



**BRUK AV TJENESTEDESIGN TILNÆRMINGER I ARBEIDET
MED TJENESTEINNOVASJON RETTET MOT UNGE
BANKKUNDER**

Mari Lise Stenvik Kvistad

Masteroppgave
Master i Interaksjonsdesign
30 ECTS
Avdeling for informatikk og medieteknikk
NTNU i Gjøvik, 2016

Avdeling for
informatikk og medieteknikk
NTNU i Gjøvik
Postboks 191
2802 Gjøvik

Department of Computer Science
and Media Technology
NTNU i Gjøvik
Box 191
N-2802 Gjøvik
Norway

Sammendrag

Digitaliseringen i banksektoren har ført til at kundeatferden har endret seg, og åpnet opp for at utradisjonelle aktører kan entre markedet med nye, innovative løsninger. For bankene er det ikke nok å tilby tjenester som er tilfredsstillende for kundene, de må i tillegg være innovative og utvikle nye tjenestetilbud. Unge bankkunder har vist seg å være lojale til sin bank inntil det øyeblikket hvor de har en dårlig kundeopplevelse eller ikke lenger har kontroll. Bank er for dette kundesegmentet kun et verktøy, noe som krever at aktørene skaper forståelse for problemområdene og utvikler tjenester som engasjerer. Disse endringene som digitaliseringen har medført har drevet frem et større behov for tjenstedesign, som ved riktig bruk kan bidra til at kundenes behov møtes, samt gi bedriften muligheter til å skape nye eller forbedre eksisterende tjenester.

Hensikten med denne masteroppgaven var å undersøke om tjenstedesigntilnærminger kan benyttes i arbeidet med tjensteinnovasjon rettet mot unge bankkunder, ved å benytte den workshopbaserte metoden AT-ONE. En viktig del av tjenstedesign er å erverve kundeinnsikt. I denne studien ble det gjennomført intervju med ni unge bankkunder, hvor formålet var å få innsikt i meninger, perspektiver og holdninger. I tillegg ble det gjennomført intervju med seksjonsleder for Brand Experience i DNB, for å få innsikt i hvordan Norges største finanskonsern jobber med digitalisering og tjenstedesign.

Funnene fra studien har vist at AT-ONE er en formålstjenlig metode å benytte for å strukturere de tidligste fasene av innovasjonsprosesser. Metoden bidrar til å utforske hele løsningsområdet, samt at den fungerer som en arena for samskaping ved å samle ulike interessenter. Resultatene har også vist at det er visse ressurs- og kompetansemessige forutsetninger som er viktige for en suksessfull gjennomføring, hvor de mest fremtredende er tidsbruk og utveksling av kompetanse.

Abstract

The digitization of the banking industry has led to changed customer behavior, and non-traditional actors have entered the market with new, innovative services. For the banks it is not enough to offer services which satisfy the customers, they also have to be innovative and develop new service offerings. Young customers are loyal to their bank until the moment where they have a bad customer experience or is no longer in control. For this customer segment, the bank is only a tool, which means that the banks understand the problem areas and develop new services which engage them. The changes which the digitization has led to has driven the need for service design, which by proper use will contribute to meeting the customers need together with the opportunity to create new or renewed services for the businesses.

This master thesis has investigated if service design approaches can be used when working with service innovation aimed at young bank customers by using the workshop based method AT-ONE. An important factor for service design is customer insight. In this study, nine interviews with young customers were conducted, with a purpose to gain insight into meaning, perspectives and behavior. In addition, an interview with the Head of Brand Experience in DNB was conducted, to gain insight into how Norway's largest financial services group works with digitization and service design.

The results show that AT-ONE is an expedient method to use in order to structure the first phases of innovation processes. The method contributes to exploring the solution area and is an area for co-creation. The results have also shown that it is certain preconditions which are important for a successful implementation, such as exchange of expertise and time.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mastergraden i Interaksjonsdesign ved NTNU i Gjøvik. Jeg var tidlig bestemt på at jeg ønsket å jobbe med tjenstedesign i oppgaven. Siden jeg er ansatt i DNB, hvor det i senere tid har vært stort fokus på den digitale transformasjonen banksektoren står ovenfor, var det et naturlig valg å jobbe med tjenstedesign og tjenesteinnovasjon innen banksektoren.

En stor takk rettes til alle som har bidratt i intervju og workshoper, både unge bankkunder og kolleger i DNB. Personlig vil jeg også takke familie og venner for gode ord underveis i studieløpet, samt veileder, Gry Seland, for innspill og tilbakemeldinger.

Gjøvik, 01.06.2016

Mari Lise Stenvik Kvistad

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.2 Begrunnelse, motivasjon og forventet resultat.....	3
1.3 Struktur på oppgaven	4
2 Bakgrunn	5
2.1 Tjenesteinnovasjon	5
2.2 Tjenstedesign.....	11
2.3 Tjenstedesign og samskaping.....	16
2.4 Digitalisering i banksektoren	18
2.5 Millennials	19
3 Metode	23
3.1 Forskningsdesign	23
3.2 Intervju.....	24
3.3 AT-ONE.....	26
3.3.1 AT-ONE-prosessen.....	28
3.3.2 Aktører	29
3.3.3 Touchpoints.....	30
3.3.4 Tilbud.....	30
3.3.5 Behov	31
3.3.6 Opplevelser	32
3.3.7 Konseptualisering	32
3.4 Andre tjenstedesigntilnærminger	34
3.4.1 Kundereise	34
3.4.2 Personas	34
4 Resultat og analyse	35
4.1 Personvern og etiske betraktninger.....	35
4.2 Intervju.....	36
4.2.1 Intervju med millennials	36
4.2.2 Intervju med DNB.....	38
4.3 Tjenstedesignutforming.....	42
4.4 AT-ONE.....	43

4.4.1	Workshop for aktører og opplevelser	43
4.4.2	Workshop for touchpoints.....	48
4.4.3	Workshop for tilbud og behov	51
4.4.4	Workshop for konseptualisering	55
4.5	Metodekvalitet	65
4.5.1	Reliabilitet.....	65
4.5.2	Validitet.....	66
5	Diskusjon	68
5.1	Drøfting av forskningsspørsmål.....	68
5.1.1	Forskingsspørsmål 1	68
5.1.2	Forskingsspørsmål 2	71
5.1.3	Forskingsspørsmål 3	73
5.2	Tjenstedesigntilnæringer i arbeidet med tjenesteinnovasjon	75
5.3	Drøfting av metodebruk.....	79
6	Konklusjon	81
6.1	Videre forskning	81
7	Bibliografi.....	83
Vedlegg A:	Kundereise.....	1
Vedlegg B:	Personas 1	2
Vedlegg C:	Persona 2.....	3
Vedlegg D:	Informert samtykke millennials	4
Vedlegg E:	Intervjuguide millennials	5
Vedlegg F:	Informert samtykke DNB.....	6
Vedlegg G:	Intervjuguide DNB	7
Vedlegg H:	Prosjektskisse	8

Figurer

Figur 1: Modell for tjenesteinnovasjon av van Ark, Broersma og den Hertog (2003).....	7
Figur 2: Tostegsmodell for tjenesteinnovasjon (Jong mfl. 2003).....	10
Figur 3: Kjernen for tjenestetilbud av Polaine, Løvlie og Reason (2013).....	13
Figur 4: Tjenestereise (Reason, Løvlie og Flu 2016)	15
Figur 5: Visualisering av metodebruk.....	24
Figur 6: Dataanalysepiral av Creswell (2007).....	26
Figur 7: AT-ONE-prosessen (Clatworthy 2013)	28
Figur 8: Fra idégenerering til konseptualisering (Tollestrup, 2009).....	33
Figur 9: Kartlegging av aktører.....	45
Figur 10: Idégenerering basert på opplevelsesord	47
Figur 11: Identifisering av hyppighet og viktighet (gruppe 1 t.h og gruppe 2 t.v.)	49
Figur 12: Idégenerering basert på merkevarer	53
Figur 13: Idégenerering med utgangspunkt i personas	54
Figur 14: Kategorisering	57
Figur 15: AT-ONE for å beskrive konsept	58
Figur 16: Konsept 1	60
Figur 17: Konsept 2	63
Figur 18: AT-ONE i tjenesteinnovasjon	70
Figur 19: Modell for bruk av AT-ONE.....	76

Tabeller

Tabell 1: Relasjonene mellom innovasjonssektor og innovasjonstype (Jong mfl. 2003).....	9
Tabell 2: Rekkefølge og utvalg for workshop	29
Tabell 3: Fremtidige trender	44
Tabell 4: Merkevarer.....	52

1 Introduksjon

Tjenester får en stadig viktigere rolle i flere ulike sektorer. Skiftet fra varedominert til tjenstedominant logikk har ført til at alle utvekslinger anses som tjenester uavhengig av om produkter er involvert (Vargo og Lusch, 2004). Med dette ses produkter på som distribusjonsmekanismer for tjenester, og kunder blir med det samskapere av verdi på grunn av at de samhandler med tjenestetilbudet. Til tross for dette er det flere tjenestebedrifter som opererer i den tro at de selger produkter, og finanssektoren er i følge Polaine, Løvlie og Reason (2013) et klassisk eksempel på denne tankegangen.

Innovasjon kan deles inn i flere kategorier, hvor tjenesteinnovasjon er en av de.

Informasjonsteknologi har de senere årene fått en større rolle innen tjenesteinnovasjon, hvor studier har vist at det er komplementaritet mellom innovasjon og informasjonsteknologi (Brynjolfsson og Hitt, 2000). Banksektoren var tidlig tjenesteinnovative og implementerte informasjonsteknologi i virksomhetene, med minibanker, kundesentre og nettbank.

Digitalisering har de senere årene ført til nye utfordringer for banksektoren, hvor ny teknologi benyttes for å radikalt forbedre ytelse eller omfang av tjenester (EY, 2011). I situasjoner hvor kunder tidligere har oppsøkt bankkontor for å gjennomføre finansielle handlinger, har nå digitale tjenester som nettbank, mobilbank og betalingsapplikasjoner overtatt. Ny teknologi, som smarttelefoner, nettbrett, sosiale medier og prosessdigitalisering har makten til å konvertere markedet for kunden, og forstyrre de eksisterende aktørene (Kelly, 2014).

Teknologi har med det stor innflytelse på finansielle tjenester, og dersom aktørene i banksektoren ikke er forberedt på dette, vil nye og utradisjonelle aktører ta over markedet med nye forretningsmodeller og strategier.

Digitaliseringen utfordrer de store, veletablerte bedriftene. Prosessen med å bli digital kan skape usikkerhet, og den utfordrer eksisterende organisasjonsstrukturer, prosesser og rutiner (Reason, Løvlie og Flu, 2016). I banksektoren har kundeforholdene endret seg radikalt på kort tid. I 2015 viste resultatene fra Dagligbankundersøkelsen som årlig gjennomføres av Finans Norge (2015) at omtrent 1,9 millioner kunder i norske banker benytter mobilbank. 3,7 millioner benytter nettbank, men tallene viser at stadig færre kunder velger denne plattformen. I DNBs årsrapport for 2015 vises det til at nettbanken hadde 1,5 millioner brukere det året (DNB, 2016b). Sammenlignet viser årsrapporten at mobilbanken har 743100 brukere, og til sammen 13 millioner besøkende per måned. Digitaliseringen åpner opp for at nye,

utradisjonelle aktører kan komme inn på markedet. Det faktum at endringene har ført til at de handlingene som tidligere var menneskedrevet nå utføres av teknologi, har i følge Reason, Løvlie og Flu (2016) drevet frem behovet for tjenstedesign.

Tjenstedesign kan benyttes til å innovere eller forbedre tjenester, og bidrar til at de blir mer brukervennlige, at de i større grad møter kundenes behov, samt at de blir mer effektive for bedriften (Moritz, 2005). Den tverrfaglige tilnærmingen benyttes ved tjenesteinnovasjon i både privat og offentlig sektor, og er basert på forståelsen av kundene og deres opplevelse av interaksjonen med tjenesten. Anvendelse av tjenstedesign fører med seg et annet syn på digitaliseringen og medførende utfordringer: I stedet for å utelukkende fokusere på det digitale, ses det på som en ny måte å møte kundene på (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Dette sørger for at bedriften kan gi verdi til kundene ved å redusere kompleksiteten, samt at interaksjonen mellom kundene og tjenesten blir raskere og enklere. En vellykket utforming av en tjeneste som gir gode kundeopplevelser vil i følge Bitner, Ostrom og Morgan (2008) bidra til at tjenesteyteren differensieres fra andre konkurrenter i markedet, i tillegg til at det vil ha innvirkning på kundelojaliteten.

DNB, som Norges største finanskonsern, er en av aktørene som har tatt i bruk tjenstedesign i arbeidet med tjenesteinnovasjon. Boligreisen¹, som ble lansert i 2015, er et resultat av dette. Banken jobber aktivt med å være en attraktiv aktør for unge kunder i aldersgruppen 18 til 33 år, og har utviklet tilbud som er spesielt rettet mot dette kundesegmentet (DNB, 2015). Unge bankkunder har vokst opp med teknologien, noe som har innvirkning på deres livssituasjon (EVERY, 2015b). I følge Scratch (2014) ligger banker i toppsjiktet for å anfektes av dette kundesegmentet, som også i større grad er villige til å benytte finansielle tjenester som tilbys av utradisjonelle aktører i banksektoren.

¹ <http://boligreisen.no/>

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

For denne masteroppgaven er den overordnede problemstillingen: «Kan tjenstedesigntilnærminger benyttes i arbeidet med tjenesteinnovasjon rettet mot unge bankkunder?».

For å utdype og støtte opp om problemstillingen er følgende forskningsspørsmål utformet:

1. Kan metoden AT-ONE benyttes til dette formålet?
2. Hva er viktige forutsetninger knyttet til planlegging og gjennomføring av AT-ONE?
3. Hvilke fordeler gir samskaping i arbeidet med tjenesteinnovasjon?

1.2 Begrunnelse, motivasjon og forventet resultat

Studier gjennomført i blant annet Canada og USA har vist at aktører i banksektoren ligger høyt opp på risikoskalaen for å anfektes av unge bankkunder (Heist, 2014; Scratch, 2014). Økende tendenser til bruk av mobilbank og andre digitale tjenester beviser at kundeatferden endres, ikke bare i Norge, men også i andre land. Videre viser studiene at tjenesteinnovasjon blir mer aktuelt med årene, men at det viktigste er å følge opp unge bankkunders behov så tidlig som mulig (Heist, 2014). Andreassen (2015) har også belyst dette temaet, og hevder at banker ikke har gjort nok for å tilpasse seg unge bankkunder. For å lykkes med innovasjon må bankene derfor fokusere på informasjonsdrevet tjenstedesign for å skape tilpassede og personaliserte tjenester. Masteroppgaven vil bidra til å se hvordan man i arbeidet med tjenesteinnovasjon i banksektoren spesifikt rettet mot unge bankkunder kan benytte tjenstedesignstilnærminger som fokuserer på samskaping.

Motivasjonen for å undersøke tjenstedesign og tjenesteinnovasjon innen banksektoren baserer seg på at unge bankkunder vil være i flertall om noen år, samt at dette kundesegmentet bringer med seg nye perspektiver til banksektoren. Digitaliseringen av banksektoren og samfunnet for øvrig kan ikke stoppes, og det er derfor viktig for aktørene å endre seg i takt med dette. I valg av tema og problemstilling ligger det også en personlig motivasjonsfaktor, da DNB er undertegnedes arbeidsgiver. DNB har tatt i bruk tjenstedesign i arbeidet med tjenesteinnovasjon, og det er av den grunn interessant å se spesifikt på hvordan banken kan benytte dette opp mot unge bankkunder. Hvordan det er tatt hensyn til rollen som ansatt i DNB i arbeidet med masteroppgaven diskuteres i 4.1.

1.3 Struktur på oppgaven

Kapittel 2 presenterer bakgrunnen for masteroppgaven med teori om tjenesteinnovasjon og tjenstedesign, hvilke effekter digitalisering har på banksektoren, og kunnskap om millennials. Kapittel 3 beskriver forskningsdesign og metodikk som er anvendt i prosessen. I kapittel 4 presenteres resultatene og analysene fra undersøkelsene som er gjennomført. I kapittel 5 diskuteres resultatene sett i lys av teori, og forskningsspørsmål besvares. Resultatene konkluderes i kapittel 6, sammen med forslag til videre forskning

2 Bakgrunn

Dette kapittelet beskriver bakgrunnen for masteroppgaven. Det innledes med en beskrivelse av tjenesteinnovasjon og tjenstedesign, som er hovedtema for studien. Deretter beskrives den digitale transformasjonens innvirkning på banksektoren, samt teori om unge bankkunder som er studiens målgruppe.

2.1 Tjenesteinnovasjon

Innovasjon defineres av OECD (2005) som en implementering av et nytt eller forbedring av et eksisterende produkt (vare eller tjeneste), ny prosess, ny markedsføringsmetode, eller et nytt organ i en organisasjon. Innovasjon kan deles inn i flere kategorier. En av disse er tjenesteinnovasjon, som er et av hovedtemaene i denne studien. Tjenesteinnovasjon kan defineres på flere måter, og litteratur om temaet er omfattende med varierte definisjoner (Baunsgaard og Clegg, 2015). Av den grunn ble det i denne studien besluttet å fokusere på tjenesteinnovasjon og informasjonsteknologi som kilde til det.

Synet på tjenesteinnovasjon har endret seg de senere årene, hvor informasjonsteknologi har fått en viktigere rolle. Innovasjoner har tidligere blitt utviklet innad i bedrifter, men ses nå på som et samarbeid mellom aktører i et nettverk (Lusch og Nambisan, 2015). Disse aktørene kan spenne over et vidt omfang; fra leverandører og samarbeidspartnere, til ansatte og kunder. Tjenesteinnovasjon har med dette fått et nettverkssentrisk fokus. Endringen har også medført økt fokus på informasjon, gjennom et skifte fra materielle elementer til immaterielle med høye andeler informasjon. Lusch og Nambisan (2015) peker i tillegg på et skifte til et mer opplevelsessentrisk fokus. Fokuset har tidligere vært på funksjonaliteten og egenskapene til innovasjonen, mens det nå ligger på verdi og opplevelse som et resultat av samskaping. Digitalisering har resultert i flere store innovasjoner, som Netflix, Facebook og smarttelefoner. Felles for disse er at informasjonsteknologi har bidratt til at de er teknisk gjennomførbare og økonomisk levedyktige (Lusch og Nambisan, 2015).

Tjenesteinnovasjon kan forstås fra tre ulike nivå: Individuell, organisasjon og samfunn. Forskningen fokuserer i hovedsak på det organisatoriske nivået, og da gjerne på den økonomiske verdien bedriften erverver (Witell mfl., 2015). Toivonen og Tuominen (2009) har utarbeidet sin definisjon av tjenesteinnovasjon med utgangspunkt i Schumpeters syn på

innovasjon. De definerer tjenesteinnovasjon som en ny eller en fornyelse av en eksisterende tjeneste, som gir en fordel til bedriften. Witell mfl. (2015) har stilt spørsmål ved dette og hvorfor det ikke fokuserer på verdiskaping for kunden.

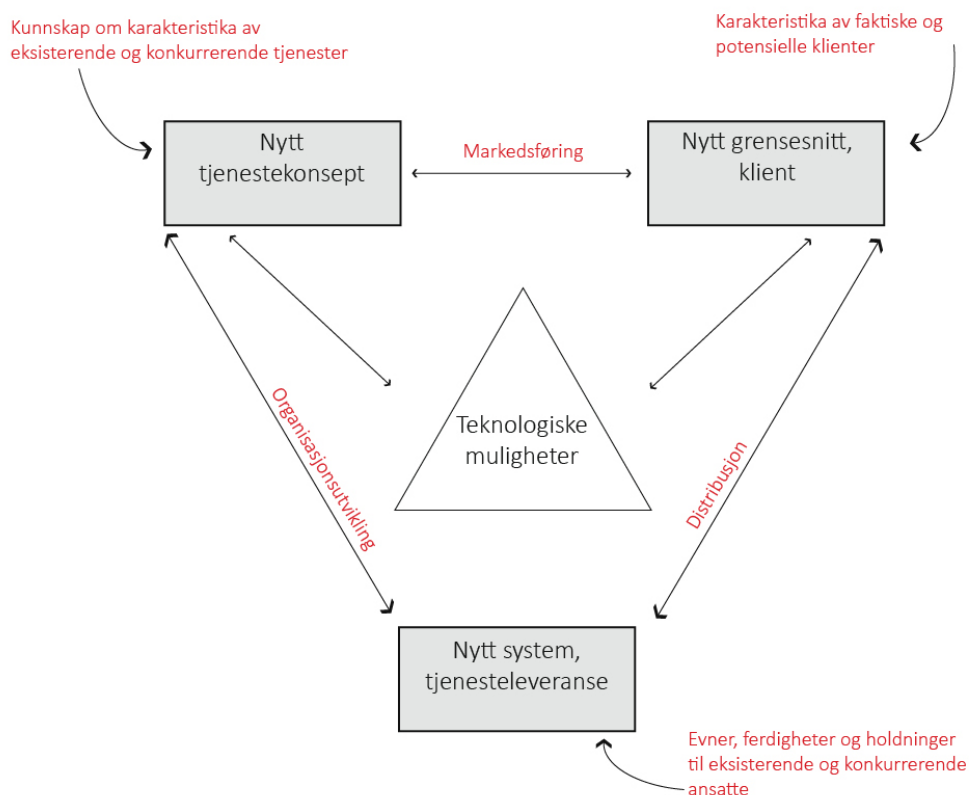
Store deler av litteraturen fokuserer på teori om produksjonsbasert innovasjon, som er basert på varedominert logikk (Goods-Dominant Logic) (Ojasalo, Koskelo og Nousiainen, 2015). Denne formen for logikk har sett på økonomiske aktiviteter som utveksling av materielle og immaterielle produkter (Hasu mfl., 2015). I senere tid har fokuset skiftet over til tjenstedominant logikk (Service-Dominant Logic). I følge Vargo og Lusch (2004) er rollen til bedrifter å sørge for tilpassede tjenester fremfor å utvikle og selge enheter, og Hasu mfl. (2015) hevder tjenstedominant logikk ser på verdi som en samskapelse mellom tjenesteyter og mottaker. Dette fører til at tjenstedominant logikk erstatter varedominert logikk. Tjenester er sentrale mekanismer for økonomisk utveksling, og kan i følge Vargo og Lusch (2004, s. 2) beskrives som «the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself». Med dette mener de at tjenester er en interaktiv prosess som «gjør noe for noen», og foreslår at varer er en del av en tjeneste, og dermed utfyller fokuset på tjenester som et resultat av samskaping.

Tjenesteinnovasjon i banksektoren

Banksektoren har vært vitne til dramatiske skifter i hvordan betalinger gjennomføres de senere årene (Bajada og Trayler, 2015). Dette skiftet ble først drevet av utviklingen av betalingskort, og har nå kommet som følge av nye teknologier. Dette har ikke bare påvirket kundene og bankene, men utviklingen av ny teknologi har også ført til at utradisjonelle aktører innen bank og betalingsløsninger har kommet inn på markedet med nye innovasjoner. Innovasjon av tjenester er et viktig element for å forbedre kundeopplevelser, utvide virksomheten, redusere kostnader og utvikle strømlinjeformede prosesser (Bajada og Trayler, 2015).

Informasjonsteknologi har fått en større rolle som kilde til tjenesteinnovasjon. van Ark, Broersma og den Hertog (2003) peker på studier gjennomført av Brynjolfsson og Hitt (2000) som har vist at det er komplementaritet mellom investeringer i informasjonsteknologi og innovasjoner. Tjenesteinnovasjon og innovasjon av tjenestefunksjoner inkluderer derfor både teknologiske og ikke-teknologiske dimensjoner, som vist i figur 1. Modellen er utarbeidet av

van Ark, Broersma og den Hertog (2003), og viser en teknologisk dimensjon av innovasjon sammen med tre ikke-teknologiske. Den teknologiske dimensjonen, som ses i midten av modellen, kan for eksempel relateres til en ny betalingsapplikasjon. De tre ikke-teknologiske dimensjonene viser til implementering av et nytt tjenestekonsept, nye former for å kommunisere med kunden på og nytt system for tjenesteleveranse. Felles for de ikke-teknologiske dimensjonene er at informasjonsteknologi vil ha innvirkning på samtlige (van Ark, Broersma og den Hertog, 2003).



Figur 1: Modell for tjenesteinnovasjon av van Ark, Broersma og den Hertog (2003)

Dimensjonene er viktige hver for seg, men i følge van Ark, Broersma og den Hertog (2003) vil sammenhengene mellom de være viktigere. Sammenhengene er oftest koblet sammen av de ansatte som jobber med markedsføring, distribusjon og organisasjonsutvikling. Dette kan eksemplifiseres med lansering av et nytt tjenestekonsept, hvor markedsføring er essensielt for å lykkes. Utvikling av nytt grensesnitt og implementering av nytt system for tjenesteleveranse krever på sin side kunnskap om distribusjon, og avgjørelsen om det er hensiktsmessig å utvikle en ny tjeneste krever kunnskap om organisasjonsutvikling. Med dette definerer van

Ark, Broersma og den Hertog (2003, s. 16) tjenesteinnovasjon som følgende:

A new or considerably changed service concept, client interaction channel, service delivery system or technological concept that individually, but most likely in combination leads to one or more (re)new(ed) service functions that are new to the firm and do change the service/good offered on the market and do require structurally new technological, human og organisational capabilities of the service organisation.

Banker tilbyr relativt homogene tjenester (Bajada og Trayler, 2015). Dette tilsier at det som driver konkurransen i markedet er hvordan tjenestene leveres og tilbys. I følge Bajada og Trayler (2015) består tjenesteinnovasjon innen banksektoren av to deler: Innovasjon av tjenesteprodukter og innovasjon av tjenesteprosesser. Med utgangspunkt i arbeidet til van Ark, Broersma og den Hertog (2003), har Bajada og Trayler (2015) definert innovasjon av tjenesteprodukter som både materielle og immaterielle varer levert av banksektoren som muliggjør bedre tjenesteleveranse av eksisterende og nye finansprodukter. Innovasjon av tjenesteprosesser defineres som forbedring av prosessen eller som en form for leveranse av produktet. Eksempler her er mobilbank og betalingsapplikasjoner.

Bettencourt, Brown og Sirianni (2013) hevder at det ikke er nok å tilby gode tjenester på en tilfredsstillende måte. Bedriftene må i stedet være innovative og utvikle nye tjenestetilbud som gir verdi til kundene. Dette krever at bedriftene finner en tilnærming som åpner opp for utforskning av løsningsområdet, og som ikke begrenses av eksisterende løsninger. Innovasjon i tjenestebedrifter varierer fra sektor til sektor på grunn av forskjeller i teknologi, ressurser, konkurrenter og kundenes makt (Jong mfl., 2003). Jong mfl. (2003) har sammenlignet resultater fra flere forskere, og delt de inn i tre ulike sektorer: Leverandørdominerte sektorer, produksjonsintensive sektorer og spesialiserte tjenesteytende sektorer. Disse er satt opp i mot innovasjonstypene som er antatt å være dominante i de sektorene, som vist i tabell 1.

Tabell 1: Relasjonene mellom innovasjonssektor og innovasjonstype (Jong mfl. 2003)

Sektor	Type			
	Leverandør-dominert	Innovasjon innen tjenester	Kundeledet	Innovasjon gjennom tjenester
Leverandørdominert	X			
Produksjonsintensiv		X	X	
Spesialisert tjenesteytende			X	X

Finansinstitusjoner, som banker, er i følge Jong mfl. (2003) plassert i den produksjonsintensive sektoren, hvor et av hovedmålene er å observere effektiviteten av leveranseprosessen. Dette fører til at tjenesteutfallet ofte er standardisert, og at innovasjon innen tjenester er den dominante formen for innovasjon. Som vist i tabell 1 er innovasjon i finansinstitusjoner også kundeledet, da bedrifter ofte har sterke og nære relasjoner til kundene.

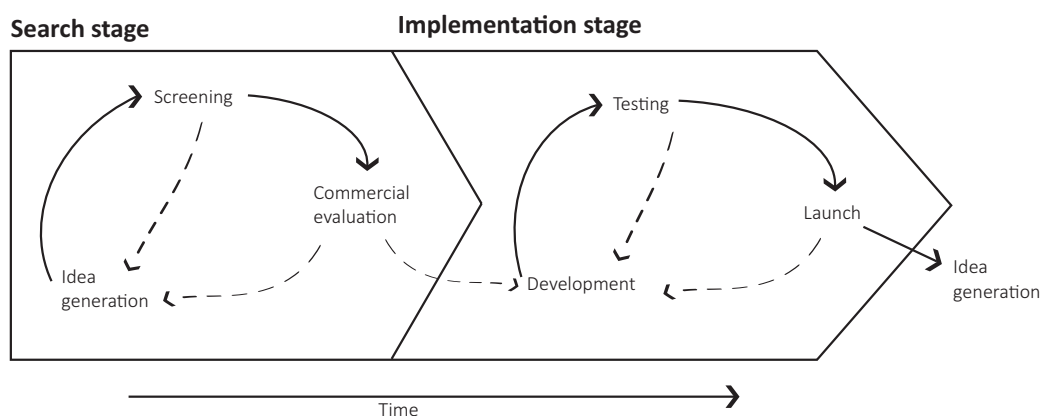
Tjenesteinnovasjon er ofte en ad-hoc prosess (Jong mfl., 2003; Tveit, 2011). Flere bedrifter gjennomfører en mer eller mindre tilfeldig prosess ved utvikling av nye tjenester, i stedet for å utarbeide formelle strukturer for idégenerering. I banksektoren er dette imidlertid annerledes, hvor innovasjon ofte er veiledet av formelle regler og prosedyrer (Vermeulen, 2004). Bedrifter som lykkes med å utvikle nye tjenester har ofte en formell prosess for tjenesteinnovasjon, hvor retningslinjer sørger for å stimulere til effektivitet. Dette krever grundig utarbeidelse av retningslinjer, i og med at for strenge rammer og vilkår vil ha en negativ effekt på idégenereringen (Jong mfl., 2003).

Bedrifter vil møte konkurranse på markedet, og for at de skal overleve må de i følge Reason, Løvlie og Flu (2016) differensieres. Flere bedrifter satser på tjenesteinnovasjon, noe som krever kunnskap om utarbeidelse av radikale former for å møte kundenes behov. Med tjenstedesign, som benyttes i denne studien, kan bedriftene få et kundesentrisk syn på den eksisterende tjenesteleveransen, og skape nye eller forbedre eksisterende tjenester (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Innovasjon av tjenester kan deles inn i to ulike aspekter: Tilbud til kunden og kundeopplevelser. Tilbud er det som tilbys kunden i form av verdi, og er

uavhengig av opplevelsene ved at det bør gi verdi utover de opplevelsene kundene har. Samtidig er aspektene knyttet sammen ved at opplevelsene må levere i samsvar med tilbudet. Tjenesteinnovasjon for tilbud til kunden og kundeopplevelser krever kundeinnsikt, hvor bedriftene kan se etter muligheter for å møte behov som ikke er dekket eller radikalt endre måten behovene allerede blir møtt på (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Å være tjenesteinnovative krever at bedriftene gjerne ser på kundens livssyklus og skaper forståelse for hva kunden foretar seg i kontekster hvor tjenesten ikke benyttes. Dette kan blant annet gjøres ved å se på viktige hendelser i kundens liv, som flytting, uteksaminering og etablering. Bedrifter kan også se på kundens livssyklus innen en spesifikk sektor, som bank. Ved å gjøre dette kan de identifisere behov og årsak til avgjørelser kunden tar, og med det finne muligheter for innovasjon (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Etter identifisering av muligheter er i følge Reason, Løvlie og Flu (2016) det neste steget konseptutvikling. I denne studien er det i denne prosessen benyttet AT-ONE, hvor konseptutviklingen tar utgangspunkt i idégenerering.

Prosess for tjenesteinnovasjon

Jong mfl. (2003) foreslår en modell for tjenesteinnovasjon bestående av to faser: En undersøkelsesfase og en implementeringsfase. I den første fasen genereres nye ideer og mål for videre utvikling, før de beste ideene tas med videre til implementeringsfasen for utarbeidelse av konkrete resultater. I denne studien benyttes AT-ONE som metode. Denne kan plasseres i undersøkelsesfasen som vist i figur 2, fordi det er en metode som benyttes i innledende faser av tjenesteinnovasjonsprosesser (Tveit, 2011; Clatworthy, 2014).



Figur 2: Tostegsmodell for tjenesteinnovasjon (Jong mfl. 2003)

2.2 Tjenstedesign

Tjenstedesign er en tverrfaglig tilnærming som kan anvendes i flere ulike bransjer, og kombinerer metoder fra ulike design- og utviklingsdisipliner (Schneider og Stickdorn, 2011). Tilnærmingen oppsto først som en akademisk disiplin, og ble i 1991 definert som en designdisiplin av en professor ved Köln International School of Design (Dervojeda mfl., 2014). På tidlig 2000-tallet ble det første konsulentselskapet innen tjenstedesign etablert i London, og disiplinen har de senere årene blitt tatt i bruk både innen akademia og i privat og offentlig sektor.

Tjenstedesign betegnes som en relativt ny tilnærming, og på grunn av dette hevder Schneider og Stickdorn (2011) at det ikke er utarbeidet én enkelt definisjon av det. Schneider og Stickdorn (2011) henviser blant annet til Moritz, som hevder at tilnærmingen er tverrfaglig, hvor den kombinerer ulike metoder fra ulike disipliner, og kan benyttes både for å skape nye eller for å forbedre eksisterende tjenester. Disse tjenestene er i form av immaterielle opplevelser, som for eksempel interaksjonen som skjer ved bestilling av billetter eller betaling av regninger i nettbank. Reason, Løvlie og Flu (2016) beskriver det som design av tjenester, hvor disiplinen benyttes for å påvirke individer i positiv forstand ved å forbedre og innovere eksisterende tjenester innen ulike bransjer. En annen definisjon er utarbeidet av Dervojeda mfl. (2014), som ser på tjenstedesign som en kreativ prosess som ofte benyttes i forbindelse med innovasjon, hvor de ulike metodene benyttes sammen med brukersentrerte metoder. Tilnærmingen innebærer planlegging og organisering av en tjenestes individer, infrastruktur, kommunikasjon og materielle komponenter, hvor formålet er å forbedre kvalitet og interaksjon mellom tjenesteyter og kunden (Dervojeda mfl., 2014). Tjenstedesign benyttes for å skape merverdi for både eksisterende og potensielt nye kunder, og kan – dersom det benyttes riktig – bidra til økt konkurransefortrinn for tjenesteyteren.

Siden Schneider og Stickdorn (2011) hevder at tilnærmingen ikke har én definisjon, har de fremhevet fem ulike kjerneprinsipper som utgjør tankegangen bak tjenstedesign:

- *Brukersentrert*: For en tjenesteyter er det essensielt å i større eller mindre grad involvere brukerne av tjenesten. Dette er for at tjenesten bør oppleves gjennom brukernes øyne for å kunne møte deres behov.
- *Samskaping*: En tjeneste har sjeldent kun én interessent. I tillegg til de ulike brukergruppene er det også ansatte på førstelinje og back-office, ledelse, og andre

aktører. Å inkludere samtlige interessenter i utviklingsprosessen er viktig for å kunne utforske de ulike interessentenes behov for å definere tjenesteforslaget.

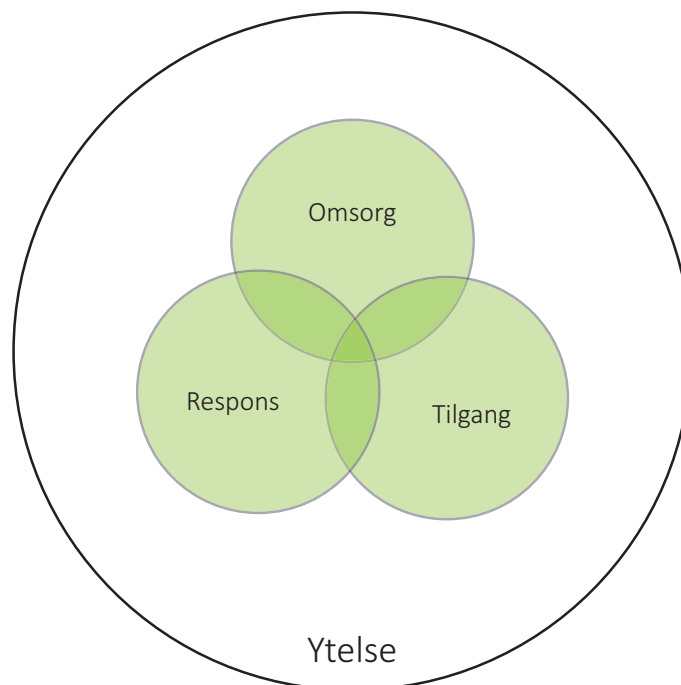
- *Sekvensering*: Tjenester er dynamiske prosesser, og for å ta hensyn til dette og brukernes følelser argumenterer Schneider og Stickdorn (2011) for at man bør se for seg tjenesten som en interaktiv prosess i form av de tre fasene en tjeneste prinsipielt går gjennom: Pre-tjeneste, hvor brukeren kommer i kontakt med tjenesten, tjeneste, hvor brukeren opplever tjeneste, og post-tjeneste, hvor brukeren avslutter tjenesten.
- *Bevisgjøring*: Mange tjenester kan for brukeren være usynlige, slik som renhold av kontorlokaler. Ved å visualisere de immaterielle tjenestene i form av fysiske artefakter kan det bringe frem positive opplevelser ved tjenesten, og videre forlenge denne opplevelsen for å skape kundelojalitet og videre anbefalinger. Denne bevisgjøringen kan være i form av suvenirer, reklameartikler, eller andre artikler.
- *Holistisk*: Immaterielle tjenester eksisterer i fysiske omgivelser, hvor brukerne opplever et helhetlig inntrykk med lyder, lukt og berøringer. Alle aspekter i helheten kan ikke tas hensyn til, men i følge Schneider og Stickdorn (2011) bør fokuset ligge på miljøet eller omgivelsene der tjenesten benyttes.

Effekten av anvendelsen fører til tjenester som er mer nyttige, brukervennlige og effektive for kunder. Velkjente verktøy innen disiplinen ble tatt i bruk allerede på 70- og 80-tallet, men det er først i senere tid at de har blitt kjent som tjenestedesigntilnærminger (Dervojeda mfl., 2014). Denne utviklingen beskrives som å blant annet være på grunn av transformasjonen som har vært, og er, innen teknologi. Reason, Løvlie og Flu (2016) hevder at det ikke er tilfeldigheter som har ført til at tjenestedesign har blitt en sentral tilnærming de senere årene. Det er særlig økonomiske, sosiale og tekniske trender som har ført til at disiplinen har fått mer interesse. I dag utgjør tjenester mellom 70 og 80% av økonomien i veletablerte land. Tjenester har vist seg å ha et stort potensiale i bransjer hvor produktdifferensiering er utfordrende, og tjenestedesign ble i følge Reason, Løvlie og Flu (2016) utformet for å møte disse utfordringene med nye metoder for design. Markedsøkonomien har også snudd forventningene fra kundenes side, fra at kundene har godtatt det aktørene har å tilby – til at de nå stiller krav. Dette har ført til større behov for å forstå kundenes behov og hva som ligger bak (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Den digitale revolusjonen har ført til store endringer i flere bransjer. I bank ser man dette tydelig ved at kundene har blitt mer selvbetjente, og kontorer legges ned for å møte disse nye endringene. Arbeidsoppgaver som tidligere ble utført av mennesker har blitt digitalisert, noe som har ført til et større behov for tjenestedesign.

Teknologiske løsninger vil ikke alltid være utelukkende positivt for kundene, og tjenstedesign kan bidra til å gjøre dette mer håndterbart (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Tjenstedesign er hovedtema for masteroppgaven, og vil derfor benyttes både ved besvarelse av problemstilling og forskningsspørsmål.

Hva er en tjeneste?

Polaine, Løvlie og Reason (2013) hevder at mennesker gjenkjenner tjenester når de ser og samhandler med de, men til tross for dette er det hensiktsmessig å beskrive de på et dypere nivå siden de er tilgjengelig overalt. En måte å gjøre dette på er ved å beskrive tjenestens kjerneverdier, som kan grupperes i tre kategorier som visualisert i figur 3.



Figur 3: Kjernen for tjenestetilbud av Polaine, Løvlie og Reason (2013)

Det kunder erverver gjennom en tjeneste kan beskrives med utgangspunkt i figur 3. For en finansiell tjeneste vil verdien omsorg være i form av et bredt omfang av produkter og tjenester, samt flere touchpoints for tjenestemøtet. Verdien respons henviser til at tjenesten responderer til kundenes behov, som via bankkontor, kundeservice og sosiale medier. Tjenesten vil også kunne respondere til kunders handlinger, blant annet i form av overføringer mellom kontoer. Den siste kjerneverdien, tilgang, er i følge Polaine, Løvlie og Reason (2013) en fundamental del som kun legges merke til når den forstyrres. Innen konteksten for denne

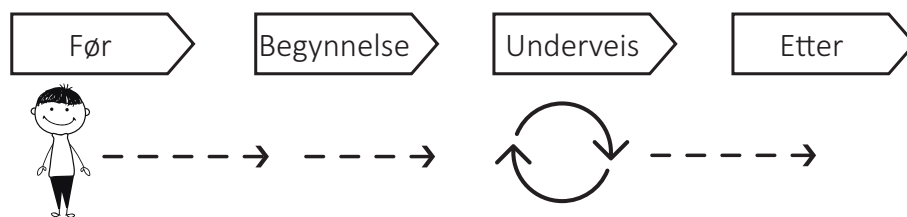
studien vil dette være mest merkbart i form av nedetid i systemer og tjenester. Tjenester har til felles at de skaper verdi for kunden kun når de er i bruk.

Disse kjerneverdiene er til stede for alle tjenester, uansett hvilken sektor det dreier seg om. Det som skiller de fra hverandre er hvordan verdien leveres til kunden, samt ytelsen til tjenesten (Polaine, Løvlie og Reason, 2013). Verdi kan av den grunn deles inn i to ulike kategorier: Ytelse som opplevelse og ytelse som verdi. Opplevelse i denne konteksten defineres som måten tjenesten leveres på, og utgjør kundens umiddelbare opplevelse av tjenesten. I bank kan dette knyttes til hvordan kunden opplever behandlingstid, respons og kvalitet av behandling ved kontakt med kundeservice. Ytelse som verdi defineres på sin side som hvor godt tjenesten yter fra både kundens og bedriftens perspektiv. Oppnår tjenesten det resultatet som kunden er lovet, er verdien høy. På samme måte vil verdien være høy for bedriften, blant annet gjennom å se på hvor kostnadseffektiv tjenesten er.

Kritiske faktorer i tjenestedesign

Industriell design, merkevarebygging, kommunikasjon og masseproduksjon er retninger som har vært med på å forme tjenestedesign. Dette har vært med på å påvirke hvordan fagterminologi benyttes, særlig innen sektorer som bank og telekommunikasjon, som benytter industriell fagterminologi. For å innføre et mer formelt språk har Reason, Løvlie og Flu (2016) fokusert på tre kritiske faktorer, og introdusert et sett av terminologier.

Den første faktoren er *bevegelse*, som er essensielt for å forstå design og håndtere tjenester. Brukere av en tjeneste må igjennom flere steg for å benytte og få verdi fra den. Dette handler da om bevegelse gjennom tjenesten og kvaliteten av hvordan de ulike kontaktpunktene er integrert (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Innen tjenestedesign og andre brukersentrerte disipliner kan man referere til bevegelse på flere ulike måter, men den mest normale er via kundereisen, hvor bevegelsen fremstilles som en tidsbasert og dynamisk interaksjon med tjenesten. Å fokusere på denne bevegelsen som skjer før, ved start, underveis og i etterkant kan for tjenesteyteren føre til større suksess, bedre kundeinnsikt og forbedret tjenestedesign (Reason, Løvlie og Flu, 2016). For tjenesteyteren handler det om å se helheten av tjenesten og interaksjonen med den. I følge Schneider og Stickdorn (2011) kan man ikke ta hensyn til samtlige aspekter i helheten, men prinsippet for holistisk fremhever at man bør fokusere på konteksten tjenesten benyttes i.



Figur 4: Tjenestereise (Reason, Løvlie og Flu 2016)

Figur 4 visualiserer denne reisen fra før, start, underveis og etter. For tjenesteyteren er det viktig å få innsikt i hvor kunden kommer fra, tidligere erfaringer og opplevelser, og kundens kunnskap. Dette kan bidra til å respondere på nye kundeforventninger, samt å tilpasse bedriftens strategi til disse forventningene (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Steg to symboliserer kundens oppstart med den nye tjenesten. Hvordan dette forholdet starter er en kritisk suksessfaktor for videre bruk av tjenesten, og ofte kan dette steget relateres til den første fasen i kundens nye livssituasjon. Innen banksektoren kan dette være etablering av første bankforbindelse eller søknad om boliglån og boligkjøp. Det som skjer underveis kan variere etter hvilken tjeneste det er snakk om. Her kan det dukke opp både forventede og uplanlagte aspekter ved kundeopplevelsen. Det kan være seg at kundene endrer seg, at de opplever feil ved leveransen av tjenesten, eller at systemer feiler. Fra tjenesteyterens side kan det også være at aktøren tar et steg tilbake etter at kunden har etablert forholdet. Når forholdet til tjenesten avsluttes, er det viktig å være bevisst på at tidligere kunder også er potensielle fremtidige kunder. Selv om de velger å bytte bank, kan refleksjon over opplevelsene i ettertid føre til at de velger å returnere ved en senere anledning.

Den andre faktoren handler om *strukturen* som definerer tjenesten som skal designes eller forbedres. Dette innebærer kartlegging av kanaler, forretnings- og organisasjonsstrukturer, og kan visualiseres i form av blueprint eller en kundereise (Reason, Løvlie og Flu, 2016). For å definere dette er det essensielt å forstå livssyklusen på enten et individ-, forbruker-, kunde- eller brukernivå. Denne studien tar for seg bruk av tjenstedesigntilnærminger i arbeidet med tjenesteinnovasjon rettet mot unge bankkunder. I følge Reason, Løvlie og Flu (2016) er det best å fokusere på kundelivssyklusen i en slik kontekst, da det muliggjør å optimalisere opplevelser samt øke verdi og kundelojalitet.

Den tredje og siste faktoren er *atferd*. Å fokusere på bevegelse og struktur er viktig for å kunne ha forståelse for, samt designe tjenester. Men i og med at det er individer involvert er

det også viktig å kunne forstå individenes atferd for å kunne levere gode kundeopplevelser. En tjenesteyters formål er å kunne påvirke kundene til å gjennomføre handlinger som er fordelaktig for bedriften, som for eksempel å benytte en tjeneste, kjøpe et produkt, eller å være lojal. Menneskelig atferd er kompleks, og riktig bruk av tjenestedesigntilnærminger vil kunne skape forståelse for atferden. Dette kan gjøres ved å sammenligne kundeatferden med bedriftens atferd i de situasjonene de samhandler med kunden i. Å forstå kundens atferd innebærer å se kunden fra utsiden, og forstå hva som påvirker de. I følge Reason, Løvlie og Flu (2016) kan dette deles inn i to kategorier: Aktører og faktorer. Aktører som påvirker kundenes liv kan være familie eller venner. Faktorer er mer abstrakt, og kan være trender som mote, økonomi og teknologi.

2.3 Tjenstedesign og samskaping

Designpraksisen har endret seg fra å fokusere på brukersentrert design til co-design. Co-design og samskaping (co-creation) brukes ofte som synonymer for hverandre, og Sanders, E. og Stappers (2008) har vist til at det er store variasjoner i hva som er riktig bruk. Samskaping er i følge Sanders, L. og Simons (2009) et vidt begrep, og defineres som kollektiv kreativitet mellom to eller flere personer. Co-design er direkte relatert til samskaping, og refereres til som kollektiv kreativitet anvendt gjennom hele designprosessen. Co-design er med det et spesielt tilfelle av samskaping. Videre har Sanders, L. og Simons (2009) identifisert flere tilfeller hvor samskaping er anvendt, som i samfunn, innad i bedrifter, mellom bedrifter og samarbeidspartnere, og mellom bedrifter og kunder. De to sistnevnte tilfellene er relevant for denne studien, og av den grunn anvendes samskaping som terminologi.

Å anta at man vet hva brukerne av en tjeneste ønsker er i følge Parker og Heapy (2006) en av de største feilene store bedrifter kan gjøre. Dersom det er store emosjonelle forskjeller mellom bedriften og brukerne påvirker det tilliten og tilfredsheten. Tjenstedesigntilnærminger kan ved riktig bruk bidra til at bedrifter møter de ønskene og behovene brukerne har (Parker og Heapy, 2006). Ved å skifte fokusområde fra tjenesten til interaksjonen som skjer mellom brukerne og tjenesten, kan det oppdages nye muligheter. Parker og Heapy (2006, s. 93) hevder at «Service design demands that the unit of service is the person, and that service is devised in collaboration with them in order to fit around their everyday lives», noe som fører til at samskaping er sentralt i tjenstedesignprosesser.

I samskaping – kreativt samarbeid under en designprosess – samles potensielle interessenter av en tjeneste eller et produkt for å samarbeide om utarbeidelsen. Steen, Manschot og De Koning (2011) argumenterer for at samskaping er en kritisk suksessfaktor for tjenstedesign på bakgrunn av at det må tas hensyn til samtlige av interessentenes perspektiver. Dette er også for å få forståelse for teknologi, prosesser og brukernes behov. Samskaping i utviklingsprosesser innebærer å anerkjenne de ideene og behovene brukerne selv sitter med, og invitere de inn i prosessen (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Dette kan gjøres ved å etablere kanaler hvor brukerne kan ytre sine meninger. DNB er en av aktørene som har gjort dette, ved å etablere DNB Labs², hvor kunder kan sende inn forslag til nye eller forbedringer av eksisterende tjenester. Fordelene ved samskaping har et vidt omfang, som blant annet forbedret kundelojalitet, reduksjon av kostnader og mer effektive innovasjonsprosesser (Steen, Manschot og De Koning, 2011). Det er også enkelte risikofaktorer knyttet til samskaping innen tjenstedesign. De involverte partene kan feile med å beskrive de faktiske behovene, de kan være urealistiske, og det kan være uoverensstemmelse mellom formålet med samskaping og de målene som er formulert for prosjektet. Risikoen for uoverensstemmelse kan i følge Steen, Manschot og De Koning (2011) reduseres ved å identifisere mål og mulige fordeler ved oppstarten av et tjenstedesignprosjekt, for å deretter justere de i forhold til hverandre. Samskaping kan gi fordeler for både tjenstedesignprosessen i seg selv, for brukerne av tjenesten, og for bedriften. Disse fordelene er i henhold til studien Steen, Manschot og De Koning (2011) har gjennomført uavhengig av sektor.

For prosessen kan det gi en dypere forståelse for brukernes behov, samt at det kan føre til forbedring av eksisterende tjenester. I følge Steen, Manschot og De Koning (2011) vil de faktiske fordelene for kundene sin del oppstå etter samskapingsprosessen og utvikling av tjenesten, i form av bedre kundeopplevelser. På et organisatorisk nivå kan fordelene vises i form av økt kreativitet og evne til å gjennomføre innovasjonsprosjekter, mer samarbeid på tvers av avdelinger, og en økt andel ansatte som har erfaring med kreativitet og samskaping.

² <https://www.dnb.no/labs/#&panel1-1>

2.4 Digitalisering i banksektoren

«The physical world is being replicated in the digital world through digital communities, businesses and assets, fundamentally changing the way consumers engage with businesses and each other» (EY, 2011, s. 6).

Digitalisering betegnes av Westerman, Bonnet og McAfee (2014) som bruk av teknologi for å radikalt forbedre ytelse eller omfang for bedrifter. Denne transformasjonen, som flere bransjer står overfor, har endret bedriftene med tanke på bruk av teknologi, strategiutvikling, etablering og vedlikehold av kunderelasjoner, og prosesser (Veling, 2014). Teori om digitalisering er inkludert i studien på bakgrunn av temaets innvirkning på tjenesteinnovasjon.

Banker har historisk sett basert seg på kontornettverk, men også vært tjenesteinnovative med introduksjonen av minibanker på 1970-tallet, kundesentre på 1980-tallet, og nettbank på 1990-tallet (Kelly, 2014; Skinner, 2014). Med den digitale transformasjonen utfordres banksektoren nå med nye elementer, som mobiltelefoner, skylagring og prosessdigitalisering. Med økt tilgang til data og digitale plattformer skapes nye utfordringer med tanke på relasjoner til kunder og hvordan banker gir de verdi. Diskusjoner om kontantløse samfunn, nedleggelse av kontor, personvern og hvordan kundenes behov skal dekkes har også dukket opp (Kelly, 2014).

Den digitale transformasjonen krever radikale tiltak fra bankers side for å holde følge med endringene. I følge Skinner (2014) er det flere av aktørene som feiler med dette, ved at de reagerer sent eller motsetter seg de endringene den digitale transformasjonen krever. Skinner (2014) hevder videre at banker i dag har bygd kontaktpunktene sine i ulike lag. Da minibanker, kundesentre og nettbank ble implementert i driften ble de etablert som hjelpefunksjoner for de fysiske lokasjonene, noe som er årsaken til at disse kontaktpunktene ikke er integrert i hverandre.

Den nye generasjonen som har vokst opp med teknologi, i denne studien referert til som millennials og av Prensky (2001) kalt digitalt innfødte, vil etter hvert være i flertall og kreve at banker har endret seg i takt med de. Kontorer har fra opprinnelsen av vært stedet kunder kan oppsøke for å få hjelp til transaksjoner, kontantuttak, rådgivning og etablering av kundeforhold. De bankene som nå blir digitale står overfor nye utfordringer knyttet til

hvordan kontorene skal benyttes (Skinner, 2014). Tjenesteinnovasjon, med utbredt bruk av digitaliserte tjenester som mobilbank, applikasjoner og nettbank, har ført til at færre kunder tar kontakt med bankkontor for hjelp. I England har flere banker sett seg nødt til å redusere størrelsen og antall bankkontorer (BBA, 2015). Eksempler på dette er The Royal Bank of Scotland og National Westminster Bank Plc., som i løpet av 2015 estimerte å benytte £420 millioner på oppgradering av 400 kontorer. Oppgraderingen inkluderte å ta i bruk ny teknologi slik at kundene kan være selvbetjente og få veiledning på kontorene. Formålet med dette var å frigjøre tid for de ansatte til å gi kundene veiledning til å gjennomføre handlinger de tidligere har fått gjort via skranken. Oppgraderingen av det visuelle uttrykket og implementering av teknologiske løsninger ble også benyttet som et verktøy for å skape bedre kundeopplevelser og styrke tjenestene som leveres.

Digitaliseringens innvirkninger på norske banker

DNB varslet 3. februar 2016 at de tar grep for å møte den digitale hverdagen (DNB, 2016a). Kundene har blitt mer selvbetjente og benytter de digitale tjenestene banken har å tilby, noe som har ført til at færre oppsøker kontorene. Kundesenter og tjenesteinnovasjon vil stå i fokus i tiden fremover, og DNB varslet i pressemeldingen at denne omstillingen medfører nedleggelse av kontorer: 59 kontorer for personkunder og 17 kontorer for bedriftskundene forsvinner i løpet av 2016, noe som videre fører til at bemanningen reduseres med totalt 600 årsverk. DNB er ikke den eneste norske banken som ser at kundenes atferd endres, og at strukturen må endres deretter. 2. februar 2016 varslet Sparebanken Vest (2016) at de går fra 44 til 35 kontorer, og SpareBank 1 Nord-Norge (2016) varslet 30. mars 2016 også endringer. Den seneste endringen i kontornettverk skjedde for Danske Bank, da de 23. mai 2016 sendte ut pressemelding om sammenslåing av nedleggelse av kontorer i Midt-Norge (Eidem, 2016).

2.5 Millennials

Millennials er den første generasjonen som har vokst opp med teknologi, internett og sosiale medier (EVRY, 2015c). Det finnes flere ulike definisjoner av millennials, hvor blant annet EVRY (2015c) og Heist (2014) beskriver de som født mellom 1980 og 2000, mens Scratch (2014) definerer millennials som de født mellom 1981 og 2000. Denne studien tar for seg DNB og deres produkter og tjenester rettet mot unge bankkunder, noe som definerer millennials til kunder i aldersgruppen 18 til 33 år.

Scratch (2014) har i løpet av en treårig studie, kalt The Millennial Disruption Index, kartlagt over 10 000 amerikanske millennials' forventninger til totalt 73 selskaper i 15 ulike sektorer. Studien viser at millennials har andre forventninger enn det andre generasjoner har, og gir innsikt i hvilke selskaper som møter deres behov og hvilke som ikke lever opp til denne generasjonens forventninger.

The Millennial Disruption viser at banker ligger i toppsjiktet for å anfektes av denne generasjonen. Hele 53% av respondentene i undersøkelsen svarte at de ikke tror banken de har sitt kundeforhold i tilbyr andre eller bedre tjenester enn det andre banker gjør, og én av tre var åpne for et bankbytte (Scratch, 2014). Undersøkelsen viser også at 68% mener tilgangen til penger er forandret innen fem år, noe den økende trenden til å benytte mobilbank og betalingsapplikasjoner er et bevis på. Resultatene tilsier at millennials i større grad er villige til å benytte finansielle tjenester levert av store merkevarer som Apple, Google og PayPal fremfor sin egen bank. Med dette viser det at amerikanske millennials er lite lojale til sin bankforbindelse.

Banksektoren, både i utlandet og i Norge, har en stor utfordring foran seg med å tilpasse sine tjenester til unge bankkunder, som er født inn i den digitale verden. I Canada gjennomførte Heist (2014) en studie over tre måneder hvor de intervjuet og gjennomførte undersøkelser blant 400 millennials og ansatte i finansnæringen. Denne studien var basert på en hypotese som sammenfaller med resultater fra studien Scratch (2014) gjennomførte, hvor det viste seg at yngre amerikanske bankkunder er illojale mot sin bankforbindelse. Den canadiske undersøkelsen avviste denne hypotesen, og viser til at bare 2,9% av respondentene har denne oppfatningen. Tjenesteinnovasjon vil spille en viktig rolle i finansnæringen de neste årene, men Heist (2014) ser på det som viktigere å møte de behovene millennials har akkurat nå ved å bygge videre på de erfaringene generasjonen allerede har. Dette vil kunne skape et sterkere forhold mellom bank og kunde, og i tillegg gi et konkurransefortrinn.

Kunders atferd har endret seg, noe som har ført til et distansert forhold mellom bank og kunde. Denne endringen utfordrer også de eksisterende praksisene og strukturene som er i forbrukerorganisasjoner (EVRY, 2015b). Selv om de fleste kundene av yngre generasjon gjennomfører sine bankrelaterte handlinger via datamaskin og mobiltelefon, har studien til Heist (2014) vist at canadiske millennials har samme behov for finansiell rådgivning som

andre kundesegmenter, spesielt rettet mot sparing, tjenestetilbud, kreditt og for å unngå å ta feil avgjørelser.

Millennials i Norden

EVERY har i det pågående prosjektet «Bank 2020» forsket på fremtidens bank og hvordan ny teknologi vil påvirke fremtidens tilbud. Prosjektet gjennomføres av EVERY og deres samarbeidsbanker i Norden (EVERY, 2015a) De har spesielt forsket på millennials, her spesifisert som personer født mellom 1980 og 2000, fordi de er lite engasjerte i finansinstitusjoner (EVERY, 2015b). EVERY har sett på hvilke faktorer som er viktige for målgruppen og hva som ligger bak atferden. Kunder i dette segmentet møter utfordringer og situasjoner hvor de må ta store avgjørelser, som valg av bosted, jobb og studier. Gjennom forskningsprosessen har EVERY (2015b) sett på millennials' livssituasjon, og ut fra det identifisert behov de har. Dette kundesegmentet har vokst opp med teknologi, noe som er en faktor som i stor grad påvirker deres livssituasjon. Studien peker på at det å tilegne seg informasjon, kunne kommunisere, forsikre seg om at de riktige valgene tas, ha kontroll over egen økonomi og selvrealisering er noen av de mest essensielle behovene kundegruppen har.

I likhet med studiene av Heist (2014) og Scratch (2014) har EVERY (2015b) undersøkt kundegruppens lojalitet. Studien viser at millennials er lojale inntil det øyeblikket de har en dårlig kundeopplevelse, føler at de ikke verdsettes eller ikke har kontroll. Banker spiller ikke en aktiv rolle i millennials' liv og er bare et verktøy som benyttes. For å snu denne trenden hevder EVERY (2015b) at bankene må skape forståelse for problemområdene og utvikle tjenester som engasjerer de.

I «Bank 2020» har EVERY (2015c) i tillegg gjennomført en forskningsprosess hvor de har sett spesielt på millennials første boligkjøp, og hvilke krav og behov de har til finansielle tjenester i den konteksten. Studien viser at 98,7% av førstehjemskjøperne i Norge er millennials, og at 45% av boliglån som ble utstedt i 2014 var til dette kundesegmentet. Boliglån er blant produktene som gir mest profitt til bankene, og for aktørene er det derfor viktig å ha kjennskap til kundegruppen for å være en attraktiv aktør i fremtiden. EVERY (2015c) hevder i studien at det første boliglånet denne kundegruppen tar opp i stor grad er med på å påvirke hvilken bank de velger, og at det dermed legger et stort press på bankene for å være den mest attraktive aktøren. Studien har videre avdekket at kundegruppens søken etter informasjon i en slik kontekst kan deles inn i tre ulike faser:

- Fase 1 innebærer millennials' egen søken etter kunnskap gjennom sosiale nettverk og internett. I denne fasen stoler de på sine egne evner.
- I fase 2 blir kundegruppen mer usikker på sine egne evner og innser at deres egen søken etter kunnskap ikke oppfyller de behovene de har. Dette fører til at de gjerne henvender seg til aktuelle banker for rådgivning.
- Fase 3 tar for seg hvordan kundegruppen opplever kontakten med bankens rådgivere. Studien viser at å konferere med en rådgiver gir en generell trygghetsfølelse, men at dialogen ikke nødvendigvis fører til at millennials får mer kompetanse eller føler de har mer kontroll over situasjonen.

I DNB satses det på to kundesegmenter: Ung og Saga. Høsten 2015 lanserte banken kampanjen «Ung Igjen»³, som var en realityserie som ga innsikt i hvordan det er å være ung i dagens samfunn. En ny kampanje, kalt «U for UNG», rettet mot samme kundesegment ble lansert i februar 2016. Kampanjen fokuserer på å støtte unge individer ved førstegangskjøp av bolig, hvor DNB har utviklet egne produkter spesielt rettet mot unge bankkunder (DNB, 2016c). I kampanjen informeres det om boliglån for unge, fastrentelån, forsikringspakker, samt andre produkter som betalingskort og billån.

³ <https://www.dnb.no/privat/kampanjer/ung-igjen.html>

3 Metode

Masteroppgaven skal se nærmere på bruk av tjenstedesigntilnærminger innen tjenesteinnovasjon i banksektoren. Mer spesifikt jobbes det med å se om AT-ONE er en hensiktsmessig metode å benytte. I dette kapittelet presenteres forskningsdesign og metoder som ligger til grunn for gjennomføring av studien og besvarelse av problemstilling og forskningsspørsmål.

3.1 Forskningsdesign

Valg av vitenskapsteori og forskningsdesign er i følge Busch (2013) tett knyttet til valg av metode for innsamling av data, samt analysering. Metodefag ved utdanningsinstitusjoner varierer i stor grad, og av den grunn er ikke vitenskapsteori inkludert i alle fag. Busch (2013) forklarer at dersom vitenskapsteori ikke har vært en del av pensum, kan det utelukkes i eget arbeid. På bakgrunn av dette er ikke vitenskapsteori tatt med i betraktning i denne studien.

Forskningsdesign er den overordnede strategien for å løse problemstillingen som er utarbeidet (Leedy og Ormrod, 2014). Dette inkluderer struktur for prosedyrer, data og analyser. Ved valg av design tas det utgangspunkt i hvor kompleks problemstillingen er og hvilke ressurser som er tilgjengelig (Busch, 2013). Her kan man velge mellom to dimensjoner: Et ekstensivt design som går i bredden og innebærer innsamling av data fra et flertall av respondenter, eller et intensivt design som gir mer dyptgående innsikt hos et fåtall av respondenter.

Valg av design er avhengig av hvor kompleks problemstillingen er. I denne oppgaven er problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål å anse som kompleks med flere variabler, noe som fører til at et intensivt design er mest hensiktsmessig. I tillegg til å avgjøre om det skal jobbes med et intensivt eller ekstensivt design, er også valg av hoveddesign avgjørende for oppgavens gjennomføring. Studien har som hensikt å se nærmere på bruk av tjenstedesign gjennom å undersøke oppfatninger, meninger og holdninger, og derfor er et fenomenologisk, intensivt forskningsdesign benyttet. En fenomenologisk studie tar utgangspunkt i å forstå respondentenes egne oppfatninger, perspektiv og forståelser for et fenomen (Leedy og Ormrod, 2014). Fenomenene som respondentene interagerer med tilegnes mening gjennom refleksjon og interaksjon med andre individer, og fenomenologiske studier tar sikte på å avdekke disse meningene (Busch, 2013).

Valg av forskningsdesign legger også føringer for om det skal samles inn kvalitative eller kvantitative data. Busch (2013) argumenterer for at i et intensivt design er kvalitativ data å foretrekke, men at kvantitativ data ikke utelukkes helt. Leedy og Ormrod (2014) har klassifisert fenomenologiske studier som én av fem vanlige kvalitative forskningsdesign, og det er i denne studien derfor benyttet kvalitative metoder i form av intervju og workshops.

I figur 5 er prosessen med datagenerering og dataevaluering visualisert. Første steg innebar å få innsikt i millennials' perspektiver og DNBs praksis knyttet til tjenstedesign. Dette ble så brukt videre ved visualisering av kundereise og personas, som ble benyttet som verktøy i workshopene i den tredje fasen. Studiens problemstilling tar for seg bruk av tjenstedesigntilnærminger i arbeidet med tjensteinnovasjon. Forskningsspørsmålene går mer i dybden på bruk av AT-ONE og metodens effekter. Av den grunn har studien inkludert en avsluttende fase for evalueringer basert på tilbakemeldinger fra deltakere og analyser.



Figur 5: Visualisering av metodebruk

3.2 Intervju

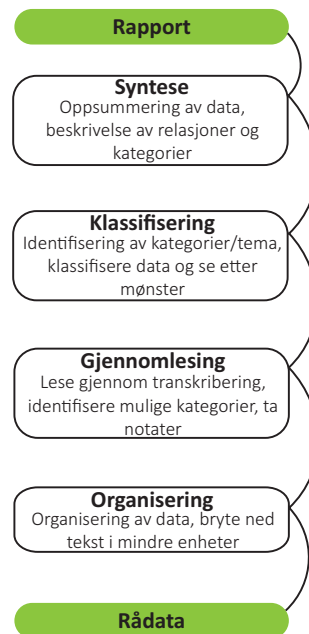
En fenomenologisk studie forsøker å besvare hvordan respondenter opplever et gitt fenomen, og Leedy og Ormrod (2014) argumenterer for at det i slike studier benyttes intervju med et mindre utvalg av respondenter. For å kunne gå i dybden på perspektiver og meninger ble det i denne studien benyttet semistrukturerte intervjuer. Intervjuenes formål var å erverve

kundeinnsikt, og dannet dermed grunnlaget for å utarbeide visuelle verktøy til senere bruk. Kundeinnsikt er essensielt i tjenstedesign, og kan erverves gjennom flere ulike metoder (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Fordelen med å benytte intervju til det var muligheten til å fremheve tema og meninger som ble repetert av flere respondenter.

Semistrukturerte intervju i et fenomenologisk forskningsdesign brukes for å ta opp dagligdagse tema som skal forstås fra respondentens perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2015). Intervjuets form avgjøres av respondenter og tema, hvor det i denne studien var unge bankkunder i alderen 18 til 33 år og Kristoffer Krohn Eide, seksjonsleder for Brand Experience i DNB. Intervjuene med millennials fokuserte på deres eksisterende kundeforhold og tanker knyttet til digitalisering av banker. Intervjuet med seksjonsleder for Brand Experience gikk mer i dybden på DNB og bankens forhold til tjenstedesign og digitalisering. Innen fenomenologiske studier benyttes vanligvis lengre intervjuer med fem til 25 respondenter som har innsikt i tematikken for studien (Leedy og Ormrod, 2014). Deltakerne i denne fasen av studien ble rekruttert ved å gå rundt på det lokale universitetsbiblioteket, hvor det eneste utvalgsriteriet var alder. Siden undertegnede er ansatt i DNB, ble intervjuet med Kristoffer Krohn Eide avtalt ved å ta kontakt per mail.

Intervjuene ble gjennomført for å beskrive, forklare og tolke meninger og opplevelser som ikke kan stadfestes som variabler (Leedy og Ormrod, 2014). De semistrukturerte intervjuene kombinerte åpne og lukkede spørsmål, samtidig som det åpnet opp for mer fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål der det passet. For å sikre at samtlige respondenter besvarte det konkrete temaet med underliggende spørsmål, ble det i forkant utarbeidet intervjuguider for unge bankkunder og seksjonslederen i DNB, se vedlegg E og G. Intervjuene ble deretter transkribert og analysert. Med utgangspunkt i at formålet med intervjuet var å undersøke oppfatninger og holdninger ble det benyttet en induktiv analyseprosess med fokus på mening. I induktiv resonnering brukes spesifikke objekter for å trekke konklusjoner om en hel populasjon (Leedy og Ormrod, 2014). Å generalisere en hel populasjon basert på fenomenologisk intervju med et fåtall utvalgte respondenter ville ikke gitt valide slutninger (Kvale og Brinkmann, 2015). Det påpekes her at data ble analysert for å se etter uttalelser relatert til tema, før de ble gruppert i meningsenheter og satt opp mot hverandre. I denne studien ble dataanalyseprosessen utarbeidet av Creswell (2007) benyttet, hvor data ble systematisk gjennomgått i ulike steg som vist i figur 6. Resultatene fra analyseringen ble

videre anvendt ved utformelse av visuelle verktøy til gjennomføring av AT-ONE, samt som grunnlag for besvarelse av forskningsspørsmål.



Figur 6: Dataanalyse spiral av Creswell (2007)

3.3 AT-ONE

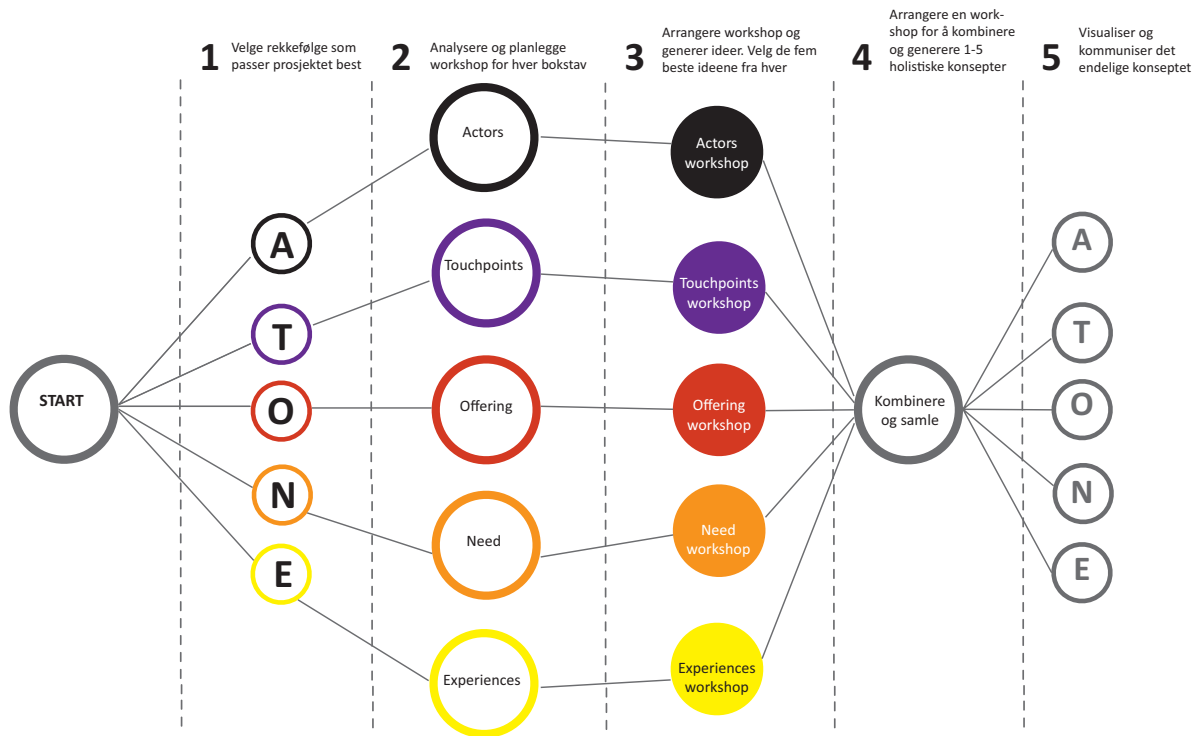
Tidlige faser av innovasjonsprosesser blir av både Herstatt og Verworn (2004) og Clatworthy (2014) definert som fuzzy front end. Idégenerering kan være utfordrende, og dersom man ikke har et rammeverk å forholde seg til kan det føre til at det genereres ideer som kun dekker et område, og ikke hele domenet. Den første fasen av prosessen vil ha stor innflytelse på både videre innovasjonsprosesser og utfall (Herstatt og Verworn, 2004). Fuzzy front end er i følge Herstatt og Verworn (2004) det stadiet av prosessen som er minst strukturert, noe som kan påvirke både design og kostnader. AT-ONE er en metode som kan bidra til at denne fasen struktureres, at det genereres relevante ideer samt at hele domenet utforskes.

AT-ONE er en strukturert innovasjonsmetode utviklet av Clatworthy (2014). Metoden fokuserer på elementer som skiller produkter og tjenester, samt kunder og kundeopplevelser. Denne metoden benyttes i tidlige faser av prosesser for tjenesteinnovasjon, og ble i denne studien valgt som metode på bakgrunn av at den bidrar til å designe bedre tjenester, i tillegg til at den viser hvordan kundeopplevelsene kan forbedres. Metoden er kundesentrisk, og i

følge Clatworthy (2014) kan den gi flere fordeler for både prosjektet og for bedriften: Den sørger for kontinuerlig fokus på kunden, den legger et godt grunnlag for tjenesteinnovasjon og bidrar til utvikling av holistiske tjenester, samt at merkestrategien samkjøres med kundeopplevelsene. Ved bruk av AT-ONE er problemstillingen besvart, i tillegg at informasjon som ble generert fra hver enkelt workshop bidro til å besvare forskningsspørsmålene.

AT-ONE fokuserer på at man skal bli «at-one» med bedriftens kunder. Dette gjøres ved å ha et kontinuerlig fokus på samarbeid for å utvikle kundeopplevelser som gir verdi (Clatworthy, 2014). Prosessen ble gjennomført som en serie av workshops for hver enkelt bokstav, hvor målet var å utforske løsningsområdet tidlig i designprosessen. Clatworthy (2014) har bygd opp metoden slik at hver enkelt bokstav er relatert til potensielle kilder for tjenesteinnovasjon, slik at den kombinerer de beste praksisene fra flere ulike bransjer, design- og forskningsfaser. Workshopene for hver bokstav kan gjennomføres hver for seg, eller de kan koordineres og gjennomføres samtidig. Dette gjør AT-ONE til en metode som er skalerbar i forhold til prosjektets omfang, budsjett og tidsramme. I denne studien ble det på bakgrunn av begrensede ressurser valgt å samkjøre flere av workshopene, som vist i tabell 2.

Gjennomføringen av hver enkelt workshop besto av tre faser; start, divergens og konvergens. Første fase innebar å etablere en felles plattform for deltakerne, med tema og retningslinjer. Divergens tok for seg utforskning og idémyldring, mens konvergensfasen innebar sammenstilling av de ideene som ble generert, og prioritering av utvelgelse (Clatworthy, 2011). Utfallet fra hver workshop førte dermed til delt kunnskap om temaet, visualiserte ideer, og et prioritert sett av ideer som ble tatt med videre til fasen for konseptualisering, som vist i figur 7.



Figur 7: AT-ONE-prosessen (Clatworthy 2013)

3.3.1 AT-ONE-prosessen

Prosessen for AT-ONE ble delt inn i tre ulike steg: Forberedelse, gjennomføring av workshop og etterarbeid (Clatworthy, 2014). Første steg av forberedelsen innebærer i følge Clatworthy (2014) å sette sammen en prosjektgruppe som består av minst én designer. Denne studien ble utført av én person, slik at etablering av prosjektgruppe ikke ble tatt med i betraktning. Videre innebar forberedelsene å avgjøre rekkefølgen av workshopene, før hver enkelt workshop og bruk av verktøy ble planlagt. Tabell 2 viser rekkefølgen på workshopene slik de ble arrangert, samt utvalget av deltakere. Rekkefølgen ble basert på hvilke verktøy som ble bestemt å benytte i hver workshop, samt tidspunkt som passet for deltakerne. Polaine, Løvlie og Reason (2013) argumenterer for at seks til 12 deltakere er et ideelt antall deltakere ved en klientworkshop, og for brukerworkshop er fire til 16 deltakere mest ideelt. For å sikre at samtlige deltakere fikk uttrykt seg, samt å gjennomføre en strukturert prosess, ble det satt et maksantall på sju deltakere per workshop. Deltakerne som er beskrevet som studenter ble rekruttert gjennom emneansvarlige ved NTNU i Gjøvik. Fra DNB ble deltakerne rekruttert gjennom eget jobbnettverk.

Tabell 2: Rekkefølge og utvalg for workshop

Rekkefølge	Workshop	Deltakere, sted
1	Workshop for aktører og opplevelser	Studenter bachelor i Medieledelse, NTNU i Gjøvik
2	Workshop for touchpoints	Studenter master i Interaksjonsdesign, NTNU i Gjøvik
3	Workshop for tilbud og behov	Ansatte i DNB, Gjøvik
4	Konseptualisering	Ansatte i DNB, Oslo

Gjennomføring av workshop baserte seg på planlegging gjort i forberedelsesfasen.

Resultatene ble oppsummert etter hver workshop, og i etterarbeidsfasen ble det gjennomført en workshop hvor konsepter ble utviklet. I avsnitt som følger beskrives hver enkelt bokstav i metoden.

3.3.2 Aktører

Grunnlaget for denne fasen ligger i utviklingen som har vært av verdinettverk som et alternativ for verdikjeden. Verdinettverk har fått en større betydning innen tjenester, og AT-ONE anvendes for å beskrive hvordan ulike aktører kan skape verdi for kunde- og aktørnettverket i fellesskap (Clatworthy, 2014). Verdinettverk ser på tjenester som nettverk som sammen skaper verdi for hver enkelt deltaker i nettverket. Denne fasen anser kunder som samskapere av verdi, og for å utarbeide en tilfredsstillende brukeropplevelse er det viktig å utforske hvilke aktører i omgivelsene som kan samarbeide med hverandre, dette gjelder både tjenesteytere og brukere (Clatworthy, 2011). Fokuset i den første fasen ligger på å utforske potensialet til modifisering av hvordan de ulike rollene og relasjonene er gruppert. Dette gjøres for å skape ny verdi og forbedre relasjonene mellom nettverkets kompetanse og brukerne.

Workshopen for aktører baserte seg på å utvikle alternative kombinasjoner av aktører som tilbyr kunde verdi, ved å bruke verktøyet « Play acting the future – trend based actor combinations» (Clatworthy, 2014). Dette verktøyet ble valgt på grunnlag av at samskaping er en kritisk suksessfaktor innen tjenestedesign.

3.3.3 Touchpoints

Touchpoints knytter kundene til tjenesten gjennom kundereisen, og er de punktene hvor kunden er i kontakt med tjenesteyteren. Dette defineres som et tjenestemøte, og opplevelsen av det kan være både positiv og negativ (Clatworthy, 2014). Uansett hvilken form opplevelsen har tilfører den noe til kundenes relasjon til tjenesten og tjenesteyteren, og er med på å forme deres formening om tjenesten. Kundene har ingen innsikt i hvordan touchpointene er sammensatt, og krever bare at de fungerer som forventet. Disse forventningene er bygd opp av bedriftenes arbeid med merkevaren, og dersom de ikke yter som forventet kan det lede til utilfredse kunder. Tilfredsheten krever at det jobbes med tjenesten som en helhet, og at det settes sammen touchpoint som fungerer sømløst sammen (Clatworthy, 2014). Touchpoint kan deles opp i to grupper: Direkte og indirekte. Direkte touchpoint er for eksempel nettsider, flygeblader og salgspersonale, mens indirekte touchpoint er for eksempel venner, familie, innlegg i sosiale medier, artikler og anmeldelser.

Før workshopen ble de ulike touchpointene som eksisterer i kundereisen kartlagt, og bruk og kvalitet av interaksjonen sammenlignet (Clatworthy, 2014). I denne studien ble det lagt opp til å benytte både analytiske og radikale verktøy under workshopen. Det analytiske verktøyet i denne studien ble basert på «Touch-point frequency, sequence and importance» (Clatworthy, 2014). Verktøyet ble benyttet for å åpne opp for forståelse for opplevelsene knyttet til de eksisterende touchpointene. For å gi mer radikale løsninger ble den komplementert med «Touch-point takeaway?». Dette la føringer for å se etter forbedringspotensialer og muligheter til å designe mer effektive touchpoints, samt utelukke de som fremsto som mindre effektive (Clatworthy, 2011).

3.3.4 Tilbud

Tjenesteinnovasjon vil ofte påvirke hvordan bedriftens merkevare fremstår for kunden (Clatworthy, 2011). Bedriften kan ikke utelukkende fokusere på merkevaren eller tjenesten, fokuset må ligge på begge for at det optimale tjenestetilbudet skal designes (Clatworthy, 2014). Markedet har de senere årene endret seg fra at det har vært bedriftene som har introdusert nye produkter og tjenester for markedet, til at det nå er kundene som aktivt søker etter ting de ønsker. For bedriftene betyr dette at de må forstå kunden, samt at merkevaren de representerer blir mer sentral.

I AT-ONE brukes det verktøy som bidrar til å relatere merkevarens DNA til den ønskede kundeopplevelsen. Dette innebærer å oversette merkevaren inn i det riktige tjenestetilbudet, ved å bygge forståelse for hvilke tilbud som eksisterer per i dag, hva konkurrentene tilbyr, og hvordan merkevaren ses gjennom kundeopplevelsene (Clatworthy, 2014). Denne workshopen fokuserte på å skape forståelse for hvordan tjenester tilbys på funksjonelt, emosjonelt og selvuttrykkende nivåer, og ble gjennomført med utgangspunkt i «I X offered our service». Dette verktøyet ble valgt på bakgrunn av at det ville bidra til å tenke radikalt annerledes om det eksisterende tjenestetilbudet.

3.3.5 Behov

Clatworthy (2014) hevder at dagens konkurranse i tjenestemarkedet i stor grad handler om å levere tjenester som dekker kundenes behov, og som gir gode kundeopplevelser. Disse behovene endres fra tid til annen basert på blant annet trender, økonomisk situasjon og teknologi. For å generere data om kundenes ønsker og behov benyttes det et kvalitativt fokus, hvor det samles inn informasjon gjennom samtaler og workshops slik at kundene behandles som individer, og ikke tall (Clatworthy, 2011). Behovene som det søkes å avdekkes og forstås kan deles inn i to typer:

- Uttrykte behov: De behovene kundene kan uttrykke gjennom blant annet samtaler, intervju og spørreundersøkelser.
- Skjulte behov: Behov kundene ikke er bevisst på, eller ikke bekrefter, at de har. Disse behovene krever andre teknikker for å avdekke, og i enkelte tilfeller vil de ikke være mulig å uttrykke før de faktisk er dekket.

I AT-ONE fokuseres det på tjenesteinnovasjon ved å lytte til kundene, og ikke søke etter svar på det man ønsker. Dette er fordi at man ikke kan forstå behovene og ønskene kundene har uten å utvikle en relasjon til de. Denne fasen tok sikte på å utforske hvem bedriften bør fokusere på, hvor godt kundenes behov er forstått, og i hvilken grad de tilfredsstilles (Clatworthy, 2011). Workshopen for behov baserte seg på verktøyet «Designing the ideal service for a chosen persona», hvor det i forkant ble utarbeidet personas basert på kundeinnsikt gjennom intervju. Verktøyet ble valgt fordi det ville tillate deltakerne å ha et felles fokuspunkt og tilegne seg kunnskap om samme målgruppe.

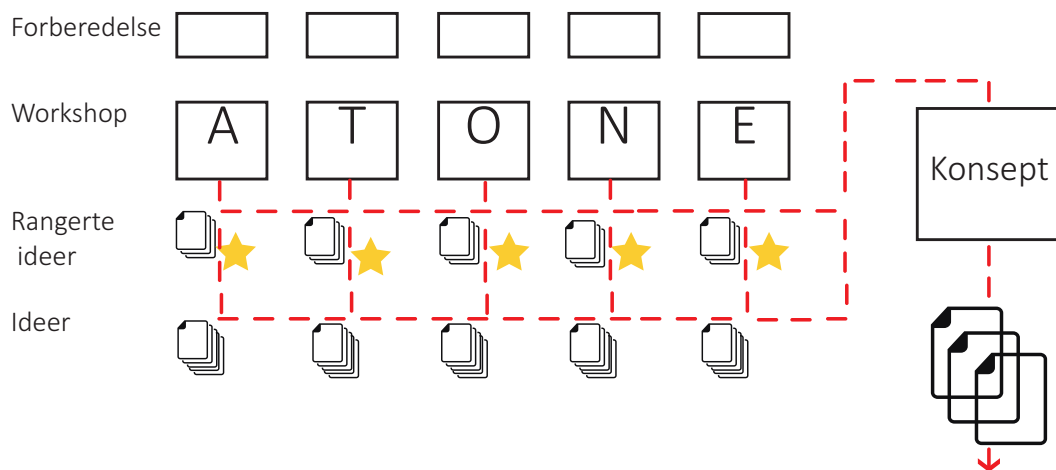
3.3.6 Opplevelser

Tjenester er immaterielle, og kan ikke fysisk plasseres et sted eller vises frem som en del av identiteten (Clatworthy, 2014). Det er opplevelser som kunden får via tjenestemøtet, og kan deles inn i to ulike aspekter: Et for opplevelsene kundene får der og da, og et som lagres i hukommelsen og tilbakekalles i ettertid. Emosjoner er et av elementene som har størst innflytelse på opplevelsene, og som trigger de. Emosjonene i seg selv trigges av flere ulike faktorer, som sanser, minner, atferd, interaksjon, kontekst og forventninger (Clatworthy, 2014).

Opplevelsesfasen i AT-ONE bygger på forståelse for hvordan kunder opplever tjenestetilbudet. I følge Clatworthy (2014) må tjenester designes for opplevelsen den skal gi og hvordan den skal huskes i etterkant. Design for opplevelser har to hovedtrinn: Det første er å etablere en måloplevelse som eksempel for den ideelle opplevelsen man ønsker kunden skal ha, det andre er å sikre at denne måloplevelsen påvirker hele designprosessen. I denne studien ble det lagt opp til å benytte verktøyet «Experience work out», som ville gi deltakerne en mer kreativt tilnærming for idégenerering.

3.3.7 Konseptualisering

Etter gjennomføringen av de fem foregående workshopene ble det gjennomført en avsluttende konseptualisering av ideene. Dette foregikk som en egen workshop, hvor formålet var å konvertere ideene inn i et helhetlig konsept (Clatworthy, 2014). Her var det viktig å kombinere de ideene som fungerte sammen, og generere et klart verdiforslag sammen med konseptet. Denne konseptualiseringen kan videre legges frem for ledelsen i bedriften det jobbes opp mot. Fordelen med konseptualiseringen er i følge Clatworthy (2014) at det er en relativt billig måte å visualisere et fremtidig potensiale for en tjeneste, samt at beskrivelsene er detaljerte nok for å få forståelse. Konseptualiseringen ble gjennomført basert på verktøyet «Target your innovation».



Figur 8: Fra idégenerering til konseptualisering (Tollestrup, 2009)

Clatworthy (2014) hevder konseptualisering handler om å se diamantene blant steinene, og steinene blant diamantene. I dette ligger det å kombinere de elementene og ideene som fungerer sammen, og samtidig utelukke de mindre gode eller irrelevante ideene. De foregående workshopene baserte seg på kreativitet, noe som ofte medfører utfordringer ved konseptutvikling, hvor fokuset ligger på å skape verdi. Videre hevder Clatworthy (2014) at konsept er et begrep som kan være vanskelig å definere. Det kan blant annet defineres som abstrakte ideer eller mentale bilder, og i denne konteksten ble det valgt å definere som planer eller intensjoner. Figur 8 visualiserer hvordan prosessen fra idégenerering i hver enkelt workshop til konseptualisering foregikk.

3.4 Andre tjenestedesigntilnæringer

I tillegg til AT-ONE-metoden som er beskrevet, ble det i studien også benyttet andre tjenestedesigntilnæringer. Disse ble utarbeidet på grunnlag av kundeinnsikt og forarbeid, og videre benyttet som verktøy i workshopene.

3.4.1 Kundereise

Som beskrevet i 2.2 er bevegelse en av de kritiske faktorene i tjenestedesign (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Denne bevegelsen kan visualiseres i form av en kundereise, som bidrar til å få forståelse for eksisterende løsning og hvordan brukeropplevelsen av tjenesten er på ulike stadier (Schneider og Stickdorn, 2011). Dette er en metode som brukes for å identifisere fasene av tjenesten fra kundens perspektiv, og er visuelt presentert som en reise med ulike touchpoints kundene samhandler med (Clatworthy, 2013). Metoden brukes som et verktøy for å strukturere kundeopplevelsene i kronologisk rekkefølge fra før tjenesten tas i bruk, underveis og etter (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Dette gir oversikt over de erfaringene og opplevelsene kundene har, og bidrar til økt forståelse for problem- og forbedringsområder (Schneider og Stickdorn, 2011). Kundereisen i denne studien ble basert på kundeinnsikt som ble ervervet fra intervjuene med unge bankkunder, og ble utarbeidet i forkant av workshopen for touchpoints hvor den ble brukt som verktøy for idégenerering.

3.4.2 Personas

Personas er fiktive og spesifikke representasjoner av en kunde, og bidrar til at man ser tjenesten fra kundens perspektiv og skaper forståelse for deres behov (Clatworthy, 2014). Representasjonene ble benyttet i workshop for behov, noe som var fordelaktig for deltakerne ved at de hadde felles fokuspunkt og forståelse for målgruppen til tjenesten (Baxter, Courage og Caine, 2015). Utarbeidelse av personas baserte seg på data fra intervju og medfølgende analysering.

4 Resultat og analyse

Dette kapittelet presenterer hvordan metodene som er beskrevet i det foregående kapittelet ble anvendt i studien, samt resultatene. Gjennomføring og resultat presenteres i den rekkefølgen de ble gjennomført i, med intervju først. Dette dannet grunnlaget for utarbeidelse av tjenestedesigntilnæringer, som videre ble anvendt i AT-ONE.

4.1 Personvern og etiske betraktninger

I forskningsprosjekter er det flere etiske problemstillinger som må tas i betraktning. Som Leedy og Ormrod (2014) beskriver kan disse deles inn i fire kategorier: Beskyttelse av deltakerne, frivillig og informert deltakelse, rett til privatliv, og ærlighet. I studien har undertegnede hatt fokus på å ikke utsette deltakerne for skade. Studien har ikke innebåret fysiske aktiviteter, slik at fokuset har vært på å ikke utsette deltakerne for psykiske anstrengelser, som å føle at meninger, perspektiver og ideer ikke er gode nok. Deltakerne har blitt behandlet med respekt, og har ved forespørsel om deltakelse fått presentert studiens formål. Videre har det blitt understreket at deltakelse er frivillig, hvor deltakerne har signert på et informert samtykke. Dette ligger under vedlegg D og F. Bortsett fra representanten fra DNB i intervjuprosessen, er det ingen av deltakerne som navngis i masteroppgaven. Før intervjuet ble deltakeren fra DNB spurt om tillatelse til å oppgi navn, samt at vedkommende fikk anledning til å lese gjennom og godkjenne intervjuets resultat.

Undertegnede har også hatt fokus på egen integritet, rollen som ansatt i DNB og mulige fordommer. Under intervjuprosessen med millennials var det viktig å ikke ha noen fordommer for deltakernes meninger, slik at de skulle føle seg komfortable. En annen etisk problemstilling i studien har vært å forske blant sine egne. I studien ble det rekruttert ansatte til intervju og deltakelse i workshop på bakgrunn av at det var behov for deltakere med innsikt i DNB. NSD (u.å.) forklarer at det for deltakerne kan være vanskelig å si nei dersom det ligger et profesjonelt forhold til grunn. For at deltakerne ikke skulle føle seg presset til å delta ble prinsippet med frivillig deltakelse understreket. Deltakerne fikk også tilsendt studiens projektskisse, som ligger under vedlegg H, i forkant for å kunne avgjøre om de ønsket å delta. Behandlingen av personopplysninger i studien er meldepliktig jamfør personopplysningsloven §31. Personvernombudet har godkjent søknaden, og all data og personopplysninger er behandlet i tråd med NTNU i Gjøviks retningslinjer.

4.2 Intervju

For å få innsikt i unge bankkunders meninger og hvordan DNB opererer med tjenstedesign og digitalisering, ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer innen et fenomenologisk forskningsdesign. Med denne formen for forskningsdesign var formålet å forstå deltakernes perspektiver og holdninger til studiens tematikk (Leedy og Ormrod, 2014).

4.2.1 Intervju med millennials

For å innhente kundeinnsikt til workshopene og danne grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålene ble det gjennomført intervju med ni personer: Fem menn og fire kvinner. Respondentene var i aldersgruppen 23 til 31 år, og ble rekruttert til deltakelse gjennom nettverk og ved å henvende seg direkte til besøkende ved universitetsbiblioteket på NTNU i Gjøvik. To av respondentene var yrkesaktive, mens de resterende sju var studenter. Intervjuene ble analysert basert på dataanalysepiralen i figur 6, hvor det ble identifisert fire kategorier.

Eksisterende kundeforhold

Innledningsvis ble hver informant spurt om hvor lenge de hadde vært kunde i sin nåværende bank, og hvilken bank de var kunde i. Resultatene viser at samtlige respondenter hadde vært kunde i samme bank siden de først etablerte et kundeforhold, og felles for de var at familie var aktører som hadde påvirket valget. Av ni respondenter var det seks av de som hadde kundeforhold i DNB. Banker har en bred tjenesteportefølje, og samtlige respondenter benyttet sparekonto, brukskonto og betalingskort. Et fåtall av de hadde boliglån, samt at fire av de benyttet spareprodukter som fond og aksjer, som har mer risiko knyttet til seg.

Resultatene viser også at samtlige brukte nettbank, og at kun én person ikke hadde tatt i bruk mobilbank. Hvordan kundene er segmentert er avhengig fra bank til bank, men samtlige informanter følte at deres bankforbindelse hadde en tjenesteportefølje tilpasset deres livssituasjon, med tilbud om forsikringspakker, studentprogram, boligsparing for unge og stort fokus på utvikling av digitale tjenester. Informantene var bevisst på sine muligheter for å kommunisere med banken, men samtlige trakk frem at chat, mail og telefon var å foretrekke. Spesielt chat ble trukket frem på grunn av tilgjengelighet, rask svarrespons og at det i enkelte tilfeller er enklere å formulere seg skriftlig.

Kundelojalitet

Samtlige informanter hadde vært kunde i nåværende bank siden de etablerte sitt første kundeforhold, og fire av ni hadde også kundeforhold i en annen bank. Dette var på grunn av tilbud om kredittkort med oppsparing av reisepoeng, boliglån og rimeligere aksjekjøp. Likevel hadde kun tre av informantene vurdert bankbytte, og to av de hadde gjennomført det på grunn av bedre tilgjengelighet av kontor og bedre lånebetingelser. Respondentene i denne studien viste seg å være kundelojale, og flere av de begrunnet det med livssituasjon. Dersom et eventuelt bytte skulle skjedd viste majoriteten til at de viktigste kriteriene ville vært rentebetingelser for spareprodukter, muligheten til å være selvbetjente, og lånemuligheter når boligkjøp ville blitt aktuelt.

Bruk av selvbetjente løsninger ble begrunnet med tilgjengelighet og at det var enkelt. Respondentene følte disse tjenestene hadde en tilfredsstillende tilgjengelighet, til tross for at de hadde bemerket seg noe nedetid i systemene. Tjenester som mobilbank og applikasjoner som ikke krever innlogging benyttes av respondentene relativt hyppig, enten daglig eller ukentlig.

Behov

Ved spørsmål om digitalisering, ble også behov nevnt. Selv om norske banker har brede tjenesteporteføljer, ble spørsmålet om det er noe respondentene kunne tenkt seg å bruke som banken ikke tilbyr per i dag stilt. Resultatene viste til at digitale tjenester er en nødvendighet og at eksisterende tjenester kunne blitt oppdatert, men at behovene dekkes slik som den nåværende livssituasjonen er. Dette kan kobles opp mot Clatworthy (2014) beskrivelse av de to behovstypene uttrykte og skjulte behov. Mennesker har enkelte behov de ikke selv er bevisst på eller som de ikke vedkjenner seg at de har. Disse behovene vil kreve andre metoder og teknikker for å avdekke, og i enkelte tilfeller vil de heller ikke være mulig å identifisere før det er utarbeidet tjenester som dekker de.

Digitalisering

Informantene ble også stilt spørsmål om deres bruk av digitale løsninger, formeninger om digitalisering av banksektoren, og fremtidens bank. Åtte av ni av de svarte at de brukte mobilbank på grunn av tilgjengeligheten. Denne selvbetjente løsningen benyttes hovedsakelig for å sjekke saldo og overføring mellom egne kontoer. Flere av de foretrakk å bruke nettbank for betaling av regninger, da denne plattformen er mer oversiktlig. Det viser til at digitale,

selvbetjente løsninger har stor betydning, ved at man selv har kontroll og kan gjennomføre ønsket handling når det passer.

På spørsmål om digitalisering av banksektoren var det en felles enighet om at det er nødvendig med tanke på den endringen samfunnet for øvrig er i. Ingen av informantene følte at det påvirket de i negativ forstand, men de hadde spesielt sympati for eldre bankkunder som ikke har samme kompetanse med teknologi. Digitaliseringen er enklere å forholde seg til for millennials fordi de har vokst opp med internett og teknologi. Til tross for dette nevnte to av respondentene at de fryktet for tiltroen til banken dersom alt skal digitaliseres, og at de følte en viss trygghet ved fysisk tilstedeværelse.

4.2.2 Intervju med DNB

For å få innsyn i hvordan DNB forholder seg til tjenstedesign og tjensteinnovasjon, ble det gjennomført intervju med seksjonsleder for Brand Experience i DNB, Kristoffer Krohn Eide. Intervjuet tok utgangspunkt i intervjuguiden i vedlegg G. I likhet med intervjuene som ble gjennomført med millennials, ble det analysert ved bruk av dataanalysespiralen, hvor det etter gjennomlesing av transkriberingen ble identifisert fire kategorier.

Tjenstedesign i DNB

DNB har tidligere benyttet enkelte elementer fra tjenstedesign, men første gang det ble brukt bevisst i tjensteutviklingen var ved utarbeidelsen av Boligreisen. Dette arbeidet startet i 2014 i samarbeid med EGGS Design, med mål om å forbedre kundeopplevelsen og lønnsomheten ved salg av boliglån. Da DNB gikk i gang med arbeidet med Boligreisen, var det basert på en utformet strategi om å være best i de viktigste situasjonene i kundenes liv. Boligkjøp er en stor milepæl for nordmenn flest, og for DNB selv er boliglån et produkt som står for en stor del av bankens lønnsomhet. Målingene av hvilken effekt Boligreisen har hatt på DNB som merkevare har vært basert på uttalte mål om hvor mange av de utstedte finansieringsbevisene som førte til faktiske boliglån. Det å øke konverteringsgraden på boliglån var viktig for DNB, fordi de hadde en stor utfordring knyttet til at det ble investert mye tid i å hjelpe kundene med boligkjøp, uten at det nødvendigvis førte til et boliglån. I tillegg til konverteringsgrad ble det målt på mersalg av relevante tilleggstjenester, samt kundetilfredshet både isolert sett ved boligkjøp og med DNBS prestasjon og fremtreden som merkevare. Dette har i følge Eide styrket seg betydelig.

DNB benyttet tidligere eksterne byråer i arbeidet med tjenstedesign, men ansatte i begynnelsen av 2016 to tjenstedesignere. Dette var i følge Eide på grunn av at de at det lå mye verdiskaping i arbeidet med blant annet Boligreisen. Likevel fremhever Eide at det ikke er bygd et stort miljø rundt det, men at det potensielt kan føre til større muligheter dersom tjenstedesign viser seg å bidra til verdiskaping. I intervjuet ble det også stilt spørsmål om kjennskap til AT-ONE. Funn viser at enkeltpersoner i DNB har kjennskap til metoden, men at det ikke er tatt et bevisst valg om å ta i bruk hele metoden og påstå at det er slik prosesser skal gjennomføres. Dette henger sammen med at det ikke er etablert en egen «verktøykasse» for tjenstedesign i bedriften, men som i følge Eide er en pågående prosess.

I følge Eide handler det å være lojal mot egen bankforbindelse mye om å skape emosjonelle tilknytninger. Dersom denne tilknytningen mangler, er den viktigste faktoren som påvirker avgjørelsen om bankbytte knyttet til hvor høy byttekostnaden oppleves. Innenfor banksektoren er det en utfordring å aktivt bygge lojalitet, fordi produktene og prisene i bransjen er tilnærmet like. Eide viste til at DNB må jobbe aktivt med innpakkingen av de produktene og tjenestene som er identiske, samt bygge en emosjonell tilknytning til banken som en merkevare. En tjenesteyter vil kunne bygge en holdbar tjeneste som passer både bedriften og kundene ved å fokusere på både bedriftens merkevare og tjenesten samtidig (Clatworthy, 2014). Dersom man ikke mestrer den utfordringen, vil kundene i følge Eide kun ha ett kriterium å basere valg av bankforbindelse på, og det er pris. Dette er en lite gunstig posisjon å forsøke og ta, fordi det er kun én aktør i bransjen som kan være billigst. I banksektoren er det to posisjoner det er mulig å jobbe mot: Enten mot opplevelser, eller mot å være billigst i bransjen. I DNB er det bevisst valgt å jobbe med tjenstedesign for å forbedre kundeopplevelsene, noe som kan være utfordrende i et samfunn der alt blir mer transparent.

Tjenesteinnovasjon i DNB

Innen tjenstedesign står samskaping sentralt, og i følge Eide har DNB ambisjoner om å forbedre seg på det området. Tidligere har banken utarbeidet tjenester og produkter hvor kundene først har blitt inkludert i prosessen ved brukertesting. I følge Eide har dette ført til at når kundene kommer med tilbakemeldinger, har utviklingsprosessen kommet til et stadium hvor det er for sent å ta disse til etterretning. Det ligger en felles forståelse i konsernet om at kundene skal avgjøre om produktet eller tjenesten som utvikles er verdifull og nyttig. Ambisjonene er å kunne inkludere kundene i de tidlige fasene både knyttet til realisering av ideer og idégenerering. I seksjonen for Brand Experience gjennomføres det tiltak for å bli

bedre på dette området, blant annet ved å øke kompetansen rundt brukertesting. Dette bunner ut i behovet for å være i kontakt med kundene og snakke med de. Tidligere prosesser for å få kundeinnsikt har vært basert på dialog internt med produkteiere, IT-avdeling, rådgivere på kundesentre og rådgivere på kontor. Kundeinnsikt har også vært basert på større kvantitative undersøkelser, som ikke er særlig hensiktsmessig da respondentene behandles som tall og ikke individer.

Eide viste til at det satses på tjenesteinnovasjon. I lokalene i Bjørvika har de nettopp åpnet en egen etasje, kalt Digital Floor, hvor visjonen er å utnytte den kunnskapen og kompetansen medarbeiderne i konsernet har (DNB, 2016b). I tillegg åpner Digital Floor opp for å kunne involvere kundene i utviklingsprosessen i større grad enn de har blitt tidligere. DNB er organisert i siloer, blant annet med egne avdelinger for personmarked, bedriftsmarked, forretningsområde og IT-avdeling. Planen med Digital Floor er å samle medarbeidere på tvers av disse avdelingen, og sammen utarbeide nye produkter og tjenester i et høyt tempo for å svare på de raske endringene i markedet.

Atferdsendring og segmentering

I DNB jobbes det strategisk med to ulike satsingssegmenter: Unge kunder og Saga-kunder. Satsingen inkluderer alt fra egne produkter og tjenester, til priser og måten de betjenes på. Når det kommer til unge bankkunders atferd, mener Eide at det kan godt hende at de stiller andre krav enn andre kundesegment – men at det ikke er det som er hovedpoenget. Utfordringen for banken ligger ikke i at unge kunder har andre behov enn de eldre, men at forbrukerne forventer at banken forstår hvem de er. I DNB er unge kunder definert som mellom 18 og 33 år, hvor de tilbys et gitt produkt- og tjenestespekter. Dette spekteret treffer en del av kundene, men Eide påpeker at det er store forskjeller i kundenes atferd og behov. For eksempel vil en 21-åring og en 31-åring være på ulike stadier i livet. Baserer man kommunikasjonen ut mot kunden på at de er i en viss alder og bor på et visst sted i landet, kan man bomme totalt. Det handler om at man som aktør må forstå hvem kunden er, og være relevant i kommunikasjonen.

Atferdsendringen hos kundene merkes godt hvis man ser på statistikken for mobilbruk: Kurven for mobilbank er raskt stigende, mens den for desktop er tilsvarende raskt synkende. Dette er tydelige signaler på hvilke plattformer kundene foretrekker å kommunisere med banken på. Hvordan kundenes atferd har endret seg er ikke noe man kan besvare ved å se på

hvordan tjenestetilbudet benyttes per i dag. Selv om kundene bruker tjenestene i den eksisterende porteføljen, kan det hende at det er helt andre ting de trenger som banken ikke tilbyr. Dette styrker behovet for å se på hva banken ikke tilbyr som kunden vil etterspørre. Bank er et interessant forretningsområde for flere andre aktører, da spesielt betalingsformidling. Her ser man flere ikke-tradisjonelle aktører som kommer inn og utfordrer DNBs verdikjeder.

Digitalisering av banken

Digitaliseringen av banksektoren har ført til at det satses mest på mobile plattformer. Kvantitative undersøkelser har vist at bruk av mobilbank er økende, og går forbi bruk av andre plattformer som desktop. For aktørene handler det da om å utarbeide løsninger som er gode nok. Fremtidige teknologiske løsninger, som wearable technology, er noe det følges med på, også innen banksektoren. I følge Eide har ikke denne typen teknologi tatt av i forbrukermarkedet enda, og det har dermed ikke påvirket fokuset på mobile plattformer. Digitaliseringen og utfordringene det fører med seg for aktørene har hatt et raskt inntog, og dersom aktørene ikke er forberedt på å følge trenden, rekker man ikke å holde følge med konkurrentene. «Time to market» er i følge Eide viktig i tiden fremover, hvor første aktør som lanserer det nye store vinner markedet. Dette kan knyttes opp mot lanseringen av Vipps, som har over 1 million brukere (DNB, 2016a).

Nye aktører som etablerer seg i banksektoren tenker «mobile first», og starter utviklingen på digitale plattformer. I DNB har digitaliseringen endret tankesettet til at dersom en utfordring eller et behov ikke kan løses digitalt, så gjennomføres ikke utviklingen. Banken skal ikke utvikle nye produkter eller tjenester som krever at kundene må oppsøke et bankkontor. Den digitale utviklingen banksektoren møter kan ikke forsøkes å stoppes, man må ta del i det. For veletablerte og tradisjonsrike aktører, som DNB, er dette krevende. Eide hevder at det i løpet av de fem foregående og fem neste årene kommer til å skje mer endring enn det har gjort i løpet av de 200 årene DNB har eksistert. Fra bankens side kreves det at man henger med i utviklingen og gjør tøffe prioriteringer. Virksomheten må vris fra fysisk tilstedeværelse med nedleggelse av kontorer, til å møte kundene der de er: På digitale, selvbetjente plattformer.

Fremtiden er vanskelig å se for seg, og det er ingen som sitter med det riktige svaret om hvordan det kommer til å se ut. Da nettbanken ble introdusert på 90-tallet var det ingen som etterspurte en løsning for betaling av regninger via internett. Det samme med vennebetaling

via mobil. Ingen kunder etterspurte muligheten til å sende penger via telefonnummer, men da Vipps ble lansert så flere at det var en lettvinnt løsning. Dette henger i følge Eide sammen med at kunder egentlig ikke vet hva de vil ha. Det er ikke på den måten de gode ideene kommer frem, gjennom å spørre direkte hva kundene har lyst på. Man må bruke innsikten og gå i dybden for å få forståelse for forbrukeren. Å formulere et behov er en ting, men å forstå hva som ligger bak det er noe helt annet.

4.3 Tjenstedesignutforming

Kundereise

Kundereisen i vedlegg A fremstiller en stegvis beskrivelse av samhandling kundene har med tjenesten før, under og etter (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Formålet var å visualisere hvordan kundene samhandler med tjenestens touchpoints med tilhørende opplevelser knyttet til hvert steg. Kundereisen ble basert på analyser av intervju med unge bankkunder, og utarbeidet for å benyttes i workshop for touchpoints. Et flertall av informantene i intervjuene forklarte at den nåværende banken i stor grad dekker behov for den nåværende livssituasjonen, men at et bankbytte ikke kunne utelukkes. Kundereisen visualiserer derfor et bankbytte, og fokuserer på ulike steg av opplevelsen som vurdering av bank, etablering av kundeforhold, opprettelse og daglig bruk av produkter og tjenester, samt et avsluttende steg for vurdering av videre behov.

Personas

Personas i vedlegg B og C er fiktive personer som ble benyttet som verktøy i workshopene. Basert på kundeinnsikt ble det utarbeidet beskrivelser av kundeforhold, mål og frustrasjoner knyttet til interaksjon med bankers produkter og tjenester. Visualiseringen inkluderer også en beskrivelse av kontaktpunktene personasene benytter, samt biografi.

4.4 AT-ONE

Denne studiens formål har vært å utforske om tjenstedesigntilnærminger kan benyttes i arbeidet med tjenesteinnovasjon rettet mot millennials. I denne delen beskrives gjennomføringen av workshopene, samt resultatene. Dette presenteres i den samme rekkefølgen som workshopene ble gjennomført i, som vist i tabell 2. Som en del av forberedelsen ble det utarbeidet planer for gjennomføringen av hver enkelt workshop. Dette var for å forholde seg til den tidsrammen deltakerne på forhånd ble forespeilet, og for å ha kontroll over nødvendige ressurser. Hver workshop ble innledet med en beskrivelse av tjenstedesign, oppgavens formål, og signering av informert samtykke.

Resultatene er beskrevet og analysert opp mot forhåndsdefinerte parametere utarbeidet med utgangspunkt i studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Gjennomføringen ble evaluert opp mot de to førstnevnte av følgende parametere, mens resultatene ble analysert opp i mot sistnevnte:

- De utvalgte verktøyene og den forhåndsdefinerte planen.
- Hvordan samskaping fungerte i prosessen.
- Samsvar med millennials' behov identifisert i studien utført av EVRY (2015b).

4.4.1 Workshop for aktører og opplevelser

Workshopen for aktører og opplevelser ble gjennomført med to mannlige og to kvinnelige studenter ved bachelor i medieledelse ved NTNU i Gjøvik. Det ble sendt en invitasjon til emneansvarlig for studentene, som videresendte den til studentene. Den første workshopen ble gjennomført med aktører som tema, hvor verktøyet «Play acting the future – trend based actor combinations» ble benyttet. Den siste workshopen for opplevelser ble gjennomført med verktøyet «Experience work out».

Gjennomføring workshop for aktører

I de senere årene har forståelsen for hvordan verdi skapes endret seg, fra de tradisjonelle siloene i verdikjeden til nettverk av samarbeidsaktører (Clatworthy, 2014). Verdinettverk er mer utbredt innen tjenester, og i AT-ONE er det fremhevet for å beskrive hvordan ulike aktører kan være samskapere av verdi. Verktøyet som ble benyttet tok utgangspunkt i en forhåndsdefinert liste med fremtidige trender, som vist i tabell 3. Trendene ble forklart med eksempler slik at deltakerne skulle ha en felles forståelse for de. Disse fremtidige trendene ble

benyttet fordi verdinettverk handler om å se potensialet i en endring av oppsettet av roller og relasjoner blant aktørene, for å videre kunne fremme skapelse av verdi i nye former (Clatworthy, 2014).

Tabell 3: Fremtidige trender

Trend	Eksempel
Video banking	Videokonferanse med finansrådgiver
Big data	Dataanalysering for å styrke kunderelasjoner og skape tilpassede, konsistente kundeopplevelser
Wearable technology	Google Glass, smartklokker
Mobilbetaling	Vipps
Biometrisk identifikasjon	Scanning av ansikt/øye/fingeravtrykk, skriveoppførsel
Delingsøkonomi	Uber, Airbnb, Kickstarter, Nabobil
Gamification	Bruk av spillmekanismer og spilldesign i utradisjonelle kontekster for å påvirke engasjement og utfall

I første del av workshopen ble deltakerne bedt om å kartlegge aktørene som står bak DNBs tjenester ved å ta utgangspunkt i seg selv som kunde. Kartleggingen ble foretatt ved å bruke Post-its og plassere de utover for å enklere ha oversikt og mulighet til å revidere. Aktørworkshopens formål var å utforske kunden som samskaper av verdi (Clatworthy, 2014). Dette kan gjøres ved å vurdere hvordan ulike sammenstillinger av aktører kan forbedre kundens verdi, og ble i denne delen gjennomført ved å trekke ut én av de fremtidige trendene i tabell 3. Deltakerne prioriterte gamification, hvor de deretter vurderte hvilke av de kartlagte aktørene de burde ha som med samarbeidspartnere for å posisjonere seg for trenden. Figur 9 visualiserer avgjørelsen gruppen tok, hvor samarbeidspartnerne ble plassert i den ytterste sirkelen.



Figur 9: Kartlegging av aktører

Et av nøkkelaspektene ved å utforske kundens rolle som samskaper av verdi, var å erstatte den bedriftssentriske kartleggingen av aktører, med en kartlegging hvor kunden sto i sentrum (Clatworthy, 2014). For å bli «at-one» med kunden handler det om å kunne se ting fra både eksisterende og fremtidige kunders perspektiv. Dette gjøres ved å rette søkelyset mot hva som vil tilfredsstille kunden dersom man gjennomfører en handling, i stedet for å fokusere på hvordan bedriften kan tilpasse sin virksomhet for å være attraktiv for kunden (Clatworthy, 2014). Med utgangspunkt i valg av trend og kartleggingen av aktørene genererte deltakerne ideer. Den samme prosessen ble gjentatt for en ny utvalgt trend, hvor gruppen valgte å jobbe med big data. De fikk de muligheten til å revidere kartleggingen av aktører som var relevante samarbeidspartnere, men valgte å beholde det eksisterende utvalget. På nytt ble ideer generert, før alle ideene ble samlet og rangert basert på hvor lovende de fremsto.

Resultater

Workshopen for aktører er i følge Clatworthy (2014) lekende og utforskende, og krever et solid forarbeid. I en slik workshop er det viktig å kartlegge aktører som har en relasjon til tjenestene det fokuseres på, noe som kan gjennomføres både i forkant og under workshopen. I denne delen ble det avgjort å gjennomføre kartleggingen som et innledende steg, for å kunne

skape en felles forståelse for konteksten og formålet. Verktøyet som ble benyttet, «Play acting the future – trend based actor combinations», fokuserte på å utarbeide nye sammensetninger av aktører. Workshopen ble gjennomført etter den forhåndsdefinerte planen, men tilbakemeldingene fra deltakerne viste at mengden informasjon om tematikken ikke var tilfredsstillende. For deltakerne var det også utfordrende å se for seg hvilke aktører som hadde tilknytning til DNBs tjenester, både internt og eksternt. Av den grunn ville det vært fordelaktig å utforme en interressentanalyse i forberedelsesfasen, hvor gruppen deretter kunne plukket ut de relevante aktørene som fremsto som ideelle samarbeidspartnere. Utfordringen kunne også vært unngått ved å benytte et av de andre verktøyene Clatworthy (2014) har implementert i AT-ONE, da spesielt «They can do that – customers as active co-producers», hvor formålet ville vært å erstatte aktørene med kunder.

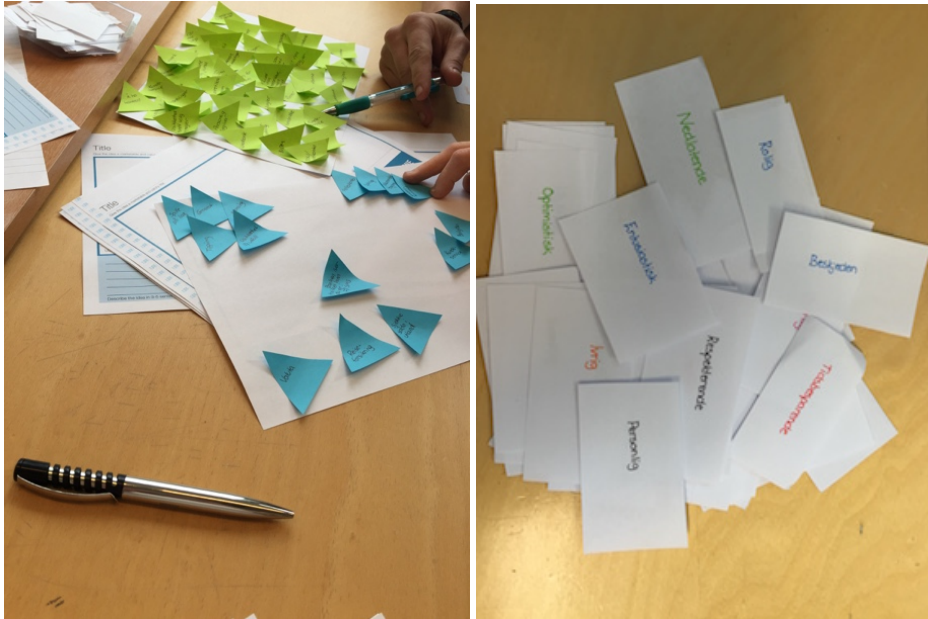
Etter rangering og prioritering av ideene som ble generert, endte gruppen opp med totalt sju ideer. Disse fokuserte på fremtidige teknologiske trender, spesielt rettet mot sparing, fiktive spill for å kunne utforske og lære, samt tilpasning av produkter og tjenester til kundens livssyklus. Sammenlignet med behov EVRY (2015b) identifiserte i sin studie, ble det generert ideer som dekket behov for tilegnelse av informasjon, forsikring av valg, og kontroll over eget kundeforhold. Tilbakemeldingene fra gjennomføringen viste at deltakerne mente det var en kreativ og spennende form for utforskning av løsningsområdet, og at det var interessant å kunne se for seg nye muligheter innen banksektoren.

Gjennomføring workshop for opplevelser

Innledningsvis ble gruppen introdusert for tema og formål. Opplevelser er det kundene får ut av et tjenestemøte, og trigges av emosjoner. Emosjonene trigges i sin tur av flere ulike faktorer, som sanser, minner, atferd, kontekst og forventninger. Å investere i gode kundeopplevelser er essensielt for tjenesteyteren, fordi kostnadene knyttet til å få nye kunder er mellom fem og sju ganger høyere enn kostnadene ved å beholde de eksisterende kundene (Clatworthy, 2014).

I workshopen for opplevelser var formålet å jobbe med opplevelsene ved bruk av opplevelsesord og bilder for å trigge emosjoner. Opplevelsesordene benyttet i denne fasen var utarbeidet av Clatworthy som en del av AT-ONE. Bildene som skulle brukes som en del av verktøyet skulle i følge Clatworthy (2014) være tilfeldige, men emosjonelle. Disse ble hentet fra Creative Commons-grupper på Flickr.

I startfasen ble deltakerne bedt om å trekke et av kortene i bunken for opplevelsesord. Deretter skulle kortet vises til resten av gruppen, hvorpå det ble oppfordret til hurtig idégenerering ved å si det første som falt de inn. Øvelsen ble repetert i flere omganger, før gruppen jobbet videre med de utvalgte bildene. På samme måte som med kortene, ble ett og ett bilde vist til gruppen, slik at de noterte ned de første ideene de kom på. Post-itsene ble deretter samlet sammen og kombinert for å generere ideer, som vist i figur 10.



Figur 10: Idégenerering basert på opplevelsesord

Resultater

Kunder og kundeopplevelser er en av drivkreftene for tjenesteinnovasjon, og er en viktig faktor for konkurransedifferensiering (Clatworthy, 2014). Endringer med fokus på digitalisering, verdikjeder og kundeservice er taktiske valg fra tjenesteyterens side for å oppnå opplevelser som både differensierer bedriften og som gir kundene verdi.

Etter rangering endte gruppen opp med fire ideer. Tilbakemeldingene fra gjennomføringen viste at deltakerne mente dette var et mer kreativt og utfoldende verktøy enn det som ble benyttet for aktører, noe som også gjenspeilte seg i at gruppen ikke hadde behov for utdypning av stegene de skulle gjennomføre. «Experience work out» var et verktøy hvor deltakerne fikk mulighet til å være mer lekende i idégenereringen, og gjennomføringen fungerte godt med utgangspunkt i den forhåndsdefinerte planen. For å fokusere mer på posisjonering og differensiering kunne workshopen blitt utfylt med et mer analytisk verktøy, som «Experience positioning».

Ideene gruppen genererte tok i stor grad utgangspunkt i deres egne opplevelser, med fokus på tilpasning av tjenester, selvbetjening og forenkling. Disse dekket flere av behovene EVRY (2015b) identifiserte. Ideene dekket også flere av prinsippene for design for opplevelser Clatworthy (2014) redegjør for, spesielt med tanke på å sette kunden i kontroll.

4.4.2 Workshop for touchpoints

For touchpoints ble workshopen gjennomført med 11 interaksjonsdesignstudenter ved NTNU i Gjøvik, hvorav fem var menn og seks var kvinner. Basert på tilbakemeldingene fra den foregående workshopen for aktører og opplevelser, hvor det ble påpekt mangelfull informasjon, ble sesjonen innledet med en gjennomgang av studiens bakgrunn og formål, AT-ONE, samt grunnleggende informasjon om touchpoints.

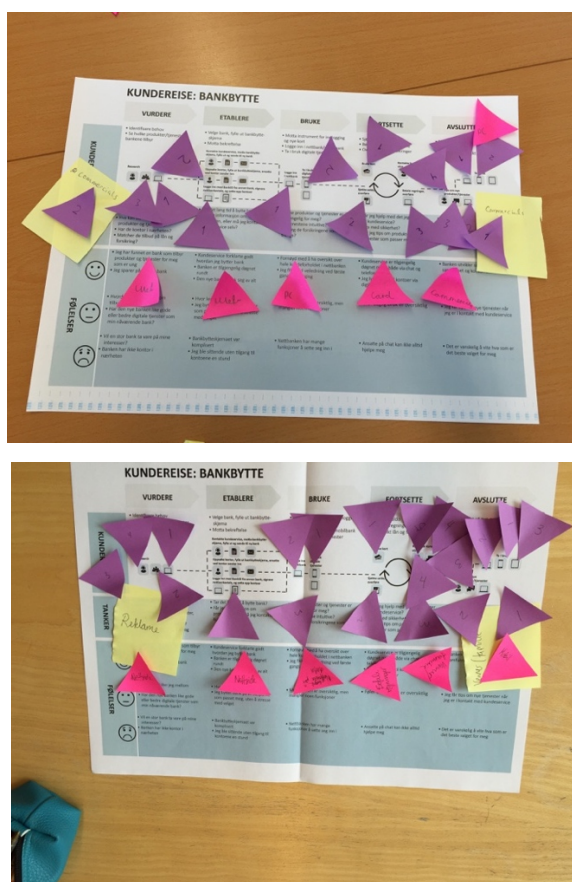
Gjennomføring workshop for touchpoints

Touchpoint er de punktene hvor kunden har kontakt med tjenesteyteren, som defineres som et tjenestemøte (Clatworthy, 2014). Opplevelsen av dette møtet kan være både positivt og negativt, og gir noe til kundens relasjon med tjenesten og tjenesteyteren. Totalsummen av samtlige tjenestemøter og de medfølgende opplevelsene er med på å påvirke kundenes formeninger om tjenesten og tjenesteyteren. Kunder forventer konsistente og positive opplevelser uansett hvilket touchpoint de har en interaksjon med. Dersom dette ikke leverer som forventet skapes det avvik mellom forventninger og opplevelser, noe som videre kan medføre misfornøyde kunder som formidler det videre. Å se på tjenesten som en helhet og sammenstille touchpoint som fungerer sammen er essensielt for å tilfredsstille kundene.

I denne workshopen ble «Touch-point frequency, sequence and importance» benyttet i en analytisk kontekst, mens «Touch-point takeaway?» ble brukt som et radikalt verktøy for å utfordre de eksisterende touchpointene. 11 deltakere var å anse som en stor gruppe, og for å unngå at det skulle bli vanskelig for samtlige å få delt sine perspektiver og ideer, ble det avgjort å dele deltakerne inn i to grupper.

I første fase av workshopen ble «Touch-point frequency, sequence and importance» benyttet, hvor formålet var å forstå touchpointene tjenesten besto av. I forkant av workshopen ble det utarbeidet en kundereise basert på tidligere gjennomførte intervjuer. Denne kundereisen tok for seg et bankbytte, som vist i vedlegg A. I denne fasen jobbet gruppene med tre elementer:

Hyppighet av bruk, viktighet av touchpointene, samt sekvensering. Det første steget innebar å få oversikt over kundereisen og tilføye eventuelle touchpoint de mente manglet. Begge gruppene bemerket seg her reklame. Deretter ble touchpointene rangert i forhold til hyppighet av bruk, markert med lilla Post-its i figur 11. På samme måte ble gruppene bedt om å diskutere hvilke touchpoint som var viktigst, og merke de med rosa Post-its. En del av verktøyet innebar også vurdering av muligheten til å identifisere en felles sekvens av bruk. Dersom gruppene mente dette var mulig, skulle dette markeres. Ingen av gruppene gjennomførte dette, noe som sammenfaller med mangelen på innsikt i DNBs virke og tjenesteportefølje, samt statistikk for bruk.



Figur 11: Identifisering av hyppighet og viktighet (gruppe 1 t.h og gruppe 2 t.v.)

Kartleggingen førte dermed videre til en sesjon med diskusjon av utvalgte spørsmål. Disse ble hentet fra heftet som tar for seg touchpoint Clatworthy (2014) har utarbeidet og ble tilpasset studiens kontekst. Spørsmålene var som følgende:

1. Kan overgangen mellom trinnene kobles sammen på et vis?
2. Eier den samme avdelingen i DNB hvert steg i kundereisen?

3. Hva gjør det viktigste touchpointet så viktig, og fungerer det som forventet?
4. Tilbyr noen av touchpointene en bedre kundeopplevelse enn noen av de andre?
5. Hva vil kundene forvente i fremtiden?
6. Hvilke teknologiske utviklinger kan endre touchpointene?

Diskusjonen dreide seg om å jevne ut og forenkle overgangene mellom de ulike kontaktpunktene man har med banken, da særlig nettbank og chat-funksjonen. Gruppene mente at det viktigste touchpointet var internett, noe som tilsa samtlige kontaktpunkter tilgjengelig via digitale enheter. Begrunnelsen for dette var at millennials har vokst opp med teknologi. Til tross for dette mente gruppene at kundene vil forvente større tilgjengelighet på smarttelefon i fremtiden, sammen med raskere og mer fleksible løsninger. Her ble også strømlinjeformede løsninger diskutert, med muligheten til å ta opp en handling som er påbegynt på for eksempel mobiltelefon og fortsette den på en annen plattform. Gruppene mente at det var vanskelig å påpeke om enkelte touchpoint ga en bedre kundeopplevelse enn andre. Det er flere ulike faktorer som kan påvirke opplevelsene, deriblant systemtekniske feil og misforståelser. Likevel mente de at kontakt med kundeservice kan rette opp enkelte dårlige opplevelser, og at mye handler om personligheten og innstillingen til rådgiveren man møter. Med utgangspunkt i diskusjonen og kartleggingen gruppene foretok, genererte de ideer som ble notert på idékort.

I andre del av workshopen ble «Touch-point takeaway?» benyttet for å utfordre de eksisterende touchpointene. Her jobbet gruppene videre med de touchpointene de identifiserte som hyppigst brukt i den foregående delen. Gruppene fikk muligheten til å revidere kartleggingen de foretok, men valgte å beholde den eksisterende. Basert på dette ble de bedt om å erstatte de eksisterende touchpointene med nye. For hvert steg i kundereisen brukte gruppene fem minutter på å diskutere og utarbeide nye ideer som ble notert på idékort.

Resultater

Etter rangering og prioritering endte gruppene til sammen opp med ni ideer. Disse tok utgangspunkt i å forenkle tilgjengeligheten til eksisterende tjenester, utarbeide sømløse funksjoner mellom de ulike tjenestene og gjøre de uavhengig av plattform, og utarbeide veiledere for å ha et kundeforhold som er tilpasset den individuelle kunden. Med tanke på antallet deltakere i workshopene for touchpoints var det i forkant forventet et noe høyere antall ideer å ta med videre til konseptualiseringen. Dette resultatet kan sammenfalle med

hvordan diskusjonen innad i gruppene og samskaping fungerte. Spesielt en av gruppene opplevde workshopene som en tung prosess på grunn av at ikke alle deltakerne bidro i diskusjonen. For å lette på dette ville det vært fordelaktig dersom antall deltakere var lavere for å unngå inndeling i grupper. Dette ville også ført til at undertegnede som observatør kunne vært mer tilstede for å bidra med spørsmål.

Tilbakemeldingene fra deltakerne viste at det var en kreativ metode for idégenerering og skape bevissthet for enkeltkomponentene som utgjør en tjeneste. Oppgavene og spørsmålene som ble lagt frem for deltakerne oppfordret til diskusjon, noe som varierte mellom gruppene. Tilbakemeldingene viste at spørsmålene som ble hentet fra Clatworthy (2014) fremsto som vage og førte til misforståelser. Enkelte deltakere følte også at diskusjonen ikke førte frem til ideer som fremsto som innovative, og at de derfor ikke helt så for seg hvordan det kunne bidra i tjenesteinnovasjon for DNB.

Kundereisen som ble utformet til denne workshopen ble basert på kundeinnsikt ervervet fra intervju. Gruppene ga uttrykk for at dette fungerte godt, men at det ville vært enklere å gjennomføre «Touch-point frequency, sequence and importance» dersom de selv kunne utformet kundereisen. Ved å legge opp til å benytte et annet verktøy hvor deltakerne selv hadde hatt kontrollen, med for eksempel «Customer prefer it just like that», kunne prosessen vært mer tilfredsstillende.

4.4.3 Workshop for tilbud og behov

Workshopen for tilbud og behov ble gjennomført med fire ansatte ved DNBs kundesenter på Gjøvik. Gruppen besto av to menn og to kvinner i alderen 25 til 31 år. Deltakerne ble rekruttert gjennom eget jobbnettverk på grunn av at tematikken krevde innsikt i DNBs virksomhet og tjenesteportefølje. For tilbud ble verktøyet «If X offered our service» benyttet, og for behov ble «Designing the ideal service for a chosen persona» brukt.

Gjennomføring workshop for tilbud

Design av optimale tjenestetilbud krever at det fokuseres på både bedriftens merkevare og tjenesten. På grunn av at markedet har endret seg til at det er kundene som søker etter det de ønsker, har flere bedrifter endret seg (Clatworthy, 2014). De søker etter hva kundene ønsker og trenger for å kunne tilpasse seg og bli mer fokusert på kunden. Å utvikle tjenester som

kundene ønsker og som de kan ofre andre ting for å få, krever at bedriften samkjører kunnskap om kundene og sin egen virksomhet (Clatworthy, 2014).

I følge Clatworthy (2014) benytter flere kunder tjenester som en del av å utvikle sin egen identitet, og de ser ofte etter tjenester som kan gi de en følelse av å være individualiserte. Dette krever tilpasning fra tjenesteyterens side, i form av fleksibilitet på tvers av ulike touchpoints og tidspunkt. I workshopen for tilbud var formålet å radikalt revurdere DNBs tjenestetilbud, ved å jobbe med en forhåndsdefinert liste med merkevarer, som vist i tabell 4.

Tabell 4: Merkevarer

Merkevare	Eksempel
IKEA	Møbelvarehuskjede etablert i flere land. Selger produkter for innredning, møbler, sengetøy, kjøkken, dekorasjon, belysning
Telenor	Teleselskap, mobil, bredbånd, telefoni
Microsoft	Programvareselskap, Windows, Office, Xbox
Rolex	Produsent av klokker
Stormberg	Produserer klær for utendørs bruk
Starbucks	Kaffebarkjede etablert i flere land

Eksemplene ble brukt for å skape en felles forståelse for de, før gruppen ble stilt spørsmålet «Dersom denne merkevaren tilbød tjenesten, hvordan ville den vært?». Ideene ble notert på Post-its og plassert under tilhørende merkevare som vist i figur 12. Disse ble deretter kategorisert i to ulike grupper; én for de med potensiale og én for de mindre lovende. Øvelsen ble repetert for hvert enkelt navn i listen, før gruppen overførte de mest lovende ideene til idékort.



Figur 12: Idégenerering basert på merkevarer

Resultater

Etter rangering og prioritering endte gruppen med fire ideer. Workshop for tilbud overlapper i stor grad med behov og opplevelser, er knyttet til aktører, og leveres gjennom touchpoints (Clatworthy, 2014). Dette var noe deltakerne også bemerket seg i idégenereringen, da det til tider var utfordrende å generere ideer som utelukkende fokuserte på workshopens tematikk og ikke kopierte ideer fra merkevarerne. «If X offered our service» var et utforskende verktøy som oppfordret til å tenke nytt om bedriftens tjenestetilbud. For å fokusere mer på koblingen mellom merkevarens DNA og tjenestetilbudet kunne verktøyet blitt supplert med et mer analytisk verktøy som «Value-based offering».

Å samle deltakere med innsikt i DNBs tjenestetilbud og virksomhet for øvrig var fordelaktig i denne workshopen. Tilbud fokuserer i stor grad på merkevarens DNA, og med ansatte som hadde ulikt kompetanseområde i DNB førte det til at fokuset ikke utelukkende lå på et av tjenestetilbudene som er tilpasset unge bankkunder.

Rangering og prioritering av arbeidet gruppen foretok resulterte i fire ideer som fokuserte på tilpasning til livssituasjon og å se kunden som et individ ved å kunne tilpasse til egne behov. Dette møtte enkelte av behovene EVERY (2015b) har identifisert, spesielt med tanke på å kunne ha kontroll over egen privatøkonomi og å forsikre seg om at man tar riktige valg. Deltakerne antydte at de hadde utbytte av å tenke radikalt fordi de endret tankegangen om hvordan bankens tjenester kan utformes for millennials. Verktøyet åpnet opp for forståelse for hvordan utradisjonelle bankaktører kan etablere seg i et marked preget av hard konkurranse,

men det var også utfordrende å se for seg hvordan tjenester kan tilbys på andre måter enn de gjør i dag.

Gjennomføring workshop for behov

De behovene kundene har er noe som endres basert på flere ulike faktorer, som trender, økonomisk situasjon og teknologi. For å vri fokuset over på behov og hvem DNB bør fokusere på og hvordan disse behovene skal tilfredsstilles, ble verktøyet «Designing the ideal service for a chosen persona» brukt. Idégenereringen ble basert på personas visualisert i vedlegg B og C. I AT-ONE jobbes det med å få forståelse for to typer behov: De som kundene selv kan uttrykke, og de som kunden ikke er klar over selv (Clatworthy, 2014). Sistnevnte behov er utfordrende å avdekke og forstå ved å bruke et verktøy som baserer seg på kundeinnsikt deltakerne selv ikke har ervervet. Denne typen behov kan i enkelte tilfeller heller ikke identifiseres før en tjeneste er utarbeidet og lansert.

I den innledende fasen av workshopen ble gruppen presentert for formålet, og bedt om å bruke noen minutter på å bli kjent med personasene. Deretter oppsummerte de motivasjon, mål og atferd som vist i figur 13.



Figur 13: Idégenerering med utgangspunkt i personas

Som i workshopen for tilbud var det også her utfordrende for gruppen å generere ideer basert på behov, da temaene overlapper. Etter oppsummeringen diskuterte gruppen mulighetene for

å kunne utvikle tjenester som møtte de kartlagte motivasjonene, målene og atferden. Ideene ble notert på idékort. Å gå direkte fra oppsummering av kartlegging til å generere ideer fremsto for gruppen som utfordrende, og det burde av den grunn vært et steg mellom disse to fasene.

Resultater

Gruppen genererte totalt fire ideer for behov. Ideene baserte seg på oppsummering av de forhåndsdefinerte personene, og deltakerne ga inntrykk av at de burde fått tilgang til mer kundeinnsikt. Av den grunn ville det vært fordelaktig for gruppen å selv gjennomføre intervjuer og erverve kundeinnsikt, ved å benytte et annet verktøy. Clatworthy (2014) har lagt til rette for flere verktøy som baserer seg på dette. «All-in-One: Co-design with customer» kunne kompensert for å jobbe med forhåndsutformede personas, ved at unge bankkunder deltok i workshopen sammen med ansatte i DNB.

Diskusjonen innad i gruppen baserte seg på deres egne opplevelser i samtaler med bankkunder. Dersom deltakerne hadde vært ansatt i andre avdelinger i bedriften, hvor de ikke har like mye kundekontakt, ville det vært mer utfordringer knyttet til å benytte denne typen verktøy. Med tanke på gjennomføringsgrad av ideene som ble generert ville det på den andre siden ikke vært en ulempe å invitere deltakere i andre avdelinger, spesielt utvikling. Ideene som ble generert baserte seg på tilgjengelighet, forenkling av oversikt og tilpasning til kundens livssituasjon, noe som sammenfaller med EVRY (2015b) sine resultater. Tilbakemeldinger fra gruppen viste at det er fordelaktig å tilpasse seg kundens egne behov. Dersom en bedrift ikke tilpasser seg kundens behov er risikoen for at de søker seg til andre aktører høy (Clatworthy, 2014). Tilpasning handler i større grad om hvordan tjenestene leveres og opplevelsene de gir, enn hvilken teknologi og plattformer de er basert på.

4.4.4 Workshop for konseptualisering

Workshopen for konseptualisering ble arrangert i DNBs lokaler i Bjørvika med en mannlig og tre kvinnelige ansatte i DNB, som jobber med kundeinnsikt og fremtidens bank. Disse ble rekruttert ved å kontakte avdelingsleder for Kundeinnsikt og analyse, som videre inviterte deltakerne.

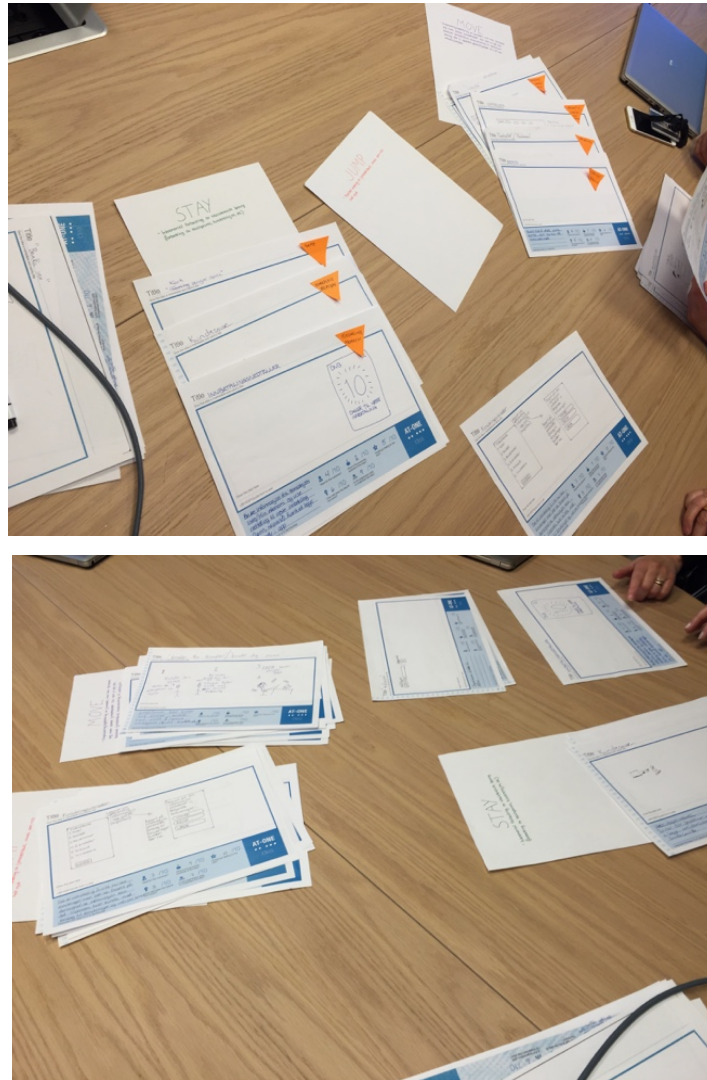
Konseptualiseringen baserte seg på workshopene som ble arrangert for hver enkelt bokstav i AT-ONE. I planleggingsfasen for workshopen ble samtlige ideer samlet og kopiert slik at deltakerne kunne få oversikt over ideene. Verktøyet som ble benyttet i denne delen var «Target your innovation», hvor det ble fokusert på ulike grader av innovasjon.

Gjennomføring workshop for konseptualisering

Innledningsvis ble bakgrunnen for studien presentert for deltakerne, sammen med introduksjon av AT-ONE, arbeidet som allerede hadde blitt gjort, og signering av informert samtykke. Deretter ble kopi av ideene levert ut. Fasen for kategorisering og prioritering kan i følge Clatworthy (2014) fremstå som rotete og ustrukturert. Ofte har man flere titalls ideer som skal evalueres, noe som kan være både frustrerende og tidkrevende. For å strukturere fremgangsmåten for workshopen ble det avgjort å benytte verktøyet «Target your innovation», hvor deltakerne først kategoriserte ideene etter grad av innovasjon.

Grunnlaget for konseptutvikling beror ofte på gruppering og sortering av ideer, hvor man evaluerer og setter de sammen basert på relasjoner (Clatworthy, 2014). Sorteringen kan bygge på flere ulike kriterier, og i denne fasen ble det benyttet tre ulike grader av innovasjon. Stay indikerte en inkrementell forbedring av eksisterende løsninger. Move symboliserte omplassering eller oppdatering av tjenesten hvor man forholder seg innen samme tjenestesektor. Dette kunne være et nytt, beslektet tjenestetilbud, omstrukturering til en selvbetjent løsning, eller oppdatering av tjeneste til å bli mer attraktiv eller vellykket. Den siste graden, jump, indikerte en mer radikal endring av tjenestetilbudet, til noe som var å anse som helt nytt (Clatworthy, 2014).

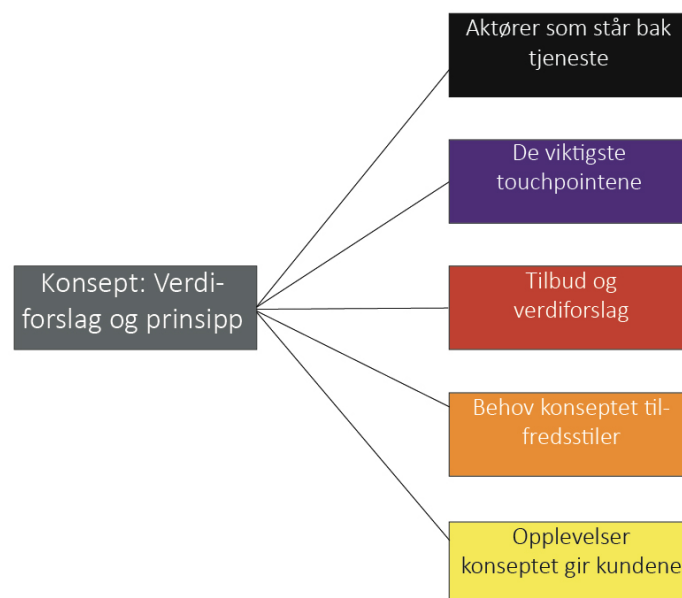
Hver enkelt idé ble presentert for gruppen, før de i samråd avgjorde hvilken innovasjonsgrad de tilhørte. Dette ble gjentatt for hver av de 28 ideene. Med utgangspunkt i kategoriseringen diskuterte gruppen så videre hvilken av de tre innovasjonsgradene som var mest relevant for studiens omfang og DNBs arbeid. Gruppen var veldig klar på at innovasjonsgraden jump var mest relevant, av den grunn at millennials er det kundesegmentet som tilnærmer og tar til seg ny teknologi raskest. De samhandler ofte på flere ulike plattformer, og kan i følge gruppen sies å være mer utålmodige og forventer at ting skal være der de er. Et annet diskusjonsmoment var det at dersom man utvikler noe som fungerer godt for millennials, vil også andre kundesegment ta det i bruk.



Figur 14: Kategorisering

For hver grad av innovasjon ble ideene gruppert i passende temaer som vist i figur 14. Samtlige ideer ble plassert under ti ulike temaer, som blant annet tok for seg forenkling, tips og rådgivning, relasjoner og kundepleie, fellesskap, personalisering, fordeler og opplæring. Disse temaene ble så diskutert og skilt mellom med utgangspunkt i hvor lovende de var for unge bankkunder og tjenesteinnovasjon i DNB. Konseptualiseringen handlet om å slå sammen de ideene som hadde et potensiale. Selv om gruppen ble bedt om å tematisere ideene, ble det fremhevet for de at det var åpent for å kunne låne ideer fra de andre temaene dersom det kunne utfylle de. En idé kan spille en rolle i ulike tema, enten ved å være særs viktig eller bare spille en liten støtterolle for å utvikle konseptet (Clatworthy, 2014).

Diskusjonen førte til et utvalg av temaer deltakerne ønsket å jobbe videre med, og som var oppnåelig for DNB å utvikle på kort sikt. Ved å diskutere de utvalgte ideene, ble de kombinert for å utarbeide konsepter. Disse ble utarbeidet på egne konseptualiseringsark som er en del av verktøyet Clatworthy har utformet. For å beskrive konseptene ble AT-ONE-bokstavene benyttet. Fordelen ved dette er i følge Clatworthy at det bidrar til at konseptet blir helhetlig og både fordeler og ulemper vurderes. I tillegg til dette vil dokumentering av konsepter være fordelaktig for evaluering fra ulike perspektiver og utarbeidelse av kravspesifikasjoner (Clatworthy, 2014). Hvordan bokstavene ble benyttet er vist i figur 15.

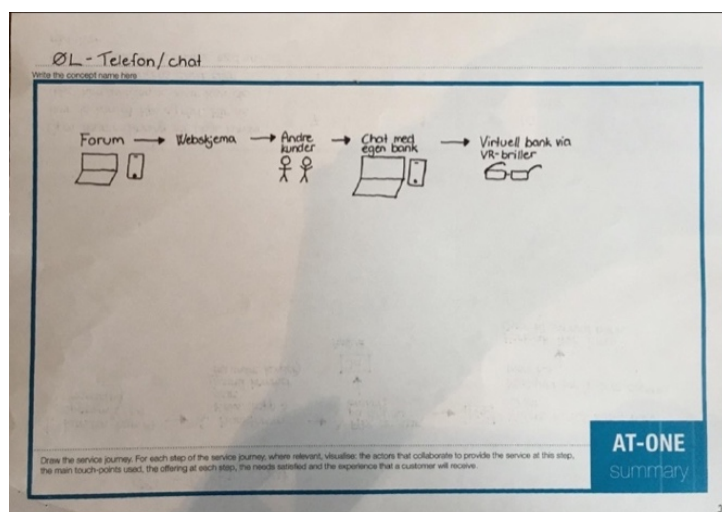
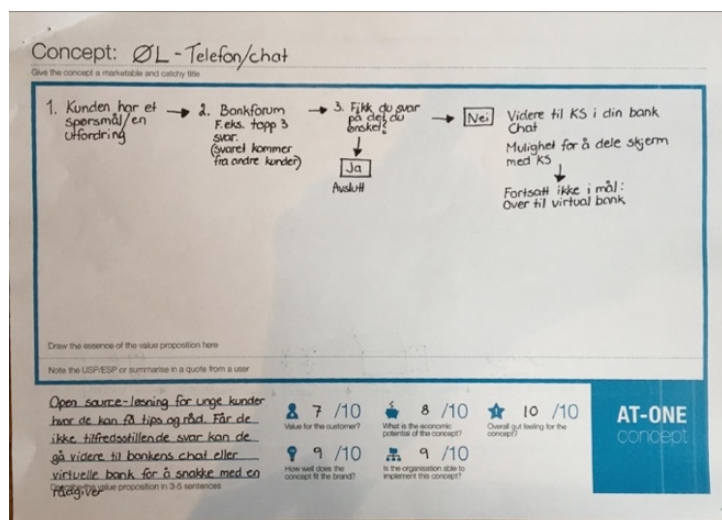


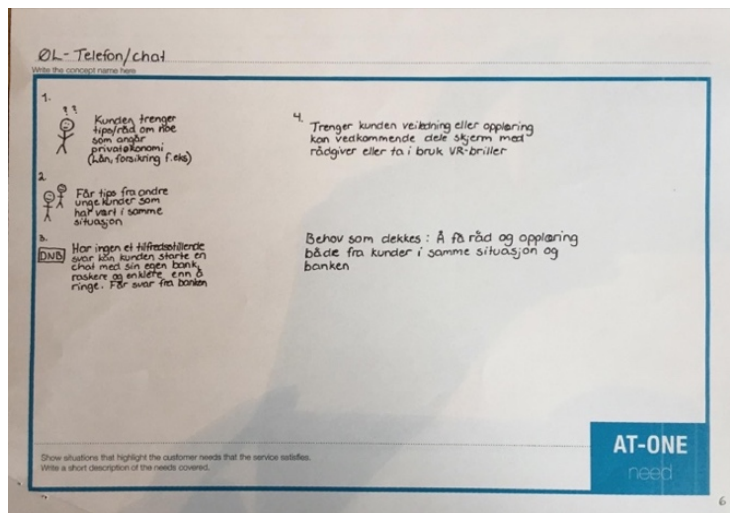
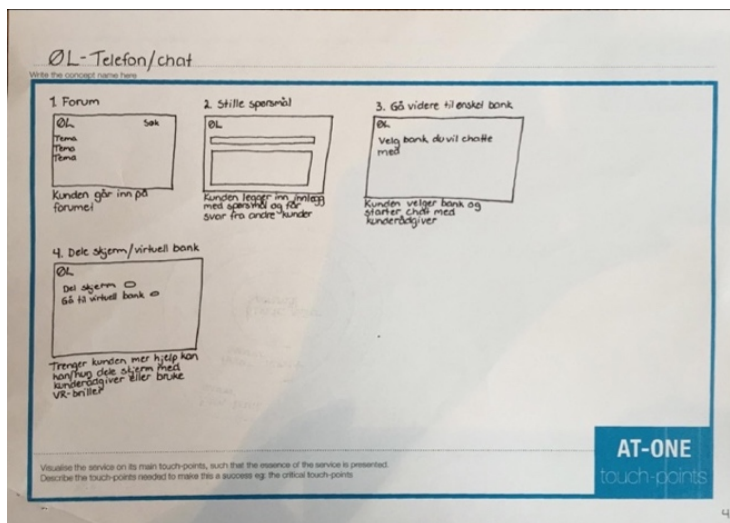
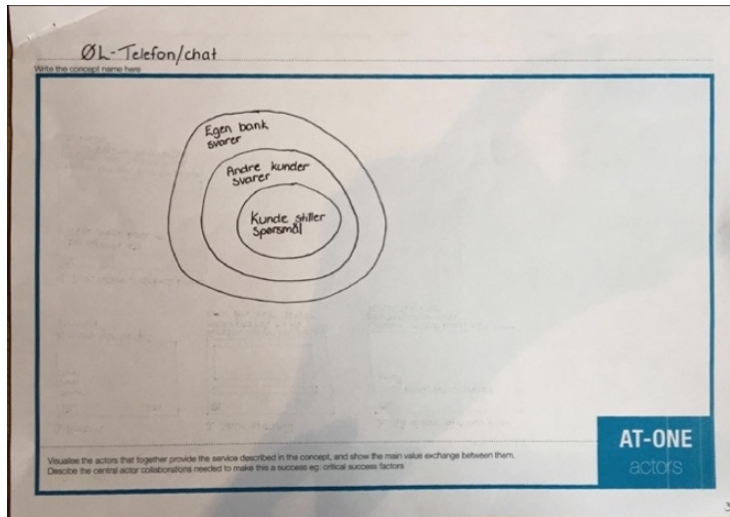
Figur 15: AT-ONE for å beskrive konsept

Resultater

Verktøyet som ble benyttet i denne delen bidro til å strukturere prosessen, og de ulike fasene bygde videre på hverandre. I denne konteksten var det formålstjenlig siden deltakerne fra DNB ikke hadde vært involvert i noen av de tidligere fasene av studien. Ved å bruke «Target your innovation» som verktøy fikk gruppen muligheten til å få oversikt over samtlige av de 28 ideene før evaluering og kategorisering. Dette var essensielt for å kunne tematisere og utarbeide konsepter som var potensielt gjennomførbart for DNB.

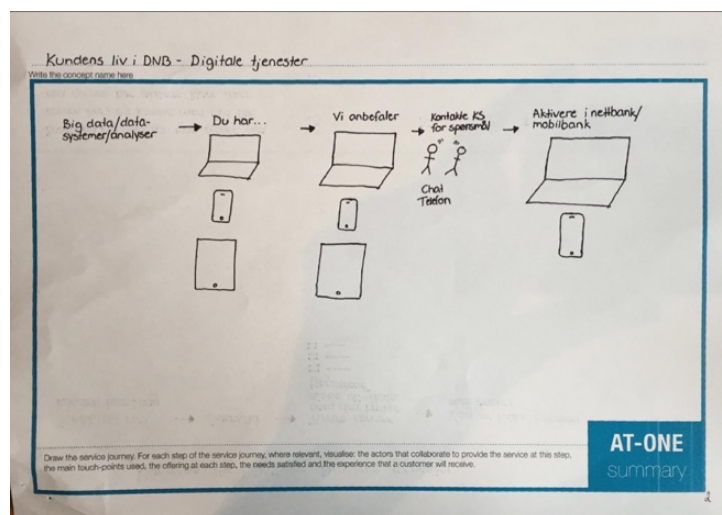
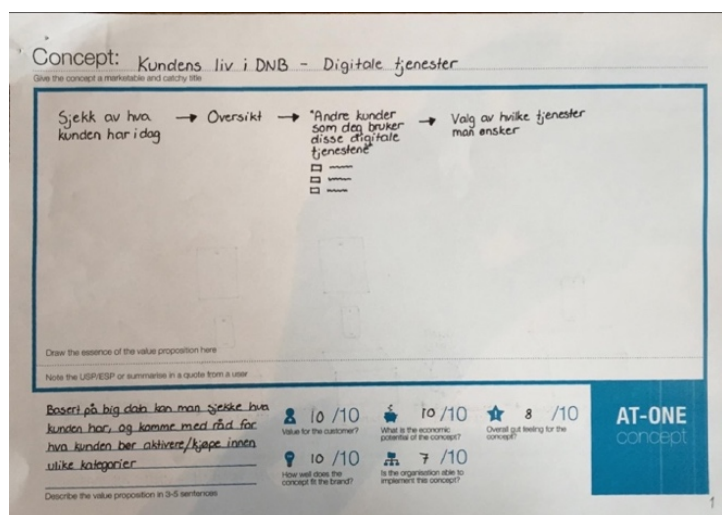
Med utgangspunkt i de 28 ideene utviklet gruppen to helhetlige konsepter. Det første konseptet tok tak i problemstillingen hvor unge bankkunder gjerne har behov for opplæring i privatøkonomi. Ved å kombinere tre ulike ideer som ble generert i workshopene for tilbud, touchpoint og opplevelser, ble konseptet «ØL – telefon/chat» utarbeidet, som visualisert i figur 16. Dette var en open source-løsning for unge bankkunder med fokus på tips og rådgivning fra andre kunder via et forum. Løsningen ble lagt opp til at dersom et tilfredsstillende svar uteble, kunne kunden gå videre til sin egen bankforbindelses chat for å konferere med en rådgiver. I denne løsningen ble det lagt opp for at kunden kunne dele skjerm med kunderådgiveren for å få veiledning, og eventuelt ta i bruk en kunstig virkelighetsbrille. Kunstig virkelighet er en av de mye omdiskuterte fremtidige trendene innen finansiell teknologi, som potensielt kan bidra til å forme fremtidens bank og være en av konkurransefaktorene på markedet (Kocianski og Toplin, 2016).

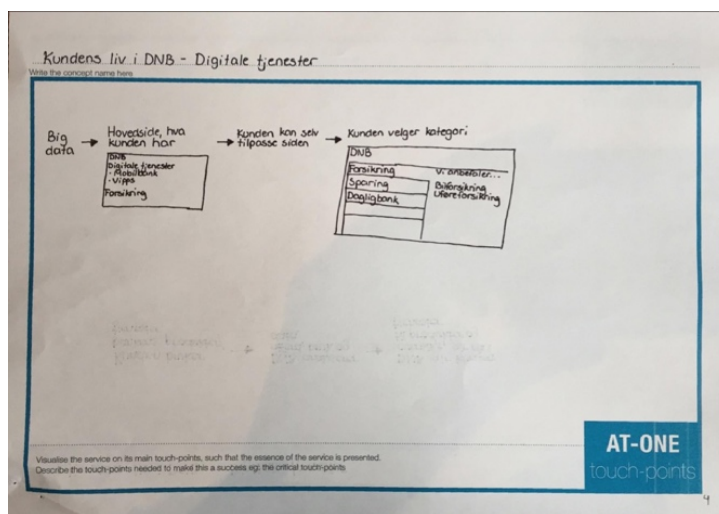
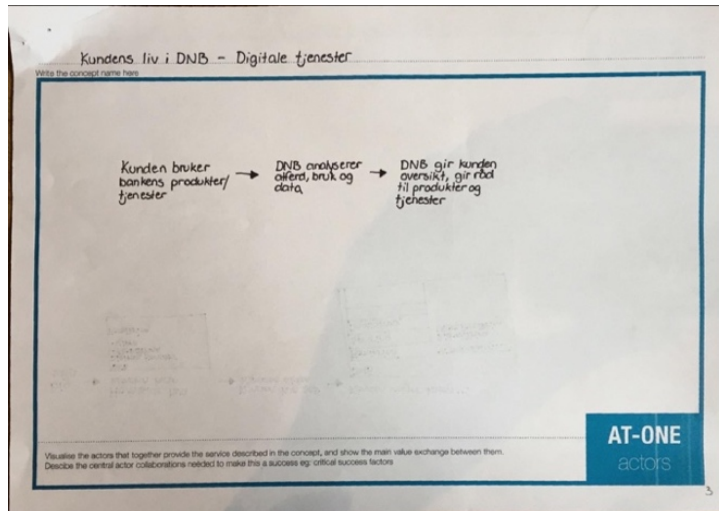




Figur 16: Konsept 1

Det andre konseptet som ble utviklet tok utgangspunkt i å forenkle tilgangen til tjenester i kombinasjon med rådgivning og personalisering. Dette resulterte i konseptet «Kundens liv i DNB – digitale tjenester» i figur 17. Denne tjenesten ble utarbeidet med utgangspunkt i sju ideer; tre generert i workshopen for behov, to fra tilbud, og to fra aktører. Konseptet baserte seg på big data, som også var en av de fremtidige trendene som ble benyttet i workshopen for aktører. Gjennom dataanalyser vil banken kunne sjekke hvordan kunden bruker produktene og tjenestene, og ut i fra det legge frem en anbefaling av tjenester kunden kan sjekke ut. Dette gir muligheten til tilpasning etter kundens egen livssituasjon og behov, og kan også bidra til at kunden får samlet flere produkter og tjenester hos én aktør.





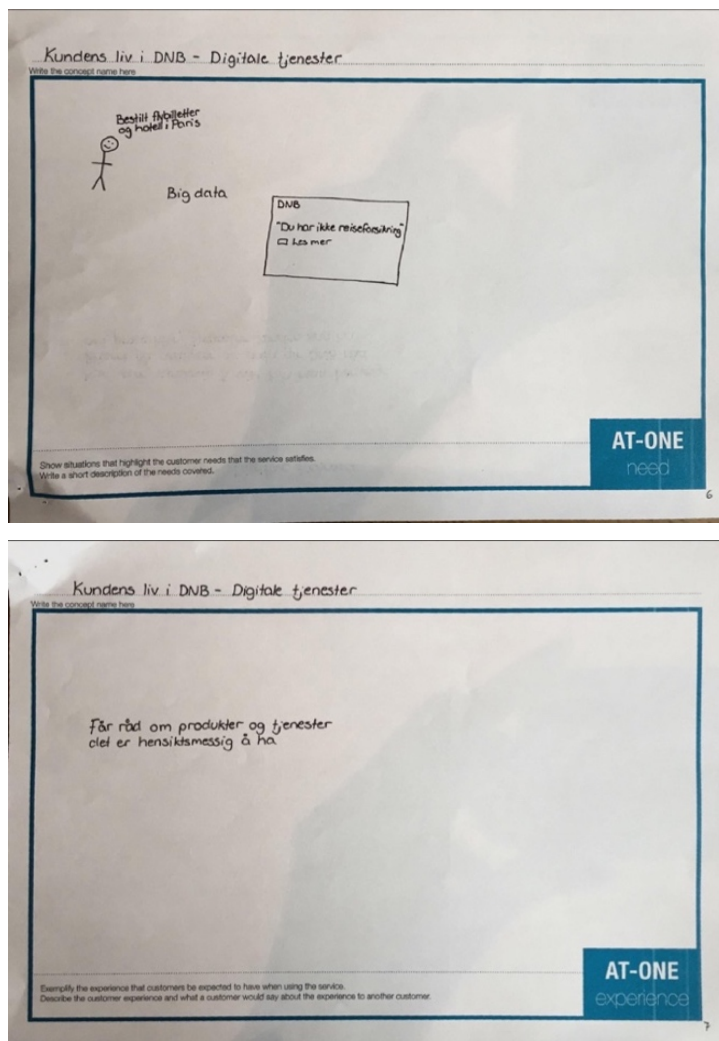
Kundens liv i DNB - Digitale tjenester

Write the concept name here

Kan være vanskelig å vite hva man bør velge.
Basert på analyser av data gir DNB råd om produkter/tjenester kunden kan ha.

Visualise the service so that the essence of the service offering is presented. Show any functional, emotional, self-identity and idealistic benefits. Write a short description of the offering and its value offering. Note its fit with company brand strategy.

AT-ONE
offering



Figur 17: Konsept 2

I arbeidet med kategorisering og konseptualisering fungerte diskusjonen innad i gruppen godt. Dette bunner ut i at deltakerne hadde nødvendig innsikt i DNBs tjenesteportefølje og strategi, og de hadde kjennskap til begrensninger. Et av diskusjonsmomentene var hva unge bankkunder egentlig har behov for og ønsker. Tidligere har det blitt diskutert hvorvidt det ville vært fordelaktig å inkludere både millennials og ansatte i DNB i de utvalgte gruppene. I denne delen var gruppen selv noe usikker på om dette ville vært en hensiktsmessig løsning, da det er mer fordelaktig å involvere kunder i de tidligste fasene av en utviklingsprosess. De foregående workshopene har vist at det ville vært en fordel å sette sammen grupper med ulik bakgrunn og innsikt, særlig i gjennomføringen av workshop for touchpoints. I utviklingsprosesser er det viktig å få kunden inn på banen, men helst så tidlig som mulig i prosessen for å erverve kundeinnsikt og teste ideer. DNBs ambisjoner er å kunne involvere kundene i de tidligste fasene for idégenerering og realisering av ideer. Som beskrevet i 4.2.2

har bedriften tidligere ervervet kundeinnsikt gjennom interne dialoger på tvers av avdelinger, samt kvantitative undersøkelser. Som deltakerne i workshopen for konseptualisering forklarte, var de i stand til å sette seg inn i hvilke produkter og tjenester de bør selge, men at man påvirkes av å selv jobbe i DNB.

Tilbakemeldingen viste at å jobbe med idégenerering og utarbeidelse av konsepter gjennom AT-ONE fungerte godt, og det kan være et potensielt verktøy for DNB. Dette ble spesielt nevnt i forbindelse med fordelene av hvordan AT-ONE deler idégenereringen inn i ulike elementer, for å deretter sammenstille de. Da DNB utarbeidet Boligreisen i samarbeid med EGG Design var utviklingsprosessen strukturert (DOGA, 2015). Til tross for dette mente gruppen at det internt i DNB er mange ustrukturerte prosesser og metoder som benyttes per i dag. Som en veletablert bank med mange ansatte er DNB organisert i siloer som er preget av et flertall av miljøer som arbeider med og fokuserer på ulike elementer for driften. Disse miljøene er forsøkt å samles i fokuset på tjenesteinnovasjon og etableringen av Digital Floor i lokalene i Bjørvika (DNB, 2016b). Med en visjon om å bruke kunnskap og kompetanse som finnes internt i bedriften er formålet med Digital Floor å utarbeide nye produkter og tjenester for å kunne møte konkurransen i markedet. Før konkrete ideer blir tatt med til Digital Floor må de ha vært gjennom en strukturert prosess som har ført til konsepter som er oppnåelig å utarbeide, og som kan møte reelle behov i markedet. I dette forstadiet vil AT-ONE være et aktuelt verktøy for DNB å implementere, for å sikre helhetlige konsepter med en viss gjennomføringsgrad.

Verktøyene Clatworthy (2014) har implementert i AT-ONE har som formål å gjøre prosessen mer strukturert og gi et rammeverk for å generere ideer innen det gitte temaet. Et av spørsmålene deltakerne ble stilt avslutningsvis var tiltroen til rammeverket og hvor seriøst det fremsto. Selv for en veletablert bank som DNB fremsto ikke AT-ONE som et «lekende og useriøst» verktøy, mye på grunn av den omstillingen som har vært i både bedriften og markedet for øvrig de siste årene. Deltakerne mente ideene som var generert i de foregående workshopene var gode, og at vissheten om at det er unge bankkunder selv som har kommet frem til de viser at det er et reelt behov. Evalueringen og kategoriseringen av ideene var enklere å gjennomføre enn selve konseptualiseringen. Dette var på grunn av begrensede tidsressurser. På grunn av at workshopen for konsept ble gjennomført i normal arbeidstid for deltakerne, ble det ved invitasjon til gjennomføringen satt en estimert varighet på 2,5 timer basert på antall ideer og verktøy.

Konsepter vil i følge Clatworthy (2014) ikke ha verdi før prosjektdeltakerne og beslutningstakerne har fått en felles forståelse for de. Et av prinsippene ved å utarbeide disse konseptene er at de skal være helhetlige, noe som kan være utfordrende for en prosjektgruppe å utforme. Med tanke på at tjenester er immaterielle, vil det å beskrive og forklare helhetlige konsepter for en tjeneste være komplekst. Denne prosessen kan i henhold til Clatworthy (2014) forenkles ved å benytte visuelle verktøy for å bevise konseptene. I 3.3.1 ble det begrunnet hvorfor opprettelse av prosjektgruppe utgikk i denne studien, og med utgangspunkt i dette er det ikke tatt høyde for å visuelt fremstille konseptene. Ideelt sett skal en prosjektgruppe som jobber med AT-ONE bestå av minst én designer, som i denne studien ville utarbeidet visualiseringen.

4.5 Metodekvalitet

Valg av metoder vil i følge Busch (2013) påvirke studiens kvalitet og hvorvidt resultatene kan stoles på. Uavhengig av hvilken form for måling som benyttes i studier, vil reliabilitet og validitet påvirke hva som kan læres av fenomenet som er forsket på, sannsynlighet for statistisk signifikans og om det er mulig å trekke meningsfulle konklusjoner (Leedy og Ormrod, 2014). Diskusjon av metodekvalitet er avhengig av fenomenet som er forsket på og hvilke metoder som er benyttet. I denne studien ble det benyttet kvalitativ metodikk innen et fenomenologisk og intensivt forskningsdesign, hvor det er lagt vekt på meninger, perspektiv og holdninger.

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet henvendes også til som pålitelighet, og settes i sammenheng med resultatenes troverdighet, og hvorvidt respondentene ville gjengitt det samme svaret til en annen forsker på et annet tidspunkt (Leedy og Ormrod, 2014; Kvale og Brinkmann, 2015).

Jacobsen (2005) viser til at kvalitative studier er avhengig av kontekst. Siden fenomener endrer seg vil det av den grunn være vanskelig å komme frem til samme resultat ved et senere tidspunkt. I stedet argumenteres det for at det skal fokuseres på troverdighet ved at forskeren klargjør ulike faktorer i undersøkelsesprosessen for leseren.

Påliteligheten vurderes både underveis, i transkribering og analysering. I denne studien ble intervjuguiden pilottestet for å kunne luke ut spørsmål og formuleringer som kunne fremstå

som uklare, eller som kunne tolkes på flere måter (Silverman, 2013). For å sikre nøyaktig gjengivelse ble også intervju og diskusjon under workshoper tatt opp på lyd, og deretter transkribert. For å sikre pålitelighet ble også innsamling, bearbeiding og analysering av data grundig gjennomført. Her ble det benyttet rammeverk og forhåndsdefinerte parametere.

En faktor som kan svekke reliabiliteten, er at tolkningen kan være preget av undertegneds rolle som forsker. For å unngå dette, samt beskrive hvordan resultatene har kommet frem, er metode og gjennomføring av innsamling og analysering beskrevet. En annen faktor som kan svekke denne studiens reliabilitet, er at majoriteten av intervjuobjektene var studenter. Som beskrevet i resultat- og analysedelen, påvirker dette livssituasjonen deres, noe som kan gjøre det utfordrende med nøyaktig gjengivelse av svar ved et annet tidspunkt. I intervjuene ble millennials stilt spørsmål om tanker rundt digitalisering av banksektoren. Intervjuene ble gjennomført like etter medieoppslag om DNBs nedleggelse av kontorer. Resultatene i intervjuene viser at ingen av intervjuobjektene stiller seg utelukkende negativt til dette, men medieoppslagene kan likevel til en viss grad ha vært med på å påvirke deres holdninger.

4.5.2 Validitet

Validitet, også referert til som gyldighet, dreier seg om i hvilken grad en metode måler det den er intendert til (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette kan deles inn i to deler: Intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005).

Intern gyldighet sier noe om hvorvidt resultatene fra studien oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen (2005) dreier dette seg om intersubjektivitet, og vil med det innebære at det nærmeste man kommer vurdering av om resultatene er riktige er ved at flere personer er enige om det. For å teste den interne gyldigheten er det flere tiltak som kan gjennomføres. Blant disse finner man respondentvalidering, kontroll mot teori, og gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjonen de gir (Jacobsen, 2005).

For å sikre intern gyldighet ble hver enkelt workshop i studien avsluttet med diskusjon og utfylling av innsiktskort. Deltakerne fikk med det muligheten til å komme med konkrete tilbakemeldinger hva gjennomføringen angikk. Andre forbehold som ble tatt var også å vurdere kildenes evne til å gi riktig informasjon. All data som ble generert i studien var fra førstehåndskilder, hvor det ble referert til egne meninger og perspektiver. Ved å gjennomføre

semistrukturerte intervju ble det også åpnet opp for uoppfordret respons, og ikke kun besvarelse av tema og spørsmål fra den forhåndsdefinerte intervjuguiden. I masteroppgaven er også *thick description* benyttet, hvor det er redegjort grundig for gjennomføring og funn slik at leseren selv kan trekke konklusjoner (Leedy og Ormrod, 2014).

Den eksterne gyldigheten ser på i hvilken grad resultatene studien genererer kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Som Jacobsen (2005) viser til er ikke hensikten med kvalitative studier å generalisere funn til en større populasjon. Denne studien har en begrenset generalisering til andre situasjoner og individer, da utvalget er lite. Studien fokuserer også utelukkende på DNBs virksomhet, men ses på som en utforskning av et interessant og relevant problemområde, og kan med det bidra til større innsikt i bruk av AT-ONE i arbeidet med tjenesteinnovasjon.

5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres funnene fra studien i lys av teori. Masteroppgavens forskningsspørsmål diskuteres hver for seg, før det presenteres et forslag til hvordan AT-ONE kan benyttes i DNB. Avslutningsvis følger drøfting av metodebruk.

5.1 Drøfting av forskningsspørsmål

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Kan metoden AT-ONE benyttes til dette formålet?

De første fasene av tjenesteinnovasjonsprosesser kan være utfordrende fordi man ikke vet hvor man skal begynne, eller at man ikke har tilstrekkelig med relevant innsikt i domenet. Herstatt og Verworn (2004) og Clatworthy (2014) refererer til dette som fuzzy front end. Slike prosesser er ofte preget av mangel på et konkret rammeverk, struktur og lav dekningsgrad for domenet det genereres ideer for. Tjenesteinnovasjon i banksektoren er sentralt blant annet for å forbedre kundeopplevelsene, samt for å være en attraktiv aktør i markedet (Bajada og Trayler, 2015). Digitaliseringens innvirkning på banksektoren har blant annet ført til at kundene velger selvbetjente løsninger, og at kontornettverk legges ned. De arbeidsoppgavene som tidligere ble utført av mennesker har blitt overtatt av digitale tjenester, noe som vektlegger tjenstedesign (Reason, Løvlie og Flu, 2016). Tjenesteinnovasjon ble for denne studien definert i 2.1, med utgangspunkt i arbeidet til van Ark, Broersma og den Hertog (2003): En ny eller vesentlig forbedret tjeneste, kanal for samhandling, leveransesystem, eller nytt teknologisk konsept. Disse fører både individuelt og kombinert til en eller flere nye eller fornyede tjenestefunksjoner, som krever endringer i strukturene for de teknologiske, menneskelige og organisatoriske evnene.

Hvordan AT-ONE fungerte i denne studien ble kontinuerlig vurdert gjennom forberedelsesfasen, observasjoner av gjennomføringen, tilbakemeldinger innhentet via innsiktskort, og diskusjon innad i gruppene. Resultatene sett under ett har vist at AT-ONE er en tjenstedesigntilnærming som kan benyttes ved tjenesteinnovasjon i banksektoren, med forbehold om at visse forutsetninger ligger til grunn. Disse diskuteres i 5.1.2.

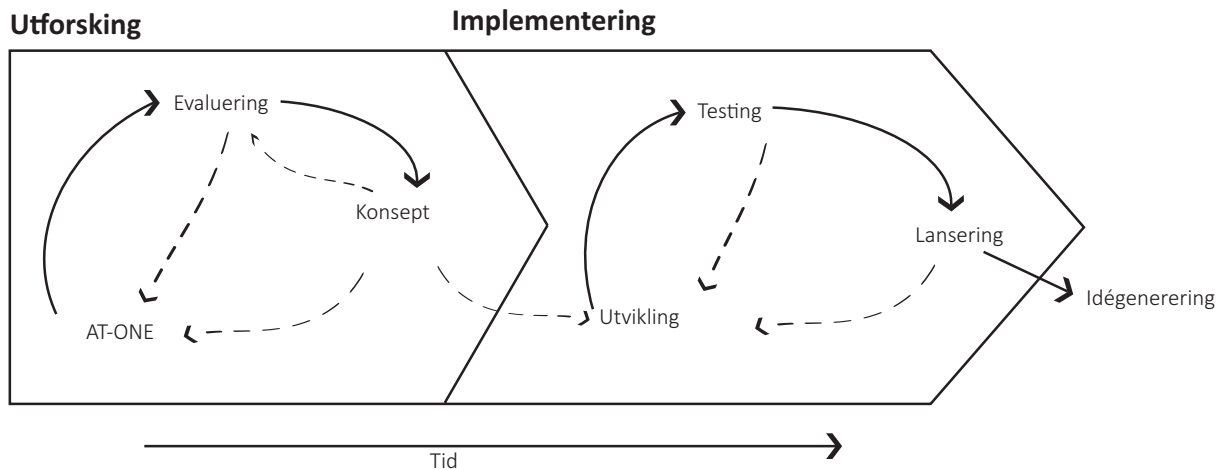
I intervjuet med seksjonsleder for Brand Experience i DNB fremkom det at banken bevisst jobber med tjenstedesignmetoder for å forbedre kundeopplevelsene, og at første gang det ble

benyttet bevisst var i utviklingen av Boligreisen. Banken har tidligere vært for dårlige på å inkludere kundene i de tidligste fasene av innovasjonsprosesser, men har i henhold til intervjustudien ambisjoner om å forbedre seg. Som det også fremkommer fra funnene i gjennomføringen av konseptualiseringen, er DNB organisert i siloer. Disse er preget av ulike miljøer og arbeidsmetodikker, noe som påvirker hvordan innovasjonsprosesser gjennomføres. AT-ONE ble utviklet for de som jobber med tjenesteinnovasjon. Ved å ta i bruk metoden vil den bidra til å strukturere de innledende innovasjonsfasene, og med det bidra til at bedriften har et kontinuerlig fokus på kunden. Ved å implementere AT-ONE i bedriftens innovasjonsprosesser, hvor det utarbeides helhetlige konsepter basert på idégenerering, sørger metoden for forbedring av ideenes relevans før de benytter ressurser på å utvikle tjenester.

DNB har nylig opprettet Digital Floor i lokalene i Bjørvika. Digital Floor skal være en utviklingsarena for digitale tjenester, hvor spydspissprosjekter realiseres via samskaping (DNB, 2016b). Formålet med etableringen av arenaen var å kunne reagere på endringene som skjer i markedet, og raskt kunne utvikle nye tjenester. I DNBs årsrapport for 2015 uttalte konserndirektør Liv Fiksdahl at ideene skal utvikles i samarbeid med IT-eksperter, leverandører, forretningsområder og kunder (DNB, 2016b). Videre hevdet det at det er kundenes behov som skal stå i sentrum, for å deretter balansere det opp mot hensyn DNB er nødt til å ta. Denne uttalelsen peker på prinsippet for tjenstedesign og tjenesteinnovasjon, med samskaping. Digital Floor ble åpnet like etter gjennomføring av intervju med seksjonsleder for Brand Experience, som på det tidspunktet ikke hadde innsikt i hvordan spydspissprosjektene ble utviklet før de fikk adgang til Digital Floor. Med utgangspunkt i at AT-ONE er en strukturert metode som benyttes for å utarbeide konsepter som blant annet kan legges frem for ledelsen i en bedrift, samt at disse spydspissprosjektene skal ha en viss kvalitet for å bli vurdert, kan metoden anvendes som er forstadium til Digital Floor.

I 2.1 ble modellen for tjenesteinnovasjonsprosesser utarbeidet av Jong mfl. (2003) lagt frem. Modellen er utformet bestående av to steg, som deler inn i idégenerering og utvikling og lansering. AT-ONE er en metode utviklet for å benyttes i startfasen av tjenesteinnovasjonsprosesser, og som Tveit (2011) viser til kan den applikeres i det første stadiet av modellen. Jong mfl. (2003) har implementert seks aktiviteter de anser som viktige for en vellykket prosess, som kan settes opp mot AT-ONE. I figur 18 er dette visualisert, hvor innledende aktivitet i første stadium består av idégenerering. Ideene analyseres opp mot marked, konkurrenter og kostnader, noe som bidrar til at de finansielle kostnadene holdes så

lave som mulig. Beslutningen om å gjennomføre en eller flere av ideene tas av ledelsen, hvor de så blir tatt med videre til implementeringsstedet hvor ideer blir faktiske resultater. Der vil konseptet utvikles, testes og til slutt lanseres.



Figur 18: AT-ONE i tjenesteinnovasjon

Ved å implementere et rammeverk som AT-ONE, kan det bidra til at prosjektgruppen får et helhetlig fokus, samt at de har et kontinuerlig fokus på kunden. Som deltakerne i workshopen for konseptualisering hevdet, eksisterer det i dag mange ulike miljøer og avdelinger i DNB. Dette fører til at det er flere forskjellige arbeidsprosesser og metoder det jobbes med, som gjerne er ustrukturerte. Spesielt én deltaker mente at å kategorisere idégenereringen, slik at man sørger for at hvert område dekkes, er fordelaktig. Dette er også et av prinsippene ved å ha et rammeverk som benyttes i fuzzy front end, hvor man allerede fra starten av sørger for at hele terrenget utforskes (Clatworthy, 2014).

Clatworthy (2014) hevder produktinnovasjon har vist store fremskritt, mens tjenesteinnovasjon er preget av manglende forståelse, lav utførelsesgrad, og lav score på innovasjonsindikatorer. Som også Polaine, Løvlie og Reason (2013) viser til, opererer flere tjenestebedrifter i den tro at de selger produkter. Finansielle tjenester, som forsikring og kontoer, er i følge de tjenester i den forstand at de har flere kontaktpunkter for interaksjon. AT-ONE ble utviklet av Clatworthy (2014) blant annet for å forbedre suksessraten for tjenesteinnovasjon, og ble basert på hva samarbeidspartnerne trengte og beskrivelser i henhold til forskning og praksiser. Fordelen med å benytte AT-ONE for å assistere

tjenstedesign i tidlige faser av tjenesteinnovasjonsprosesser, er at bedriften kan benytte eksisterende kunnskap og kombinere det med nye kunnskapselementer (Clatworthy, 2014).

Tjenstedesigntilnærmingen fokuserer på å sette kundeopplevelsene i sentrum, og benytter designtenking for å gjøre disse opplevelsene helhetlige (Clatworthy, 2014). For bedriften kreves det at de evner å lytte til kunden, forstår kulturen og konteksten, evner å se nye løsninger, og mestrer å transformere dette inn i helhetlige løsninger som leverer konsistente og gode kundeopplevelser. AT-ONE kan med dette benyttes i arbeidet med tjenesteinnovasjon rettet mot unge bankkunder, spesielt fordi hver bokstav i metoden relateres til potensielle kilder for tjenesteinnovasjon. Metoden er utarbeidet med et sett av verktøy bedriften selv kan velge å benytte, noe som gjør den skalerbar i forhold til omfang.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Hva er viktige forutsetninger knyttet til planlegging og gjennomføring av AT-ONE?

Besvarelsen av forskningsspørsmålet er basert på egne observasjoner under planleggingen og gjennomføringen av workshopene, samt diskusjon og tilbakemeldinger fra deltakerne. Etter hver workshop ble de bedt om å fylle ut innsiktskort hvor de fritt kunne kommentere, samt at det ble stilt spørsmål for diskusjon i plenum. Funnene viser at viktige forutsetninger kan deles inn i to kategorier: Kompetansemessige betingelser og ressursmessige forutsetninger.

Kompetansemessige betingelser

Samskaping står sentralt innen tjenstedesign, også i AT-ONE. I studien har det vist seg at en viktig kompetansemessig forutsetning er kunnskap om DNBs virksomhet og forståelse for kontekst. Som det ble påpekt av deltakerne i konseptworkshopen, så var de i stand til å evaluere ideene basert på egen kompetanse og kunnskap om hva som er gjennomførbart, fordi de selv jobber i DNB.

Å utveksle perspektiver og kompetanse er essensielt ved gjennomføring av AT-ONE. Av den grunn var det i denne studien ideelt å gjennomføre workshopene med representanter for både unge bankkunder og ansatte i DNB, selv om det i enkelte workshoper hadde vært mer hensiktsmessig med representanter fra begge partene. Spesielt i workshopen for aktører og touchpoints uttrykte deltakerne usikkerhet og manglende innsikt, og undertegnede vil derfor

trekke slutninger om at prosessen ville vært enklere med deltakere som hadde nødvendig innsikt i domenet. I litteraturen om AT-ONE anbefaler Clatworthy (2014) av taktiske årsaker at det etableres to team i forberedelsesfasen. Kjerneteamet bestemmes ut fra prosjektets omfang, og inkluderer representanter fra de største interessentene. I det andre prosjektteamet vil deltakerne bestemmes av kjerneteamet, hvor det bør fokuseres på å invitere personer som kan gjøre workshopen suksessfull og som kan bringe inn nye perspektiver. I denne studien ble både millennials og DNB-ansatte involvert i prosessen. Til tross for at å involvere kunder i utviklingsprosessen bidrar til effektivitet, har Trischler og Scott (2014) diskutert hvilke kunder som faktisk bør involveres. Litteratur om dette mangler fremdeles empirisk grunnlag for å komme med anbefalinger, men gjennom arbeidet har Trischler og Scott (2014) identifisert at såkalte *lead users*, som har interesse for fremtidige trender og har en sterk indre motivasjon til å bidra i innovasjonsaktiviteter, er fordelaktig å involvere i prosessen. Som beskrevet i resultat fra workshopen for touchpoints i 4.4.2, var det forventet et høyere antall ideer basert på sammensettingen av gruppen. Antallet ideer ble antatt å sammenfalle med hvordan diskusjonen innad i gruppene og samskaping fungerte. Videre kan det trekkes sammenligninger med at workshopen ble arrangert som en del av en forelesning, og at enkelte deltakere derav ikke hadde den samme motivasjonen til å bidra i innovative aktiviteter.

Kundeinnsikt er en viktig forutsetning for å få kompetanse om domenet og løsningsområdet. I denne studien ble innsikt ervervet gjennom intervju med ni unge bankkunder, som deretter ble benyttet som grunnlag for å utarbeide personas og kundereise. Det er generelt viktig at samtlige deltakere har kundeinnsikt. Funnene viser at det spesielt i workshopen for behov vil være fordelaktig med andre fremgangsmåter for å få innsikt, som for eksempel ved at deltakerne selv erverver det.

En annen viktig kompetansemessig forutsetning observasjon av deltakerne viste, og som også Clatworthy (2014) viser til, er nytten av å ha med en designer i prosessen. Prosessen for AT-ONE deles inn i tre steg. Det første steget innebærer etablering av prosjektgruppe, noe som i denne studien utgikk da den er gjennomført av én person. I prosjektgruppen er det fordelaktig å ha minst én designer. Et av kjerneelementene for AT-ONE er design. Det benyttes som verktøy for å tenke ut nye løsninger som skaper verdi for både kundene og bedriften. I følge Clatworthy (2014) er det viktig å inkludere den riktige designeren, som har evnen til å jobbe i team, har bedriftsforståelse, og som kan passe inn i miljøet. Her trekkes det spesielt frem industridesignere, interaksjonsdesignere og tjenstedesignere.

Ressursmessige forutsetninger

Den mest fremtredende ressursen i gjennomføringen av AT-ONE var tid. I forkant av utsendelse av invitasjon til deltakelse ble det satt opp kjøreplaner med oversikt over nødvendige ressurser og konkret bruk av utvalgt verktøy. Basert på dette ble det satt et tidsestimat på omkring to timer. For workshopene for hver bokstav viste dette seg å være holdbart. På grunn av at konseptualiseringen ble gjennomført i arbeidstiden til ansatte ved DNB i Bjørvika, ble det avtalt å sette av 2,5 timer. Deltakerne hadde med det god tid på evaluering og kategorisering av de genererte ideene, men det ble knapt med tid for konseptutviklingen. Å utvikle helhetlige konsepter er tidkrevende og i henhold til Clatworthy (2014) er det også en ustrukturert og intens prosess. Dette viser til at man ikke kan sette et bestemt tak på hvor lang tid det skal benyttes, noe som også gjenspeiles i antallet konsepter som ble utviklet i denne studien.

Planlegging er en viktig forutsetning for en suksessfull gjennomføring. I denne studien ble det utarbeidet egne kjøreplaner for å ha en konkret plan å forholde seg til. Dette var et viktig hjelpemiddel for gjennomføringen, spesielt med tanke på at det kun var undertegnede som sto ansvarlig for studien. Avgjørelsen om rekkefølgen på workshopene ble tatt basert på tidspunkt deltakerne hadde mulighet. Med utgangspunkt i tid og gruppestørrelse ble det også avgjort å arrangere enkelte workshoper med samme gruppe. Workshoper er dyre å gjennomføre for en bedrift, spesielt med tanke på tidsbruk. Av den grunn er det viktig å investere ressurser i å få så stort utbytte som mulig ved å planlegge nøye.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Hvilke fordeler gir samskaping i arbeidet med tjenesteinnovasjon?

I 2.3 ble forskjellen mellom co-design og samskaping beskrevet. Siden designpraksisen har endret seg fra brukersentrerte tilnærminger til kollektiv kreativitet gjennom hele designprosessen, har rollen til designere, forskeren og brukeren endret seg (Sanders, E. og Stappers, 2008). I denne studien har det blitt fokusert på samskaping mellom bedrifter og kunder gjennom å anvende tjenstedesigntilnærmingen AT-ONE.

I 5.1.1 ble det diskutert det hvordan AT-ONE kan benyttes for å strukturere fuzzy front end av utviklingsprosesser. Sanders, E. og Stappers (2008) har gjennom sitt arbeid vært vitne til at

samskaping praktisert i de tidligste fasene av utviklingsprosesser kan ha langsiktige positive fordeler. Resultatene fra denne studien gir ikke nok grunnlag for å peke på langsiktige fordeler, noe som settes i sammenheng med Steen, Manschot og De Konings (2011) refleksjon rundt samskaping og fordeler: De faktiske fordelene fra en slik prosess vil for kundene ikke oppstå før tjenesten er utviklet, og da i form av bedre kundeopplevelser. Det er likevel mulig å peke på fordeler samskaping gir underveis i utviklingsprosessen og for utarbeidelse av konsepter.

Funnene fra intervju med seksjonsleder for Brand Experience i den innledende fasen av studien, viser at DNB ikke har fokusert spesielt på samskaping ved å involvere kunder i de tidligste fasene av utviklingsprosesser. Miljøet er påvirket av at bedriften er organisert i siloer, noe også resultatene fra diskusjonen i konseptualiseringen viser til. Det mest fremtredende resultatet fra denne studien er at samskaping bidrar til en mer kreativt utfoldende prosess, og at ulike perspektiver tas i betraktning gjennom hele prosessen. Dette har også ført til at større deler av løsningsområdet ble dekket.

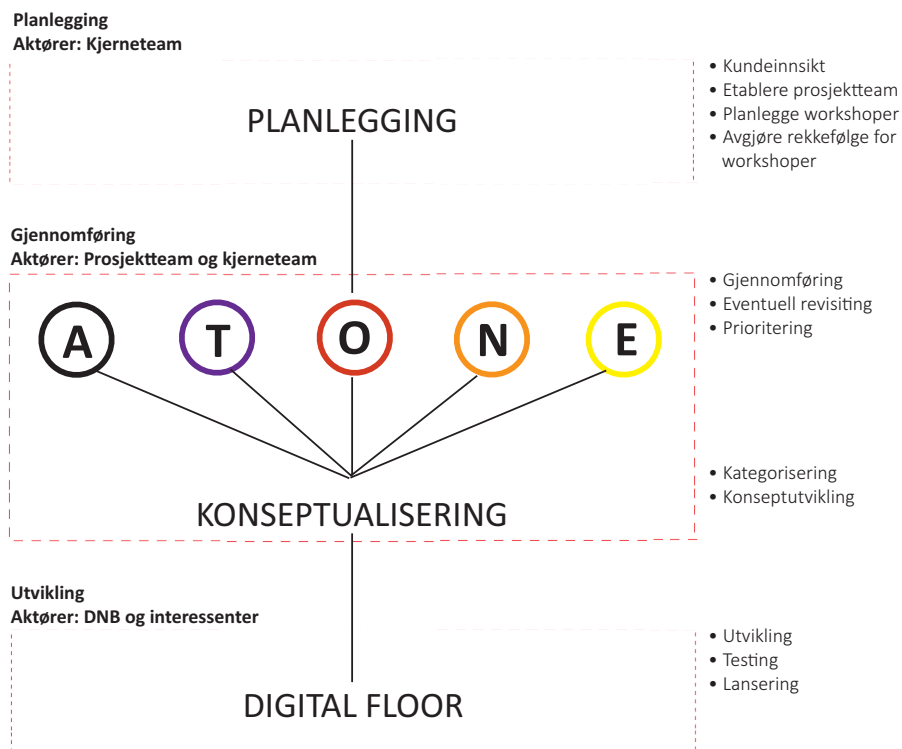
Som følge av at tjenesteinnovasjon de senere årene har fått et nettverkssentrisk syn, har innovasjon gått fra å være noe bedriftene har fokusert på internt, til å bli et samarbeid mellom aktører. Disse aktørene kan som Lusch og Nambisan (2015) viser til være alt fra leverandører og samarbeidspartnere, til ansatte og kunder. Ved gjennomføring av AT-ONE argumenterer Clatworthy (2014) av taktiske årsaker for at det skal etableres to team. I denne studien ble ikke dette tatt høyde for på grunn av ressurser. Ved å ha et fast prosjektteam ville resultatene høyst sannsynlig vært annerledes.

Å inkludere representanter fra disse aktørgruppene har bidratt til innsikt i behov og perspektiver. Tjenesteinnovasjon krever kundeinnsikt, og Hasu mfl. (2015) argumenterer for at interaksjon mellom ansatte og kunder er en unik mulighet for læring, og at dette er noe bedrifter bør utnytte mer effektivt ved utvikling av tjenester. Å anerkjenne at unge bankkunder selv har forslag til forbedringer og nye tjenester er viktig i tjenesteinnovasjonsprosesser, fordi det da vil bidra til at det utvikles tjenester som møter reelle behov, samt at det på sikt gir positive effekter på kundeopplevelsene og kundelojaliteten. Dette ble også bekreftet av ansatte i DNB. I den avsluttende workshopen viste deltakerne til at vissheten om at det var unge bankkunder som hadde generert ideene de kategoriserte og utviklet konsepter basert på, var en bekreftelse på at det var reelle behov.

Viktigheten av brukere som innovatører blir av Hasu mfl. (2015) referert til som brukerdrevet innovasjon. Brukere kan ha flere roller, fra å generere ideer til å komme med konkrete innovative konsepter. De kan også være innovative uten tilstedeværelse fra tjenesteyteren, ved å modifisere tjenester etter lansering. Hasu mfl. (2015) henviser også til Sørensen, Sundbo og Mattson, som hevder bedrifter ofte overser det faktum at daglig interaksjon med tjenester er en kilde til innovasjon. Dette fremhever fordelene ved å inkludere kunder i samskappingsprosessen, hvor det anerkjennes at de selv har forslag til løsninger. Interaksjonen mellom ansatte og kunder bidrar også fordelaktig til samskaping ved at ansatte som daglig har kontakt med kunder identifiserer behov. I denne studien ble ansatte i DNB som jobber tett opp mot kunder til daglig involvert. Funnene bekrefter at den kontakten de har bidrar til å identifisere behov, samt å få innsikt i meninger, som er fordelaktig å benytte i tjenesteinnovasjonsprosesser.

5.2 Tjenstedesigntilnærminger i arbeidet med tjenesteinnovasjon

For å oppsummere forskningsspørsmålene og besvare problemstillingen er det utarbeidet et forslag til hvordan AT-ONE kan anvendes i arbeidet med tjenesteinnovasjon rettet mot unge bankkunder i DNB. Som det fremkom i intervjuet med Kristoffer Krohn Eide, så DNB at det lå et stort potensiale for verdiskaping ved å anvende tjenstedesign, og valgte i begynnelsen av 2016 å ansette egne tjenstedesignere. Med etableringen av Digital Floor har DNB også vist at de satser på tjenesteinnovasjon og utvikling av digitale tjenester som skal gi gode kundeopplevelser.



Figur 19: Modell for bruk av AT-ONE

I 5.1.1 ble det diskutert hvordan AT-ONE kan benyttes som et forstadium til Digital Floor. I figur 19 visualiseres dette, hvor prosessen er delt inn i tre steg. Digitaliseringen er ikke kun drevet frem av samfunnsutvikling, men også av kundenes forventninger. Som intervjuet med Eide viste til, er det enklere for nye aktører å etablere seg i bransjen, enn det er for de veletablerte bankene å digitalisere sin virksomhet. Som følge av at kundenes atferd har endret seg, er det færre som oppsøker de fysiske lokasjonene (DNB, 2016b). Kundene stiller krav til at tjenestene skal være enkle å benytte, de skal være tilgjengelige, ha god kvalitet og være brukervennlige. Kravene om nye løsninger samt økt konkurranse betinger at DNB må være tjenesteinnovative og være i stand til å realisere ideer og levere nye løsninger raskt. I henhold til Reason, Løvlie og Flu (2016) kan tjenstedesign benyttes i digitaliseringsprosesser, hvor tilnærmingen bidrar til at det ikke utelukkende fokuseres på det digitale. I stedet rettes fokuset mot at det er en ny måte å møte kundene på. Tjenstedesign kan også bidra til at det skapes verdi for kundene ved å redusere kompleksitet, samt at det legger til rette for raskere, enklere og mer direkte interaksjon mellom kundene og tjenesteyteren.

Planlegging

For at DNB skal kunne benytte AT-ONE krever det kunnskap om tjenstedesign og AT-ONE som metode. Ved å etablere et eget kjerneteam som Clatworthy (2014) anbefaler, vil bedriften ha et fast team som er ansvarlig for planlegging og gjennomføring. I 5.1.2 ble viktige forutsetninger som er identifisert i studien diskutert, hvor samskaping var en av de. I Digital Floor har DNB ambisjoner om å samle ulike aktører, som IT-eksperter, leverandører, representanter fra ulike forretningsområder og kunder. Dette er aktører som kjerneteamet også bør inkludere ved etableringen av prosjektteamet. Å involvere kundene tidlig i prosessen for utvikling av tjenestetilbud vil kunne gi en følelse av medeierskap, og dertil øke kundelojaliteten Stickdorn (2011). Som tidligere diskutert, er det essensielt å ha kunnskap om hvilke kunder som faktisk bør involveres.

I tjenstedesign har workshop en egen stil som fokuserer på samarbeid og kreativitet, hvor visuelle verktøy og maler er sentralt for å gjøre arbeidet mer kreativt og strukturert. I denne studien ble det valgt ut verktøy hvor blant annet kundereise og personas ble benyttet som visuelle verktøy, samt at deltakerne selv visualiserte ideene som ble generert. Som vist til i 5.1.2 er en av de kompetansemessige forutsetningene at det er designere med i prosessen. Designere kan i følge Clatworthy (2014) ha ulik faglig bakgrunn, og trekker frem tjenstedesignere som eksempel. I og med at DNB nylig har ansatt egne tjenstedesignere, er det fordelaktig at disse involveres.

I denne studien er det fokusert på unge bankkunder. I følge Eide er det mulig at dette kundesegmentet stiller andre krav til tjenester enn det andre kundegrupper gjør, men at det ikke er hovedfokus. Dette ble også diskutert av deltakerne i workshopen for konseptualisering, som mente at dersom man utarbeider en tjeneste som fungerer for millennials, vil også andre kundesegmenter ta det i bruk. Utfordringen ligger dermed i å forstå hvem kunden er, og være relevant i kommunikasjonen av tjenestene som tilbys. Dette krever kundeinnsikt, noe DNB tidligere har ervervet gjennom interne dialoger og større kvantitative undersøkelser. For å være kundesentrisk kreves det innsikt gjennom kvalitative undersøkelser, hvor man går dypere enn statistiske beskrivelser og empiriske analyser. Å skape forståelse for hvem kunden faktisk er og i tillegg benytte kunnskapen i utviklingen av tjenesten er i følge Stickdorn (2011) avgjørende for suksess. I denne studien ble kundeinnsikt ervervet gjennom semistrukturerte intervjuer. Resultatene ble videre bearbeidet og benyttet ved utformelse av personas og kundereise. Som resultatene fra gjennomføringen av AT-ONE viste til, ville det

vært fordelaktig at deltakerne selv ervervet kundeinnsikt, for eksempel ved å selv kommunisere med kunder. Dette er noe som bør tas i betraktning av DNB, spesielt i tilknytning til hvilke kunder som skal involveres i prosessen.

Kjerneteamet vil også være ansvarlig for planlegging av workshopene, samt å avgjøre hvilken rekkefølge de skal gjennomføres i. Rekkefølgen vil i følge Clatworthy (2014) variere med tanke på prosjektets omfang, og er derfor noe man bør teste ut. Planlegging viste seg i denne studien å være en viktig forutsetning for en suksessfull gjennomføring. I denne studien ble AT-ONE kun gjennomført av undertegnede, men i DNB vil hele kjerneteamet være delaktig. Med det vil avgjørelse av roller være en del av planleggingen. Gjennomføringen vil kreve en fasilitator som kan lede prosessen, samt observatører.

Gjennomføring

Som identifisert i studien, er tid en av de mest fremtredende ressursmessige forutsetningene. Dette ble spesielt synlig i arbeidet med konseptualiseringen. AT-ONE er en skalerbar metode, noe som kan være en fordel. Hver enkelt workshop kan arrangeres separat, slik som det ble gjort for enkelte workshoper i denne studien, eller så kan kjerneteamet nedskalere gjennomføringen til å gå over to dager. Dette vil avhenge av prosjektets omfang. Fordelen med å gjennomføre en nedskalert versjon vil være ressursbesparing med tanke på tid og kostnader. En nedskalert versjon vil også åpne opp for at man kan gå tilbake til en av bokstavene og utforske området mer ved behov (Clatworthy, 2014).

Selve gjennomføringen av AT-ONE vil bidra til at fuzzy front end blir mer strukturert, og at hele løsningsområdet utforskes. Ideene som genereres bør kontinuerlig vurderes i hver workshop. Dette gjøres ved å avslutte hver workshop med å rangere og prioritere de genererte ideene. Ved konseptualisering er det flere ulike verktøy som kan benyttes for å kategorisere ideene. I denne studien ble det valgt å kategorisere basert på grad av innovasjon, men det er i følge Clatworthy (2014) mulig å blant annet fokusere mer på bedriftens merkevare, strategier og målsettinger. Dersom det settes av nok tid til konseptutvikling, vil det også være en fordel å kategorisere flere ganger med ulike kriterier. konseptualiseringen innebærer også å utarbeide prototyper for å kommunisere de unike elementene. I denne studien ble ikke dette tatt høyde for å gjennomføre på grunn av ressursbegrensninger. Likevel anbefales det at DNB gjennomfører dette for å sikre at konseptene forstås av samtlige involverte parter før de tas med videre til Digital Floor.

Utvikling

I følge Clatworthy (2014) utgjør konsepter i underkant av 10% av prosjektkostnadene, mens de avgjør 85% av prosjektets totale kostnader. Det fremhever viktigheten av at det kun er de beste konseptene som tas med videre til Digital Floor. I følge DNB (2016b) er det spydspissprosjekter denne arenaen skal jobbe med. Hvilke kriterier som ligger til grunn for at prosjekter skal defineres som dette samt hvordan prosessen med utvikling, testing og lansering skal foregå, har ikke studien avdekket.

5.3 Drøfting av metodebruk

I denne studien ble det benyttet et fenomenologisk forskningsdesign, som fokuserer på perspektiver og meninger. I denne typen forskningsdesign er kvalitative metoder mest benyttet, men det utelukker ikke bruken av kvantitative metoder. Med utgangspunkt i studiens kontekst og forskningsspørsmål ble det tatt et valg om å benytte kvalitative metoder, med intervju og workshop. Svakheter ved metoden vil i denne seksjonen diskuteres.

Intervju

For å få innsikt i millennials tanker og holdninger, samt i DNBs forhold til tjenesteinnovasjon og tjenstedesign, ble det gjennomført intervju. Intervjuobjektet fra DNB har tidligere vært delaktig i utarbeidelsen av Boligreisen, men som det kom frem hadde bedriften nylig ansatt to tjenstedesignere. For å få innsyn i hvilke metoder bedriften anvender, ville det derfor vært fordelaktig å gjennomføre intervju med én av disse. Som det også fremkom ble Digital Floor åpnet like i etterkant av intervjuet. For å få innblikk i hvordan DNB tenker å bruke denne arenaen, ville det også vært fordelaktig med et intervju med ansvarlig for arenaen.

En svakhet ved utvalget for intervju med millennials, var at det var lite. I planleggingsfasen ble det vurdert å innhente kvantitativ data ved å benytte spørreundersøkelser for å få en høyere responsrate. Dette falt bort da en spørreundersøkelse ikke ville kunne avdekke meninger på et dypere nivå. Majoriteten av intervjuobjektene var studenter, noe som påvirker forholdet til privatøkonomi med tanke på lån og stipend. Beskrivelser at tanker og atferd kan påvirkes av hukommelse. På grunn av dette ville studien hatt et mer troverdig datagrunnlag ved å benytte diaries som metode, hvor et utvalg av unge bankkunder kunne dokumentert bruk av finansielle tjenester over en gitt periode (Polaine, Løvlie og Reason, 2013). Ved å bruke denne metoden ville det også vært mulig å identifisere skjulte behov.

Workshop

Svakheten med gjennomføringen av AT-ONE er at den ikke fulgte en konkret prosjektgruppe. Clatworthy (2014) har av taktiske årsaker hevdet at metoden skal gjennomføres med to prosjektgrupper, men på grunn av begrensninger i ressurser, samt vanskeligheter med å etablere en prosjektgruppe som kunne delta i samtlige workshoper og bestå av ulike aktører, ble det avgjort å bruke ulike grupper. Hver gruppe deltok kun på én eller to workshoper, noe som kan ha vært med på å påvirke det endelige resultatet. Ideelt sett burde studien blitt gjennomført i samarbeid med DNB, slik at én eller flere representanter kunne deltatt i samtlige workshoper.

Ideene som ble generert ble kontinuerlig vurdert av deltakerne, samt av DNB-ansatte i konseptualiseringen. Fordelen med DNB-ansatte som deltakere i den avsluttende workshopen var at de til daglig jobbet med kundeinnsikt og analyse, og var med det i stand til å vurdere hvilke ideer som var gjennomførbare. Resultatene fra studien som ble gjennomført innen et fenomenologisk forskningsdesign, viser at det ville vært mer hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie eller en etnografisk studie. En casestudie vil kunne gi mer valide resultater ved å se på hvordan AT-ONE benyttes i praksis, og en etnografisk studie ville gitt mer innsikt i unge bankkunders kultur (Leedy og Ormrod, 2014).

6 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvorvidt tjenstedesigntilnæringer kan benyttes i arbeidet med tjensteinnovasjon rettet mot unge bankkunder. Mer spesifikt har hensikten vært å utforske om den workshop-baserte metoden AT-ONE er en hensiktsmessig metode for DNB å implementere i sin verktøykasse. I oppgaven har også viktige forutsetninger knyttet til planlegging og gjennomføring blitt identifisert, sammen med hvilke positive innvirkninger samskaping kan ha i arbeidet med tjensteinnovasjon.

Funnene har vist at AT-ONE er en metode som kan implementeres i DNBs arbeid med tjensteinnovasjon og utarbeidelse av digitale tjenester. Dette er fordi metoden bidrar til å utforske hele domenet, samt at tilnærmingen bidrar til at de første fasene av innovasjonsprosessen struktureres, samt at den legger til rette for kreativ utforsking av løsningsområdet før en mer formell utviklingsprosess. AT-ONE er skalerbar, og kan med det tilpasses bedriften alt etter omfang og tilgang til ressurser. Studien har ført til et forslag for hvordan DNB kan implementere AT-ONE, og benytte det som et forstadium til den nyopprettede utviklingsarenaen for digitale tjenester. Likevel er det enkelte forutsetninger som må være til stede for at gjennomføringen skal være suksessfull. Resultatene har spesielt pekt på ressurs- og kompetansemessige forutsetninger.

6.1 Videre forskning

I denne studien er det utarbeidet et forslag til hvordan DNB kan benytte AT-ONE som metode for idégenerering og konseptutvikling, før de tas med videre til Digital Floor. For å kunne verifisere eller falsifisere forslaget, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie for å evaluere hvordan metoden benyttes i praksis.

Resultat fra studien har også vist at familie er aktører som er viktige ved etablering av kundeforhold i tidlig alder. I den forbindelse vil det være fordelaktig å se nærmere på hvordan man kan benytte tjenstedesign for å utarbeide tjenester som støtter ulike livsstadier kunder går igjennom, og som bidrar til emosjonell tilknytning. I følge Clatworthy (2014) er kostnadene fem til sju ganger høyere ved å finne nye kunder kontra kostnadene knyttet til å

beholde de eksisterende, og det vil derfor være hensiktsmessig å identifisere hvordan banken kan beholde kundene over lengre tid.

DNB har ambisjoner om å inkludere kunder i utviklingsprosessen i Digital Floor, og i forslag utarbeidet i denne studien er også kunder viktige aktører. Gjennomføringen av AT-ONE viste til at ikke samtlige involverte parter hadde motivasjon eller hadde innovativ karakteristika som er ønskelig i denne typen prosesser. Trischler og Scott (2014) har i sin studie forsøkt å identifisere innovative kundegrupper som bør involveres i samskapingsprosesser. De viser til at det mangler teoretisk grunnlag hva angår dette. Samskaping har en sentral rolle i tjenesteinnovasjon og tjenestedesign, og fremtidig forskning bør derfor forsøke å identifisere karakteristika av kunder som er fordelaktig å involvere i utviklingsprosesser.

7 Bibliografi

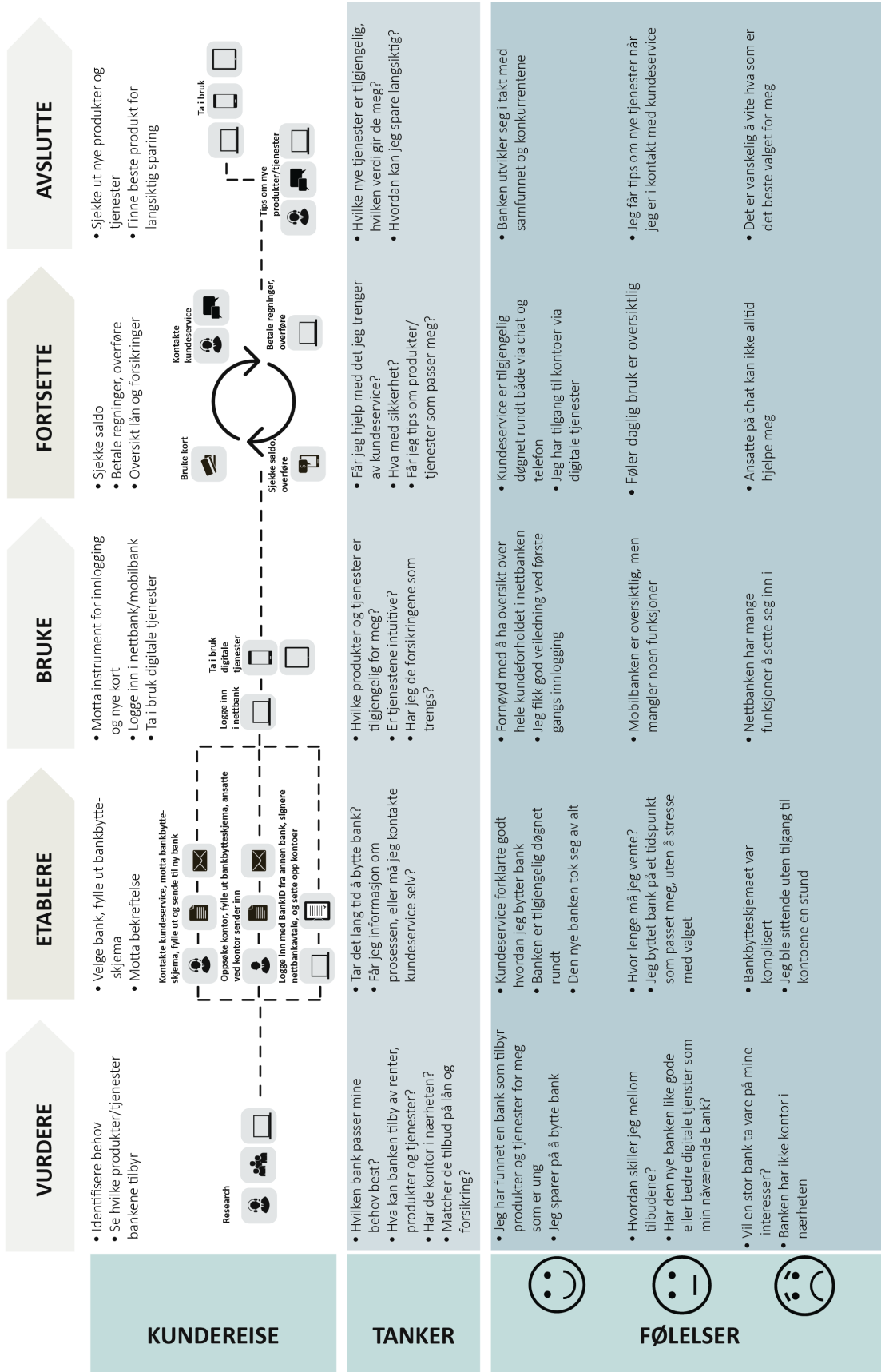
- Andreassen, T. (2015) *Bankinnovasjon: hvordan vinne de unges hjerte?* Tilgjengelig fra <http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=2072> (Hentet: 31.08.2015).
- Bajada, C. og Trayler, R. (2015) 'Technology-Driven Service Innovation in the Banking Industry', i Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. og Green, R. (red.) *The Handbook of Service Innovation*. London: Springer, s. 319-343.
- Baunsgaard, V. V. og Clegg, S., R. (2015) 'Innovation: A Critical Assessment of the Concept and Scope of Literature', i Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. og Green, R. (red.) *The Handbook of Service Innovation* London: Springer s. 5-25.
- Baxter, K., Courage, C. og Caine, K. (2015) *Understanding Your Users: A Practical Guide to User Research Methods*. 2. utg. Burlington: Elsevier Science.
- BBA (2015) *The Way We Bank Now: World of change*. Tilgjengelig fra <https://www.bba.org.uk/news/reports/world-of-change/> - .VrH2oTbhCRs (Hentet: 11.11.2015).
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W. og Sirianni, N. J. (2013) 'The secret to true service innovation', *Business Horizons*, 56(1), s. 13-22.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. og Morgan, F. N. (2008) 'Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation', *California management review*, 50(3), s. 66-94.
- Brynjolfsson, E. og Hitt, L. M. (2000) 'Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance', *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), s. 23-48.
- Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Clatworthy, S. (2011) 'AT-ONE: Becoming AT-ONE With Your Customers', i Stickdorn, M. og Schneider, J. (red.) *This is Service Design Thinking: Basics - tools - cases*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, s. 136-143.
- Clatworthy, S. (2013) *Design support at the front end of the New Service Development (NSD) process: The role of touch-points and service personality in supporting team work and innovation processes*, Oslo, PhD-avhandling. Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.
- Clatworthy, S. (2014) *How to design better services*. Oslo: Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.
- Creswell, J. W. (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2. utg. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Derojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M. og Rouwmaat, E. (2014) *Design for Innovation: Service design as a means to advance business models*. ec.europa.eu: The European Commission.
- DNB (2015) *Ung - 18 og 33 år*. Tilgjengelig fra <https://www.dnb.no/privat/tema/ung.html?WT.svl=keyword> (Hentet: 14.09.2015).
- DNB (2016a) *DNB tilpasser kontorstrukturen til endret kundeadferd*. Tilgjengelig fra <http://news.cision.com/no/dnb-asa/r/dnb-tilpasser-kontorstrukturen-til-endret-kundeadferd,c9907261> (Hentet: 09.02.2016).
- DNB (2016b) *DNB-konsernet årsrapport 2015*. Oslo: DNB.
- DNB (2016c) *U for Ung | 18 - 33 år*. Tilgjengelig fra <https://www.dnb.no/ung?WT.svl=keyword-nkup> (Hentet: 03.03.2016).
- DOGA (2015) *Se video fra Faglig formiddag om tjenstedesign*. Tilgjengelig fra <http://doga.no/arrangementer/faglig-formiddag-tjenstedesign-p%C3%A5virkning-og-effekt> (Hentet: 02.09.2015).

- Eidem, M. (2016) *Danske bank stenger filialer* Oslo Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra <http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/05/23/0947/Banker/danske-bank-stenger-filialer> (Hentet: 23.05.2016).
- EVRY (2015a) *Bank 2020*. Tilgjengelig fra <https://www.evry.com/en/what-we-do/industry/financialservices/bank-2020/> (Hentet: 21.11.2015).
- EVRY (2015b) *Engaging the Millennials (whitepaper)* Oslo: EVRY.
- EVRY (2015c) *First home buying for Millennials (whitepaper)* Oslo: EVRY.
- EY (2011) *The digitisation of everything: How organisations must adapt to changing consumer behaviour*. London.
- Finans Norge (2015) *Mobilbanken – den nye hverdagsbanken?* Tilgjengelig fra <https://www.fno.no/aktuelt/sporreundersokelser/dagligbankundersokelsen1/dagligbankundersokelsen-2015/mobilbanken--den-nye-hverdagsbanken/> (Hentet: 27.01.2016).
- Hasu, M., Toivonen, M., Tuominen, T. og Saari, E. (2015) 'Employees and Users as Resource Integrators in Service Innovation: A Learning Framework', i Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. og Green, R. (red.) *The Handbook of Service Innovation*. London: Springer, s. 169-192.
- Heist (2014) *Designing the Smart Bank*. Tilgjengelig fra <http://heistmade.com/banks/> (Hentet: 18.11.2015).
- Herstatt, C. og Verworn, B. (2004) 'The 'Fuzzy Front End' of Innovation', i *Bringing Technology and Innovation into the Boardroom: Strategy, Innovation and Competences for Business Value*. London: Palgrave Macmillan UK, s. 347-372.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jong, J. P. J. d., Bruins, A., Dolfma, W. og Meijaard, J. (2003) *Innovation in Service Firms Explored: what, how and why?* Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Kelly, G. (2014) *The Digital Revolution in Banking*. Washington, D.C.: Group of Thirty.
- Kocianski, S. og Toplin, J. (2016) *FINTECH BRIEFING: Regulation threatens banks - Marketplace lenders form trade association - Citi explores virtual reality*. Business Insider UK. Tilgjengelig fra <http://uk.businessinsider.com/fintech-briefing-regulation-threatens-banks-marketplace-lenders-form-trade-association-citi-explores-virtual-reality-2016-4> (Hentet: 28.04.2016).
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leedy, P. D. og Ormrod, J. E. (2014) *Practical research: planning and design*. Boston: Pearson Educational.
- Lusch, R. F. og Nambisan, S. (2015) 'Service innovation: A service-dominant logic perspective', *MIS Quarterly*, 39(1), s. 155-176.
- Moritz, S. (2005) *Service design: Practical access to an evolving field*. Köln Köln International School of Design.
- NSD (u.å.) *Forske på egen arbeidsplass*. Tilgjengelig fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/forskningstemaer/egenarbeidsplass.html> (Hentet: 18.02.2016).
- OECD (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* 3. utg. Paris: OECD Publishing.
- Ojasalo, K., Koskelo, M. og Nousiainen, A. K. (2015) 'Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation', i Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. og Green, R. (red.) *The Handbook of Service Innovation*. London: Springer, s. 193-212.
- Parker, S. og Heapy, J. (2006) *The journey to the Interface: How public service design can connect users to reform*. London: Demos.

- Polaine, A., Løvlie, L. og Reason, B. (2013) *Service design: From Insight to Implementation*. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media.
- Prensky, M. (2001) 'Digital Natives, Digital Immigrants Part 1', *On the Horizon*, 9(5), s. 1-6.
- Reason, B., Løvlie, L. og Flu, M. B. (2016) *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Hoboken, New Jersey John Wiley & Sons, Inc.
- Sanders, E. og Stappers, P. J. (2008) 'Co-creation and the new landscapes of design', *CoDesign*, 4(1), s. 5-18.
- Sanders, L. og Simons, G. (2009) 'A social vision for value co-creation in design.', *Open Source Business Resource*.
- Schneider, J. og Stickdorn, M. (2011) *This is service design thinking: Basics - tools - cases*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Scratch (2014) *The Millennial Disruption Index*. Tilgjengelig fra <http://www.millennialdisruptionindex.com/> (Hentet: 16.11.2015).
- Silverman, D. (2013) *Doing qualitative research 4*. utg. Los Angeles, California: Sage.
- Skinner, C. (2014) *Digital Bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- SpareBank 1 Nord-Norge (2016) *Legger ned de minste filialene*. Tilgjengelig fra <http://news.cision.com/no/sparebank-1-nord-norge/r/legger-ned-de-minste-filialene,c9945216> (Hentet: 18.05.2016).
- Sparebanken Vest (2016) *Sparebanken Vest omstiller for å møte fremtiden*. Tilgjengelig fra <https://www.spv.no/om-oss/nyheter/2016/02/sparebanken-vest-omstiller-for-aa-mote-fremtiden> (Hentet: 09.02.2016).
- Steen, M., Manschot, M. og De Koning, N. (2011) 'Benefits of Co-design in Service Design Projects', *International Journal of Design*, 5(2), s. 53-60.
- Stickdorn, M. (2011) 'What is Service Design? 5 principles of service design thinking', i Stickdorn, M. og Schneider, J. (red.) *This is Service Design Thinking: Basics - tools - cases*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, s. 26-45.
- Toivonen, M. og Tuominen, T. (2009) 'Emergence of innovations in Services', *The Service Industries Journal*, 29(7), s. 887-902.
- Tollestrup, C. (2009) 'Conceptualising services: Developing service concepts through AT-ONE'. Upublisert paper på First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo 24th – 26th November 2009.
- Trischler, J. og Scott, D. (2014) 'The identification of innovative customer groups for collaborative design activities', i Sangiorgi, D., Hands, D. og Murphy, E. (red.) *ServDes.2014 Service Future; Proceedings of the fourth Service Design and Service Innovation Conference; Lancaster University; United Kingdom; 9-11 April 2014*. Linköping, Sverige: Linköping University Electronic Press, s. 23-33.
- Tveit, S., R. (2011) *Tjenesteinnovasjon i et designperspektiv - en casestudie av AT-ONE metoden*. Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås.
- van Ark, B., Broersma, L. og den Hertog, P. (2003) *Services Innovation, Performance and Policy: A Review : Synthesis Report in the Framework of the Project Structurele Informatievoorziening in Diensten (SIID) (Structural Information Provision on Innovation in Services)*. The Hague: Strategy, Research & International Department, Directorate-General for Innovation, Ministry of Economic Affairs.
- Vargo, S. L. og Lusch, R. F. (2004) 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing*, 68 s. 1-17.
- Veling, L. (2014) 'Human-Centred Design for Digital Transformation', *IVI White Paper Series*.
- Vermeulen, P. (2004) 'Managing Product Innovation in Financial Services Firms', *European Management Journal*, 22(1), s. 43-50.

- Westerman, G., Bonnet, D. og McAfee, A. (2014) 'The Nine Elements of Digital Transformation', *MIT Sloan Management Review*, 7.
- Witell, L., Anderson, L., Brodie, R., Colurcio, M., Edvardsson, B., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Sebastiani, R. og Andreassen, T. W. (2015) 'Exploring dualities of service innovation: implications for service research', *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), s. 436-441.

KUNDEREISE: BANKBYTTE



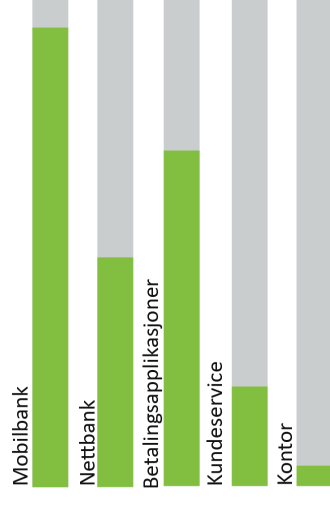
EIVIND LIEN



Eivind er student, og har halvannet år igjen av ingeniørstudiene. Siden han fikk sin første sparebøsse har han hatt et bevisst forhold til sparing, og fokuserte i tidlig alder på å kjøpe egen bil da han fylte 18 år. Kundeforholdet i banken har han hatt siden foreldrene opprettet kontoer for han, og han har ikke sett noen behov for å bytte bank enda. Han og samboeren drømmer om å kjøpe egen leilighet når studiene er over, men Eivind synes det er vanskelig å spare nå som han er student. Han jobber i feriene, og legger av så mye som mulig.

Alder: 30 år - Yrke: Student - Sivilstatus: Samboer

KONTAKTPUNKTER



KUNDEFORHOLD

- Har billån og forsikring
- Har BSU, men får sjeldent spart opp hele beløpet
- Har studentprogram
- Henvender seg sjeldent til kundeservice
- Har ikke vært innom et bank kontor på flere år

MÅL/MOTIVASJON

- Ha oversikt over økonomien til enhver tid
- Betale regninger og overføre til venner ved hjelp av mobilen
- Velge produkter med beste sparerente
- Spare for fremtiden og uforutsette hendelser
- Kommunisere med banken så enkelt som mulig
- Ta i bruk nye tjenester banken tilbyr for å gjøre hverdagen enklere

FRUSTRASJONER

- Mobilbanken har ikke all funksjonalitet som trengs
- Nedetid i systemer
- Når han ikke kan løse problemer selv

OM DIGITALISERING OG BANKENS FRAMTID

«Jeg føler det generelt når de digitaliserer ting – så gjør de det for ungdommen. Den største og viktigste kundegruppen er oss. Likevel synes jeg det er litt synd, ikke bare fordi folk mister jobben sin og folk må reise langt for å komme til et kontor.

Økonomi er personlig, og dersom alt skal gjøres digitalt er jeg redd kunder mister tiltroen til banken sin.»

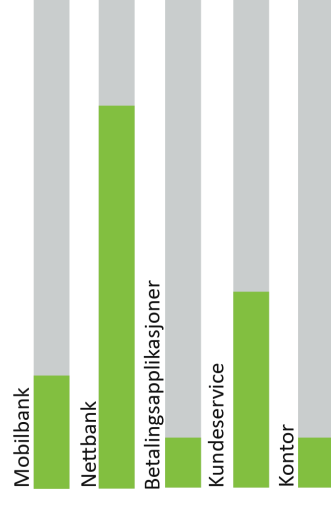
TRINE KLEIVEN



Trine har hatt kundeforhold i to ulike banker. Den nåværende banken ble valgt på grunnlag av rente på BSU-sparing, og Trine opplever at produktene for øvrig passer den nåværende livssituasjonen så godt at et nytt bankbytte ikke er aktuelt. Som yrkesaktiv har Trine en stabil inntekt som gir forutsigbarhet, noe som gir gode muligheter for fast sparing i BSU og fond. Selv om de nåværende behovene dekkes godt, håper Trine at banken kan møte behovene som endres i takt med livsstadium.

Alder: 23 år - Yrke: Kommunikasjonsrådgiver - Sivilstatus: Singel

KONTAKTPUNKTER



KUNDEFORHOLD

- Foretrekker nettbank
- Har BSU
- Har forsikringspakke tilpasset unge bankkunder
- Nøler ikke med å kontakte kundeservice ved behov
- Foretrekker kommunikasjon via chat

MÅL/MOTIVASJON

- Ha enkel oversikt
- Spare fast beløp hver måned
- Ha en stabil og sikker økonomi
- Få veiledning og tips etter hvert som livssituasjonen endrer seg
- Få informasjon om nye tjenester og produkter
- Logge inn i selvbetjente løsninger og betale regninger på enklest og raskest mulig måte

FRUSTRASJONER

- Vanskelig å vite akkurat hvilke produkter/tjenester som er best
- Nedetid i systemer
- Når digitale tjenester ikke er intuitive

OM DIGITALISERING OG BANKENS FRAMTID

«Digitale tjenester er veldig viktig. Det er noe med den tilgjengeligheten som tilbys man setter pris på, og det er veldig viktig med tanke på den utviklingen som er innen finans og samfunnet for øvrig nå.

Jeg tror det er smart å kaste seg på digitaliseringen. Stillinger kuttes, men de summene som spares der kan benyttes for å videreutvikle de digitale tjenestene.»

Vedlegg D: Informert samtykke millennials



Forespørsel om deltakelse i masteroppgave

Finansnæringen står overfor en ny utfordring med tanke på økende bruk av teknologi. Flere kunder velger å benytte digitale selvbetjente løsninger, som nettbank, mobilbank og applikasjoner, fremfor å møte opp på bankkontor. Dette medfører at dersom bankene ikke er klare for å møte denne utfordringen, er det nye aktører som kommer inn på banen med mer attraktive tilbud. Personer i alderen 18 til 33 år er det kundesegment som i stor grad ønsker å anvende teknologiske løsninger, noe som krever at banker er tjenesteinnovative for å levere gode kundeopplevelser.

Masteroppgaven i Interaksjonsdesign ved NTNU i Gjøvik har som formål å utforske hvordan brukersentrerte metoder kan benyttes ved tjenesteinnovasjon av banktjenester. Som et innledende steg i studien gjennomføres det intervjuer for å evaluere hvilket forhold unge bankkunder har til bankers informasjonsflyt og tjenestetilbud, samt identifisering av behov kundegruppen har.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju, hvor hovedtema er eksisterende forhold til banktjenester, digitale tjenester, og behov. Intervjuet vil ta omtrent 30 minutter, og gjennomføres i perioden februar/mars 2016 etter avtale med deltakeren. Informasjonen vil benyttes som grunnlag for gjennomføring av workshops. I tillegg til dette brukes det for å besvare forskningsspørsmål som tar for seg hvilke forventninger unge personer i alderen 18 til 33 år har til bankers tjenester og hvordan brukeropplevelsene er per i dag.

Hva skjer med informasjonen fra deg?

Jeg ber om å ta lydopptak av intervjuet, slik at det kan transkriberes i etterkant. Opptaket vil slettes etter transkribering, og informasjon lagres passordbeskyttet uten tilgang for uvedkommende. All data behandles konfidensielt, og anonymiseres i studiens rapport og presentasjon. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i studien er frivillig, og du har mulighet til å trekke deg fra deltakelsen underveis uten nærmere forklaringer. Informasjon fra intervjuet vil ved et slik tilfelle slettes.

Kontaktinformasjon, student

Mari Lise Stenvik Kvistad, NTNU i Gjøvik
E-post: mari.kvistad@hig.no
Telefon: 91157060

Kontaktinformasjon, veileder

Gry Seland, NTNU i Gjøvik
E-post: gry.seland@ntnu.no

Samtykke til deltakelse

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato/sted)

Vedlegg E: Intervjuguide millennials

Intervjuguide til millennials

Introduksjon

Innledningsvis vil jeg forklare deg litt om hva formålet for denne masteroppgaven er og hva deltakelse har å si for deg. I masteroppgaven jobber jeg med å se på hvordan man kan bruke AT-ONE, en metode innen tjenstedesign, for å designe for gode kundeopplevelser og gi unge bankkunder merverdi ved bruk av finansinstitusjoners produkter og tjenester. Ved å gjennomføre intervju ønsker jeg å få mer forståelse for målgruppens forhold til finansinstitusjoner per i dag, samt å identifisere eventuelle andre behov. Jeg har utarbeidet et informert samtykke som du leser igjennom og signerer. Dersom du ønsker å få tilsendt oppgaven på mail i ettertid, kan mailadresse skrives ned på et skjema som oppbevares separat fra svar og resultater.

Demografisk informasjon

1. Alder
2. Kjønn
3. Yrke/student

Kundeforhold

4. Hvor lenge har du vært kunde hos din nåværende bank?
 - a. Hvilken bank er du kunde i?
5. Hva er årsaken til at du er kunde hos din nåværende bank?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Aktører/spesielle faktorer som har påvirket valget.
6. Hvilke produkter/tjenester benytter du i din nåværende bank?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hva er årsaken til at du benytter akkurat disse? Er det noen av de som du anser som viktigere enn andre?
7. Vet du hvilke muligheter du har for å kommunisere med banken?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvilke benytter du, erfaringer/følelser knyttet til opplevelsene

Digitalisering

8. Hvilken betydning har det for deg at din bank tilbyr digitale tjenester?
9. Benytter du digitale tjenester som banken tilbyr? Dersom du gjør det: Hvilke og hvor ofte benytter du de?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Føler du de er tilgjengelig når du ønsker og trenger det?
10. Er det noen tjenester din bank ikke tilbyr, som du kunne tenkt deg å bruke?
11. Du har kanskje sett medieoppslag i det siste som omhandler digitalisering av banker – hva tenker du om det?

Bankbytte

12. Har du vurdert å bytte bank? Hvorfor/hvorfor ikke?
13. Dersom du har gjort det; var det noen bakenforliggende årsaker?
14. Dersom du skulle vurdert bankbytte; hvilke kriterier ville du valgt etter?

Andre spørsmål

15. Hvordan tror du norske finansinstitusjoner ser ut om 10 år?

Vedlegg F: Informert samtykke DNB



Forespørsel om deltakelse i masteroppgave

Finansnæringen står overfor en ny utfordring med tanke på økende bruk av teknologi. Flere kunder velger å benytte digitale selvbetjente løsninger, som nettbank, mobilbank og applikasjoner, fremfor å møte opp på bankkontor. Dette medfører at dersom bankene ikke er klare for å møte denne utfordringen, er det nye aktører som kommer inn på banen med mer attraktive tilbud. Personer i alderen 18 til 33 år er det kundesegment som i stor grad ønsker å anvende teknologiske løsninger, noe som krever at banker er tjenesteinnovative for å levere gode kundeopplevelser.

Masteroppgaven i Interaksjonsdesign ved NTNU i Gjøvik har som formål å utforske hvordan brukersentrerte metoder kan benyttes ved tjenesteinnovasjon av banktjenester. Som et innledende steg i studien gjennomføres det intervjuer for å evaluere hvordan tjenstedesign blir brukt per i dag, arbeidsmetodikk, og forhold til digitalisering av banktjenester.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju, hvor hovedtema er bruk av tjenstedesign. Intervjuet vil ta omtrent 30 minutter, og gjennomføres i perioden februar/mars 2016 etter avtale med deltakeren.

Informasjonen vil benyttes som grunnlag for gjennomføring av workshops. I tillegg til dette brukes det for å besvare forskningsspørsmål som tar for seg hvordan informasjon og banktjenester er tilrettelagt for unge kunder i dag og hvilke effekter bruk av tjenstedesign har for banken.

Hva skjer med informasjonen fra deg?

Jeg ber om å ta lydopptak av intervjuet, slik at det kan transkriberes i etterkant. Opptaket vil slettes etter transkribering, og informasjon lagres passordbeskyttet uten tilgang for uvedkommende. Jeg ber også om samtykke til å gjengi navn og yrke i rapporten. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i studien er frivillig, og du har mulighet til å trekke deg fra deltakelsen underveis uten nærmere forklaringer. Informasjon fra intervjuet vil ved et slikt tilfelle slettes.

Kontaktinformasjon, student

Mari Lise Stenvik Kvistad, NTNU i Gjøvik
E-post: mari.kvistad@hig.no
Telefon: 91157060

Kontaktinformasjon, veileder

Gry Seland, NTNU i Gjøvik
E-post: gry.seland@ntnu.no

Samtykke til deltakelse

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato/sted)

Vedlegg G: Intervjuguide DNB

Intervjuguide - DNB

Introduksjon

Innledningsvis vil jeg forklare deg litt om hva denne masteroppgaven tar for seg, prosjektets formål, og hva deltakelse har å si for deg.

I masteroppgaven jobber jeg med å se på hvordan man kan bruke AT-ONE, en metode innen tjenstedesign, for å designe for gode kundeopplevelser og gi millennials merverdi ved bruk av bankers produkter og tjenester. Millennials er her definert som kunder i aldersgruppen 18 til 33 år. Ved å gjennomføre intervju ønsker jeg å få mer forståelse for hvordan tjenstedesign brukes per i dag, hvilke metoder som er mest benyttet, og hvordan unge bankkunder er representert. Jeg har utarbeidet et informert samtykke som du leser igjennom og signerer.

Navn:

Yrke:

Tjenstedesign

1. Når begynte DNB å satse på tjenstedesign, og hva var årsaken til det?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvordan har det påvirket DNB som merkevare?
2. Hvordan jobbet DNB med tjenester og kundeopplevelser før?
3. Kan du forklare hvilke metoder som benyttes, og til hvilket formål?
4. Benyttes AT-ONE? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Samskaping (co-creation) er sentralt i tjenstedesign: Hvordan involveres brukerne i prosessen?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hva med ansatte i organisasjonen?
6. Kunder i DNB har flere muligheter for å kommunisere med banken; hvilke satses det mest på?
7. Er det mulig å peke på noen effekter tjenstedesign har hatt på DNBs kunder og ansatte?

Millennials

8. Jobbes det systematisk med å utarbeide produkter/tjenester direkte rettet mot unge kunder?
9. Hvilke metoder er benyttet til dette?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Ser dere noen effekt av det nå?
10. Ser du at det er noen spesielle utfordringer ved å skape gode kundeopplevelser for yngre kunder, enn det er for andre kundesegmenter?
11. På hvilken måte merkes det at kunders atferd har endret seg?
12. Studier i blant annet USA har vist at unge kunder er lite lojale til sin bankforbindelse: Hvordan tror du det er i Norge?

Digital transformasjon

13. Hvordan har den digitale transformasjonen påvirket arbeidsmetodikken i DNB?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvordan tilpasses arbeidet med tjenesteinnovasjon til digitaliseringen?

Vedlegg H: Prosjektskisse

Prosjektbeskrivelse for masteroppgave

Interaksjonsdesign, vår 2016

Mari Lise Stenvik Kvistad, NTNU i Gjøvik

Arbeidstittel: «Hvordan kan man ved bruk av AT-ONE skape merverdi og gode kundeopplevelser for millennials?»

Bakgrunn for prosjektet

Dagens samfunn blir stadig mer digitalisert, finanssektoren inkludert. I stedet for å personlig møte opp på et bankkontor velger stadig flere kunder å benytte digitale selvbetjente løsninger som nettbank, mobilbank og applikasjoner for smarttelefon. Fordelen ved dette er at det etableres sterkere kunderelasjoner, samt at det gir økt mulighet for kryssalg (Weill og Woerner 2015). For finanssektoren fører denne trenden med seg nye utfordringer, hvor teknologi som mobiltelefon, nettbrett, sosiale medier og prosessdigitalisering har makten til å konvertere markedet (Kelly 2014).

DNB er en av aktørene i finanssektoren som har tatt i bruk tjenstedesign for å skape bedre kundeopplevelser, noe for eksempel Boligreisen er et resultat av. De har også jobbet for å være en attraktiv bank for unge mellom 18 og 33 år, hvor de har utviklet tilbud som er spesielt tilpasset denne aldersgruppen (DNB 2015). I blogginnlegget «Bankinnovasjon: hvordan vinne de unges hjerte?» skriver Andreassen (2015) om hvordan en ny generasjon er på vei inn, og at norske banker ikke har tilpasset seg denne generasjonen kalt millennials enda. Kunder i aldersgruppen 18 til 30 år ønsker i større grad å benytte seg av teknologiske løsninger som ikke bare fungerer godt, men som også er visuelt tilfredsstillende og interaktive. Av den grunn er aktører i finanssektoren sin utfordring å være tjensteinnovative for å levere merverdi og gode kundeopplevelser til denne kundegruppen.

Scratch (2014) har i løpet av en treårig studie kartlagt over 10 000 amerikanske millennials' forventninger til totalt 73 selskaper i 15 ulike sektorer. Studien viser at banker ligger i toppsjiktet for å ansektes av millennials. Hele 53% av respondentene svarte at de ikke tror banken de har sitt kundeforhold i tilbyr andre eller bedre tjenester enn det konkurrentene gjør, og én av tre var åpne for et bankbytte. Undersøkelsen viser også at 68% mener tilgangen til penger er forandret innen fem år, noe den økende trenden til å benytte digitale tjenester er et bevis på. Resultatene tilsier at millennials i større grad er villige til å benytte tjenester store merkevarer som Apple, Google og PayPal tilbyr fremfor sin egen bank. I Canada gjennomførte Heist Data + Design (2014) en studie over tre måneder hvor de gjennomførte undersøkelser blant 400 millennials og ansatte i finanssektoren. Denne studien var basert på en hypotese som sammenfaller med resultater fra studien til Scratch (2014), som viste at unge amerikanske bankkunder er lite kundeløiale. Den canadiske undersøkelsen avviste hypotesen, hvor resultatene tilsa at kun 2.9% av respondentene har denne oppfatningen. Tjensteinnovasjon vil spille en viktig rolle i årene fremover, men Heist Data + Design (2014) ser på det som viktigere å møte de behovene den yngre kundegruppen har akkurat nå.

Tjenstedesigntilnærminger kan ved riktig bruk bidra til at organisasjoner møter de ønskene og behovene kundene har, og ved å ta fokuset fra tjenesten til interaksjonen som skjer mellom kundene og tjenesten, kan det oppdages nye muligheter (Parker og Heapy 2006). Parker og Heapy (2006) hevder at «Service design demands that the unit of service is the person, and that service is devised in collaboration with them in order to fit around their everyday lives» (2006, s. 93), noe som fører til at samskaping (eng: co-creation) er sentralt i tjenstedesignprosesser.

Problemstilling og forskningsspørsmål

For denne oppgaven er den overordnede problemstillingen: «Hvordan kan man ved bruk av AT-ONE skape merverdi og gode kundeopplevelser for millennials?»

For å utdype og støtte opp om den overordnede problemstillingen er følgende forskningsspørsmål utformet:

1. Hvordan formidles informasjon om tjenester rettet mot kunder i aldersgruppen 18 til 33 år per i dag?
2. Hvilke forventninger har millennials til informasjon og tjenester fra banker?
3. Hvilke effekter kan anvendelse av tjenstedesigntilnærming ha for millennials og for finansnæringen?

Metodologisk tilnærming

Data genereres ved bruk av to kvalitative metoder:

- For å besvare forskningsspørsmål to og tre gjennomføres det semistrukturerte intervju med unge bankkunder i alderen 18 til 33 år. Som grunnlag for besvarelse av forskningsspørsmål en og tre gjennomføres det også intervju med ansatte i DNB. Resultatene fra intervjuene vil også danne grunnlaget for utarbeidelse av tjenstedesigntilnærming, samt gjennomføring av workshops.
- For å besvare samtlige forskningsspørsmål og problemstillingen benyttes AT-ONE, som er en brukersentrert metode som benyttes i startfasen av tjenstedesignprosesser. Metoden gjennomføres i form av workshops for hver enkelt bokstav. Felles for alle workshopene er å utforske løsningsområdet og generere idéer. Fra hver enkelt workshop tas de fem beste idéene med videre til en konseptualiseringsfase, hvor målet er å konvertere de inn i et helhetlig konsept.

Referanser

Andreassen, T. (2015) *Bankinnovasjon: hvordan vinne de unges hjerte?*. [online]. URL: <http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=2072> (31.08.2015).

Design, H. D. (2014) *Designing the Smart Bank*. [online]. URL: <http://heistmade.com/banks/> (18.11.2015).

DNB (2015) *Ung - 18 og 33 år*. [online]. URL: <https://www.dnb.no/privat/tema/ung.html?WT.svl=keyword> (14.09.2015).

Kelly, G. (2014) *The Digital Revolution in Banking*. Washington, D.C.: Group of Thirty.

Parker, S. og J. Heapy (2006) *The journey to the Interface: How public service design can connect users to reform*. London: Demos.

Scratch (2014) *The Millennial Disruption Index*. [online]. URL: <http://www.millennialdisruptionindex.com/> (16.11.2015).

Weill, P. og S. L. Woerner. (2015) Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. I: *MIT Sloan Management Review* [online], 56(4). URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/> (14.09.2015).