eksisterende og ny praksis)
Følelsesmapping	Oppfordret bruker til å beskrive en følelse eller hendelse i detalj
Tjenestesafari	Ble kjent med praksisen, og satt oss inn i et nytt tankesett
Workshop	Inkluderte UNICEF, de fikk bedre tilhørighet til prosjektet
Personas	Fikk oversikt over en diversifisert brukergruppe
Aktørkartlegging	Ga oss en oversikt over UNICEFs interne struktur og arbeidsflyt
Service blueprint	Ble lagd i samspill med backstagebrukerne
How might we?	Brukerne reflekterte selv og stilte kritiske spørsmål til tema
Forced associations	Bra at dette ble brukt til å besvare «How might we?»
Brainstorm	Kom raskt opp med mange ideer
Design sprint	Hurtig generering av prototyper, samt testing
Historiefortelling	Satt brukeren inn i et scenario, vi kunne teste med ikke-reelle brukere

Tabell 2: Vår erfaringsbaserte evaluering av de 18 metodene som ble brukt i dette prosjektet



## DISKUSJON / EVALUERING METODE

Negativt	Til neste gang
Tidkrevende, ingen garanti for at alt man leser er relevant	Bra å gjennomføre tidlig i prosessen
Krevde mye forarbeid	Var positivt å ha et grunnlag før samtale med produkteier
Tidkrevende å få tilgang til intervjuobjekter	Positivt å være to (notattaker og ordstyrer)
Tidkrevende, måtte tolkes av intervju og valideres av brukere (+følelsemapping)	Svært positivt med grundig gjennomføring
Brukerne opplevde "nøytral" som negativ, og startet dermed øverst på skalaen	<p>Teste tallsystem eller kun farger for å mappe, slik at folk ikke føler de er negative ved mapping</p> <p>Der det er mulig burde man prøve den tjenesten man faktisk arbeider med</p>
Krevde mye planlegging	Positivt å være fleksibel med tanke på deltakere (ha mye grafisk materiale)
Vanskelig å finne en passende metode	Gjør grundigere forarbeid, presentér utfylt template å arbeide videre på
For mye fokus på brukerreisen i forhold til backstageprosessen	<p>Få frem at brukerreisen er et grunnlag for å beskrive backstage</p> <p>Positivt at brukerne tok styringen</p>
	Assosiasjonskortene bør bli definert klarere neste gang
Vi var i første omgang ikke bevisste nok på hvor mye historien hadde å si for testens utfall	Kan være lurt å teste historien før den blir brukt i brukertest

# Evaluering av løsning

Vi evaluerer løsningen vår med utgangspunkt i tilbakemeldinger fra UNICEF og våre egne refleksjoner forankret i brukerinnsikt.

## TILBAKEMELDING FRA UNICEF

I alt har UNICEF vært svært positive til løsningen vår, og vi har fått tilbakemelding fra lederen for salgsteamet om at den digitale produktkatalogen og retningslinjer for filtrering av henvendelser er noe de ønsker å implementere så snart som mulig.

Datomerkingen av logoer ble særlig godt mottatt fordi løsningen er lite ressurskrevende å implementere, og kan gjøres uavhengig av andre innovasjonsprosesser. Datostemplede logoer ble tegnet opp som offisielle forslag innen salgsteamet i UNICEF få uker etter at vi foreslo endringen, og de kommer til å ta utgangspunkt i våre forslag ved neste iterasjon. Dette vil gjøre oppfølgingsarbeidet enklere fordi de ansatte nå slipper å bruke like mye ressurser på å følge med på at små bedrifter fjerner logoen fra UNICEF fra sosiale kanaler etter endt samarbeid.

UNICEF har gitt en overordnet tilbakemelding om at de er fornøyd med hvordan de har blitt inkludert i workshoper og intervjuer underveis i designprosessen. De er blitt aktivt involvert i designbeslutningene som har formet både løsningens effekt og korresponderende grad av kompleksitet.

## VÅR EVALUERING

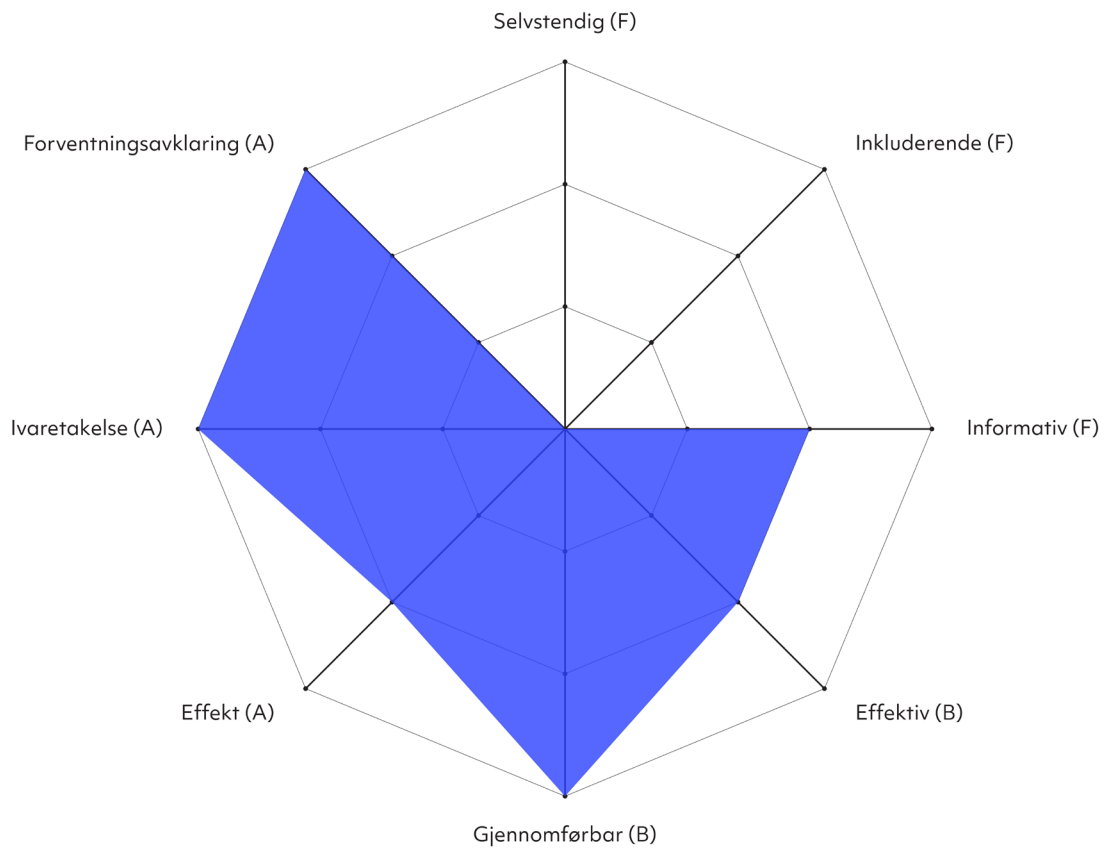
Basert på problemstillingen og betingelsene lagt frem av UNICEF ved prosjektstart, har vi arbeidet for at vår løsning skal skape og ivareta lojalitet blant UNICEFs små og mellomstore bedriftsbidragsytere. Løsningen vår er delt i tre deler for å dekke essensielle behov vi har funnet i innsiktsfasen vedrørende effektivisering av oppstartsprosessen i et samarbeid, bedre oppfølging av eksisterende samarbeid og et tilbud til de minste bedriftene som ønsker å bidra.

Konseptet fokuserer i hovedsak på samhandlingen og den direkte kontakten mellom ansatte i UNICEF og ansatte i deres samarbeidsbedrifter. Grunnet begrensinger på tid og ressurser valgte vi å ikke inkludere UNICEFs interne prosedyrer som dudiligence samt internsystem for registrering av bedriftssamarbeid i vårt scope.

Løsningen dekker de behovene vi har avgrenset fra innsiktsfasen. De tre delene fungerer optimalt sammen som én løsning, men også hver for seg. Konseptet er lagd for å være implementerbart og skalerbart ved å spille på styrkene i eksisterende teknologi i samhandling med ekspertisen til de ansatte i UNICEF.

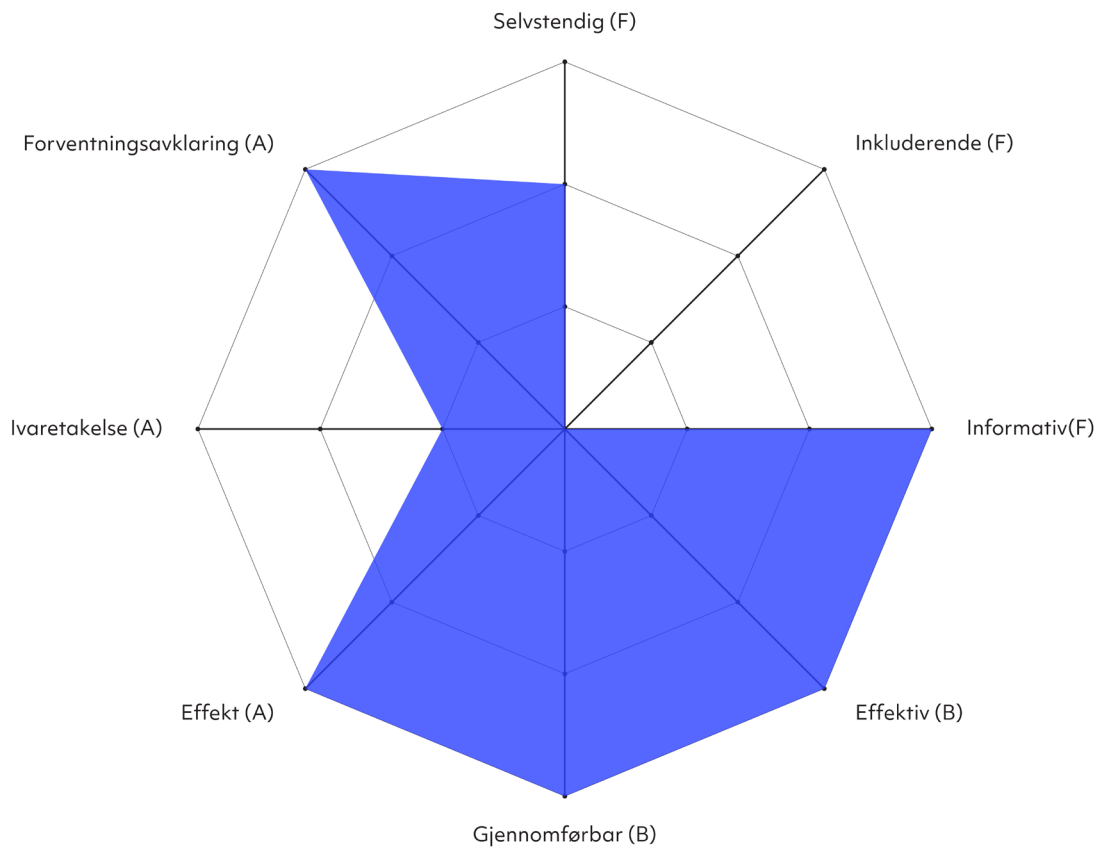
På de neste sidene har vi gjort en egenevaluering av de tre delene i vår tredelte løsning der vi evaluerer løsningen etter åtte kriterier (se figur 74-76). Den totale vurderingen kan sees i figur 78.

## Prosedyre for oppfølging



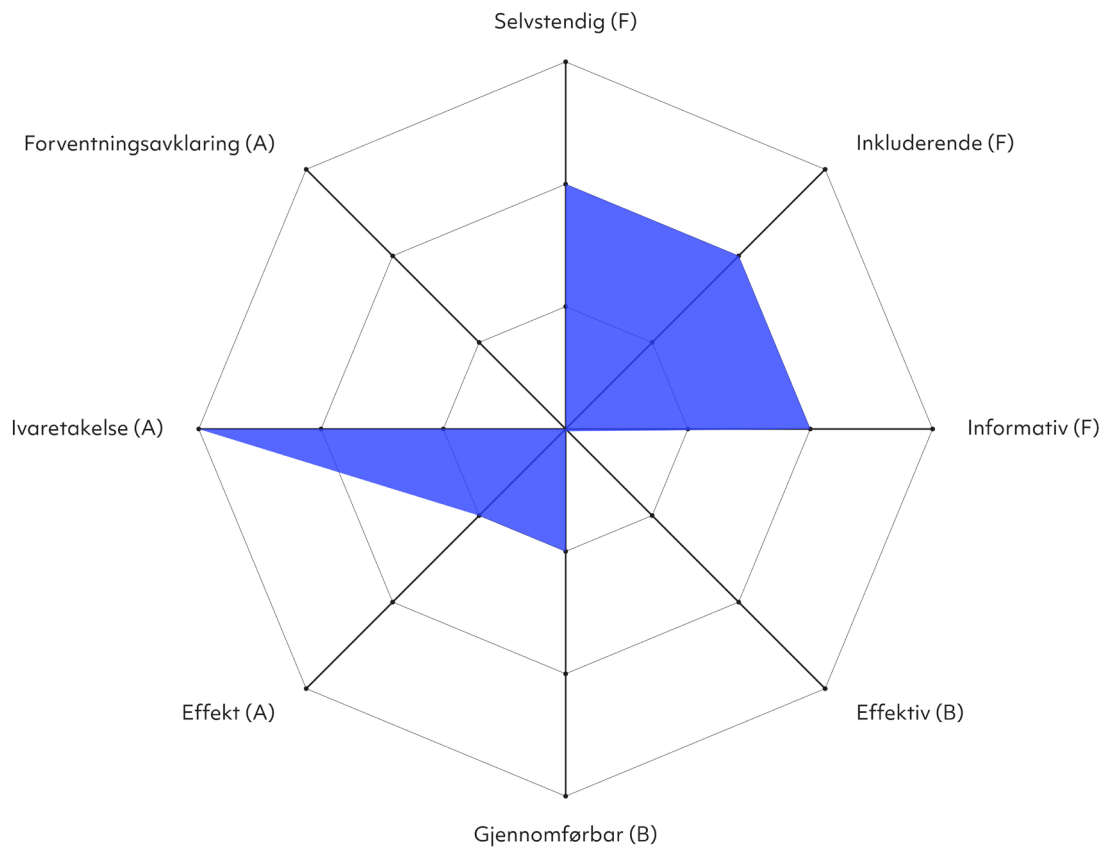
Figur 74: Et radardiagram som viser vår evaluering av "prosedyre for oppfølging". B står for "backstagebrukere", F står for "frontstagebrukere" og A involverer alle interessenter.

## Digital produktkatalog

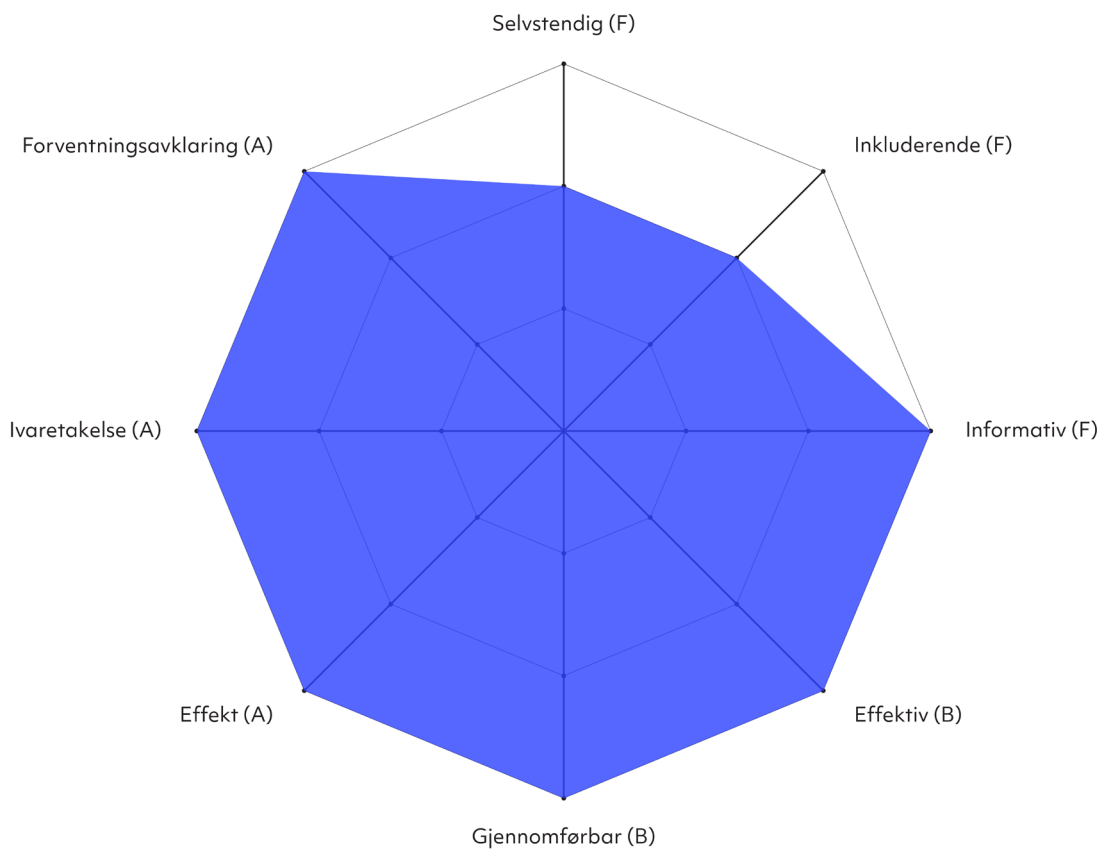


Figur 75: Et radardiagram som viser vår evaluering av "digital produktkatalog". B står for "backstagebrukere", F står for "frontstagebrukere" og A involverer alle interessenter.

## Tilbud til mindre bedrifter



Figur 76: Et radardiagram som viser vår evaluering av "Tilbud til mindre bedrifter". B står for "backstagebrukere", F står for "frontstagebrukere" og A involverer alle interessenter.

**Total**

Figur 76: Et radardiagram som viser vår totale evaluering av den tredelte løsningen. B står for "backstagebrukere", F står for "frontstagebrukere" og A involverer alle interessenter.





# Evaluering av samarbeid

Vi evaluerer samarbeidet med front- og backstagebrukere og motiverer hvorfor det har vært viktig for en forbedret brukeropplevelse.

## **SAMARBEID MED BEDRIFTER FOR EN BEDRE BRUKEROPPLEVELSE FRONTSTAGE**

Alle bedriftene vi har kontaktet har vært hjelpsomme og hyggelige. I løpet av prosjektet har vi vært i samtale med ti av UNICEFs 25 samarbeidsbedrifter (referert til som B1 til B10 tidligere i teksten), og fått svært nyttige tilbakemeldinger fra samtlige. Bedriftene har vi vært i kontakt med via telefon eller møtt ansikt-til-ansikt, dette har gitt oss grundig innsikt som vi sannsynligvis ikke hadde fått gjennom kun skriftlig kommunikasjon. Vi initierte kontakt med bedrifter i løpet av de første ukene av prosjektet og satte av god tid til å avtale hvert intervju. Dette er noe vi kommer til å ta med oss videre; det er alltid lurt å involvere brukere tidlig i prosessen.

Ideelt sett skulle vi ha involvert bedriftene enda tettere i utviklingen av prototypen til den digitale produktkatalogen. Dette har ikke vært mulig å gjennomføre siden de fleste holder til på andre siden av landet, og at på grunn av at samarbeidet med UNICEF kun er en liten del av deres virksomhet. Blant annet ble en workshop med bedrifter foreslått av en veileder på instituttet, men dette ble dessverre ikke mulig å gjennomføre siden UNICEF kun samarbeider med to bedrifter i Trondheim, og ingen av dem har gått gjennom UNICEFs prosess for å bli samarbeidspartner.

Vi mener likevel at flere runder med intervjuer og tjenestereisekartlegging ga oss tilstrekkelig informasjon til å forstå brukernes behov og ønsker rundt bedriftssamarbeidet med UNICEF, og at det har vært tilstrekkelig å teste det endelige konseptet på andre relevante representanter fra næringslivet da de faller i riktig målgruppe for tjenesten.

## **SAMARBEID MED UNICEF FOR EN FORBEDRET BRUKEROPPLEVELSE BACKSTAGE**

Gjennom samarbeidet med UNICEF har vi blitt kjent med ansatte fra de fleste avdelingene i organisasjonen. Vi har særlig arbeidet med organisasjonens ledergruppe og de ansatte i salgsavdelingen som jobber ut mot bedrifter. De ansatte har gjennom hele prosessen vært svært positive til arbeidet vårt, og har tatt seg tid til å snakke med oss flere ganger, til tross for en travel arbeidshverdag.

Vi tar med oss videre positive opplevelser fra de to workshopene og møtet vi holdt på UNICEFs kontor. Her fikk vi ekstremt mye innsikt i hvordan de ansatte arbeider og forholder seg til bidragsyterne sine, samt inspirasjon til nye idéer og mulighetsrom. De ansatte var svært engasjerte og jobbet kreativt og målrettet innen rammene som var lagt for de forskjellige aktivitetene.

Det merkes at de ansatte setter svært stor pris på ethvert bidrag og at det er en felles enighet i organisasjonen om at de er utrolig takknemlige for norske bedrifters engasjement for verdens barn.

Det tette samarbeidet med UNICEF har bidratt til en forståelse for hvor viktig det er å møte alle bidragsytere med varme og takknemlighet. Dette fikk vi også kjenne på som leksehjelpere på EVO. **Givergleden og giverviljen avhenger i stor grad av at man får bekreftelse på at bidraget sitt er viktig og at man gjør en forskjell. Denne anerkjennelsen er de ansatte i UNICEFs salgsavdeling flinke til å gi, og vi ser at det er dette de burde bruke ressurser på, i samspill med brukere.** I en giveropplevelse vil anerkjennelse, takknemlighet og mulighet til å se at bidraget gjør en forskjell i mange tilfeller være viktigere enn raske avklaringer og sømløs teknologi.



# Konklusjon

Vi konkluderer oppgaven på bakgrunn av de valgene, undersøkelsene og overveielsene vi har tatt i løpet av dette prosjektet.

Viktige funn fra dette prosjektet er at bedriftene har behov for anerkjennelse og oppfølging relatert til bidragene sine, og at de setter ekstra stor pris på at de har sin egen kontaktperson i den veldedige organisasjonen. Bedriftene har svært forskjellige behov, og hvert samarbeid er unikt. Til slutt har vi funnet at selv om teknologiutviklingen går raskt, er det fortsatt et langt stykke igjen før vi har løsninger som er gode nok til å erstatte menneskelig kontakt. Og enda lengre igjen til folk flest aksepterer kunstig intelligens som en erstatning for et ekte menneske i altruistiske situasjoner. Mer forskning innen dette feltet vil bidra til å bestemme hvilken betydning innovativ teknologi kan ha for veldedighetssektoren i fremtiden.

Med den teknologien og kunnskapen vi har tilgjengelig i dag, er en helautomatisert løsning som kun baserer seg på menneske-maskin-interaksjon urealistisk. Bedriftene som kontakter veldedige organisasjoner tar kontakt fordi de har mulighet til, og fordi de ønsker å bidra til en bedre verden. Og de har behov for bekreftelse på at det de gjør er viktig og riktig.

**Innsikten vår har vist at handlingen «å gi til veldedighet» innebærer mer enn en overføring av penger mellom bedrift og organisasjon. Det er også store forventninger, behov og ønsker knyttet til et slik bidrag.** Organisasjoner som lykkes i å møte disse, vil som regel også i større grad lykkes med å samle inn penger til arbeidet sitt. Det finnes mange veldedige organisasjoner som arbeider for omtrent samme sak, og bidragsyterne vil sannsynligvis velge den organisasjonen med det tilbudet som trigger mest giverglede.

Slik veldedige organisasjoner er strukturert i dag, vil vi ikke kunne forvente at de skal ta regningen med å utvikle høyteknologiske løsninger som skal erstatte menneskelig kontakt – fordi de som gir til organisasjonen forventer at pengene deres skal gå til veldedig arbeid og ikke til å drive innovativ teknologi. Teknologi er derimot ikke den eneste måten å drive innovasjon på. Innovasjon betyr å skape noe nytt eller utvikle en praksis til det bedre, tjenestedesign introduserer en slik nyvinnende tankegang til veldedighet

som fagfelt. De veldedige organisasjonene som er åpne for strategiske endringer i egen tankegang og praksis, kan forbedre måten de forholder seg til givere på. Å åpne øynene for kundebehov, både front- og backstage, kan være nøkkelen til økt tilslutning og givervilje.

«Det viktigste for oss er at hjelpen kommer frem» er en formening som går igjen blant alle bedrifter og privatpersoner vi har diskutert veldedighet med. Uavhengig av størrelse, økonomi og bransje. I Norge er giverviljen helt klart tilstede, også blant små bedrifter. Veldedige organisasjoner må derfor presentere bedriftene med et konkret tilbud der de kan gi etter evne, og følge opp dette på en god måte. Dette vil åpne nye dører inn til veldedighet for de små bedriftene, som igjen kan føre til økt forankring av altruistisk tankegang blant flere grupper i samfunnet.

Menneskers altruistiske folhold til veldedighet er svært viktig å respektere, og viser at veldedige organisasjoner som prioriterer kjernevirksomheten sin vil tiltrekke seg flere bidragsytere.





# Referanseliste

AirBnB. AirBnB. Retrieved from <https://www.airbnb.no>

Aknin, L. B., Dunn, E. W., Whillans, A. V., Grant, A. M., & Norton, M. I. (2013). Making a difference matters: Impact unlocks the emotional benefits of prosocial spending. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 88, 90-95.

Alaieri F., V. A. (2016). Ethical Decision Making in Robots: Autonomy, Trust and Responsibility. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-319-47437-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47437-3_16)

Anna K. Gottman, B. R. L. (2007). Charity E-volution? An evaluation of the attitudes of UK charities towards website adoption and use. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. doi:10.1002/nvsm.272

Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248-262. doi:10.1177/0092070300282006

Business Dictionary. (2018). Desk Research. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/desk-research.html>

Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. doi:10.1086/680089

Clatworthy, S. (2014). How to design better services. In O. Arkitektur- og designhøgskolen i & O. N. E. At (Eds.). Oslo: Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.

Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D., & Noessel, C. (2014). About face: the essentials of interaction design: John Wiley & Sons.

Cryder, C. E., Loewenstein, G., & Scheines, R. (2013). The donor is in the details. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 15-23.

Cynthia L. Corritorea, B. K., Susan Wiedenbeck. (2003). On-line trust: concepts, evolving themes, a model. doi:[https://doi.org/10.1016/S1071-5819\(03\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00041-7)

## REFERANSER

- De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. (2010). Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller. Retrieved from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-quantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Dean, D. H. (2003). Consumer perception of corporate donations effects of company reputation for social responsibility and type of donation. *Journal of advertising*, 32(4), 91-102.
- Dean, D. H. (2013). CONSUMER PERCEPTION OF CORPORATE DONATIONS Effects of Company Reputation for Social Responsibility and Type of Donation. doi:10.1080/00913367.2003.10639149
- Descombe, M. (2003). The good research guide. For Small-scale Research Projects.
- Direktoratet for forvaltning og ikt. (2015). Beste praksis og benchmarking. Retrieved from <https://www.difi.no/veiledning/tidstyver/finn-tidstyvene/tidstyver-virksomhetene/beste-praksis-og-benchmarking>
- Gaskin, K. (1999). Blurred vision: Public trust in charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4(2), 163-178.
- Gothelf, J., & Seiden, J. (2016). *Lean Ux: Designing Great Products with Agile Teams*: "O'Reilly Media, Inc."
- Halvorsen, L. C. (2016). Creative workshop. Retrieved from <https://open.bekk.no/kreativ-workshop>
- IDEO Design Kit. (2017). Interview. Retrieved from <http://www.designkit.org/methods/2>
- Innovasjon Norge. (2018). Samfunnsansvar (CSR). Eksporthåndboken. Retrieved from <http://www.innovasjon norge.no/no/Eksporthandboken/Eksportordbok/Samfunnsansvar-CSR/>
- Jacob Nielsen, T. K. L. (1993). A mathematical model of the finding of usability problems. Paper presented at the ACM INTERCHI'93 Conference, Amsterdam, The Netherlands.
- Kiwi. (2017). For hver flaske Isklar vann som selges i KIWI, doneres det 2 kroner til UNICEF og KIWIs vannprosjekt på Madagaskar. Retrieved from <https://kiwi.no/Tema/samfunnsansvar/Samfunnsengasjement/donerer-2-kr-per-solgte-vannflaske-til-unicef/>
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*: Simon and Schuster.

## REFERANSER

- Kucheriavy, A. (2017). Top 100 UX Design Tips from a User Experience Master. Retrieved from <https://www.intechinc.com/blog/100-ux-design-pro-tips-from-user-experience-master/>
- Kulturdepartementet. (2017). Frivillighet. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/frivillighet/id1080/>
- Langhammer, B. (2003). Litteraturstudie metode. Retrieved from Liquid Agency. (2014). Five reasons why personas matter. Retrieved from <https://medium.com/brand-experience/five-reasons-why-personas-matter-54db192f38b6>
- Malt, U. (2015). Strukturert Intervju. Retrieved from [https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju)
- Milinski, M., Semmann, D., & Krambeck, H. (2002). Donors to charity gain in both indirect reciprocity and political reputation. *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 269(1494), 881-883.
- Miller, M. E. (2016). The difference between a journey map and a service blueprint. Retrieved from <https://blog.practicalservicedesign.com/the-difference-between-a-journey-map-and-a-service-blueprint-31a6e24c4a6c>
- Nevejan, C. (2007). Presence and the design of trust.
- Nielsen, J. (1995). 10 usability heuristics for user interface design. Nielsen Norman Group, 1(1).
- Norad. (2016). Norsk bistand i tall. Retrieved from <https://norad.no/om-bistand/norsk-bistand-i-tall/?tab=geo>
- Norwegian. (2015). Norwegian og UNICEF med utvidet globalt samarbeid: Støtt arbeidet for barn når du bestiller flyreise. Retrieved from [https://media.norwegian.com/?\\_ga=2.38685539.196849750.1526382485-948392241.1488747369#/pressreleases/norwegian-og-unicef-med-utvidet-globalt-samarbeid-stoett-arbeidet-for-barn-naar-du-bestiller-flyreise-1181723](https://media.norwegian.com/?_ga=2.38685539.196849750.1526382485-948392241.1488747369#/pressreleases/norwegian-og-unicef-med-utvidet-globalt-samarbeid-stoett-arbeidet-for-barn-naar-du-bestiller-flyreise-1181723)
- Richard Hanna, A. R., Victoria L. Crittenden. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>

## REFERANSER

- Ross, J. K., Patterson, L. T., & Stutts, M. A. (1992). Consumer perceptions of organizations that use cause-related marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 93-97. doi:10.1007/bf02723480
- Schartum, D. W. (2012). Kvalitativ og kvantitativ metode. UIO Forvaltningsinformatikk. Retrieved from [www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4001/h12/metode---innforing3.ppt](http://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4001/h12/metode---innforing3.ppt)
- Schelling, T. (1968). *The Life You Save May Be Your Own*.
- Schneider, J., Stickdorn, M., Bisset, F., Andrews, K., & Lawrence, A. (2012). *This is service design thinking : basics, tools, cases*: Bis B.V.
- Sparrow, S. (2017). *Service design with nonprofits*. Retrieved from <https://techsgood.org/service-design-with-nonprofits-b76c245f0bcf>
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. (2017). *This is Service Design Doing*: O'Reilly.
- Sultan, F., & Mooraj, H. A. (2001). *Design a trust-based e-business strategy trust*. Marketing Management.
- The British Design Council. (2015). *The Design Process: What is the double diamond*. Retrieved, 3, 2017.
- UNICEF UK. (2018). *For Every Child in Danger*. Retrieved from <https://www.unicef.org.uk>
- UNICEF US. (2018). *UNICEF - For Every Child*. Retrieved from <https://www.unicef.org>
- White, H. (2018). *This is service design doing*.

# Vedlegg

## 1. KOMPLETT METODELISTE

### 1. Litteraturstudie

En litteraturstudie er en type skrivebordsforskning der man leser et utvalg akademiske artikler for å danne et teoretisk grunnlag for en oppgave. En god litteraturstudie innebærer gjerne en kritisk gjennomgang av flere artikler innen samme tema for å sikre seg mot partisk og useriøs forskning (Stickdorn et al., 2017).

Metoden baserer seg på en systematisk gjennomgang av fagskrifter og annen akademisk litteratur rundt en valgt problemstilling. Materialet prosesseres og analyseres på samme måte som i skrivebordsforskning (Langhammer, 2003).

Litteraturstudie bidrar til å gi prosjektet og masteroppgaven en tydeligere akademisk forankring, og bidrar til å innlemme akademisk forskning i et praktisk designprosjekt. I følge IDEO Design Kit (2017) er et solid kunnskapsgrunnlag det beste utgangspunktet når man skal starte et nytt designprosjekt. Dette er fordi det teoretiske grunnlaget bidrar til å bestemme hvilke temaer som er relevante å belyse i senere i prosjektet.

### 2. Skrivebordsforskning

Skrivebordsforskning, eller andrehåndsforskning, handler om å samle og analysere relevant informasjon som allerede er gjort tilgjengelig av andre (Business Dictionary, 2018). Målet med skrivebordsforskning er å raskt og enkelt kunne tilegne seg kunnskap om et tema uten å måtte bevege seg fra skrivebordet. Det kan være både trykte og digitale tekster, forskningsartikler, bilder, filmer eller andre medier.

Dette materialet prosesseres og analyseres og settes deretter inn i en relevant

kontekst for prosjektet. Informasjon fra flere typer fagfelt bør undersøkes. Det kan for eksempel være designmetodikk, tema, mål, miljø, organisasjon og brukere.

Denne metoden er særlig nyttig i starten av prosjekt for å gjøre seg kjent med nye tema og en ny tjeneste. Gjennom skrivebordsforskning lærer man mer om hva som må gjøres av egen forskning for å fylle kunnskapshull og tilegner seg kunnskap for å bestemme hvilke metoder som brukes gjennom prosjektet (Stickdorn et al., 2017).

### **3. Benchmarking**

Benchmarking er en metode som brukes for å sammenligne et bestemt produkt med andre, lignende løsninger. Gjennom å bestemme referansepunkter basert på suksesskriterier fra andre løsninger, brukes benchmarking til å forme en overordnet strategi for hvordan det nye produktet skal utvikles (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2015).

I dette prosjektet valgte vi å dele benchmarking-analysen inn i tre nivåer der vi så på nettsiden til åtte andre UNICEF-kontor, andre veldedige organisasjoner og sammenlignbare ikke-ideelle organisasjoner. De åtte UNICEF-kontorene ble plassert mellom to motstående strategier innen fire forskjellige temaer. Ansatte på UNICEFs kontor i Oslo ble deretter utfordret til å plassere hvor de mener UNICEF Norges strategi er i dag, og hvor de mener den burde være. De to andre nivåene ble også analysert i henhold til de samme strategiene.

Benchmarking brukes som et verktøy for å få innsikt i tanker om digital strategi blant de ansatte internt i UNICEF, og for å hente inspirasjon til konseptutviklingsfasen.

### **4. Interessentkart**

Et interessentkart er en visuell oversikt over de forskjellige deltakerne i en tjeneste. Kartet skiller mellom eksterne og interne deler av tjenesten, og viser hvordan de forskjellige interessentene forholder seg til hverandre (Schneider et al., 2012). Kartet trekker også frem spesielt gode relasjoner og relasjoner som

kan by på utfordringer.

For å lage et interessentkart må en fullstendig liste med interessentene tegnes opp, i tillegg til en oversikt over hvordan de motiveres til å bruke tjenesten. Deretter kartlegges forholdet mellom de forskjellige interessentene for å fremheve gode relasjoner og mulige utfordringer. Dette kan gjøres ved hjelp av skrivebordforskning, intervjuer eller observasjon i samarbeid med tjenesteleverandøren. Gjerne en kombinasjon av flere.

Interessentkartet blir brukt for å få en oversikt over hvor mange interessenter som har påvirkningskraft på tjenesten, og hvilke brukere som benytter seg av den. Disse kategoriseres deretter i grupper etter interesser, mitovasjon, påvirkningskraft og betydning.

## **5. Semi-strukturert intervju**

Semi-strukturert intervju brukes for å samle kvalitativ data direkte fra interessenter og brukere. Spørsmålsformuleringer er ikke nøyaktig nedtegnet, men stikkord og beskrivelser brukes som inspirasjon underveis (Malt, 2015). Metoden sørger for en balanse mellom fleksibiliteten man får fra et helt åpent intervju og det strukturerte fokuset man får fra en etnografisk spørreundersøkelse.

Intervjuene struktureres gjerne rundt et sett med forhåndsbestemte, åpne spørsmål, slik at intervjuet holdes saklig samtidig som den som intervjues har mulighet til å snakke fritt (IDEO Design Kit, 2017).

For å kartlegge en tjeneste er det svært viktig å se på brukeropplevelsen fra begge sider slik at man kan danne seg et helhetlig bilde av opplevelsen for alle involverte. Selv om noe oppleves som bra for kunden, kan det for eksempel være svært utfordrende for de som tilbyr tjenesten. I disse tilfellene vil det være rom for optimalisering selv om tjenesten fremstår som vellykket utad (Descombe, 2003).

## **6. The 5 whys**

The 5 whys er en sekvens med spørsmål som brukes for å få dypere innsikt i brukerens opplevelse av en tjeneste. Metoden brukes hovedsakelig for å utforske kjernen til et problem brukeren har, og gjennomføres gjerne i forbindelse med et intervju eller som en del av en workshop.



De eller den som skal intervjues stilles et spørsmål om hvorfor et problem oppleves som det gjør. Deretter bygger intervjueren nye "hvorfor"-spørsmål basert på hva brukeren svarer. Ved å begrense seg til fem steg sørger intervjueren for at spørsmålene holdes relevante, samtidig som hun eller han får innsikt i de underliggende årsakene som ofte ikke kommer frem i et vanlig intervju (Schneider et al., 2012).

Metoden hjelper intervjueren å finne sammenhengen mellom symptomer og rotårsaker. Gjennom å grave litt dypere for hvert spørsmål kan man hjelpe brukeren på vei til å finne det egentlige problemet.

## **7. Brukerreise**

En brukerreise er en sekvens bestående av en rekke hendelser eller kontaktpunkter som beskriver en brukers opplevelse over tid (Stickdorn et al., 2017). Brukerreisen skal fange brukere eller kunders opplevelse av hendelser relatert til tjenesten, sett fra deres eget perspektiv (Miller, 2016).

For å kartlegge en brukerreise bruker designere kundenarrativ og kundedata for å beskrive en sekvens av hendelser som kunden går gjennom underveis i tjenesten. Dette kartlegges over en tidslinje, der brukerens handlinger, tanker og interaksjoner er i fokus. Dette er ofte mest sentralt på frontstage-siden av en tjeneste.

En brukerreise bidrar til å gi designeren en oversikt over brukerens opplevelse underveis i tjenesteforløpet slik at hun eller han kan evaluere tjenesten sett fra brukerens perspektiv. Visualiseringen gir en oversikt over de forskjellige kontaktpunktene og bidrar til å definere mer spesifikke pain points relatert til tjenesten. Metoden brukes gjerne sammen med følelsesmapping.

## **8. Følelsesmapping**

Følelsesmapping handler om visuelt fremstille en forenklet versjon av følelsesbildet til brukere når de interagerer med tjenesten. Følelseskartet sees ofte i sammenheng med en brukerreise.

For å kartlegge brukernes følelser eller opplevelser tar man gjerne utgangspunkt i de kontaktpunktene som defineres i brukerreisen til den samme tjenesten.

Med utgangspunkt i en forhåndsbestemt skala, f.eks. 1-5, blir brukeren bedt om å skildre hvordan hun eller han følte i interaksjon med det spesifikke kontaktpunktet i tjenesten. Skalaen vil som regel gå fra «svært misfornøyd» til «svært fornøyd». Dersom en bruker ønsker å mappe et kontaktpunkt med flere følelser, kan det vært mer nyttig å dele opp det aktuelle kontaktpunktet i flere punkt.

Metoden er nyttig for å trekke ut både pain points og spesielt gode opplevelser ved en tjeneste. De spesielt gode opplevelsene kan være nyttige som eksempler på «beste praksis» fra tjenesten, og pain points er gjerne gode utgangspunkt for innovasjon.

## 9. Tjenestesafari

Tjenestesafari brukes for å oppleve tjenester fra brukerens perspektiv. Metoden kan innebære å utforske den spesifikke tjenesten, i vårt tilfelle å gi et beløp fra en bedrift til UNICEF. Dersom det ikke lar seg gjennomføre kan designeren se på en bredere forståelse av tjenesten, som for eksempel å bidra med noe til en veldedig organisasjon. Det viktigste er at designeren utforsker tjenesten på lik linje med brukeren (The British Design Council, 2015).

Siden vi verken representerer en bedrift eller har mulighet til å gi et betydelig beløp til UNICEF ble vi nødt til å velge en annen, sammenlignbar tjeneste. Tjenesten måtte innebære en forpliktelse over flere uker, men samtidig la seg kombinere med masterarbeidet.

Gjennom en tjenestesafari får man mulighet til å oppleve en tjeneste på lik linje med brukerne. Innsikt i brukerperspektiv bidrar til å designe solide tjenester med forankring i brukerens behov og utfordringer (Schneider et al., 2012).

## 10. Workshop

Workshop er en gruppeøvelse og en av de viktigste metodene innen samskaping. I en workshop inkluderes front- og backstagebrukere i designprosessen, noe som kan bidra til en høyere grad av brukerorientering i løsningsrommet. I dette prosjektet arrangerte vi tre workshoper, to med de ansatte i UNICEF og én med et utvalg potensielle brukere i Trondheim.

## 11. Personas

Personas brukes som et verktøy for å samle og konkretisere brukerinnsett. Målet med metoden er å lage fiktive personer som representerer mangfoldet i observerte motivasjoner, holdninger, evner, aktiviteter, muligheter og begrensninger ved produktet eller systemet slik det brukes i dag (Cooper, Reimann, Cronin, & Noessel, 2014). En persona vil ofte kommunisere behov felles for flere brukergrupper, men skal alltid representere en gruppe med definerte behov og bruksmønstre.

En persona er basert på ekte kundedata og skal si noe om ønsker, utfordringer og behov til en fiktiv representant for en bestemt brukergruppe. Det er viktig å skape troverdige personas som brukergruppen kan kjenne seg igjen i, uten å føle seg parodierte eller fremstilt på en stereotypisk måte.

Personas er et særlig viktig referanseverktøy når man designer tjenester som involverer mer enn én bestemt type brukere for å sørge for at tjenesten dekker behovene til hele spekteret av brukergruppen.

## 12. Aktørkart

Aktørkartlegging er en metode vi lagde for å kartlegge aktører og kommunikasjonsflyt innad i UNICEF. Metoden går ut på at man tegner opp forskjellige kategorier av kontaktpersoner eller -punkter, for eksempel «kontaktperson i bedrift», «KAM (key account manager)» eller «epostfiltrering» i et horisontalt kart. Deretter skal de som tar i mot disse henvendelsene, visualisere kommunikasjonen på kartet.

## 13. Service Blueprint

I motsetning til en brukerreise som har hovedfokus på kundenes frontstage opplevelse, fokuserer et service blueprint på hvordan de underliggende prosessene i en bedrift virker for å drive og levere tjenesten (Miller, 2016). Dette er dermed sentralt for å kartlegge backstage av en tjeneste.

Et service blueprint skal vise hvordan organisasjonen fungerer innad, under overflaten av en tjeneste. For å bygge et blueprint er det viktig å ta utgangspunkt

i eksisterende scenarioer, og arbeide seg nedover for å se hvordan bedriften bygger opp opplevelsen.

Ansatte fra forskjellige deler av organisasjonen må arbeide sammen for å representere alle aspekter av hva som skal til for å tilby tjenesten.

Kombinert med en brukerreise gir en service blueprint et fullstendig bilde av hvordan en tjeneste leveres og oppleves, både for kunden og de ansatte innad i bedriften.

#### **14. How might we**

"How might we?" handler om å omformulere problemområder til mulighetsområdet. Ved å spørre seg «hvordan kan vi løse dette?», tvinges aktørene til å tenke på muligheter heller enn begrensninger og danner er ramme for kreativ tenkning (IDEO Design Kit, 2017). I dette prosjektet brukte vi «how might we» som spørsmål aktørene skulle løse med inspirasjon fra «forced associations».

#### **15. Forced associations**

Forced associations er en type brainstorm der deltakerne skal tvinge frem konsepter gjennom å kombinere to ord. I vår tilnærming laget vi bunker med kort i to kategorier, basert på hva bedriftene har sagt om UNICEFs personlighet og hva de har sagt om deres opplevelse med UNICEF-samarbeid. Deretter fikk deltakerne velge ett kort fra hver bunke for å lage et konsept som skulle svare på problemstillingene fra «how might we».

#### **16. Brainstorm**

Målet med en brainstorm er å samle idéer knyttet til et tema som skrives eller tegnes på en post-it. Metoden virker best når deltakerne er positive, optimistiske og fokusert på å komme opp med så mange idéer som mulig (IDEO Design Kit, 2017). I dette prosjektet brukte vi brainstorm både for å samle idéer hos ansatte i UNICEF, som konseptutvikling med bedriftskunder og for å komme opp med idéer innad i masterteamet.

## 17. Design sprint

Design Sprint er en metode utviklet av Knapp, Zeratsky, and Kowitz (2016), partnere ved Google Ventures. Metoden legger til rette for å løse problemer og teste nye idéer i løpet av en arbeidsuke. Hver dag er dedikert til ett ledd i en fem steg lang designprosess: kartlegg, skiss, bestem, prototyp og test. I dette prosjektet brukte vi sprint for å raskt sette til livs to idéer som kom frem etter den andre workshopen med UNICEF.

## 18. Historiefortelling

Historiefortelling i design er en teknikk for å dele innsikt, og en måte å kommunisere nye konsepter på. Metoden går ut på å beskrive idéer og konsepter ved hjelp av et engasjerende narrativ for å lettere involvere interessenter i idémyldring og refleksjon (Schneider et al., 2012). Historiefortellingen kan være både språklig og visuell.

Ved bruk av enkle grep kan designere illustrere en idé eller praksis slik at den fremstår som en historie. Dette er en fin måte å skape en dialog med de forskjellige aktørene som er involvert i en tjeneste på. Metoden bidrar til å engasjere publikum gjennom å bruke tidligere anskaffet innsikt og personas for å lede dem inn i en situasjon og rolle.

Historiefortelling gjør det mulig å danne et ståsted og utgangspunkt for deltakere som ikke har vært delaktige i selve prosessen, men som skal bidra til videre utvikling av en idé.

## 2. KOMPLETT DESIGNBRIEF

Backstage: UNICEF-ansatte.

Behov: Få mer tid til å følge opp og nå ut til nye bedrifter

Frontstage: Ansatte i UNICEFs samarbeidsbedrifter.

Behov: Ha tydeligere rammer for samarbeidet, og mer oppfølging underveis

### **Overordnet krav**

Merkevare: UNICEF har en sterk merkevare som det er viktig å opprettholde og respektere.

Ansatte: De ansatte i UNICEFs salgsavdeling har som kjernekompetanse å ivareta bedriftene gjennom å jobbe med felles bedriftsutvikling. Denne kompetansen er viktig for UNICEFs arbeid med bedrifter og bør ivaretas.

### **Må:**

Frigjøre tid for KAM i oppstartsfasen av et samarbeid, slik at den tiden kan brukes til CRM

Opprettholde den tette kontakten mellom bedriftene og salgsavdelingen

Sørge for at små og mellomstore bedrifter føler seg sett, satt pris på og ivaretatt, uten at det fører til økt ressursbruk for de ansatte i UNICEF

Være en skalerbar løsning som det er mulig å videreutvikle slik at den kan gi verdi for større bedrifter

Sørge for tydeligere rammer for bedriftene i oppstartsfasen

### **Bør:**

Kunne gi en forbedret brukeropplevelse for de største bedriftene, i tillegg til de små og mellomstore

Gjøre det mulig for UNICEF å ha et tilbud til enda mindre bedrifter som ikke har mulighet til å forplikte seg til dagens minste årlige sum

Bidra til at de ansatte i salgsavdelingen bruker mindre tid på å undersøke om bedriftene bruker markedsføring og grafisk materiale som avtalt

### **Kan:**

Bedrifter kan på en enkel måte bidra med noe annet enn penger

Utforske social proof eller lignende som et alternativ til øremerkede midler

Gjøre det lettere for UNICEF å sparre med bedrifter om idéer, og for bedrifter å hente inspirasjon fra hverandre

Løsningen kan utvides til å gi verdi til private givere

### **Timeplan**

Til påske: Innsikt og oppgavedefinisjon (halvveis).

April: Kreativ idégenereringsfase.

Mai: Spesifisering av løsning.

Frem til 7. juni: Ferdigstilling.

### **Hvordan skal prosjektet presenteres?**

Prosjektet leveres 7. juni, og presenteres 14. og 15. juni ved presentasjon og utstilling i Trondheim.

### **Konkurrenter**

Andre veldedige organisasjoner i Norge.

### **Prosjektets omfang**

Analysere og kartlegge nåværende tjeneste, og idégenerere og prototype nye løsninger i samarbeid med reelle brukere.

### **Tilgjengelig/nødvendig ressurser**

- Varierte designverktøy.
- Workshopdeltakere.
- Kunnskap fra de ansatte i UNICEF.
- Kundekontakt.

### **Overordnet stil/image**

- Forholde seg til UNICEF sin grafiske profil.
- Forholde seg til at UNICEF har en sterk merkevare som det er viktig å opprettholde og respektere.

### 3. LENKER

Lenke til animert versjon av tjenestereisen: <https://vimeo.com/273677064>

Lenke til interaktive prototyper: <http://folk.ntnu.no/theamto/tjenstedesign>

Passord: masteroppgave2018



