



Handelshøyskolen BI

BTH 11411 Bacheloroppgave - Forretningsutvikling og digitalisering

Bachelor thesis 100% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	10-01-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202210 10356 IN08 W D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Salar Pooriyan

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Digitalisering og rekonstruering av serviceprosesser hos Power
Navn på veileder *:	Ragnvald Sannes

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja
---	-----	--	----

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	23
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe



Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Digitalisering og rekonstruering av serviceprosesser

BTH1141 Forretningsutvikling og digitalisering

Utleveringsdato:

10.01.2022

Innleveringsdato:

02.06.2022

Studiested:

BI - Campus Oslo

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en praktisk oppgave, og er skrevet som en del av fordypningen forretningsutvikling og digitalisering ved Handelshøyskolen BI –Campus Oslo. Bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Power. Bedriften var svært positiv til oppgaven som omhandlet hvordan man kunne forbedre service- og reklamasjonsprosessene ved digitalisering. Power fortalte at dette var et område de ønsket å forbedre med digitalisering, men noe de ikke hadde rukket å gjøre enda. Dette gjorde at bedriften var svært interessert i å ha et godt samarbeid.

Det ble gjennomført en rekke analyser for å kartlegge dagens situasjon, slik at jeg fikk en bred innsikt i de utfordringene som eksisterte. Deretter kartla jeg ønsket situasjon. Ved dette ble det frembragt et endringsbehov igjennom nye analyser for å nå ønsket situasjon. Det framkom at de eksisterende prosessene var tidkrevende og er med på å skape flaskehalser som fører til frustrasjon blant ansatte og kundene. Det innlysende var å flytte deler av prosessen over på kunden ved hjelp av digitale verktøy.

Med de analysene i bakgrunn fremlegges det et nytt løsningsforslag som inneholder flere måter å utføre prosessene på, for å dekke de fleste kunders behov. Elementene i løsningsforslaget har funksjoner som dekker gapet mellom dagens situasjon og ønsket situasjon. I tillegg vil løsningen legge Power i en situasjon over bransjenormen, som kan bidra til konkurransefortrinn.

Løsningsforslaget besitter 3 deler som inneholder en hel digital del, der kunden registrerer alt selv og leverer produktet ifra seg. Neste delen omhandler at kunden registrerer deler av prosessen, men booker tid for kontroll av den informasjonen som er knyttet til serviceprosessen. Siste delen av løsningsforslaget er et supplement som omhandler å bruke plakater med QR-kode i butikk som tar kunden til portalen for selvregistrering av service.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 OM POWER	1
1.2 BEDRIFTENS VISJON	1
1.3 VALG AV TEMA	1
1.4 PROBLEMSTILLING	2
1.5 AVGRENSNING	2
1.6 FORMÅL MED OPPGAVEN	2
1.7 OPPGAVENS STRUKTUR	2
2.0 SITUASJONSANALYSE	4
2.1 ILLUSTRASJON AV NÅSITUASJON	4
2.2 INTERNE UNDERSØKELSER OG OBSERVASJONER	5
2.3 PROSESSANALYSE AV NÅSITUASJONEN	6
2.3.1 Beskrivelse av prosessanalyse av dagens situasjon	6
2.3.2 Drøfting av aktivitetene med supportmedarbeidere	8
2.4 ER DET EN SAMMENHENG MELLOM KUNDETILFREDSHET OG SERVICEPROSESSENE?	8
2.5 ANALYSE AV DAGENS SYSTEMER	9
2.5.1 Elguide	9
2.5.2 Serviceinfo	10
2.5.3 SAP	10
2.6 STYRKER OG SVAKHETER AV DAGENS SYSTEMER	11
2.7 HVA GJØR ANDRE?	11
2.8 BRANSJENORM	12
2.9 SWOT ANALYSE	13
2.9.1 Svakheter	14
2.9.2 Trusler	14
2.9.3 Styrker	14
2.9.4 Muligheter	14
3.0 SITUASJONSANALYSE: ØNSKET SITUASJON	15
3.1 ENDRINGSBEHOV	16
3.2 GAP-ANALYSEN	16
3.2.1 Resultater fra GAP analysen	17
4.0 LITTERATURGJENNOMGANG	18
4.1 DIGITALISERING	18
4.2 GEVINSTER VED DIGITALISERING	18
4.3 PRINSIPPER OG TAKTIKKER FOR PROSESS REDESIGN	20
4.4 KØERS EFFEKT PÅ KUNDETILFREDSHET	21

4.5 DIMENSJONER FOR KUNDETILFREDSHET	22
5.0 LØSNINGSBESKRIVELSE.....	23
5.1 BAKGRUNN FOR LØSNINGSALTERNATIVENE	23
5.2 UTVIKLINGEN AV LØSNINGSFORSLAGET	24
5.3 LØSNING DEL 1: DIGITAL REGISTRERING AV SERVICE	24
5.4 LØSNING DEL 2: BOOKING SYSTEM	27
5.5 LØSNING DEL 3: QR KODE FOR SELVREGISTRERING I BUTIKK	28
5.6 UTVIKLING AV LØSNING OG SAMMENSETNING MED EKSISTERENDE SYSTEMER.....	29
5.7 LØSNINGENS UTFORDRINGER	29
5.8 FORVENTEDE EFFEKTER	30
5.9 GEVINSTER VED LØSNINGSFORSLAG	30
5.10 ØKNING AV TJENESTESALGET	31
6.0 METODE.....	32
6.1 VALG AV METODE	32
6.2 PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING.....	32
6.2.1 Utførelse av intervju med ansatte	33
6.2.2 Undersøkelse av kunders tilnærming til løsningsforslaget	33
6.3 VALIDITET OG RELIABILITET	34
7.0 RESULTATER	35
7.1 TILBAKEMELDINGER FRA ANSATTE.....	35
7.2 TILBAKEMELDINGER FRA KUNDER	36
8.0 JUSTERT LØSNINGSFORSLAG	37
8.1 VURDERING AV RESULTAT	37
8.2 JUSTERING OG ANBEFALING	37
8.3 HVORDAN GÅ FRAMOVER MED LØSNINGSFORSLAGET?	37
8.4 KONKLUSJON OG DRØFTING	38
9 REFLEKSJONSNOTAT.....	39

1.0 Innledning

Oppgaven tar for seg utfordringer rundt service- og reklamasjonsprosesser hos Power. Hensikten med oppgaven er å forbedre prosessene ved hjelp av digitalisering.

1.1 Om Power

Power er en handelsbedrift som primært foretar seg salg av forbrukerelektronikk; hvitevarer, småelektronisk, datamaskiner, mobiler og lyd og bildeprodukter.

Bedriften har 129 butikker i Norge og har en nettside for e-handel og klikk og hent i butikk. Power har i tillegg butikker i store deler av Norden som Finland, Danmark og Sverige. De fysiske butikkene er bygd opp av ulike avdelinger som foretar seg salg av produkter. Det befinner seg en egen avdeling for service i samtlige butikker. I tillegg til salg av fysiske produkter, selger Power tjenester knyttet til produktene; oppsett av datamaskiner, mobiler, all hjelp knyttet til bruken av produktene, opplæring, kalibrering av tv, oppsett av smartklokke og tjenester knyttet til produktene som kan utfylle kundenes behov.

1.2 Bedriftens visjon

Power sin visjon er «verdens mest kundevennlige butikk», dette tolker jeg ved at de ønsker å tilby den beste servicen i bransjen de opererer i. Visjonen til bedriften henger med hvordan de ønsker samfunnet skal foretrekke deres bedrift framfor andre (Fjelstad & Lunnan, 2018).

1.3 Valg av tema

Under en praktisk øvelse i faget Forretningsutvikling og Digitalisering hadde vi en oppgave hvor vi skulle tenkte på et problem vi anså som verdt å løse. Deretter lage en digital mock-up modell av problemet jeg ville løse. Etter min bakgrunn i butikkarbeid gjennom syv år, var det naturlig at jeg tenkte på omverdenen rundt meg, da kom jeg på hva kunder ofte irriterte seg over. Kunders største frustrasjon omhandlet å vente i kø til supportavdelingen. Selv observerte jeg at supportavdelingen som håndterte returer og kontroll av produkter kunder vil reklamere på, ofte var preget av lange køer. Dette så ut til å skape irritasjonsmomenter hos kundene. Etersom jeg syntes dette var meget spennende og hadde engasjement for, ville jeg undersøke dette området nærmere. Derfor

valgte jeg å gjøre et dypdykk i området rundt service- og reklamasjonsprosessene i butikkene.

1.4 Problemstilling

Problemstillingen jeg ville jobbe ut ifra var basert på de observasjonene jeg hadde i butikken, og lurte på følgende:

«Kan Power øke sin verdiskapning ved å digitalisere serviceprosessene i de fysiske butikkene?»

1.5 Avgrensning

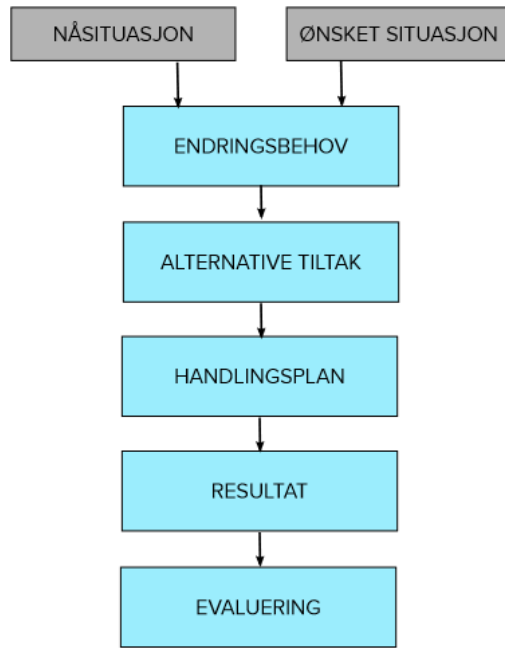
I denne bacheloroppgaven gjør jeg et dypdykk på interaksjonen kundene har med service og reklamasjon hos Power, jeg vil også se det fra de ansattes perspektiv.

1.6 Formål med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å se hvilke muligheter Power har til å forbedre service- og reklamasjonsprosessene ved hjelp av digitalisering. Prosessene blir utført manuelt hos Power, og har ikke blitt preget av innovasjon i løpet av mange år. Ut fra egne observasjoner har bedriften utført prosessene identisk de siste seks årene. Derfor vil målet med denne oppgaven være å finne en bedre løsning, som gjør det mer effektivt.

1.7 Oppgavens struktur

For å holde en ryddig struktur gjennom oppgaven har jeg benyttet meg av Y-modellen. Hensikten med denne strukturen er å kunne identifisere hvordan dagens situasjon ser ut og derav utføre en situasjonsanalyse. Videre i Y-modellen vil det belyses om ønsket situasjon. Deretter vil jeg kunne avgjøre hva som trengs av endring for å skape et løsningsforslag, som vil løse de utfordringene jeg finner i situasjonsanalysen. I samsvar med Y-modellen vil jeg bruke teknikker fra Innovators Method for innovasjon, som vil være med å skape et best mulig løsningsforslag (Furr & Dyer, 2014).



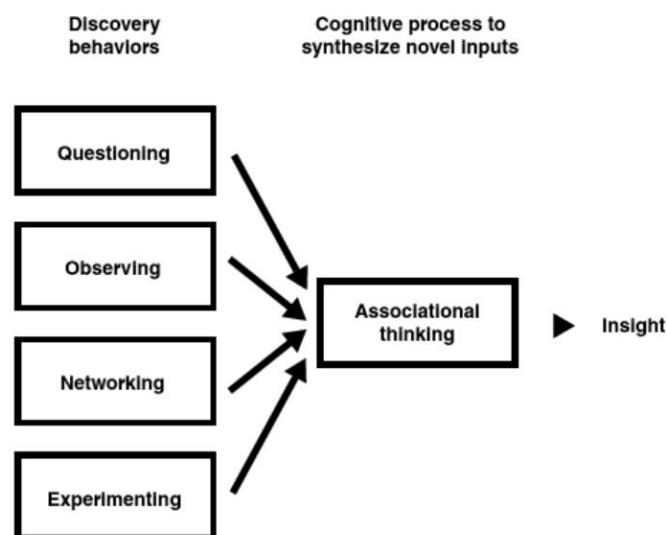
Figur 1: Y-modellen (Andersen, 1994).

2.0 Situasjonsanalyse

Første trinn i Y-modellen er å analysere dagens situasjon. Dette kapitlet har i hensikt å belyse hvordan bedriftens situasjon er i dag. Teknikkene og analysene som blir benyttet har som formål å fremme forståelsen rundt hvordan situasjonen er for service- og reklamasjonsprosesser. Videre vil innsikten fra dagens situasjon forme tilnærmingen jeg har for å finne ønsket situasjon for bedriften. Videre vil innsikten jeg får fra dagens situasjon være med på å forme tilnærmingen over hva slags situasjon Power ønsker å være i.

Jeg har brukt Innovators Method som tilnæringsmetode for å frembringe mest mulig innsikt om dagens situasjon (Furr & Dyer, 2014).

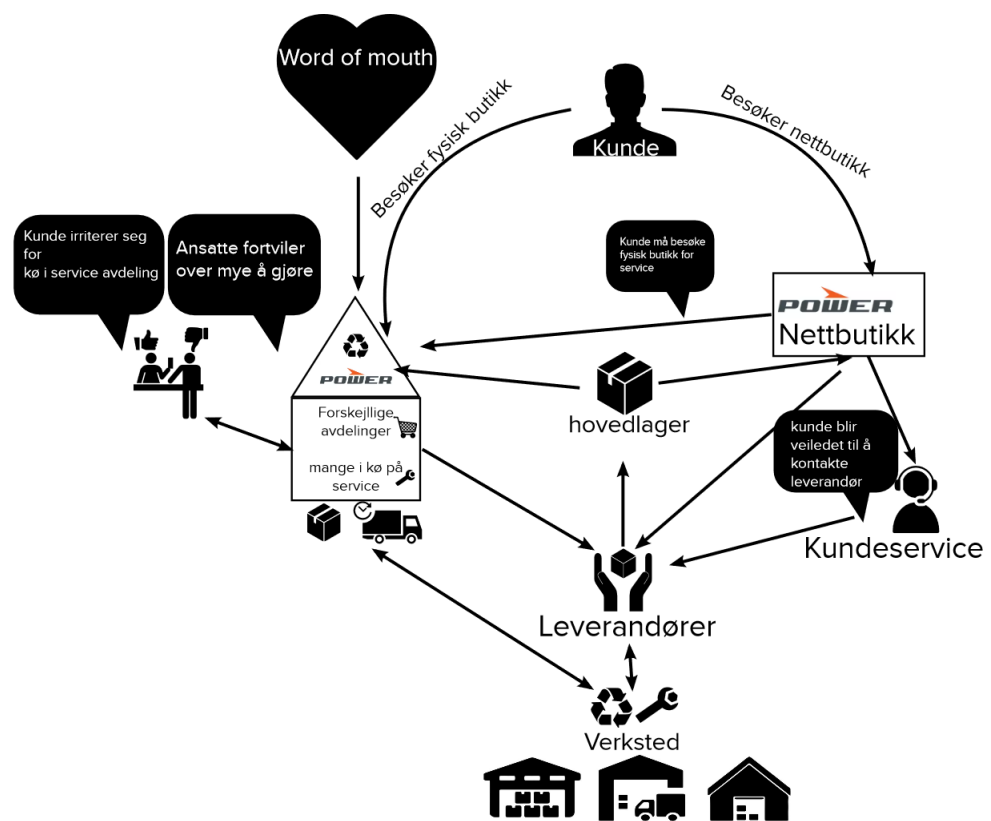
The innovator's DNA behaviors



Figur 1: (Furr & Dyer, 2014, s. 71)

2.1 Illustrasjon av nåsituasjon

I figur 2 får man et overblikk over hvordan det er å sende en vare på service hos Power og hvordan de forskjellige elementene i bedriften henger sammen (Monk & Howard, 1998). Dette er en forenklet illustrasjon av hvordan det er å benytte seg av service og reklamasjon hos Power, og ikke hele virksomhetens struktur. Hensikten er å forstå hvordan elementene i det avgrensede området henger sammen.



Figur 2: Egenlagd modell av rikt bilde av nåsituasjon

2.2 Interne undersøkelser og observasjoner

Forståelse av medarbeidernes holdninger er en forutsetning for å kunne danne et korrekt bilde av dagens situasjon ved endringer av service og reklamasjon. Jeg bestemte meg tidlig for å ha en kort samtale med ulike medarbeidere i Power for å skape refleksjoner rundt problemstillingen. Undersøkelsen ble utført over telefonsamtaler, der jeg snakket med åtte ansatte. Hensikten var ikke å intervju informantene, men heller å ha en overflødig samtale som ga innsikt til temaet.

Erfaringene rundt dagens situasjon er lite varierende blant medarbeiderne i supportavdelingene. Supportmedarbeiderne mente at prosessene tar for lang tid og at de har for mange kunder i supportluken samtidig. Ifølge de ansatte var ikke løsningen på problemet å ansette flere medarbeidere. De mente at hovedproblemet lå i at det er tidkrevende å innhente informasjon fra kundene. I tillegg forårsaket dette flaskehalser når det var mange som skulle benytte seg av service og reklamasjon i butikk.

De ansatte etterlengtet nye løsninger som skal hjelpe hverdagen deres til å bli mindre belastende. Medarbeiderne mente at kundene brukte mye tid på å fortelle om enkle feil hos produktene sine. Ofte avdekte medarbeiderne at feilen lå hos kunden og ikke produktet. Kundene kommer ofte med produkter som ikke er ferdigstilt i henhold til verkstedets krav, dette er tilfeller som eksempelvis kan være mobiler som ikke er tilbakestilt. Avslutningsvis mente supportmedarbeiderne at de ofte måtte avstå å tilby tjenestesalg grunnet lange køer i supportavdelingen.

2.3 Prosessanalyse av nåsituasjonen

Prosesser er et sett med aktiviteter, for å produsere et bestemt ønsket resultat (Davenport, 1993). Etersom jeg prøver å forstå hvordan Power kan forbedre service- og reklamasjonsprosesser, ligger nøkkelen i å forstå hvordan elementene i prosessen er satt sammen og hvor det oppstår friksjon. Før jeg kan identifisere aktivitetene som skaper flaskehals, vil jeg gjøre prosessanalyse for å få en bedre forståelse rundt problemene i prosessen, se vedlegg 1. Jeg vil bruke innsikten til å identifisere forbedringspotensialet.

For å kartlegge prosessene til service- og reklamasjonsprosessene har jeg brukt BPMN-notasjon (BPMN Specification. u.å). Prosessmodellen tar grundig igjennom de prosessene som oppstår fra kunden interagerer med supportavdelingen for å benytte seg av service og reklamasjon. Prosessmodellen er kartlagt ut fra egne observasjoner som medarbeider i bedriften. Modellen har deretter blitt korrigert og kontrollert med hjelp av flere medarbeidere i virksomheten som har god kjennskap til rutiner og prosessens innhold. Videre har jeg drøftet aktivitetene med medarbeidere i organisasjonen for å få bedre forståelse rundt de aktivitetene som skaper friksjon.

2.3.1 Beskrivelse av prosessanalyse av dagens situasjon

Proessen starter med interaksjonen der kunden vil benytte seg av service og reklamasjon supportavdelingen. Kunden forsetter prosessen ved å opplyse om feilen ved produktet, videre skal supportmedarbeideren kontrollere kundens kjøpsbevis. Når kunden har kvittering, går prosessen smidig i denne fasen. Tilfellet kunden ikke har kvittering, må supportmedarbeideren gjøre et søk etter kjøpsbevis og det kan ta tid, avhengig av antall kjøp kunden har gjort tidligere. I

tillegg må kjøpsbeviset stå på vedkommende som er til stede, ellers må kunden ha nødvendig fullmakter for å ta ut kvittering i kjøperens navn. Det hender at det gjøres omfattende søk etter kjøpsbevis og konkludere med at produktet ikke er kjøpt hos Power. Tilfellene kjøpsbevis er til stede finner og eier eller har nødvendige fullmakter, forsetter prosessen til kontroll av produktet opp mot kvitteringen. Prosessen forsetter ved at supportmedarbeideren må kontrollere produktet opp mot den informasjonen kunden har opplyst om. Stemmer informasjonen vil prosessen tas videre til kontroll om varens er tilstand oppfyller verkstedenes krav til hvordan produktet skal være. Eksempelvis kan det være FindMyPhone funksjonen på Apple mobilen er skrudd av, datamaskiner som skal være tilbakestillt, eller blendere som ikke er rengjort etter bruk.

Tilfellet opplysningene om produkts feil ikke stemmer overens med feilen av produktet, gjøres et søk etter andre årsaker som kan skape mangelen. Søket etter feil kan være varierende, og i enkelte tilfeller ikke reproduseres hos supportavdelingen. Forutsett at supportavdelingen ikke finner feil ved produktet vil prosessen avsluttes der, ofte ved at det avdekkes brukerfeil. Skulle søket lede til funn av feil, vil prosessen ta seg videre til å bli kontrollert for tilstand verkstedet ønsker varen i. Kunden kan velge å sende produktet på verksted, selv når supporten ikke avdekker noe feil, men da blir kunden informert at kunden vil bli belastet om det ikke oppdages noe feil.

Prosessten tas videre til aktiviteten der supporten kontrollerer om varen er i den tilstanden verkstedet ønsker varen i. Om produktet ikke er i den ønskede tilstanden, vil servicemedarbeideren fortelle hvilken tilstand produktet skal være i, før det kan sendes til verksted. Servicemedarbeideren vil gjøre en vurdering om kunden må ta med produktet hjem og gjøre den klar hjemme, eller om de kan hjelpe kunden med dette i butikken. Når produktet er i ønsket tilstand fra verksted vil det bli fylt ut en servicerapport. Etter at servicen er registrert vil produktet pakkes og markeres med servicenummer, til slutt sendes produktet fra butikken til verksted.

2.3.2 Drøfting av aktivitetene med supportmedarbeidere

Første aktiviteten hvor kunden forteller om manglene ved produktet kan bli omfattende, dette forteller supportmedarbeidere kan blitt forklares mer presist. I gjennomsnitt tar informasjonsdelingen av manglene på produktet 5-15 minutter. Hvis kunden ikke har kjøpsbevis, kan søket etter kvittering bli tidkrevende. Det kan ta lengre tid i tilfeller kunden mener kjøpet er gjort hos Power, men søket etter kjøpsbevis sier noe annet. Prosessen kontroll av kjøpsbevis med produkt er krever et raskt overblikk for de fleste produkter. Enkelte produkter som mobiltelefoner og pc kontrolleres med serienummer, dette tar litt mer tid. Ofte skiller ikke forbrukerne mellom hva garanti og reklamasjon dekker, og egenskyldte skader.

Supportmedarbeiderne mente at de bruker mye tid på å formidle informasjon om hva som dekkes av garanti og reklamasjon, og avdekke brukerfeil som ikke omhandler garanti og reklamasjon. I aktiviteten «kontrollere varen er klar for å sendes til service» brukes det også mye tid. Dette skyldes at kundene ikke er innforstått med verkstedenes krav til tilstand produktet skal er, forteller supportmedarbeidere. Dette er ofte noe supportavdelingen bruker mye tid på, selv om det er noe kunden skulle ha gjort før de ankom butikken.

Supportmedarbeiderne må ta stilling til kø, og kan ikke alltid hjelpe kundene med å klargjøre produktene med dem. Dette fører ofte til irriterte kunder som ønsker sakene sine løst umiddelbart. Medarbeiderne forteller at det er vanskelig å ta hensyn til kø og hjelpe kunder med noe de selv er ansvarlig for. Kundenes erfaringer er at det er vanskelig å orientere seg på nettsiden om hvordan produktets tilstand skal være i, og hvordan kunden skal redegjøre produktet selv.

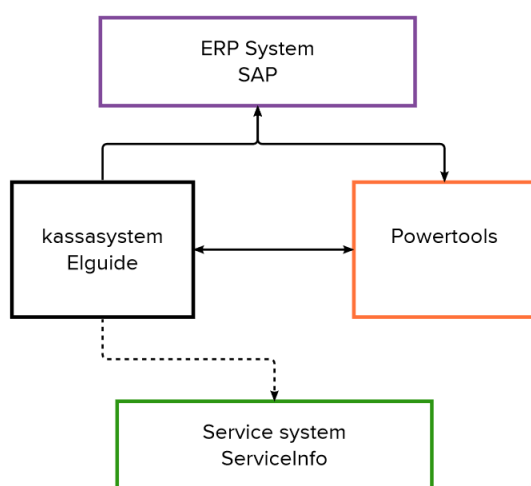
2.4 Er det en sammenheng mellom kundetilfredshet og serviceprosessene?

For å få en bedre forståelse rundt det vi observerte i prosessmodellen gjennomførte jeg en regresjonsanalyse. Regresjonen sier noe om det er en sammenheng mellom antall servicesaker en butikk registrerer opp mot kundetilfredsheten i hver enkelt butikk. Dataene jeg brukte var allerede innsamlet i ulike Excel dokumenter fra Power, som jeg fikk tilgang til. De har rangert kundetilfredsheten med hjelp av Google sin offentlige barometer og bedriftens interne verktøy ved bruk av Maze. Deretter etterspurte jeg en oversikt over antall

servicesaker hver butikk hadde registrert. Ut fra regresjonen jeg utførte, fikk jeg en justert R2 på 0,34, se vedlegg 2. Ved dette resultat tolket jeg at antall servicesaker har en negativ effekt på kundetilfredsheten i butikken. Resultatet fra regresjonen tyder på at det er en sammenheng mellom flaskehalsene som oppstår i supportavdelingen ved bruk av kundetilfredshet og service- og reklamasjonsprosesser. Man kan anta at dette henger sammen med at når flere benytter seg av service og reklamasjon, jo større blir flaskehalsene i de butikkene som har større kundetrykk. Videre fører dette til at disse butikkene blir straffet med lavere kundetilfredshet..

2.5 Analyse av dagens systemer

Analysen har som formål å gi innsikt i systemenes sammenheng, styrker og svakheter. Hensikten med denne analysen er å forstå hva de eksisterende systemene er i stand til, før man kan tenke på et mulig løsningsforslag. For å illustrere sammenhengen mellom systemene har jeg laget en modell som viser det.



Figur 3: Systemarkitektur

2.5.1 Elguide

Elguide butikkdatasystemet er et stabilt og driftssikkert system, som har et langt samarbeid med bedrifter i elektronikkbransjen. Elguide er et modulbasert system, slik at økt behov for kompleksitet ikke vil gå på bekostning av kapasitet. Elguide kjennetegnes ved systemets stabilitet. Systemene er raske, noe som gjør søket etter salgsbillag ikke er en krevende oppgave. Systemet er enkelt å tilpasse egne behov, i tillegg er systemet fleksibel med å knyttes opp eksisterende eller nye ERP systemer.

2.5.2 Serviceinfo

ReclaimIT AB er leverandør av systemet Serviceinfo. Dette er Sveriges største internettbaserte serviceordresystem for elektronikkbransjen. Serviceinfo opererer med mange av Nordens største elektronikk aktører. De tilbyr systemer for registrering av reklamasjon- og servicesaker for butikker. Systemet oppleves som transparent, ved at all informasjon deles mellom butikk og verkstedene som håndterer service saken. Informasjonen er transparent gjennom hele prosessen fra varen blir sendt til verksted og tilbake ved at alle parter vet hva som skjer med varen til enhver tid. Dette gjør at Power kan være pålitelige med den informasjonen de deler til kundene angående deres service. Prosessen av å registrere billagene fra Elguide til Serviceinfo gjøres manuelt, dette skyldes at systemene til ReclaimIT ikke støtter sammenkobling med andre systemer. Selv om dette er en svakhet, foretrekker Power dette systemet ettersom Serviceinfo er den leverandøren de fleste verkstedene i Norden benytter.

2.5.3 SAP

SAP er en av verdens største leverandører for ERP systemer, og de systemene de tilbyr kan enkelt tilpasses brukerens behov. Systemene fra SAP samler all data på et sted og gjør det enkelt for bedrifter å utvikle seg. SAP legger til rette for at systemet kan kobles opp til nye systemer med det eksisterende ERP-systemet virksomhetene har fra før. I tillegg tilbyr SAP egne nisjesystemer som et supplement av SAP som er tilpasser bedrifters egne behov. ERP-systemet fra SAP samler all data på et sted som gjør at informasjonshenting på tvers av bedriften flyter smidig (Heggernes, 2020, s. 310).

2.5.4 Powertools

Powertools er et nisjesystem levert av SAP, systemets behov kom ved utviklingen i bransjenormen som handel med *klikk og hent*. På samme måte som SAP flyter data fra Powertools til Elguide smidig. Systemets hensikt er å være et verktøy som håndterer *Klikk og Hent* på en effektiv måte. Her vil medarbeideren kunne sende melding til kunden når produktene er klare for henting, endre status, eller legge inn bestilling. Systemet er svært fleksibelt, og Power kan endre dette ut fra egne behov.

2.6 Styrker og svakheter av dagens systemer

Systemene som Power bruker er framtidsrettet og kan tilpasses nye omgivelser. Power kan legge til nye funksjoner slik at det samsvarer med de andre eksisterende systemene i organisasjonen. Power har utnyttet denne fleksibiliteten med endringene i markedet de siste årene. For å illustrere Powertools fleksibilitet la Power nylig til abonnements kontroll inne på Powertools. Systemet henter informasjon fra Elguide som selgere har registrert, deretter henter man informasjon fra SAP av utbetalinger fra leverandørene. Hvis det som er registrert ikke stemmer overens med hva leverandøren har utbetalt, vil det dukke opp feilmelding inne på Powertools som ber Power korrigere det de har registrert av abonnement inne på Elguide. En endring i PowerTools vil også automatisk korrigere billag og ordre inne på Elguide.

En svakhet som vi ser med systemenessammensetningen, er at Serviceinfo er et gammelt system som ikke kan kobles opp mot bedriftens systemer. Power har bekreftet at grunnen til at de bruker dette systemet kommer av at alle verkstedene som Power har samarbeidsavtaler bruker Serviceinfo. En svakhet ved systemene er at medarbeidere må manuelt registrere informasjon som er tilgjengelige på Powertools og Elguide over til Serviceinfo.

2.7 Hva gjør andre?

I denne undersøkelsen vil jeg se hvordan andre bedrifter utfører service og reklamasjon, for å få et inntrykk av bransjenormen. Bedriftene jeg har valgt ut er basert på størrelse, likheter med organisasjonsstruktur og forretningsmodell.

Bedriftene jeg har undersøkt er Komplett og Elkjøp. Elkjøp har sammenlignbar forretningsmodell ved en digital nettbutikk i tillegg til fysiske butikker. Komplett er et heldigitalt selskap ved at de ikke har noen operasjonelle butikker og kun opererer med nettbutikk i de samme markedene som Power. Elkjøps forretningsmodell knyttet til løsning av garanti- og reklamasjonssaker er nærmest identisk til den vi har sett hos Power. Elkjøp henviser til eksterne leverandører når det kommer til store hvitevarer, men når det kommer til småelektronikk så henvender de kunden til å ta kontakt med service avdelingen i en av deres fysiske

butikker. Ettersom jeg ikke oppdager noen annerledes måte å håndtere dette på, antar jeg at disse prosessene er veldig identiske til de vi har sett hos Power.

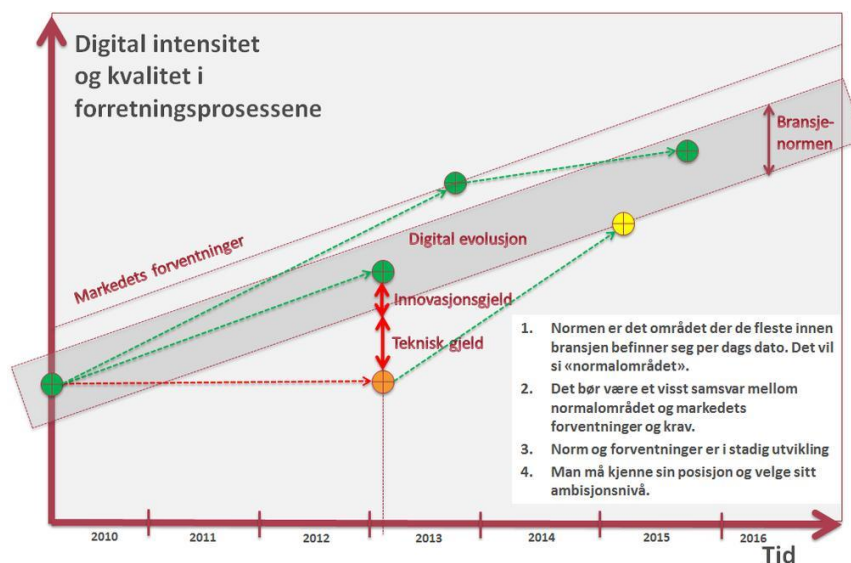
I kontrast til Power og Elkjøp, har komplett ingen fysiske butikker og driver kun E-handel gjennom nettbutikken sin. Kompletts sin tilnærming til håndtering av reklamasjon og garanti er en digital variant. Hos Kompletts kan man enkelt navigere mellom ulike kategorier til hvordan kunden skal gå fram med service og reklamasjon. I tillegg har komplett satt opp veiledninger til hvordan kundene kan prøve å løse problemene sine før de eventuelt prøver å benytte seg av service. Ut fra min undersøkelse virket det intuitivt å gå fram med service hos Kompletts, og finne informasjon om hvordan kunden kan klargjøre produktet til tilstanden verkstedet ønsker. Kompletts informerer kundene om at hvis feilen ikke ligger i produktet, men hos kunden, kan det utløse et gebyr som kunden må dekke. Hos komplett kan kunden enkelt sende varer på service via en fraktlapp eller beskyttelsespakke til de varene som har behov for det, og hele prosessen fungerer digitalt uten mellommenneskelig kontakt. Det komplett har gjort er å overføre prosessen på kunden.

Jeg antar at Kompletts har et konkurransefortrinn ved at kundene har enklere og behagelig prosess. I tillegg kan man anta at forretningsmodellen til Kompletts er bærekraftig, økonomisk og mer lønnsom enn konkurrentenes i denne undersøkelsen. Konkurransefortrinn kan forstås ved en bedrifts evne til å ha overlegen forretningsytelse og være mer lønnsom enn konkurrentenes (Gustavsen, 2013). Jeg antar at komplett har en kostnad forbundet med at kundene deres må sende varer fra posten til service, men anser forretningsmodellen til Kompletts som en bedre modell enn konkurrentene Elkjøp og Power tilbyr.

2.8 Bransjenorm

Konkurransesituasjonen i forbruker elektronikkbransjen er drevet av pressede marginer og innovasjon, rundt forretningsprosesser. Hovedsakelig blir kundene drevet av pris, men kundene er opptatt av at der de handler skal det være enkelt og behagelig. Derfor konkurreres det om å kunne tilby gode teknologiske løsninger som gjør det enkelt for forbrukeren. Power relanserte tidligere Expert ved å ta i bruk digitale priser som gjorde det lettere for forbrukeren å forholde seg til prisene

i de fysiske butikkene. Ledelsen visste at forbrukerne ønsker enkle digitale løsninger som de forstår seg på.



Figur 4: Bransjenormen (Christensen, 2018, s. 36)

Christensen (2018) definerte bransjens informasjonsteknologi «Den dominerende holdningen til hva som er best it praksis», han kartla at den blir drevet av tre forskjellige pådrivere:

1. Kundens krav til servicegrad
2. Kundens engasjement til å automatisere prosesser
3. Krav fra myndighetene

Som illustrert i figuren kan vi se at om en organisasjon ikke kontinuerlig arbeider med å fornye og ta i bruk framtidens IT-systemer, kan man havne bakpå. Dette blir definert som teknisk gjeld av Heggernes (Heggernes, s. 260, 2020) og er en situasjon som kan ta flere år å komme seg ut av, før en organisasjon havner på bransje normen igjen. Prosessen fra teknisk gjeld vil også gå på bekostning av markedsandeler og store tap for organisasjonen som skulle befinne seg i en slik situasjon.

2.9 SWOT analyse

For å oppsummere styrker, svakheter, trusler og muligheter Power står ovenfor i dette området, har jeg benyttet en forklarende SWOT analyse. Analysen brukes til å skape innsikt av bedriftens nåsituasjon, i tillegg brukes forståelsen til å forstå endringsbehovet og ønsket situasjon (Leigh, D. 2009).

2.9.1 Svakheter

Power har høy grad av tidkrevende prosesser og dette er med på å skape utfordringer i de butikkene som opererer i sentrumsnære områder. Måten prosessen utføres på stiller krav til at ansatte må bruke mye tid på å håndtere disse aktivitetene. Disse tidskrevende prosessene kan være med på å skape flaskehals i butikkene. I tillegg er disse flaskehalsene med på å skape misfornøyde kunder ved at de må vente lengre enn forventet for å kunne sende en vare på service.

2.9.2 Trusler

Elektronikkbransjen utvikler seg i en enorm fart ved hjelp av digitalisering. Dette ser vi i Japan der fysiske butikker har blitt forvandlet med bruk av digitale løsninger som automatiserer store deler av virksomhetene (Malls, 2021). En trussel for virksomheten er å havne i en posisjon med teknologisk gjeld. For å unngå å havne i en slik situasjon må bedriften alltid være med på utviklingen som skjer i bransjen og forberede ved å anvende nye teknologiske løsninger som kan komme. Om en konkurrent med nærmest identisk forretningsmodell som Elkjøp skulle utvikle bedre serviceprosess for kundene, kan dette føre til tap av kunder.

2.9.3 Styrker

Virksomheten har et bredt sortiment og konkurrerer på mange fronter, som gjør at virksomheten er godt diversifisert. Power er et nordisk konsern og nyter av stordriftsfordeler av innkjøp av varer og tjenester. En av Powers store styrker er deres økonomiske muskler og det gjør at virksomheten er godt rustet til å investere i nye teknologier. Dette kan være med på å skape muligheter for organisasjonen som vi skal se på i neste del.

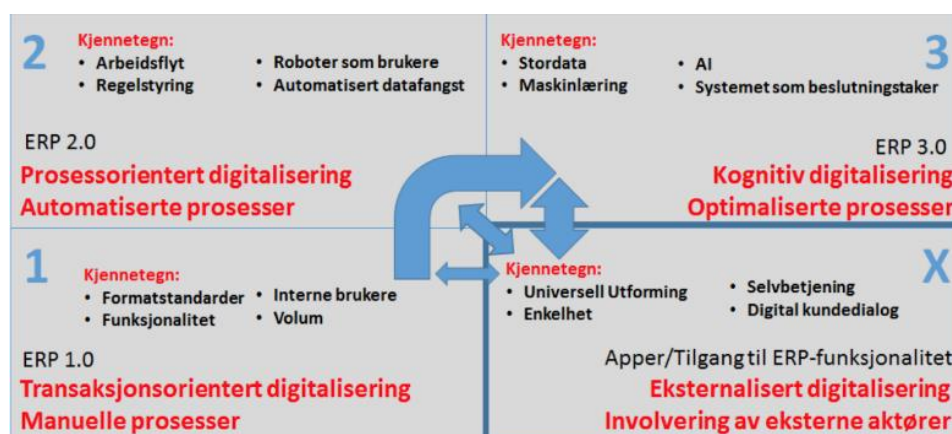
2.9.4 Muligheter

Power er godt posisjonert til å kunne ta i bruk digitale virkemidler til å skape seg konkurransefortrinn. Selv om det ofte koster mer å være pådriver av en bransje og er enkelt å imitere, vil bedriften få fordeler ved å være pådriver av markedet, og gi muligheter til å kunne ta markedsandeler. Om man følger markedet er man også i risiko for å havne i teknologiskgjeld i forhold til bransjenormen og miste markedsandeler. Det å forbedre verdikjeden ved effektiviserte prosesser for kunden og supportmedarbeiderne er en mulighet til å skape gevinster i ulike områder.

3.0 Situasjonsanalyse: Ønsket situasjon

Y-modellens andre punkt omhandler å finne ønsket framtidig situasjon for bedriften. For at en bedrift skal kunne nå ønsket situasjon må bedriften skaffe dyp forståelse av jobben som må gjøres (Furr & Dyer, s. 87, 2014). Deretter brukes forståelsen rundt ønsket situasjon til å skape behovet for endring

Med innsikt av dagens situasjon, fremstilles en ønsket framtidig situasjon. Gapet mellom den ønskede situasjonen og nåsituasjonen er det som forblir forbedringspotensialet til Power. Noe av den ønskede situasjonen er å lette trykket i serviceavdelingene i de fysiske butikkene. Derfor ønskes det å overføre noen av prosessene over til kunden, ved hjelp av informasjonssystemer som skaper bedre flyt i prosessene.



Figur 5: Digitaliseringens posisjoner (Christensen 2019, s. 21)

Powers ønskede situasjon ville vært noe imellom 1 og 2 for modellen fra Christensen (2019, s. 21). I forbindelse med at Power vil flytte noen av oppgavene i service- og reklamasjonsprosessen over på kunden, ønsker vi å ligge på x i modellen.

I henhold til problemstillingen vil jeg se på effektene digitalisering av service- og reklamasjonsprosessene vil ha på verdikjeden. Videre skal jeg se på de gevinstene man vil se i den ønskede situasjonen. Målet er å identifisere effektene det endelige løsningsforslaget skal inneholde på verdikjeden til bedriften.

Hovedutfordringene er de prosessene som vi så på som tidkrevende i prosessanalysen. Målet med løsningsforslaget bør da tilrettelegges for at det forenkler prosessen, både for kunden og supportmedarbeideren.

Videre ønsker man en situasjon der det er enkelt å finne informasjon om service og reklamasjon, samtidig som informasjonen er tydelig. For at utfordringene i den ønskede situasjonen skal bli løst, henger disse elementene til dels sammen for å nå ønsket situasjon.

3.1 Endringsbehov

For å kunne nå ønsket situasjon, er det nødvendig med økt digitalisering som gjør at prosessene i supportavdelingen går mer smidig for kunden og er med på å eliminere lange køer. Videre er det behov for å forbedre de digitale tjenestene på nettsiden og forbedre formidlingen av nødvendig informasjon om hvordan kunder skal benytte seg av «retur og service». Samtidig er det viktig at forbrukerne blir godt informert om hva som går under reklamasjon- og garantirettigheter, slik at det blir mindre sløsing av tid, både for kunder og supportavdelingen.

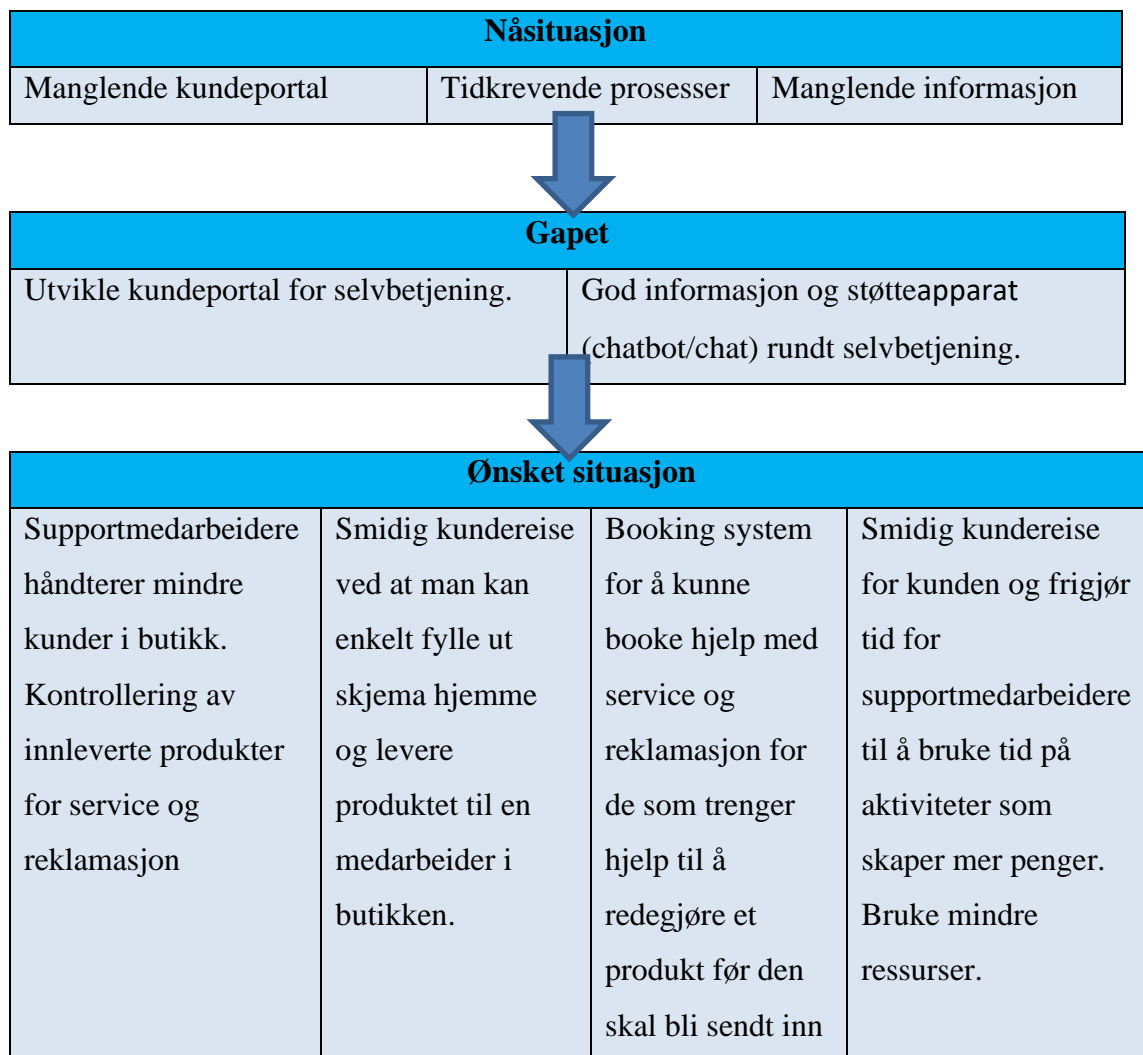
3.2 GAP-Analysen

Tredje ledd i Y-modellen omhandler å finne endringsbehovet som ønskes å prioriteres. Resultatene av analysen skal fremme hvilket endringer som skal til for å nå ønsket situasjon.

GAP-analysen forklarer gapet mellom ønsket situasjon og dagens situasjon (Pihl & Vikøren, 2018). Ved kunnskap om dette gapet kan man da finne endringsbehovet som kan fylle gapet. Resultatene fra GAP-analysen er innrettet digitaliseringen av det avgrensede området oppgaven setter søkelys etter. Ved nåsituasjonen lærer vi prosessene som forårsaker flaskehalsen kommer av at det tar lang tid å kontrollere en vare opp mot manglene som kunden informerer om, særlig hvis kunden feiltolker feilene. I Tillegg har vi fått innsikt av at det tar lang tid å redegjøre en vare til ønsket tilstand verkstedene ønsker varene til, i de tilfellene hvor kunden ikke har gjort dette i forhånd.

3.2.1 Resultater fra GAP analysen

- Manglende informasjon rundt service & reklamasjon
- Manuelle oppgaver som kan bli effektivisert ved hjelp av digitale systemer



Tabell 1: Resultater av GAP-analysen

4.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for relevant litteratur og teorier som anvendes ved løsningsforslaget og løsningsbeskrivelsen. Dette er ikke en del av Y-modellen.

4.1 Digitalisering

I denne delen av oppgaven var det hensiktsfullt å inkludere relevant litteratur om digitalisering, grunnet oppgaven baserer seg på hvordan Power kan anvende digitale løsninger for å forbedre prosessene og skape verdi.

Derfor har jeg valgt å avgrense meg til den definisjonen jeg mener passer best for å beskrive digitalisering i henhold til oppgaven. Analysebyrået Gartner (2009) beskrev digitalisering slik *å bruke digitale teknologier for å endre forretningsmodell og å finne nye måter å skape verdi og skaffe seg inntekter på, det er prosessen med å flytte til en digital forretning (KILDE)navn side årst.* Ved denne forklaringen kan vi tolke at digitalisering er hvordan man anvender digitale verktøy for å skape merverdi. Dette kan være i form av økt effektivisering innad virksomheten, og skape verdi for kunden ved bruk av teknologi.

4.2 Gevinster ved digitalisering

For å forstå konkret hva jeg ønsker å få ut av problemstillingen er det nødvendig å forstå ulike gevinster som finnes, og hva som skal til for å oppnå de gevinstene som ønskes oppnådd.

Virksomheter lever av å skape verdier for eierne sine gjennom å ha høyere inntekter enn kostnader. Ved hjelp av digitalisering kan virksomhetene fremme deres produkter, tjenester og forretningsmodell. Dette kan være med på å skape en merverdi enten ved lavere kostnader, effektivisering eller forbedret kundeopplevelse. En annen type form for merverdi er et eksempel fra Tarjei Alvær Heggnes, (2020) hvor Sbanken tidlig fokuserte på digitalisering av bankdrift. Dette ble den første nettbanken som kunne tilby betaling av fakturaer gratis via internett. I dette tilfelle ble det skapt en gevinst som gikk til kundene.

Virksomheter lever av å skape verdier for eierne sine igjennom kundene sine ved at man har gjerne høyere inntekter enn kostnader. Det er ofte derfor virksomheter ser på hvordan de kan bruke digitalisering i deres produkter, tjenester eller forretningsmodell for å skape en merverdi enten ved lavere kostnader, effektivisering, eller forbedret kundeopplevelse.

I tillegg skaper digitalisering en annen type gevinst som gir merverdi, et eksempel på dette er tatt fra Tarjei Alvær Heggernes, (2020) hvor Sbanken tidlig fokuserte på digitalisering av bankdrift, dette førte til den første nettbanken som kunne tilby betaling av fakturaer gratis via internett. I dette tilfelle ble det skapt en gevinst, men denne gikk til kundene. I forhold til tradisjonell investering kunne ikke Sbanken se en direkte gevinst koblet opp mot nettbanken. Effektene av gevinstene som falt på kundene kan være vanskelige å se, men dette kan være kunder som ble medlemmer av banken som hørte om de gode løsningene, eller kunder som forble hos banken på grunn av nettbanken. Ved nye investeringer er det derfor viktig å vurdere alle former for gevinster. Andersen (1994) kartla fire ulike type gevinster som jeg vil gjøre rede for.

Rasjonaliseringsgevinster: Dreier seg om effektivisering av nåværende prosesser, ved at man benytter informasjonssystemer for å gjøre det på en mer effektiv måte. Et eksempel på dette kan være at man benytter digitale systemer for å vise vaktplan istedenfor på papir.

Styringsgevinster: Når man får samlet informasjon på en plass, gir informasjonssystemer organisasjoner bedre forståelse for å ta de beste beslutningene. Slike gevinster oppstår av at informasjon blir samlet og hjelper ledere til å se helhetsbilde bedre. Dette fører til bedre beslutninger som kan resultere i lavere kostnader eller ekstrainntekter.

Organisasjonsgevinster: Informasjonssystemer kan benyttes til å fremme de holdningene, arbeidsform og arbeidsfordelingen en organisasjon selv ønsker å ha. Om en organisasjon ønsker å fremme kreativitet må deres systemer legge til rette for dette. Ved at de ansatte benytter informasjonssystemer kan de kommunisere lettere på tvers av organisasjonen. Dette kan være med på å skape bedre holdninger, økt effektivitet og økt arbeidsglede.

Markedsgevinster: Om en organisasjon bruker it-systemer til å skaffe seg en god posisjon i forhold til markedet den opererer i, kan man si at virksomheten har

skaffet seg konkurransefortrinn. Et eksempel på dette kan være Amazon som kontinuerlig bruker informasjonssystemer for å forbedre kundeopplevelsen og blitt verdensledende i netthandel.

4.3 Prinsipper og taktikker for prosess redesign

Konkurransebildet for virksomheter utvikler seg i et tempo som er mye høyere enn før, derfor utviklet El Sawy boken «*Principles and tactics of prosess redesign*». Boken omhandler Prinsipper og taktikker for å kunne følge endringene i markedet og være relevant i henhold til utviklende konkurransebildet. Jeg har valgt ut de prinsippene og taktikkene som er mest relevant for denne forskningsrapporten. De som er plukket ut er best egnet til å løse endringsbehovet for og å nå ønsket situasjon. Prinsippene og taktikkene som er nevnt brukes i utviklingen av løsningsforslaget.

El Sawy (2001) forklarte at miljøet i en bransje er drevet av konkurrenter, kunder og leverandører. Konkurrentene vil bruke digitale løsninger for å øke kapasitet og skape konkurransefortrinn, samtidig øker kundenes forventninger til bedriftene. I tillegg øker leverandørenes forventninger til bedriftene de samarbeider med. EL Sawy forklarte at igjennom å implementere og bruke de «prinsippene og taktikkene» for prosess rekonfigurering med markedskreftene som driver effektivitet og bransjenormen fremover. Vil det være en kontinuerlig evigvarende loop for effektivisering av prosesser. Tabellen under viser en oversikt over de prinsippene og taktikkene som jeg har anvendt i henhold til utvikling av løsningsforslag.

Prinsipper	Taktikker
Redusere ventetid: Klem ut ventetiden i en prosess slik at man øker forbedrer verdikjeden.	<ul style="list-style-type: none"> • Redesign tidssekvensielle aktiviteter som utføres samtidig • Ikke la støtte aktiviteter eller ledelse stoppe opp verdidrevne aktiviteter • Design aktiviteter for kontinuerlig flyt i stedet for start-stopp aktiviteter.
Masse tilpasse: Tilpass prosessen for uansett, tid, sted og måte	<ul style="list-style-type: none"> • Tilpass tilgjengelighet ved å øke tidshorisonten for prosessen • Tilpasse tilgjengelighet ved å migrere hvor prosessen skjer med andre arenaer hvor prosessen kan skje • Skyv tilpasning for å komme nærmere kunden
Synkroniser: Synkroniser området der den virtuelle og fysiske delen av prosessen skjer.	<ul style="list-style-type: none"> • Møt tilbudene på den og virtuelle delen av kanalen. • Lag felles plattform for fysiske og digitale prosesser • Sporing av fysiske produkter
Digitalisere og formidle: Fange informasjon digitalt ved kilden og spre den gjennom hele prosessen.	<ul style="list-style-type: none"> • Flytt dataregistrering til kunden og digitaliser den. • Gjør prosessen så papirløs så mulig • Gjør informasjon lettere tilgjengelig for de som trenger det • Krymp avstanden mellom informasjon og beslutning
Variasjon: Gi glasslignende synlighet gjennom åpen, rik og fersk informasjon om status til prosessen.	<ul style="list-style-type: none"> • Gi sporinginformasjon for kunden om prosessen • Design en standard for grensesnittet for en sømløs utveksling av informasjon

Tabell 2: Oversikt over prinsipper og taktikker som er benyttet.

4.4 Køers effekt på kundetilfredshet

Forståelse av effekten køer har på kundetilfredshet er med på å tydeliggjøre hvorfor det er verdt å forbedre service- og reklamasjonsprosessene. Forståelsen av den negative siden av køer vil også dypere innsikt om oppsiden vi kan forvente av gevinster ved å redusere tiden kunder bruker i køer. Derfor vil jeg gå igjennom to grunnleggende teorier om køers effekt på kundetilfredshet.

Chebat et al.'s (1994) Gjennomførte en forskning på bankkunder og deres grad av kundetilfredshet. Dette gjorde han ved å se på hva køer hadde å si for selve service som ble utført, etter kunden hadde stått i kø. Han konkluderte med at kundens evaluering av servicekvaliteten ikke kun gikk på utførelsen av servicen som ble ytt, men at prosessen til å tilby selve servicen var med på påvirke oppfattelsen av den servicen som ble utført, i dette eksperimentet som var ventetid.

Taylor, S. (1994) forsket på hva usikkerhet knyttet til kø hadde av effekter på kunder. Forskningen viste at usikker ventetid skapte følelse av uro og angst blant kunder. Følelsene kunne i tillegg utvikle seg til sinne. Kundernes helhetlige

opplevelse av servicen som ble ytt ble derfor et resultat av persepsjonen kunden hadde av usikkerhet knyttet til køene.

4.5 Dimensjoner for kundetilfredshet

En modell som illustrerer ulike nivåer av kundetilfredshet, er modellen Davis, M.M. and Heineke, J. (1998) utviklet. Forskningen er gammel, men modellen blir fortsatt sett på som relevant og illustrerer hva som skal til for å oppnå ulike nivåer av kundetilfredshet godt.

Høy Kundetilfredshet	Kommer fra prestasjon som er enten lik den ønskede service nivå eller når den overgår kundens forventning
Kundetilfredshet	Kommer fra når utførelsen av servicen er lavere enn den ønskede servicen, men høyere enn det kunden forventet av service.
Utilfreds kunde	Kommer av når utførelsen er lavere enn den forventede og ønskede servicen kunden hadde sett for seg

Tabell 3: Dimensjoner av kundetilfredshet (Davis, M.M. and Heineke, J. 1998)

Et viktig moment ved modellen er at den er subjektiv for kunden selv, og deres persepsjon av hva som er tilstrekkelig kundeservice (Davis, M.M. and Heineke, J. 1998) Selv om vi vet at høy grad av kundetilfredshet ikke betyr at vi får lojale kunder, så vet vi at misfornøyde kunder sørger for at kunden tar med sin forretning et annet sted. Altså i vårt tilfelle så er det kunden som har makten til å velge.

5.0 Løsningsbeskrivelse

Y-modellens tredje trinn omhandler handlingsalternativ, som bygger videre på funnene fra GAP-analysen. Løsningen som er illustrert, er bygget på bakgrunn av taktikker for innovasjon fra Innovatos Method (Furr & Dyer, 2014). Jeg vil forklare hvordan litteraturen er anvendt i utformingen av løsningen. Jeg vil deretter diskutere de effektene jeg antar løsningsforslaget kan ha og gevinster bedriften kan hente ved å ta i bruk dette. Til slutt vil jeg drøfte utfordringer ved løsningsforslaget.

5.1 Bakgrunn for løsningsalternativene

Gartner beskrev digitalisering ved å bruke digitale teknologier for å endre forretningsmodell og nye måter å skape verdi på (Analysebyrået Gartner, 2009). I vårt tilfelle kan verdien falle til kundene og ansatte, og videre lede til gevinster for bedriften. Det er sentralt å anvende riktig bruk av teknologi for at man skal kunne lykkes med digitaliseringen. I lys av systemanalysen så ligger systemene til rette for å kunne anvende løsningsforslaget. Løsningsforslagene er utformet etter El Sawy (2001) sine prinsipper som passer med endringsbehovet jeg fant i GAP-analysen. Dette henger sammen med at om jeg bruker El Sawy sine prinsipper og taktikker for prosess redesign, vil dette ha en effekt på opplevd service. Noe Chebat forsket på og konkluderte med at opplevelsen av selve servicen var med på påvirke oppfattelsen (Chebat et al.'s 1994). Man prøver dermed å oppnå høy kundetilfredshet i henhold til Davis og Heineke dimensjoner for kundetilfredshet ved å redusere ventetid i kø (Davis, M.M. and Heineke, J. 1998). Organisasjonen har tidligere prøvd å digitalisere andre elementer av virksomheten, men ikke på dette området.

Virksomhetens visjon og strategi er sterk i henhold til å endre seg mot å anvende nye digitale midler. Som nevnt tidligere så er bedriftens visjon *verdens mest kundevennlige butikk*, for å kunne etterleve sin visjon, antar jeg at det å forbedre serviceprosessene for kundene er en del av dette. For å kunne presentere et løsningsforslag som er gjennomførbart, og anvende teknologier som passer organisasjonen har jeg en informant som er IT-konsulent.

5.2 Utviklingen av løsningsforslaget

Ved utbyggingen av løsningsforslaget brukte jeg Innovators Methods taktikker for innovasjon. Jeg startet med Solution Storming som omhandler å skape ulike løsningsforslag (Innovators Method, 2014, s. 113). Jeg anvender taktikken Solution Storming for å frembringe et bredt perspektiv over hvordan man kan håndtere problemet jeg vil løse. Dette gjorde jeg ved å modellere ulike typer løsningsforslag ved hjelp av Mural, se vedlegg 3 for illustrasjon av andre løsningsforslag som ikke ble tatt med i løsningen. Et aspekt ved Solution storming som jeg har benyttet meg av i sammensetningen av løsningsforslaget er det som beskrives å frembringe deler av et løsningsforslag (Innovators Method, 2014, s. 116). Det vil si at man kan plukke ut de elementene fra Solution Stormingen som ble utført, til å sammensette et nytt helhetlig løsningsforslag.

Etter å ha utviklet ulike løsningsforslag og delt elementene i små biter, har jeg sammensatt et endelig løsningsforslag. Dette løsningsforslaget går ut på å velge de mest lovende prototypene. Her har jeg tatt i betraktning det Nick & Furry sier om å velge ut fra det som er behagelig å bruke og hvor godt det løser problemet (Innovators Method, 2014, s. 117). I tillegg forklares det at man skal ta i betraktning tekniske vanskeligheter med å levere løsningsforslaget og risiko knyttet til løsningsforslaget. Ved å kunne frembringe den sammensetningen av løsningsforslag som var minst teknisk utfordrende og lavest risiko benyttet jeg meg av innsikt fra en informant. Informanten jobber som IT-konsulent og bidro med god innsikt til å sammensette det endelige løsningsforslaget.

For å eliminere mesteparten av prosessene som skapte friksjon og misnøye blant kundene og medarbeiderne, har jeg anvendt den sammensetningen av løsningsforslag som samsvarte mest med El Sawy's prinsipper og taktikker for redesign (El Sawy, 2001). Løsningsforslaget vil overføre prosessen på kunden som jeg kom fram til i ønsket situasjon i GAP-analysen.

5.3 Løsning del 1: Digital registrering av service

Løsningen som blir presentert er delt opp i tre deler, hvor sammensetningen av delene er løsningen jeg har kommet fram til for å forbedre service- og reklamasjonsprosessene. Første delen av løsningsforslaget er skapt for å kunne

dekke kundenes behov for en smidig og rask prosess, samtidig vil forenkle prosessen for service avdelingen.

Dette skjer ved at kunden skal kunne registrere hva som er galt med produktet sitt hjemme, før ankomst i butikk. Kunden vil fylle ut et digitalt skjema og deretter kunne levere det til en tilfeldig medarbeider i en av Powers butikker.

Medarbeideren skal videre levere produktet til supportavdelingen for ytterligere kontroll. Nedenfor er en illustrasjon av løsningsforslag del-1 som er en bit av det helhetlige løsningsforslaget.

The screenshot shows a web interface for digital registration of service and complaints. At the top, there is a URL bar with 'www.power.no/service-digital-registrering-av-service' and a 'POWER' logo. Below the logo is a search bar 'Hva leter du etter?' and a 'MyPower (navn)' field. On the left side, there is a 'Mine kjøp' section with a list of items: 'Laptop modell 1x235121', 'Sportsblender-typeRask', 'Mobil-Iphone-6-64gb,Imei312312' (highlighted in green), and 'Sportsklokke-Garmin-Fenix'. In the center, there are five questions with 'JA' and 'NEI' options: 1. 'Er det det "find-my-phone" skrudd av?' (JA highlighted). 2. 'Er det noen synlige skader på skjermen?' (NEI highlighted). 3. 'Er det noen synlige skader på skjermen?' (NEI highlighted). 4. 'Er det noen skader eller bulker på mobilen?' (NEI highlighted). 5. 'Er mobilen tilbakestilt til fabrikkinnstillinger?' (JA highlighted). On the right side, there is a 'Fullfør registrering' button, a warning box 'Husk at om informasjonen du oppgir ikke stemmer med det du registrerer kan det påføre deg kostnader.' with a 'Trykk her for mer info' button, and a 'Chatbot' section with a 'Lurer på noe? Spør meg!' button. At the bottom, there are three buttons: 'Trykk her' (under 'Gå tilbake til booking av time for hjelp med service'), 'Skriv her' (under 'Forklar mangler ved produktet her'), and 'Lurer på noe? Spør meg!' (under 'Chatbot').

Figur 4: egenlagd modell for digital registrering av service & reklamasjon

Ved å overføre prosessen til kunden, vil kunden logge seg inn i sin kundekonto og finne sine kjøp. Deretter velger kunden produkt som skal reklamere på.

Produktene til kunden skal komme opp på venstre side som illustrert ved at man kan enkelt trykke på det ønskede produktet. Deretter er det nødvendig at det blir stilt kontrollspørsmål i henhold til krav fra verkstedene har til tilstanden produktet skal være i. Kontrollspørsmålene skal være intuitive slik at alle skal kunne enkelt svare på disse ved et enkelt ja eller nei svar. Det er viktig at prosessen er smidig

og fungerer enkelt, selv når det skal stoppe opp. Når prosessen stopper opp for kunden må det være enkel og god tilgang på informasjon knyttet til den delen av prosessen som kunden ikke greier å håndtere. I denne delen av løsningen er det gjort ved implementering av en enkel boks som skal ta kunden til mer utdypende informasjon angående hva som går under JA eller NEI i de spørsmålene kunden må svare på. Eksempelvis kan det være en guide på hvordan kunden skal skru av *FindMyPhone*. Hvis dette ikke er tilstrekkelig kan det lønne seg med chatbot som blir trent på å svare de forskjellige spørsmålene som blir stilt. Med tanke på at dette vil være nytt for virksomheten, kan det lønne seg at chatbotten blir lært opp av mennesker som betjener kundene. Min anbefaling er sammensetning av de ulike elementene, slik som det er illustrert i løsningsforslaget.

Det kan by på utfordringer for kundene som ikke har kunnskap angående hva som dekkes av garanti eller hvordan et produkt skal tilbakestilles. Man kan enkelt manøvrere seg til del 2 av løsningen som tar hensyn til de kundene som ikke har bred nok forståelse for å redegjøre produktet på egenhånd.

Etter endt registrering av service vil kunden få opp en side som kunden et service NR til sitt produkt, med enkel informasjon om hva som er nødvendig fra kunden.

www.power.no/fullfort-registrering-av-service

POWER

Hva leter du etter? MyPower (navn)

Din serice er registrert!

service nr: 542845PI

Husk å ta med produktet og lever den i den designerte butikken. Oppgi telefonnummer eller service nummer hos en medarbeider i butikken.

Chatbot

skriv her

Figur 5: egenlagd modell for fullført registrering.

Når den nødvendige informasjonen er fylt ut så trykker forbrukeren på fullfør registrering som vil frembringe siden som inneholder service nummer, kunden vil

få dette tilsendt dette på epost og SMS. I tillegg vil dette være tilgjengelig i kundens MyPower (kundekonto). Neste steget for kunden blir å fremvise service-nummeret og levere fra seg produktet til en av Powers medarbeidere. I henhold til hvordan prosessen fungerte før, vil interaksjonen mellom kunde og medarbeider i butikk bestå av å fremvise servicenummer og levere ifra seg produktet.

5.4 Løsning del 2: Booking system

Å endre måten prosessen gjennomføres og snu den på hode innebærer å tenke nytt. Dette må til for å kunne tilpasse prosessen i henhold til (El Sawy 2001) sitt prinsipp om masse tilpasse en prosess uansett tid, sted og måte. Hvorfor dette er viktig, er på grunn av at ikke alle vil kunne anvende og ta i bruk del 1 av løsningen. Dette vil være et alternativ for de som trenger hjelp med å redegjøre produktet før det skal sendes til verksted, eller er usikre på spørsmålene som er besvart. Videre kan dette være med på å gjøre transformasjonen fra å booke til at kunden benytte seg av løsningsforslag del-1 i framtiden, ved at kunden lærer hvordan produktet skal redegjøres, og hva som går under de spørsmålene kunden svarer på i selvregistreringsdelen av prosessen. Mulighetene for å benytte seg av løsningsforslag del 1 og del 2 være lett tilgjengelig i samme området for at det skal være intuitivt og at det skal være en felles plattform for service og reklamasjon.

The wireframe shows a user interface for a digital booking system. At the top, there is a URL bar with 'www.power.no/service-booking' and a 'POWER' logo. Below the logo is a search bar with the text 'Hva leter du etter?' and a 'MyPower (navn)' field. A 'Fullfør booking' button is positioned below the search bar. The main content area is divided into three columns. The left column contains a 'Mine kjøp' button and a list of products: 'Laptop modell fx235121', 'Sportsblender-typeRask', 'Mobil-Iphone-6-64gb,Imei312312', and 'Sportsklokke-Garmin-Fenix'. The middle column contains three diagnostic questions: 'Er det noen synlige skader på skjermen?' (with 'JA' and 'NEI' options), 'Er det noen andre skader på produktet?' (with 'JA' and 'NEI' options), and 'Fungerer batteriet?' (with 'JA' and 'NEI' options). The right column contains a 'Velg Dato' field and a 'Velg tid' field with three time slots: '10:30-11:00', '11:00-11:30' (highlighted in green), and '11:30-12:00'. At the bottom, there are three buttons: 'Trykk her' (under 'Registrer servicen din selv digitalt'), 'Skriv her' (under 'Forklar mangler ved produktet her'), and 'skriv her' (under 'Chatbot').

Figur 6: egenlagd modell for digitalt bookingsystem for service og reklamasjon

Prosessene er nesten identiske, det som differensierer er at kunden skal velge dato og tid som er illustrert helt til høyre for modellen. Dette løsningsforslaget er for de som vil unngå det å vente i kø og få hjelp av en service medarbeider. I tillegg vil dette gi økt forutsigbarhet for supportavdelingen og bemanning kan lettere korrigeres deretter.

Sammensetningen av løsningsforslagene skal kunne dekke kundenes ulike behov, det vil også øke sannsynligheten for at bedriften vil lykkes med digitaliseringen ved at løsningen skal passe fleste kunder.

5.5 Løsning del 3: QR kode for selvregistrering i butikk

Det vil være tidkrevende for bedriften å forandre hvordan kundene vil utføre prosessen på. Denne delen av løsningen effektivisere overgangen for å få kundene til å ta i bruk den nye plattformen for selvregistrering.



Figur 6: egenlagd modell for selvregistrering av service i butikk

Hensikten med denne delen av løsningen er å kunne enkelt veilede kunden til å registrere servicen sin digitalt, da det oppstår lange køer i butikk. Ut fra denne løsningen kan bedriften overbevise kunden til å se verdien av å registrere servicen sin digitalt. Det er lav risiko og kostnad knyttet til denne delen av løsningen.

5.6 Utvikling av løsning og sammensetning med eksisterende systemer

Ut fra det som ble belyst i systemanalysen, er det tydelig at Powers systemer ligger til rette for å kunne anvende denne løsningen kostnadseffektivt. Ettersom kompleksiteten av modulene ikke er særlig annerledes enn det som eksisterer fra før. I likhet med klikk og hent kan systemet PowerTools få en tilleggsfunksjon hvor service saker dukker opp. Inne på Powertools kan medarbeidere godkjenne når de har kontrollert et produkt for kunden. Ved godkjenning vil det da sendes automatisk SMS til kunden om servicen vil bli videresendt til verksted. I de tilfellene supportmedarbeidere oppdager avvik, vil medarbeideren kontakte kunden for å eventuelt korrigere dette. Informanten konkluderte med at det vil være svært billig og enkelt for Power å kunne gå videre med løsningsforslaget i sin helhet. Power har egne utviklere som jobber med å tilpasse dette systemet og nettsiden i henhold til de endringer som skjer innad bedriften.

Løsningen vil bli gjennomført i samme system der medarbeidere håndterer klikk og hent, og på samme som det ligger en liste over u-håndterte klikker, så vil det være en liste over servicesaker. Medarbeideren skal kunne klikke på den servicen i PowerTools og endre status fra ikke mottatt til mottatt, da vil kunden automatisk få en bekreftelse om at servicen er blitt tatt inn til kontroll. Når servicemedarbeideren kontrollerer varen skal medarbeideren velge å enten godkjenne produktet som skal sendes til verksted, eller sende en melding som gjelder avvik fra de opplysningene som er sendt inn med produktet.

For del 2 av løsningsforslaget er det en egen fane for bookinger.

Der vil supportmedarbeiderne håndtere bookingene på lik linje som gjøres med klikk og hent. Hvis supporten har tilgjengelig tid vil de godkjenne bookingen og motsatt hvis de ikke har det. Denne delen av løsningsforslaget vil innebære en investering i et booking system. Om de ikke har bemanning nok til dette så kan Power ta kontakt med kunden for å foreslå ny tid. Ved en slik rutine vil bedriften avverge seg mulige scenarier der man yter dårlig kundeservice.

5.7 Løsningens utfordringer

Forandre på hvordan kundene utfører prosesser på antar jeg vil være den største utfordringen. Ettersom løsningsforslaget lett kan innpasses med eksisterende

systemer så vil de ansatte kunne lære seg å håndtere disse prosessene uten alt for store utfordringer. Det vil kreve noe opplæring og opprettelse av rutiner rundt de nye måtene å håndtere prosessene på. Fra kundens perspektiv antar jeg at det blir vanskelig å få kunden til å utføre disse prosessene på en helt ny måte. Samtidig kan det være vanskelig for kunden å forstå hvorfor de skal bruke kundeporten. Ved å bruke butikkmedarbeidere til å hjelpe kunden med utføringen, eller opplyse kunden om det kan øke sannsynligheten for at Power lykkes med digitaliseringen. Dette forsterker også hvorfor QR kode i del 3 kom med i løsningen.

5.8 Forventede effekter

Om bedriften lykkes med digitaliseringen av service- og reklamasjonsprosessene antar jeg det vil komme en rekke effekter. Redusert ventetid i kø forventer jeg vil ha en positiv innvirkning på kunders opplevelse av kundeservicen i henhold til Chebat *et al.*'s (1994) teori angående køers effekt av opplevd service. Det kan være at Power også vil overgå kundens forventning og servicen kundene opplever. Jeg antar at bedriften vil se økt kundetilfredshet blant kundene totalt sett ved å redusere køer.

Bedre fordelte arbeidsroller blant supportmedarbeidere kan føre til økt arbeidsglede og moral. I tillegg kan ansattes holdninger til digitalisering bli mer positive ved at løsningen kan ha positive effekter for både ansatte og kunder. Supportmedarbeiderne vil få frigjort tid som kan brukes til å forbedre servicen og tjenestosalget i supportavdelingen.

5.9 Gevinster ved løsningsforslag

I henhold til Andersen (1994) kartlegging som jeg gikk igjennom i litteraturkapittelet vil jeg se på gevinster som kan forventes ved gjennomførelsen av løsningsforslaget som har blitt beskrevet.

Organisasjonsgevinster: I internanalysen kom det frem at prosessenes utførelse i dag skaper misnøye blant både kunder og ansatte. De ansatte etterspurte nye måter å håndtere service- og reklamasjonsprosessene på. Jeg antar at hvis bedriften lykkes med digitaliseringen vil dette kunne gi organisasjonsgevinst ved at de ansatte trives bedre og fremme en mer positiv holdning til digitalisering. Frigjorte kapasiteten kan anvendes til aktiviteter som skaper mer-inntekter.

Markedsgevinster: Markedsgevinster oppstår når en organisasjon anvender it-systemer for å skaffe seg en god posisjon i forhold til markedet organisasjonen operer. Ut fra forståelsen rundt bransjenormen og hvordan endringen av prosessene vil skape en bedre kundeopplevelse antar jeg at dette kan være med på å skape konkurransefortrinn for Power. Oppsiden med tjenestesalget er at kunden vil få utfylt sine behov og bli mer fornøyd med handelen sin hos Power, i tillegg er tjenestesalget ren profitt for bedriften. Tjenestesalget er en viktig inntektskilde for butikkene, men mange butikker må nedprioritere tilbudet av tjenestesalg som et resultat av flaskehalsene i supportavdelingen.

5.10 Økning av tjenestesalget

I interanalysen ble det belyst at supportavdelingen måtte nedprioritere tjenestesalget på grunn av de oppståtte flaskehalsene ved service- og reklamasjonsprosessen. Den frigjorte tiden og mer forutsigbarhet i service- og reklamasjonsprosessene kan bidra til at supporten kan ta en mer aktiv rolle med tjenestesalget kundene etterspør. Oppsiden med tjenestesalget er at kunden vil få utfylt sine behov og bli mer fornøyd med handelen sin hos Power, i tillegg er tjenestesalget ren profitt for bedriften. Tjenestesalget er en viktig inntektskilde for butikkene, men mange butikker nedprioritere tilbudet av tjenestesalg på grunn av flaskehalsene som oppstår av dagens situasjon rundt prosessene.

6.0 Metode

Metodekapitlet vil det redegjøre for hvordan jeg gikk frem for å samle inn data for å evaluere løsningsforslaget som ble presentert i forrige kapittel. Deretter skal jeg forklare hvilke metoder jeg har benyttet meg av og hvordan de har blitt gjennomført. Til slutt vil jeg drøfte validiteten og reliabiliteten til oppgaven.

6.1 Valg av metode

Ettersom det jeg driver med er et innovasjonsprosjekt som omhandler å digitalisere bedriftens prosesser og rekonstruere de, fant jeg det av mest nytte å bruke kvalitativ studie for å få innsikt om løsningsforslaget. Ut fra denne metoden vil jeg gjøre dypdykk i løsningsforslaget og undersøke hvordan det oppfattes av de som blir berørt (Tjora, 2017). Kvantitativstudie ville gitt meg tallfestet data over kunder og ansattes mening om løsningsforslaget, men metoden ville ikke gitt innsikt om svakheter, utfordringer og hva som kunne vært bedre med løsningsforslaget mitt. Kvalitativdata kan være fint å bruke samens med dette løsningsforslaget om det blir gjort tester i enkeltbutikker for å høre hva de berørte partene syntes om kundereisen.

6.2 Planlegging og gjennomføring av datainnsamling

Forberedelsene gikk ut på å utvikle en intervjuguide, og en presentasjon av selve løsningsforslaget. Videre utviklet jeg en plan på forventet tidsforbruk, spørsmål og kategorier jeg ville snakke om. Deretter tilpasset jeg presentasjonen slik at den korresponderte med hva jeg ville lære av undersøkelsene.

Jeg benyttet meg av semistrukturert intervjuguide (Thagaard,2018), slik at jeg kunne forholde meg fleksibelt til hvilke spørsmål jeg stilte og holde en naturlig flyt i samtalene. Videre forberedte jeg punkter på hva jeg vil snakke om under presentasjonsdelen av intervjuet. Deretter ble det forberedt en intervjuguide for dybdeintervju med ansatte, og korte spørsmål til undersøkelsen av kunder i butikk. En del av planleggingen gikk ut på finne kandidater som kunne gi innsikt i det jeg holdt på med. Et kritisk spørsmål jeg måtte stille i sammenheng av rekruttering av kandidater var i hvilken grad kandidaten var i stand til å svare på det jeg undersøkte. Derfor valgte jeg å samle kandidater fra alle ledd i virksomheten, fra toppledelse til ansatte som jobbet med de prosessene i butikk.

Dette bidro til at jeg økte sannsynligheten for å ha samtale med personer som var kompetente på det jeg var ute etter.

Jeg ønsket å få inntrykk fra forbrukere om løsningsforslaget og deres tilnærming til løsningsforslaget. For å samle kandidater innenfor målgruppen jeg ønsket å undersøke, ønsket jeg kandidater som nylig hadde benyttet seg av service og reklamasjon hos Power. Hensikten med denne målgruppen var at de kunne gi innholdsrik innsikt om løsningen jeg presenterte. For å samle kandidater som kunne svare på det jeg var ute etter var min tilnærming å finne kandidater som nylig hadde benyttet seg av service og reklamasjon hos Power. Undersøkelsen gikk ut på å gjøre en kort undersøkelse av hva kundene syntes om løsningsforslaget, og om dette var noe de ville benyttet seg av. Undersøkelsen foregikk i Powers lokaler, etter at kunden hadde benyttet seg av service og reklamasjon i butikken.

6.2.1 Utførelse av intervju med ansatte

Ved dybdeintervjuene med ansatte ble 3 av 5 utført fysisk. Under de fysiske intervjuene brukte jeg PowerPoint til å gå igjennom løsningsforslaget og tok lydopptak med mobiltelefonen. I tillegg brukte jeg Ipad for å holde oversikt over spørsmålet og noterte samtidig jeg fikk inntrykk fra kandidaten. Resterende intervju ble utført igjennom Microsoft Teams, brukte skjerm-1 for å dele presentasjonen, og jeg brukte skjerm-2 for å se på intervjuguiden og notere inntrykk underveis. For å holde dialogen uforstyrret ble intervjuene utført i ulike møterom. De som foregikk under Teams ble også uforstyrret og kandidatene respekterte tiden som var satt til intervjuet. Samtlige intervjuer ble utført med høy integritet av kandidatene. Jeg utførte tre av fem dybdeintervjuer fysisk, der jeg benyttet bærbar PC til presentasjon og Ipad med tastatur for å ta notater og se på intervjuguiden min.

6.2.2 Undersøkelse av kunders tilnærming til løsningsforslaget

For å se om kunder var interessert i løsningen, valgte jeg å gjennomføre en kort undersøkelse av kunder som hadde besøkt supportavdelingen. Undersøkelsen ble foretatt i Powers butikk, der henvendte jeg meg kunder som hadde levert et produkt på verksted. Undersøkelsen ble utført ved at jeg presenterte løsningen på Ipad og stilte spørsmålene mine. Etter endt samtale skrev jeg et sammendrag av

samtalen. Jeg rekrutterte kandidatene i butikk ved å spørre om de hadde et par minutter for å delta i min undersøkelse. Alle de jeg spurte var villige til å delta, totalt var det seks kandidater som deltok i undersøkelsen. Undersøkelsen var for å samle innsikt av kunders tilnærming til løsningen, ettersom løsningen påvirker kunders utførelse av prosessene syntes jeg dette var viktig for å kunne trekke en endelig konklusjon.

6.3 Validitet og reliabilitet

Validitet omhandler hvorvidt man klarer å måle det man har hensikt av å måle (Thagaard,2018). For denne oppgaven så ønsket jeg å snakke med personer som forstod hva jeg prøvde å gjøre og kunne svare på de spørsmålene jeg stilte. For å sørge for at de resultatene jeg fikk ble gyldige sørget jeg for å samle kandidater fra ulike ledd i virksomheten, slik at jeg fikk større sannsynlighet til å ha et intervju med noen som kunne svare på det jeg undersøkte. Reliabilitet går på om vi faktisk kan stole på resultatene vi har fått (Thagaard,2018). Derfor har jeg stilt meg kritisk til hva jeg fikk som resultat fra enkelte intervjuer, om vedkommende faktisk var i stand til å svare på det jeg lurte på.

En svakhet ved oppgaven er definitivt at jeg skriver alene, men jeg har prøvd å avverge meg for dette, ved å forhøre meg med veileder og ansatte i bedriften. I tillegg har jeg benyttet meg av taktikken Devils Advocaat som betyr å stille seg kritisk det man har funnet (Leal, Vrij, Mann & Fisher, 2010). Ved bruk av denne taktikken så stiller man seg kritisk til all tolkning av funn for å prøve å avverge seg selv mot beslutningsfeller. Videre vil jeg anta at kvaliteten er sterk ettersom jeg fikk gjennomført dybdeintervjuer med ansatte i organisasjon i alle ledd jeg ønsket. Undersøkelse med kunder ga inntrykk på hva de syntes om løsningsforslaget og om dette var noe de ønsket. Resultatene fra kundeundersøkelsen kunne jeg derav sammenligne med inntrykk fra ansattes holdning til løsningsforslaget. Noe som har gjort at jeg har fått snakket med mange av interessentene som vil bli berørt av løsningsforslaget, dette er med på å øke validiteten.

7.0 Resultater

Dette kapittelet består av en presentasjon av den innsamlede dataen og analysen av dataene. Den vil inneholde tilbakemeldinger fra kunder og ansatte om det løsningsforslaget som ble presentert innledningsvis. Samlet sett vil dette bli brukt til å se på eventuelle justeringer av løsningsforslaget. I tillegg vil resultatene være med på justere anbefaling om hvordan Power skal gå framover med løsningsforslaget. Se vedlegg 6 for å se sammendrag av intervju med ansatte og se vedlegg 7 for sammendrag av undersøkelse av kunders tilnærming til løsningen.

7.1 Tilbakemeldinger fra ansatte

Ansatte virket positive til løsningen og mente at løsningsforslaget var godt gjennomtenkt. Medarbeiderne mente løsningen hensyntok de eksisterende problemene som oppstår i supporten. Videre fortalte ansatte at det passet godt inn med organisasjonens visjon og identitet. Kandidatene var enige med at dette var retningen som bedriften burde gå, ettersom kravene kundene stiller til service har økt og stadig øker. Videre var intervju kandidatene enige med gevinstene Power kunne oppnå ved å lykkes med digitaliseringen, de påpekte at gevinstene som kunne komme var meget store. Forutsetningen ville vært at det var gode rutiner på plass for at det skulle eventuelt fungert.

En uforventet utfordring som dukket opp, var plass. Det ble påpekt at når supportmedarbeiderne snakket med kundene og ofte avdekket brukerfeil. Dette fører til at supportavdelingen ikke tar imot rundt femti prosent av varene som kommer til supportluka for reklamasjon og service, det er viktig å bemerke at plass vil bli et problem i de mindre butikkene. En annen utfordring som ble belyst var ansattes holdning til løsningsforslaget, det bedriften vet er at selgere vil kun selge og ikke noe annet. Dette gjør at når man overfører oppgaven å ta imot en vare fra en kunde, kan dette føre til misnøye blant selgerne. En annen utfordring med ansatte i butikken var om de faktisk fulgte rutinegodt nok og plasserte mottatte varer til destinasjonspunktet umiddelbart. I tilfelle selger møter en kunde, kan det ha seg slik at selgeren vil legge varen under en hylle og prioritere kunden som vil kjøpe noe. Som reflekterer at selgernes prioritering er å selge. En annen utfordring er feilspennet i kundenes besvarelse i

selvregistreringen. Ansatte mente at feilspennet vil alltid eksistere, det er derfor viktig å jobbe med forbedring av selvregistreringen.

Bekymringene rundt løsningsforslaget omhandlet om det blir dobbelt med jobb. Ved at en medarbeider ofte må kontakte kunde ved feil på registreringen. Dette kan bli negativt både for supportmedarbeideren og kunden. Det ble også påpekt at løsningsforslaget med booking system er mye mer gjennomførbart enn en heldigitalisering av å levere produktet ifra seg uten at kunden skal snakke med en ansatt.

7.2 Tilbakemeldinger fra kunder

Kundene var svært positive til løsningsforslaget og de aller fleste mente at dette var noe de ville tatt i bruk. Kundenes inntrykk til å kunne velge løsning ut fra egne preferanser var de svært positive til. Noen foretrakk å booke tid framfor det å levere produktet fra seg sånn at det ikke ble noe mer å tenke på i etterkant. Det ble nevnt fra en av kandidatene at dette kunne bli for komplisert, men at om kunden fikk opplæring i å ta det i bruk, så ønsket kunden det. Forutsetning for at dette skulle fungere for kundene var at det var lett tilgjengelig med informasjon angående de spørsmålene de skulle svare på og at de var intuitive.

8.0 Justert løsningsforslag

I dette kapitlet vil jeg revaluere løsningsforslaget i henhold til de tilbakemeldingene jeg fikk på løsningen. Etter dybdeintervjuene med ansatte fikk jeg svært gode tilbakemeldinger, men det ble også utpekt en rekke utfordringer og bekymringer. Blant kundene fikk jeg positive tilbakemeldinger, kundene delte at sammensetning av løsningsforslag gjorde at flere ville ta i bruk den nye måten å registrere servicer.

8.1 Vurdering av resultat

Tatt i betraktning de tilbakemeldingene jeg har fått, ser jeg det ikke nødvendig å skrote deler av løsningsforslaget, men justere hva jeg anbefaler bedriften å gjøre i dette øyeblikket. Dette gjøres på bakgrunn av utfordringene som ble belyst og hvordan bedriften skal gå framover med løsningsforslaget.

8.2 Justering og anbefaling

Ut fra de tilbakemeldingene jeg har fått fra både kunder og ansatte så har jeg ikke valgt å justere løsningsforslaget. Selv med de bekymringene og utfordringene som ble belyst i intervjuene. Motargumentene tilsier at det vil være utfordringer, vel å merke at ingen av utfordringene omhandler troen på effektene av løsningsforslaget. Det å ikke ha tro på at selgere i butikk ikke vil følge rutiner er et helt annet problem, enn noe løsningsforslag burde ta for seg. Da må bedriften jobbe med at rutiner skal bli utført i likhet med intensjonene til rutinene de har. Av utfordringene som ble belyst, er plass den som har betydning for løsnings gjennomførelse. Jeg antar at dette innledningsvis ikke vil bli et problem, det vil ta tid før en stor andel av kundene benytter seg av den heldigitale løsningen fra del-1. Fram til da har bedriften god tid til å finne løsninger for de enkelte butikkene med dårligere plass. Bekymringene rundt feilspennet av hva kundene svarer er en utfordring, men ikke et hinder for løsningsforslaget. Selv om det er noe som vil være der, er det noe bedriften kan jobbe med, teste ut og forbedre.

8.3 Hvordan gå framover med løsningsforslaget?

Selv om jeg direkte anbefaler Power å gå videre med løsningsforslaget, betyr ikke det at jeg sier at dette er enkelt å implementere inn i organisasjonen. Først anbefaler jeg Power å gjøre en Smoke Test for å finne interessen. En Smoke Test vil la Power kunne teste løsningsforslag for å utelukke feil og gjøre justeringer

(McConnell 1996). I tillegg forklarte McConnel hvor enkelt bedrifter kan redusere risiko ved bruk av Smoke testing. Under arbeidet med utviklingen av løsningsforslaget vil det være hensiktsmessig å bruke Smidig tilnærming til arbeidet med å frembringe løsningsforslaget. Smidig Tilnærming passer godt til prosjekter med stor usikkerhet og høy kompleksitet (Spring. u.å.). I tillegg passer Smidig tilnærming bedre i utvikling av prosjekter der vi mangler nødvendig informasjon. Smidig tilnærming passer bedre enn tradisjonell prosjektutvikling for Power i dette prosjektet. Det vil være kritisk for å utelukke redusere usikkerheten som er til stede hos løsningen.

8.4 Konklusjon og drøfting

Selv om løsningen krever en del testing før det kan realiseres. Kan jeg med trygghet si at effektene og gevinstene ved løsningsforslaget vil gange Power positivt. I tillegg er det lav risiko med del 2, løsningsforslaget, som omhandlet å booke tid. Dette mener jeg kan enkelt gjennomføres med dagens virksomhet, noe Power var enige i. Del 2 av løsningsforslaget vil virke positivt for køer i butikk og bedriften kan hente deler av gevinstene med gjennomførelse med kun del 2 av løsningen. Del 2 av løsningen kan brukes som en plattform for testing av feilspennet i spørsmålene kundene svarer på. Konklusjonen min er at Power burde gå videre med løsningsforslaget som helhet, og starte med del 2 av løsningsforslaget, hvor kundene får snakket med en supportmedarbeider. I tillegg kan bedriften bruke del 2 av løsningsforslaget som en plattform for testing av del-1 av løsningsforslaget. Hvorfor jeg ikke velger å gå videre med implementeringen av hele løsningsforslaget er at feilspennet i del-1 krever testing i henhold til spørsmålene kundene svarer på. Etter min forståelse kan det bli overveldende om det skal gjøres store radikale endringer. I tillegg er risikoen høy og bekymringene rundt feilspennet av spørsmålene kundene svarer på er realistiske. Min anbefaling er å starte med del 2 av løsningsforslaget, deretter gå videre med å utbedre del 1 av løsningsforslaget med hjelp av å bruke innsikt om feilspennet i spørsmålene kundene svarer på i del 2, til å realisere del 1. Om bedriften lykkes med denne digitaliseringen kan de også forvente de gevinstene som har blitt nevnt. Denne tilnærmingen vil øke sannsynligheten for at Power ville lykkes med å gjennomføre løsningen som helhet.

9 Refleksjonsnotat

Jeg visste før semesterstart hva jeg skulle skrive bacheloroppgaven min om og hvilken bedrift. Tok kontakt med Power semesteret før som gjorde at fikk god tid over juleferien til å legge en strategi på hvordan jeg skulle håndtere oppgaven best mulig. Ønsket mitt var å løse noe jeg så daglig og kunne gjøre et ordentlig dypdykk i. Jeg visste at hvis jeg skrev om noe som betydde noe for meg ville dette hjelpe med å holde motivasjonen min oppe igjennom semesteret. Etersom dette var en bedrift jeg har jobbet hos i mange år, hadde jeg god kjennskap til hvordan ulike elementer hang sammen. Innad bedriften ville jeg bruke nettverket mitt til å få god tilgang til informasjon og kunne snakke med de riktige menneskene. Dette gjorde at jeg syntes det var givende og skrive om Power og de var gode sparringspartnere igjennom hele prosessen.

Jeg valgte å jobbe alene ettersom bedrift og tema var noe jeg var kjent med fra før og var svært motivert for å løse. Det at jeg skrev oppgaven alene gjorde at jeg unngikk diskusjoner, oppgavedeling, og stress med hva andre drev med. Syntes det var svært givende å kunne konsentrere meg om hva jeg gjorde, dette bidro til å forsterke min evne til å jobbe selvstendig med et stort prosjekt.

Det å jobbe med et innovasjonsprosjekt har vært spesielt lærerikt. Hvordan gå fram for å løse et problem. Arbeidet som ligger til grunn for endring er mye mer kompleks enn jeg hadde trodd tidligere, syntes det har vært svært lærerikt å få innsikt i hvordan man skal jobbe mot endringer. Denne måten å tenke og jobbe mot endring vil jeg nok ta med meg for resten av livet og kunne anvende til uansett bransje jeg skulle ende opp i framtiden. Med dette vil jeg selv få bruk for forståelsen rundt innovasjon og endring uavhengig om jeg jobber med innovasjon eller endring. Med tanke på at endringer skjer rundt oss kontinuerlig synes jeg kunnskapen som jeg har tilegnet meg vil være til nytte til framtidige studie og jobb.

Styrkene til oppgaven ligger i alle analysene som er gjort i forkant av løsningsforslaget og hvordan jeg har brukt Innovators Method og annen litteratur for å komme frem til løsningsforslaget. I tillegg har jeg anvender relevante teorier innenfor området jeg prøver å endre for å fremme forståelsen av hva

løsningsforslaget har av betydning for Power. En annen styrke med oppgaven er all arbeidet jeg har gjort rundt analysene, med å hente innsikt fra informanter som kunne svare på spørsmål jeg hadde rundt arbeidet med analysene. Samtidig synes jeg min tilnærming til metodekapitlet ved at jeg tok hensyn til alle interessentene som ble berørt og passet på hvor godt kandidatene faktisk kunne svare på det jeg lurte på, styrker oppgaven.

Bekymringer og svakhet med oppgaven, er min evne til å formidle informasjon. Jeg er nok ikke den beste til å artikulere meg mest faglig og dette kan være med på at sensor ikke ser alt arbeidet jeg har gjort og kvaliteten av analysene. Oppgaven inneholder en del forklaringer som virker intuitivt for meg, men det kan hende det ikke gir like mye mening for den som leser. Derfor har jeg etter min beste evne prøvd å skrive oppgaven slik at den er forståelig for leseren.

Litteraturliste

Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of marketing research*, 10(1), 38-44.

BPMN Specification. (u.å). *Business Process Model and Notation*. Hentet fra <https://www.bpmn.org/>

Chebat, J. and Filiatrault, P. (1993), "The Impact of Waiting in Line on Consumers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 11 No. 2, pp. 35-40. <https://doi.org/10.1108/02652329310025938>

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Davis, M.M. and Heineke, J. (1998), "How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 64-73. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/09564239810199950>

El Sawy, O. A. (2001). Principles and tactics or process redesign for e-business. *Redesigning Enterprise Processes for E-business*.

Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*. Harvard Business Review Press.

Fjeldstad, Ø. D & Lunnan, R. (2018), *Strategi* (2.utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

Gustavsen, Ø. (2013). *Gründere bygger Norge, hvordan lykkes med å skape noe nytt*. Frekk Forlag.

Heggernes, T. A. (2017). Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Heggernes, T. A. (2020). Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & ZumFelde, A. M. (2017). Corporate Sustainability at a Crossroads. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), n/a-0.

Leal, S., Vrij, A., Mann, S., & Fisher, R. (2010). *Detecting true and false opinions: The Devil's Advocate approach as a lie detection aid. Acta Psychologica*, 134(3), 323-329. doi: 10.1016/j.actpsy.2010.03.005

Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115-140.

Malls. (2021, 13. september). *Japan will open 1,000 cashier-less stores with no sales staff*. <https://www.malls.com/news/news/japan-will-open-1-000-cashier-less-stores-with-no-sales-staff.shtml>

McConnell, S. (1996). Daily build and smoke test. *IEEE software*, 13(4), 144.

Monk, A., & Howard, S. (1998). Methods & tools: the rich picture: a tool for reasoning about work context. *interactions*, 5(2), 21-30.

Pihl, R. & Vikøren, B. M. (2018, 27. mars). gap-analyse - markedsføring, strategisk ledelse. I Store norske leksikon.

Power. (u.å.). *Våre verdier*. Hentet fra <https://www.power.no/kundeservice/om-power/>

SAP. (u.å.). *Om oss*. Hentet fra [Hva er SAP? | Om SAP firma | SAP](#)

Spring. (u.å.) *Smidig vs tradisjonell prosjektmetodikk hva er best*. Hentet fra <https://sprint.no/artikler/smidig-vs-tradisjonell-prosjektmetodikk-hva-er-best>

Swan, J. E., & Trawick, I. F. (1981). Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service. *Journal of Retailing*, 57(3), 49–67.

Tarjei Alvær Heggernes. (2020). *Digital Forretningsforståelse* (3. utg.).

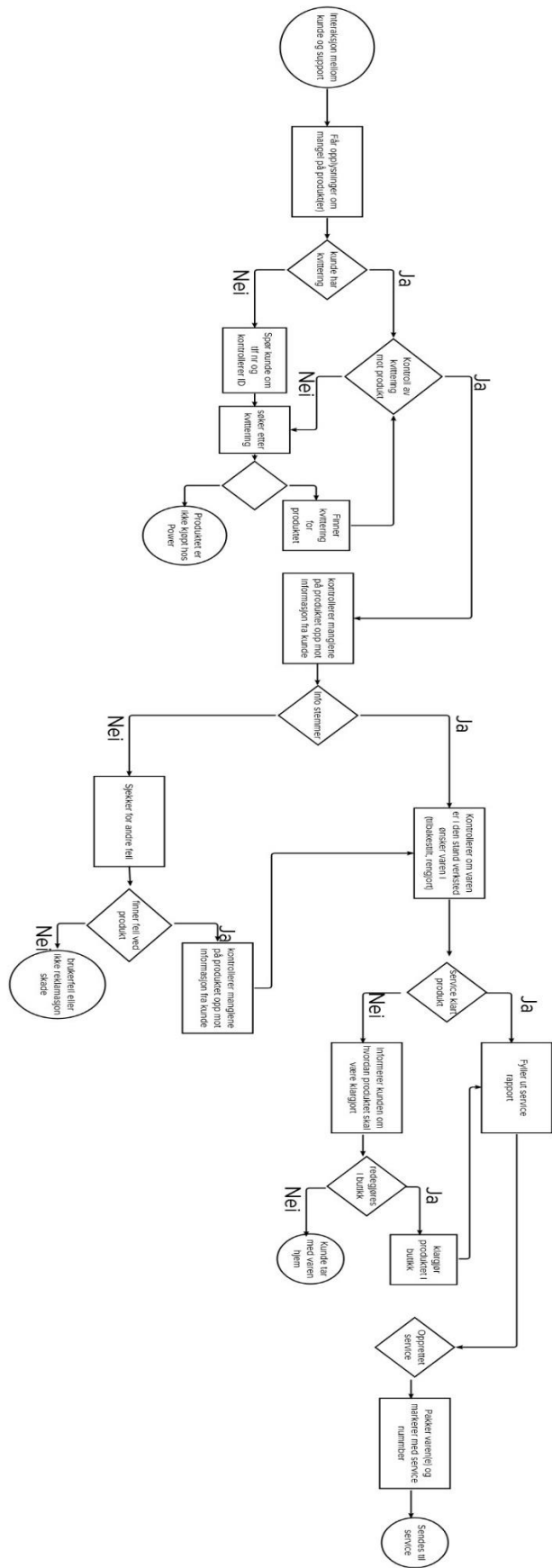
Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing*, 58(2), 56–69.
<https://doi.org/10.1177/002224299405800205>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (Utg. 5.). Bergen: Fagbokforlaget.

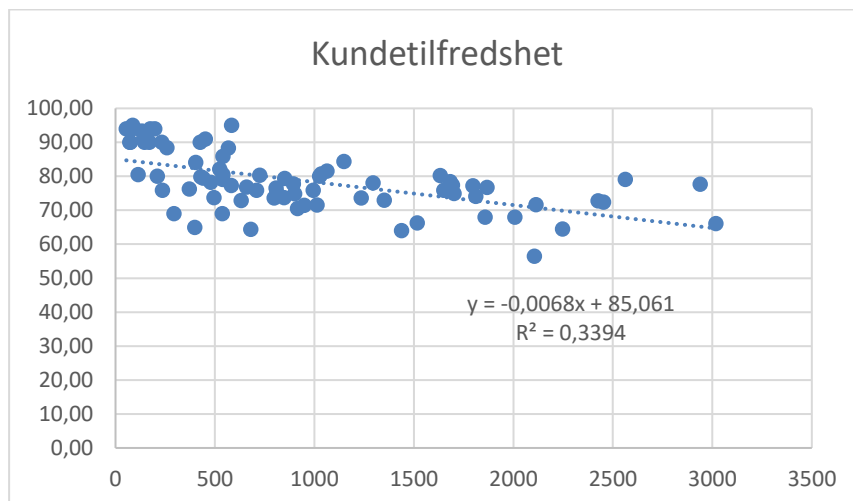
Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Utg. 3.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>

VEDLEGG



Vedlegg 1: Prosessanalyse av dagens situasjon.



Vedlegg 2: Regresjonsanalyse av kundetilfredshet og antall registrerte servicer.

Registrering av service på PRD i butikk

Søk etter produkt

Mine kjøp

Er det noen optjente skudd på løpene?

JA NEI

Er det noen andre skudd på løpene?

JA NEI

Sporsmåler ved oppsett

Fullfør booking

Plungerer batteriet?

JA NEI

For klar mangler ved produktet?

selvregistrering av service og send produktet via posten

Hva sier du etter? MyPower gratis

Mine kjøp

Er det noen optjente skudd på løpene?

JA NEI

Er det noen andre skudd på løpene?

JA NEI

Sporsmåler ved oppsett

Fullfør service

Plungerer batteriet?

JA NEI

For klar mangler ved produktet?

fullført registrering med fraktlapp som vedlegg

Hva betyr du etter? MyPower gratis

Din service er registrert

skisser v. 5423456

Har du nå alle deler tilgjengelig for at produktet er i orden? Merk ned i vår database og, er produktet i database. Sendt inn produktet i løse 11 dager. Les pakkedokument og sendt produktet

Tykte det for å løse ned tilstøtt

Vedlegg 3: Andre løsningsforslag som framkom ved solution storming.

<p>Hva tenker du om løsningsforslaget?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vil dette fungere? • Er det noe som mangler? • Er det noe som er unødvendig? • Passer den inn med organisasjonens perspektiv? 	
<p>Hva tenker du om de gevinstene/effektene som antas å komme av løsningen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noe du tenker mangler? • Noen av effektene du ikke tror vil komme ut av de forutsatte gevinstene? • Hva slags forventinger har du? • Forutsetninger? 	
<p>Hvilke utfordringer ser du med gjennomføringen av løsningsforslaget?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forretningsmessig • Tekniske utfordringer integrering av de nye systemene? • Ansattes tilnærming til løsningsforslaget? 	
<p>Er det noe du føler jeg ikke har tydeliggjort, eller har glemt?</p> <p>Er det noe du vil legge til?</p> <p>Hvilke bekymringer har du rundt løsningen?</p>	

Vedlegg 4: Intervjuguide med ansatte

Introduksjon (10-15 min)	<p>Presentasjon av prosjektet, løsningsforslag, signering av løsningsforslag</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redegjøre for intervjuets struktur
Løsningsforslag (30-45 min)	<p>Få fram perspektiver meninger, og tanker rundt løsningsforslaget</p> <ul style="list-style-type: none"> - Få fram hva vedkommende tenker om Selve løsningsforslaget - Forutsatte effekter og gevinster - Deretter få innsikt i utfordringene med løsningsforslaget
Avslutning (5-15 min)	<p>Spørre om kandidaten vil tilføre noe som jeg ikke har tenkt på, burde vite eller ønsker bare å dele noen egne tanker rundt selve løsningsforslaget.</p>

Vedlegg 5: Struktur av intervju

<p>Hva tenker du om løsningsforslaget?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vil dette fungere? • Er det noe som mangler? • Er det noe som er unødvendig? • Passer den inn med organisasjonens perspektiv? 	<p>Godt gjennomført løsningsforslag som løser mange av dagens utfordringer i supporten. Løsningsforslaget har tatt hensyn for utfordringene med supporten og er ingenting som mangler. Passer godt inn med retningen går i og visjon. De fleste mente at løsningsforslaget ville fungert.</p>
<p>Hva tenker du om de gevinstene/effektene som antas å komme av løsningen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noe du tenker mangler? • Noen av effektene du ikke tror vil komme ut av de forutsatte gevinstene? • Hva slags forventinger har du? • Forutsetninger? 	<p>Stor tro på realisering de gevinstene som er nevnt. Mener at frigjorte tiden kan utnyttes ved økt kvalitet og salg for tjenestesalget. Ingen som syntes <u>det</u> var som direkte manglet. Forventer at det vil ta tid å realisere deler av løsningsforslaget, men at dette kan bidra til konkurransefortrinn for Power. Forutsetning for at man skal lykkes er gode rutiner for hvordan prosessen skal håndteres og gode spørsmål knyttet til løsningsforslaget.</p>
<p>Hvilke utfordringer ser du med gjennomføringen av løsningsforslaget?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forretningsmessig • Tekniske utfordringer integrering av de nye systemene? • Ansattes tilnærming til løsningsforslaget? 	<p>Femti prosent av det som kommer til supportskranken blir ikke tatt inn på grunn av at det framkommer at problemet var en forbrukerfeil og ikke service sak. Dette betyr at plass kan bli en utfordring i mindre butikker. Tekniske infrastrukturen legger til rette for at løsningen enkelt kan realiseres. Utfordring med at selgere må gjøre annet enn å selge. Selgere kan rote bort produktene de tar imot. Supportmedarbeiderne kan se på dette som dobbelt jobb, om spørsmålene kundene svarer avviker fra produktets tilstand. Supportmedarbeidere kan få bedre fordelte arbeidsroller.</p>
<p>Er det noe du føler jeg ikke har tydeliggjort, eller har glemt?</p> <p>Er det noe du vil legge til?</p> <p>Hvilke bekymringer har du rundt løsningen?</p>	<p>Gjennomførbarheten til del-2 av løsningsforslaget er lettere enn del-1 av løsningsforslaget. Bekymret for at bedriften sender mye varer på verksted som ikke skulle blitt sendt inn. Bekymringer rundt hvor mye avvik som kan forekomme fra det kundene selv har registrert.</p>

Vedlegg 6: Sammendrag av intervjuer med ansatte.

Hva tenker du om løsningsforslaget?	Løsningsforslaget virker bra, de fleste virket positive til en slik tilnærming for å registrere service saker. De jeg snakket med foretrekker et løsningsforslag med booking system.
Ville du brukt denne type løsning	To svarte at de ikke ville brukt det, rett og slett på grunn av at de ikke håndterte digitale verktøy så godt. Resterende ville ha brukt en blanding av booking og selvregistrering.
Er det noe annet du heller ville forstrekt?	Kandidatene syntes sammensettingen og fleksibiliteten den ga til kunden var meget bra.
Er det noe du vil legge til? Er det andre tilnærminger til løsningsforslaget du heller skulle ha sett? Hvilke bekymringer har du rundt løsningen?	Største bekymringen blant kundene var om de fikk hjelp om de hadde booket tid. En annen bekymring var om det ble mye fram og tilbake med at de hadde registrert feil. De foretrekk å svare på en telefonsamtale om de hadde registrert noe feil, opp mot å møte fysisk i butikken, kommunisere via e-post/SMS.

Vedlegg 7: Sammendrag av undersøkelse av kunders tilnærming.