

Framtidens kundupplevelser: Digitalisering av tjänster i fysiska mötesplatser som ett sätt skapa mervärde för både företag och kund

Slutrapport 1

Medverkande forskare

Erik Wästlund, projektledare, docent, Karlstads universitet

Pernille K. Andersson, lektor, Karlstads universitet

Linda Bergkvist, lektor, Karlstads universitet

Charlotte Bäckman, lektor, Karlstads universitet

Sture Nöjd, doktorand, Karlstads universitet

Tobias Otterbring, lektor, Karlstads universitet

Jessica Westman, lektor, Karlstads universitet

Om forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats

Det tvååriga forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats som initierades av BFUF och Handelsrådet pågick 2017–2019. Fyra forskningsprojekt finansierades med totalt 11 miljoner kronor. Bakom BFUF och Handelsrådet står parterna Svensk Handel, Arbetsgivarförbundet KFO, Akademikerförbundet, Handelsanställdas förbund, Unionen, Visita och Hotell- och restaurangfacket.

Framtidens fysiska mötesplats: ett digitaliserat värdelandskap

I det här kapitlet beskrivs vägen mot framtidens fysiska mötesplatser. Först beskrivs de utmaningar och möjligheter som tjänsteleverantörer ställs inför i dagens digitaliserad värld. Därefter följer en redogörelse för hur man kan förstå kunders beteenden som en rörelse i ett värdelandskap. Värdelandskapet sätter kunders drivkrafter i fokus. Med utgångspunkt i värdelandskapsmodellen presenterar vi en femstegsmetod för tjänsteutveckling. Metoden är en steg-för-steg guide vars syfte är att hjälpa dig att skapa en digitaliseringsstrategi.

Utmaningar för handel- och besöksnäring i en digital tid

Handeln och besöksnäringen utvecklas och utmanas idag av ny teknik. Människors mobilanvändning har skapat helt nya kontaktytor mellan tjänsteleverantörer och kunder. Inte minst har en förflyttning skett där information som tidigare till största del låg hos tjänsteleverantörer nu blivit allt mer tillgänglig för kunder. Tillgång till ny teknik har medfört att kunders beteendemönster och behov förändrats.

Tekniken har också medfört fler utmaningar, till exempel har diverse dagstidningar beskrivit hur centrumhandeln och citygallerior med fysiska butiker håller på att dö ut som en följd av att stora köpcentra etableras utanför städerna (se t.ex. Länstidningen Södertälje, 2014; Skånska Dagbladet, 2014). Det är dock inte bara stora köpcentra som enskilda butiker konkurrerar mot utan även e-handeln. Tack vare innovationer inom tekniken har tillväxten av internetbaserade tjänster där kunderna använder ny teknik för att producera och konsumera tjänster ökat markant. Det är dags att inse att e-handeln och digital teknik är här för att stanna och har blivit en form av normalläge - kanske kan dessa utmaningar ses som möjligheter och inte som hot.

Om vi ser på det senaste decenniet så har e-handeln ökat kraftigt jämfört med den fysiska detaljhandeln. Dagens tjänsteleverantörer inom detaljhandeln och besöksnäringen, så som butiker, hotell, restauranger och fastighetsägare där detaljhandeln och besöksnäringen fysiskt befinner sig (dessa aktörer kommer framgent benämnas som tjänsteleverantör(er)), ställs således inför stora utmaningar och tvingas att använda ny teknik eftersom digitaliserade tjänster redan blivit en så naturlig del i människors liv. I dag använder vi mobiltelefoner för att konsumera upplevelser i form av film eller musik, betala för produkter eller tjänster (via Swish), ta del av olika erbjudanden (genom digitala rabattkuponger), boka hotell eller beställa mat på restaurang (t.ex. Pinchos restaurang app). Enligt Postnords årliga rapport, E-barometern 2018, uppskattas att svenska kunder e-handlade fysiska varor för cirka 77 miljarder kronor under 2018 vilket utgör 9,8 % av den totala försäljningen inom svensk detaljhandel.

Det är dock inte enbart e-handeln som utmanar dagens tjänsteleverantörer inom detaljhandeln och besöksnäringen, utan hela spelplanen för vad man kan konkurrera med har förändrats. Detta kan beskrivas utifrån *"The iron triangle"* som visar på tre viktiga komponenter som tjänsteleverantörer kan konkurrera med: *snabbt*, *billigt* och *bra* (bild 1). Modellen har begränsningar - ditt företag kan erbjuda två av komponenterna men aldrig alla tre.

I och med e-handelns framfart har förutsättningarna, spelplanen, för aktörer på marknaden förändrats. Förr kunde du som tjänsteleverantör välja att fokusera på två av *snabbt*, *billigt* eller *bra*. Med e-handelns inträde stämmer inte detta längre. Det är i det närmaste omöjligt

för den fysiska handeln att konkurrera mot e-handeln med avseende på pris. Med allt snabbare leveranstider från e-handeln minskar även den konkurrensfördelen för den fysiska handeln. Det du som tjänsteleverantör kan göra är att öka på komponenten *bra*. För att öka på *bra* måste du som tjänsteleverantör veta hur kunder upplever mötet med dig och vilket värde mötet genererar för kunden.

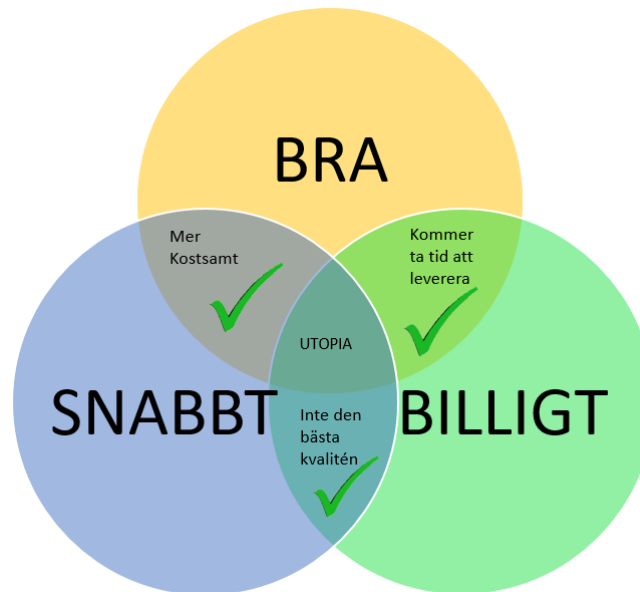


Bild 1. Good, Fast, Cheap: You can only pick two! *Jennifer Kes Remington (2013)*

Trots e-handelns kraftiga framfart sker ändå flest produkt- och serviceköp hos fysiska företag¹, vilket innebär att kundens upplevelser av den fysiska miljön, det vill säga dess *servicelandskap* fortfarande är en viktig faktor. I den fysiska miljön kan du som tjänsteleverantör skapa en djupare relation till kunden, inte minst genom att sätta kundens upplevelser i fokus. För att företag skall kunna överleva, i en tid då människors upplevelser står i centrum och där hela vårt ekonomiska system sägs vara just upplevelsebaserat², krävs att du som tjänsteleverantör utvecklar strategier för att kunna skapa unika och positiva upplevelser för dina kunder och besökare. Som ett led i detta blir det allt vanligare att detaljhandeln och besöksnäringen samarbetar för att med gemensamma insatser skapa unika upplevelser för sina kunder, till exempel har Centrum Karlstad med hjälp av både detaljhandeln och kultur- och besöksnäringen arrangerat en Halloweenparad för barnen i Karlstad där just upplevelserna haft en central roll. Vid ett sådant arrangemang är det viktigt att förstå att värdeskapande processer sker *tillsammans* med kunden där värde för kunden skapas med utgångspunkt i de upplevelser som uppstår i kundens unika kontext³. Då värde påverkar kundlojalitet kan värdeskapande därmed underlätta för dig som tjänsteleverantör att både skapa en ny kundbas men också behålla befintliga kunder. Det är alltså viktigt både för enskilda tjänsteleverantörer och hela handelsplatser att förstå vilka bakomliggande faktorer som kunder värdesätter då de väljer tjänsteleverantör. Lever inte du som tjänsteleverantör upp till vad kunderna förväntar sig, vänder sig dessa istället till de tjänsteleverantör, till exempel till e-handeln, som uppfyller deras krav och önskemål bättre⁴.

Den pågående digitaliseringen av tjänster i fysiska mötesplatser blir all tydligare. Dessa digitala tjänster implementeras ofta med avseende att skapa mervärde för både företag och

kund. Vidare är det så att kunders efterfrågan på helhetsupplevelser idag är större än någonsin och det finns därför goda skäl för dig som tjänsteleverantör att erbjuda unika upplevelser till dina kunder. När en kund interagerar med dig som tjänsteleverantör, skapas en upplevelse vilken genererar mer eller mindre värde. Värde skapas alltså utifrån en subjektiv upplevelse. En kundupplevelse kan vidare beskrivas som en kundresa som innefattar flera kontaktpunkter (möten). Dessa olika kontaktpunkter kan ske både innan, under men också efter ett möte med tjänsteleverantören. På samma vis är värdeskapande inte begränsat till mötet mellan kund och tjänsteleverantör, utan påverkas av vad som skett innan och vad som kommer att ske efteråt, alltså genom hela kundresan. En konsekvens av denna process är att värde inte kan skapas eller förutsägas av tjänsteleverantören utan att det är kunden själv, som genom sina upplevelser, känner mer eller mindre värde i ett specifikt sammanhang⁵. En kund söker sig till de platser och butiker som kan tillhandahålla den typen av lösningar eller erbjudanden som kunden upplever som värdeskapande⁶. Värde kan skapas på fler platser både i den inre och yttre miljön som kunder kommer i kontakt med vid exempelvis ett shoppingtillfälle. Det är alltså här, i servicelandskapet, som du som tjänsteleverantör har viss kontroll och kan påverka kundens upplevelse.

Med dagens utmaningar som tjänsteleverantörer ställs inför idag som grund, har detta projekt utifrån följande frågeställning: Hur kan detaljhandeln och besöksnäringen skapa nya kundupplevelser med hjälp av digitaliserade tjänster? identifierat vad det är som motiverar kunder att interagera med tjänsteföretag och hur digital teknik påverkar interaktionen mellan kund och tjänsteföretag.

En karta över ett framväxande värdelandskap

För att göra det möjligt att arbeta med förbättringar, med eller utan digitalt stöd, så underlättas arbetet om det finns en slags karta. En karta som kan underlätta orienterandet i det landskap som utgörs av all den service som tillhandahålls av handlare, fastighetsägare, centrumansvariga och andra som har ett investerat intresse i lokal handel och besöksnäring. Det är också bra att kunna utmejsla vilka faktorer som finns att ta hänsyn till och vad som kan vara möjligt att påverka.

Forskning om kunders beteenden har ofta beskrivits liksom kundresor där det finns en ordning i hur kunder möter tjänsteleverantörer och det som tjänsteleverantörerna erbjuder. Dessa möten är kontaktpunkter och kundresan blir till när en kund rör sig från en kontaktpunkt till en annan. Vad är det då som gör att en kund påbörjar en sådan kundresa? Vilka motiverande omständigheter finns som får kunden att ta första steget mot en kontaktpunkt, och vilken roll har digitalisering i skapandet av upplevt värde för kunden under det att kundresan pågår?

För att få svar på dessa frågor genomförde vi en enkätstudie bestående av kvantitativa och kvalitativa frågor. De kvantitativa frågorna besvarades på en femgradig skala och de kvalitativa frågorna var öppna till sin karaktär. Utifrån svaren på enkäten och den därpå följande analysen har den karta som beskrevs ovan blivit tydlig. Där framkommer vilka delar som interagerar, hur landskapet översiktligt kan beskrivas och vilka motiverande omständigheter som indikerar vad som driver kunder att interagera med tjänsteleverantörer. Med en kartbild över detta landskap går det att se var digitala lösningar kan påverka kunders upplevelse av värde (Bild 2).

Analysen av de data som framkom i enkätstudien sorterades in i tre kluster vilka benämndes "tjänsteleverantörer", "kunder" och "digitala funktioner". Till klustret tjänsteleverantörer hör två underkategorier: "social miljö" och "fysisk plats". Den sociala miljön innefattar människorna som rör sig där men också andra fysiska och sociala förutsättningar samt händelser som sammantaget blir det sammanhang i vilket människor rör sig och agerar. I vår mening utgörs den sociala miljön av de omgivningar kunderna befinner sig i och rör sig igenom för att ta sig till den mer konkreta fysiska platsen där tjänster utbyts. Gränsen mellan den sociala miljön och den fysiska platsen är viktig att markera men i realiteten är den inte alltid så knivskarp. Anledningen till att den bör definieras handlar om i vilken mån olika intressenter kan påverka och kontrollera det som sker på den ena eller andra sidan skiljelinjen. Den enskilde tjänsteleverantören har stora möjligheter att påverka och kontrollera den egna butiksytan, men är samtidigt beroende av att ändamålsenliga lokaler finns tillgängliga och att den utanföriggande infrastrukturen med gator och kollektivtrafik hanteras på ett gynnsamt sätt. Tjänsteleverantören kan i varierad utsträckning vara med och påverka detta via olika former av sammanslutningar - vilka i sin tur kan samverka med exempelvis centrumledare, fastighetsägare och politiker.

Där det som rör tjänsteleverantörsklustret kan beskrivas i termer av kontroll och påverkan kan kundklustret beskrivas i termer av motiverande omständigheter. De motiverande omständigheterna är de som driver kunden att påbörja kundresan till platsen där tjänster tillhandahålls. Analysen visar på tre motiverande omständigheter: "*relationer*", "*måluppfyllelse*" och "*upplevelser*". *Relationer* handlar om hur vi människor i grunden är sociala varelser och vill ofta hitta olika sätt att få umgås med nära och kära. Vi har också en stark fikakultur i Sverige och vi äter ofta mat ute på restaurang. Dessa aktiviteter är omständigheter som motiverar kunder att påbörja kundresor för att ta sig dit dessa tjänster erbjuds. Det är också vanligt att kunder kommer i sällskap med andra när de flanerar i handelsområden utan att från början ha ett specifikt mål. Det kan till exempel handla om att strosa i butiker och något planlöst titta på exempelvis kläder eller andra produkter. Kundens sociala behov kan med andra ord verka som en drivkraft till att uppsöka tjänsteleverantörer. När det sedan kommer till *måluppfyllelse* så handlar det om att kunder ibland har en tydlig bild av vad de vill göra. Det kan handla om att få tag i en speciell vara eller kanske att besöka en bank eller någon myndighet. I detta fall vill kunden ofta att det skall gå fort och okomplicerat och kunden är sällan mottaglig för annan information än den som rör det specifika målet. "Snabbt in snabbt ut" kan beskriva just den här motiverande omständigheten. Även när fokus är relationer kan det finnas tydliga mål som att ta en fika till exempel. Skillnaden mellan de båda motiverande omständigheterna är att den ena har med interaktionen med andra människor att göra och där är den sociala biten avgörande och det andra rör tidsaspekten där det i ena fallet skall gå snabbt (måluppfyllelse) och i andra fallet är det mer av att vara i stunden och fokusera på sällskapet. På samma sätt som med social miljö och fysisk plats så är gränsen inte alltid knivskarp i realiteten mellan relationer och måluppfyllelse men där finns en tydlig skillnad som kommer fram i analysen och som är viktig att belysa vilket kommer bli tydligare när digitaliseringsaspekten kommer in i bilden. Den tredje och sista motiverande omständigheten är "*upplevelser*". Förutom att vi människor har praktiska saker att uträtta och har en önskan om att vara i ett socialt sammanhang så vill vi även bli underhållna, inspirerade och överraskade. Får att få till dessa upplevelser så kommer kunder att röra sig till den sociala miljön och den fysiska platsen där tjänster tillhandahålls. Där kan kunden få inspirerande erbjudanden, vara med om uppträdanden, vandra runt i trevliga miljöer, gå på marknadsdagar/temadagar och liknande.

Det kan vara upplevelser som kan liva upp en kanske annars kravfylld och enahanda vardag. Sammantaget kan vi se hur dessa tre motiverande omständigheter, relationer, måluppfyllelse och upplevelser svarar på frågan om vad som får kunder att påbörja en kundresa och röra sig i det landskap där tjänster tillhandahålls.

Det sista klustret handlar då specifikt om "digital teknik". Det är ett etablerat faktum att kunder i allt högre grad använder sig av digital teknologi, mer specifikt smarta mobiler. De smarta mobilerna följer med kunden i många av livets situationer och analysen av våra data visar att det finns två viktiga delar att förhålla sig till gällande den digitala tekniken. Den ena delen rör den digitala teknikens, i synnerhet de smarta mobilernas, praktiska användbarhet. För den kund som har siktet inställt på att påbörja en kundresa för att köpa en vara så går det att använda mobilen till att samla en mängd användbar information. Det går att lokalisera en butik som säljer en viss typ av vara. Det går ofta att se om varan finns inne eller inte. Det går att se om butiken är öppen och så vidare. Sedan går det också att använda mobilen för själva transaktionen, för att ta emot kvitton och ibland även ladda ner en app där det går att hantera ett medlemskap i en viss butik eller butikskedja. På ett sätt går det att säga att den smarta mobilen blir en del av köplandskapet och skapar en brygga mellan kunder och tjänsteleverantörer. De smarta telefonerna kan ses som ett verktyg som kan assistera oss på många praktiska sätt och ur detta perspektiv är mobilen ett positivt tillskott. Den andra delen av digital teknologi handlar om att den ibland är påträngande i våra liv på ett sätt som stressar oss. Dels är det så att många appar är utformade på ett sätt som triggar vår nyfikenhet. Det plingar till i mobilen och då är det svårt att inte plocka upp den för att se vad som är på gång. Det kan finnas en rädsla att missa någon viktig information. Om det är svårt för en person att lägga ifrån sig mobilen när hen vill ägna sin uppmärksamhet åt något annat uppstår en konflikt. En sådan konflikt riskerar vara grunden till upplevd stress och då är mobilen inte längre något positivt. Precis som en bilist kan rikta sin irritation på en annan bilist som gör någon farlig manöver i stället för att rikta irritationen på den totala trafiksituationen kan en kund riskera rikta sin irritation på senaste påträngande meddelandet i mobilen än på den totala mängden meddelanden. Då vill ju ingen vara den som skickade just det meddelandet. Här finns med andra ord en balansgång mellan den digitala teknologins positiva respektive negativa konsekvenser som behöver synliggöras. Detta är viktigt att ta hänsyn till för den som vill ta fram en digitaliseringsstrategi.

De tre kluster med sina underliggande delar är vad som utgör det vi kallar för ett "värdelandskap" där värde kan skapas för, i första hand kunder, men också för dig som tjänsteleverantör (Bild 2).

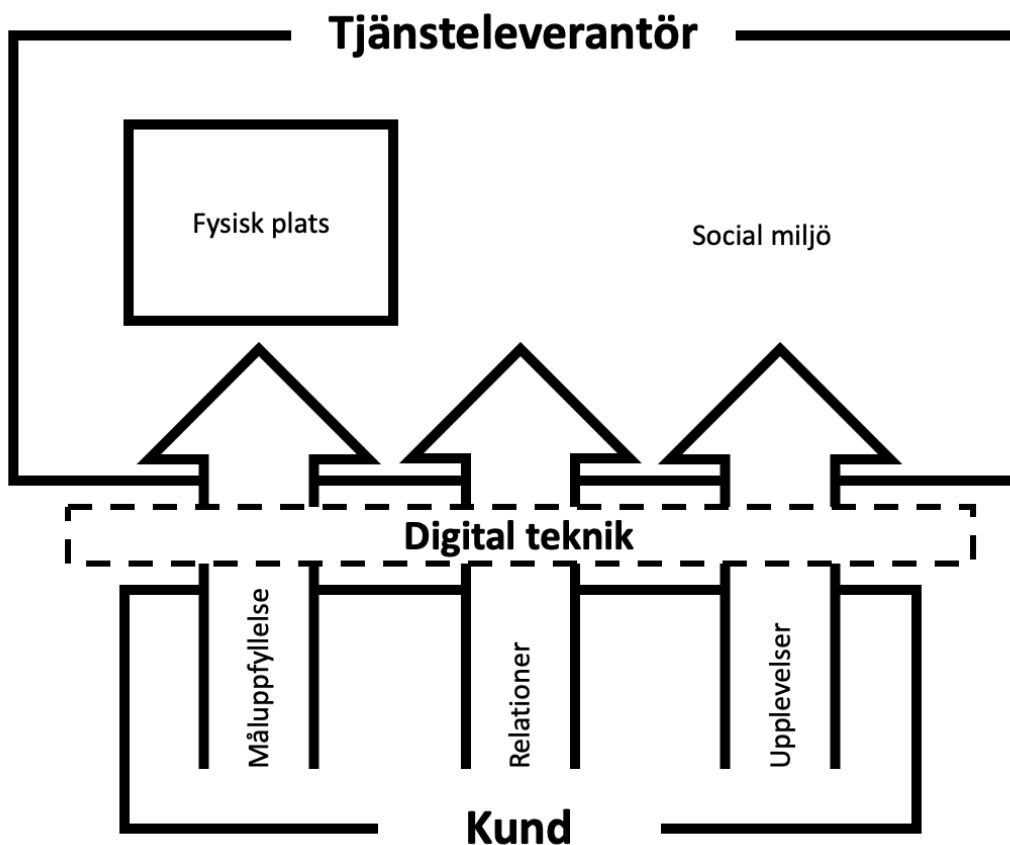


Bild 2. En illustration av värdelanskapet

Värdeskapandet sker när kontakt uppstår mellan kund och dig som tjänsteleverantör. I en sådan kontaktpunkt ges möjlighet till värdeskapande och den digitala tekniken kan bidra till ett ökat värde men kan även minska värdet beroende på hur den digitala tekniken tas emot av kunden. När den digitala tekniken stödjer kundens måluppfyllelse, vilket är en av de tre motiverande omständigheterna i värdelanskapet, är det sannolikt att möjligheten till positivt värdeskapande ökar. När det sedan kommer till de två övriga motiverande omständigheterna, *relationsskapande* och *upplevelser*, finns en större risk att digital teknik upplevs påträngande och störande. Med det sagt är det inte så att det inte kan vara värdeskapande, men här bedöms att mer finkänslighet och försiktighet är på sin plats. Det beror på att kundens fokus i dessa två fall inte är fullt fokuserad på att nyttja någon tjänst.

Värdelanskapet kan bidra till att skapa en överblick över hur värdeskapandeprocessen går till. När det sedan kommer till att bli mer konkret i digitaliseringstänket och få en bättre kunskap om kunders digitala beteenden och preferenser föreslås en modell i fem steg som kan öka just den kunskapen. De fem stegen kan användas av olika aktörer med investerat intresse i lokal handel. Tanken är att stegen skall vara okomplicerade men ändå tillräckligt breda så att tillräckligt god kunskap om digitaliseringens förutsättningar och värdeskapandeprocesser erhålls. Utifrån den kunskapen är det möjligt att formulera en egen digitaliseringsstrategi. En sådan strategi kan till exempel leda till att någon digital tjänst kopplas till den egna verksamheten eller också kan det leda till en ökad kompetens att möta kunder med nya beteenden och behov i en ny digital tid och därigenom bli bättre på att skapa värde för kunder.

Fem steg till en digitaliseringsstrategi

Hur kan man då jobba med att digitalisera sin verksamhet? Nedan kommer en metod som du som tjänsteleverantör kan arbeta med för att utveckla din verksamhet. I arbetet med vårt projekt planerade och genomförde vi ett flertal workshoppar tillsammans med affärsidkare, centrumutvecklare och andra personer som på olika sätt är engagerade i den lokala handels- och besöksnäringen. Det övergripande syftet var att tillsammans med deltagarna komma fram till och formulera digitaliseringsstrategier. För att kunna göra det följdes en plan som steg för steg ökade deltagarnas kunskaper om kundbeteenden, digital teknologi och därtill grundläggande forskningsmetoder. Dessa steg kommer att beskrivas mer ingående och det är steg som du som läsare skall kunna följa för att arbeta med digitaliseringsfrågor kopplat till den verksamhet där du befinner dig. För att du lättare skall kunna följa dessa fem steg kommer först en genomgång av tre grundläggande verktyg du behöver: *intervjuteknik*, *observation* och *analytiskt resonande*.

Verktyg 1: Intervjuteknik. Det är inte alla som har genomfört formella intervjuer, men alla har ställt frågor till andra på olika sätt. Den intervjuteknik vi använt oss av består i princip av två delar; aktivt lyssnande och fokus på öppna frågor. Det *aktiva lyssnandet* i sin tur bygger på, som det låter, att den som intervjuar är aktiv i samtalet. Det innebär inte att "ta över" utan det handlar om att inte avbryta berättaren utan uppmuntra till att berättelsen fortgår. Intervjuaren är fokuserad på berättelsen och berättaren och visar genom kroppsspråk och små uppmuntrande ord hen vill veta mer om det som berättaren vill förmedla. *Fokus på öppna frågor* är något som bidrar till att berättelsen utvecklas både på bredden och på djupet. Forskning har visat att personer som tränats i intervjuteknik och samtalsmetodik ställer fler öppna frågor än otränade personer⁷. Motsatsen till öppna frågor är slutna frågor och dess form bjuder in till korta svar som: "ja", "nej", "ibland" och liknande. Det blir lite som att svara på en enkät. De öppna frågorna bjuder in till längre och mer utvecklade svar och exempel på sådana är: "Hur brukar du tillbringa din semester?", "Vad gör att ett besök på stan blir bra?" och "Vad är ett bra fredagsmys för dig?". Det är ju bra att blanda olika frågetyper men det är lämpligt att använda öppna frågor i större utsträckning. Den som vill vässa sin intervjuteknik ytterligare kan träna genom att skriva ner några öppna frågor på ett papper och sedan testa dessa på en person.

Verktyg 2: Observation. Att observera är ett vanligt sätt att samla in information inom forskning. Det går att genomföra observationer på olika sätt. Vi använder observationsprotokoll för att genomföra observationer. De observationsprotokoll (Bild 3 och 4) vi nyttjade består av olika fält med förberedda frågor och kan enkelt tas med till sammanhang där kunder befinner sig. Frågorna i protokollen är exempel på sådant som kan observeras men det går också att samla in informationen genom att ställa frågorna till kunderna. Det går givetvis att lägga till och dra ifrån frågor utifrån hur de passar i olika verksamheter.

Aktiviteter	Möten och information
Vad gör kunden? Vilka aktiviteter utförs?	Vilka andra individer kom kunden i kontakt med? Och vilken information interagerar kunden med?
Föremål och tjänster	Gillar och ogillar
Vilka fysiska och digitala objekt/tjänster är kunden i kontakt med? Hur, Var och När?	Vad gillas resp. ogillas av kunden?

Bild 3. Kundobservationsprotokoll framsida

Överraskningar	Lärdomar
Gör kunden något på ett oväntat sätt? Kringgår eller undviker något ni tänk de ska göra? Saker som ändrar/påverkar kundens beteende? Gör kunder något för dig obegripligt?	Något som ifrågasätter ert antagande om hur tjänsten ska/bör fungera? Något som bör ändras, förstärkas, förminsas, tas bort? Om det går dåligt: vad får det för konsekvenser för kundupplevelsen? Om det går bra: vilket värde skapas för kunden?

Bild 4. Kundobservationsprotokoll baksida

Verktyg 3: Analytiskt resonerande. När intervjuer och observationer är genomförda finns ett material som behöver analyseras. Även här handlar det om att ställa frågor men nu riktade mot den information som samlats in. Det kan till exempel formuleras som: Vad handlar detta om? Hur skall vi förstå...? Vilken funktion har...? och så vidare. Detta går bra

att göra på egen hand men det blir mer givande om fler är med och analyserar. Då kan funderingar bollas fram och tillbaka och analysen kan bli mer grundlig. Analysen kommer sedan ligga till grund för de slutsatser som dras och i detta fall kommer slutsatserna bli basen för den strategi som utarbetas.

Steg 1: Den värdeskapande kundupplevelsen. Målet med steg 1 är att förstå kunders upplevelser. För att genomföra detta första steg behövs minst två personer. Det kan vara du som genomför en intervju och den du intervjuar kan vara en kollega, en vän eller annan för dig bekant person. Det kan med fördel vara flera personer men det bör inte heller vara för många. Skulle ni vara flera som vill genomföra detta steg så kan det vara lämpligt att dela in er i grupper om fyra till fem personer. Utgångspunkten är någons eller någras erfarenhet (-er) av att vara kund. Den som ansvarar för genomförandet av steg ett ber att deltagarna var och en och i tur och ordning berättar om ett nyligt inköp. Upplägget i berättelsen är att följa kundresans struktur där det finns ett före, under och efter. I korthet kan en kundresa delas in i tre delar där första delen rör sådant som en kund gör inför ett inköp, till exempel att läsa på en hemsida om var en butik finns och om en vara finns tillgänglig. Den andra delen handlar om det som händer i samband med inköpet, som till exempel att fråga personal om var en vara finns, fråga om varans beskaffenhet och sedan köpa varan. Tredje delen handlar om vad som händer efter inköpet, till exempel en fråga via mejl om inköpet var till belåtenhet och kanske även få medlemserbjudanden om kunden till exempel blivit medlem i en kundklubb.

Frågor ni kan tänka på för era berättelser är till exempel: Hur började er resa? Vad skulle köpas? Hur valde ni? Vad upplevde ni? Det är under berättandet som intervjuaren och övriga deltagare skall använda sig av aktivt lyssnande och bidra till att berättaren skall få utveckla sitt exempel. Under det att berättelsen pågår skall övriga fundera över uppföljande frågor. Dessa får gärna vara formulerade som öppna frågor och kan med fördel skrivas ner på papper. När berättaren är klar fortsätter utforskandet av kundupplevelsen genom att de nedtecknade frågorna ställs. Därefter skall ni tillsammans fundera över vad som upplevts positivt och vad som upplevts negativt och även koppla det till specifika situationer. Summera sedan dessa upplevelser kopplat till situationer. Tänk i termer av vilket värde som skapades för respektive kund (du och övriga). Ett exempel på hur det kan formuleras är: "När jag väntade hos frisören bjöd de mig på kaffe och kaka. Jag uppskattar sådant för det får mig att bli avslappnad och det blir lite hemmakänsla." När detta första steg är genomfört så har du en bredare bild av hur kundupplevelsen ser ut och hur den kan formuleras som ett värde för en kund. Du har också börjat bekanta dig med intervjuteknik som ett sätt att strukturerat samla in viktig information. Nyfikenhet och delandet av erfarenheter är viktiga bitar i detta första steg.

Steg 2: Kundens behov och beteenden. Det andra steget inleds med observationer av dina kunder. De kundobservationsprotokoll (Bild 3 och 4) som presenterades ovan kan med fördel användas. Det går bra att lägga till och dra ifrån frågor. Tanken är att få till en bild av hur kunder agerar och vad som kan tänkas vara värdeskapande ur kundens perspektiv. Observationerna genomförs med fördel av flera personer, minst två, och gärna vid flera tillfällen. Om det känns relevant går det, i samband med observationerna, att ställa frågor till kunder om deras upplevelser. Observationerna kan genomföras under några dagar eller veckor men det är viktigt att sätta en borte tidsgräns för när observerandet skall avslutas. När all information från observationerna är insamlade, så är det dags att fortsätta att arbeta med detta material. Här finns en koppling till det första steget på så sätt att var och en som

samlat in material får presentera detta för de övriga inblandade. Även här är det aktiva lyssnandet en viktig del och tillsammans skall ni utforska de observationer som gjorts. Ställ frågor till varandra med syftet att föra beskrivningen av observationerna framåt. Det kan exempelvis vara frågor som: "Kan du beskriva situationen mer utförligt?" och "Hur har kunden har upplevt situationen tror du?". Anteckna gärna frågor och svar. När alla observationer har presenterats och diskuterats är det dags att sätta in observationerna i en gemensam kundresa. Med det menas att observerade situationer sätts in på lämplig plats i kundresan, antingen före, under eller efter. Här är det också meningen att situationen skall kopplas till vad kunden kan tänkas uppleva värdeskapande men också om det kan vara så att situationen kan tänkas upplevas negativt eller irriterande av kunden. I detta arbete är det bra att koppla tillbaka till steg ett där de egna kundupplevelserna stod i fokus. Med dessa erfarenheter och de genomförda observationerna bör en bred bild av kundupplevelser och kundperspektiv framträda. Nu har du även fått erfarenhet av verktyget observation.

Steg 3: Digital omvärldsanalys. Likt steg två inleds steg tre med lite förberedelser. Det går ut på att leta efter nya och gamla digitala funktioner. En bra start är att söka i app-store/google play efter appar som har funktioner som du gillar. Det går att söka på internet och gärna fråga kollegor och bekanta om deras erfarenheter av digitala funktioner och vilka de gillar och använder när de ska shoppa/fika/äta osv. Fråga varför de använder appen/webbsidan och vilket värde får de av att använda dessa. Finns det andra digitala funktioner som du känner till som inte är appar, så går dessa också bra att ta med. Den här aktiviteten kan ta några dagar att genomföra. Fynden kan skrivas ner på papper men det går även att göra skärmdumpar av de digitala lösningarna/apparna med mobilen. Sedan följer ungefär samma procedur som vid de tidigare stegen. Var och en får presentera sina fynd och övriga deltagare ställer frågor om fynden. Många fynd är säkert gemensamma men det dyker sannolikt upp digitala fynd som inte är kända av samtliga. När en app presenteras så skall den beskrivas så noggrant som möjligt och frågor att besvara kan vara: "Vad har du hittat?", "Hur fungerar den?" och "När kan man använda den?". Det går såklart att även ställa andra frågor. Vid presentationen kan det vara bra att visa skärmdumpar. Det går att göra både direkt i telefonen men om skrivare finns tillgängligt kan det vara bra att skriva ut bilder på skärmdumparna. Efter att alla fynd är presenterade är det dags att analysera fynden och placera in de digitala funktionerna i en kundresa. Här kan det bli så att en funktion tycks höra hemma i en eller alla tre segmenten före, under och efter. Det är helt i sin ordning. När detta är gjort skall ni tillsammans resonera om vilka värden en kund kan tänkas uppleva när den digitala lösningen används. Här kan ni koppla tillbaka till föregående steg och resonera dels utifrån era egna kundupplevelser men också hur ni tror eller vet att andra kunder tycker. När detta steg är genomfört bör ni ha en bred kunskap om digitala lösningar och vilka värden dessa kan skapa för en kund. Ni har också arbetat med analys som ett verktyg.

Steg 4: Värdeskapande i mötet mellan kund och tjänsteleverantör. Även detta steg börjar med lite förberedelser i form av informationsinhämtning. Likt de tre första stegen så skall arbetet fortgå utifrån kundperspektivet men nu skall även tjänsteleverantörsperspektivet introduceras. För att göra detta används ett protokoll för tjänsteleverantörsperspektiv (Bild 5.) och ett protokoll för kundperspektiv (Bild 6). I kontakten med kunder finns det säkerligen saker som tjänsteleverantören gillar, som till exempel få en positiv kommentar av en kund som fått den hjälp den behöver, men också sådant som ogillas, som att se kunder lämna kön för att de inte blir betjänta fort nog. Protokollet för tjänsteleverantörsperspektivet fyller du i utifrån egen erfarenhet och andra tjänsteleverantörers erfarenhet. Här är det igen bra att

vara flera deltagare. Protokollet som utgår från kundperspektivet fylls i på samma sätt. I steg ett och i steg två utgick du från dig själv som kund och det skall du göra även här. Du kan också lägga till fynd från steg två där du observerade kunde och även frågade dem om vad du tycker. Det går utmärkt att också nu fråga kunder om vad de gillar respektive ogillar i kontakten med olika tjänsteleverantörer. Ju mer information som samlas in desto enklare blir det att genomföra dessa steg. När protokollen är ifyllda är det dags att presentera resultaten för övriga deltagare. Upplägget är som tidigare att var och en presenterar sina fynd och sedan ställs frågor för att utveckla presentationerna. Under detta moment kan det säkerligen dyka upp fler ting på temat "gillar och ogillar" och då är det bara att skriva ner även dessa fynd.

Tjänsteleverantörsperspektiv	
Gillar	Ogillar

Bild 5. Protokoll för tjänsteleverantörsperspektiv

Kundperspektiv	
Gillar	Ogillar

Bild 6. Protokoll för kundperspektiv

Nu skall även dessa fynd sättas i ett kundresesammanhang och kopplas samman med resultatet från steg tre. För varje "ogillar" finns antagligen en digital funktion som skulle kunna ändra från "ogillar" till "gillar". Ett exempel skulle kunna vara att en kund ogillar att komma till en butik bara för att upptäcka att den är stängd. Då skulle en app som visar öppettider kunna göra så att en kund slipper stå utanför en butik och känna sig irriterad. I steg fyra kan det bli ett resultat som visas i bild 7. Där är utskriftar av olika digitala lösningar uppsatta längs en kundresa. På utskrifterna står sådant som gillas eller ogillas av kunder respektive tjänsteleverantörer. Notera att de olika delarna nödvändigtvis inte behöver vara sammankopplade.



Bild 7. Sammanställning steg fyra

När det arbetet är gjort är det läge att koppla tjänsteleverantörsperspektivet och kundperspektivet och på så sätt få en överblick över hur värdeskapandet kan ökas utifrån olika förutsättningar. Detta görs genom att använda en fyrfältsmodell (Bild 8) där båda perspektiven möts. Där ges också ett förslag till vilken form av åtgärd som kan öka värdet för både kund och tjänsteleverantör. Åtgärden som är en av fyra kan stärkas både med och utan digital teknologi.

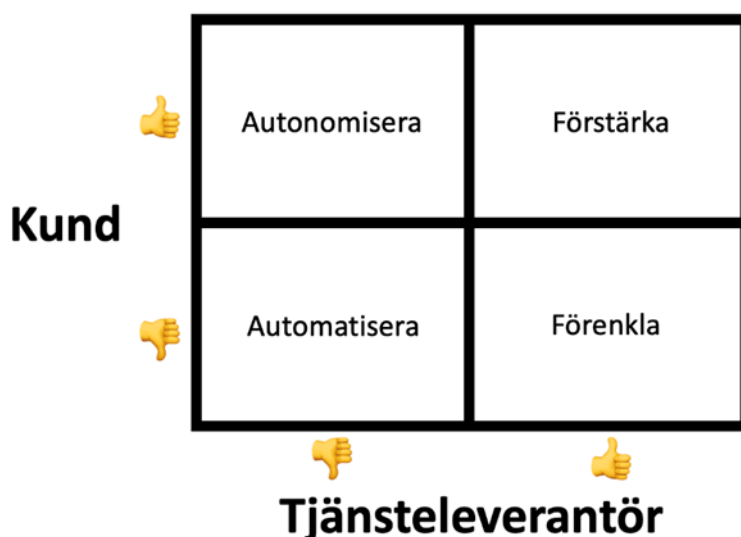


Bild 8. Fyrfältsmodell över förändringsmöjligheter

När kund och tjänsteleverantör båda tycker ett moment är irriterande så bör detta moment **automatiseras**. Ett exempel kan vara en vägtull där tjänsteleverantören behövde ha en person i ett bås som tog emot betalning för en bilist som var tvungen att stå i kö för att betala och komma vidare. Nu kan en kamera fotografera nummerskylten och avgiften kan skickas till betalning som kan ske via autogiro. När en kund ogillar ett moment men där tjänsteleverantören gillar detta så bör detta moment **förenklas**. Ett exempel är skattedeklarationen. Förr fick medborgaren fylla i en massa papper och räkna ut allt själv. Det var nog få som uppskattade detta moment. Skattemyndigheten vill dock ha in informationen och idag kan medborgaren läsa igenom skatteuträkningen och sedan använda skatteverkets app tillsammans med Bank Id för att godkänna sin deklaration. Detta blir ju betydligt enklare. När det är så att kunden gillar något men det ogillas av tjänsteleverantören så bör detta **autonomiseras**, vilket innebär att skapa självbestämmande och att göra någon oberoende. En kund vill till exempel kunna beställa resebiljetter när som helst på dygnet, alla dagar i veckan. Tjänsteleverantören vill förmodligen inte bemanna kundtjänst dygnet runt. Om kunden kan gå in i en app eller på en hemsida och boka biljetten själv när kunden har tid och lust har momentet autonomiserats. Om ett moment gillas av både kund och tjänsteleverantör behövs det kanske inte göras mer. Men det finns möjlighet att **förstärka** upplevelsen av värde ytterligare genom att till exempel använda spelifiering (eng: "gamification").

I detta steg skall nu framträda en tydligare bild av flera av de möjligheter till digitalisering som står till buds. Det är inte meningen att alla dessa områden skall hanteras utan nu tillkommer att avgöra var fokus skall läggas. Det gäller att välja ut något område och där se vilken av de fyra åtgärderna (fyrfältsmodellen) som lämpar sig bäst. Det kan då landa i att kanske ansluta en verksamhet till en existerande digital lösning eller kanske, beroende på tillgänglig kompetens, själv eller tillsammans med andra utveckla en ny digital lösning. I detta fjärde steg har en det zoomats in från en bred palett av digitala möjligheter till den lösning som passar bäst i den egna verksamheten.

Steg 5: Din digitaliseringsstrategi. Det femte och sista steget handla om att sammanställa dina erfarenheter från de fyra föregående stegen. Det är ett tillfälle att summera och reflektera över nyvunna kunskaper inom digitalisering och hur dessa på bästa sätt kan implementeras i den egna verksamheten. Detta är grunden för din egna digitaliseringsstrategi. I större verksamheter som kanske också ingår i kedjor så kan det finnas centrala strategier rörande digitalisering. Även här kan dessa fem steg användas på lokal nivå för att öka den egna kunskapen kring kunders digitala beteenden och aktuella digitala trender. För en mindre verksamhet kan det också vara ett alternativ att gå samman med andra aktörer i nätverk för att få mer kraft och energi till att kanske utveckla egna digitala lösningar kopplade till gemensamma intressen och utmaningar. I sådana fall kan det kanske vara en idé att genomföra dessa fem steg från början tillsammans med fler intressenter. Detta femte steg kan då bli en brygga till steg ett och då kan det vara bra att involvera de övriga deltagarna i planeringen.

Framtidens fysiska mötesplatser, en konklusion

Utgångspunkten för det här projektet var frågan: *Hur kan detaljhandeln och besöksnäringen skapa nya kundupplevelser med hjälp av digitaliserade tjänster?* Svaret på denna fråga ligger i mångt och mycket i att utgå från kunderna för att förstå deras nya beteenden och behov vilka utvecklas som en följd av digitalisering. Det är viktigt att komma ihåg att kunderna redan är digitaliserade och att tjänsteleverantörer måste möta dem där de är idag. Ett sätt att öka denna kunskap är att följa de fem stegen mot en digitaliseringsstrategi vi presenterat i denna rapport.

Tidigare har man sett kunder som resenärer på en kundresa där tjänsteleverantörens roll är att förflytta kunden framåt mot ett köptillfälle. Istället måste man utgå från de motiverande omständigheter som får kunder att röra sig i ett värdelandskap. Genom att förstå de motiverande omständigheterna och deras plats i värdelandskapet ges en grund för att öka kunders upplevelse av värde under en pågående kundresa. Denna typ av förhållningssätt kommer att möjliggöra för tjänsteleverantörer att förstärka kunders värdeskapande processer.

Framtidens fysiska mötesplats kan med andra ord definieras som ett värdelandskap. Genom att utgå från detta värdelandskap där kunders upplevelse av värde är i fokus kommer de fysiska mötesplatserna att utvecklas och stärkas. Detta förutsätter att tjänsteleverantörer ökar sin kunskap om kunders behov och beteenden och förmår att möta sina kunder där de är i både den digitala och den fysiska världen. Genom denna kunskap kan tjänsteleverantörer förstå när digital teknik gynnar mötet med kunderna. I dessa möten mellan kunder och tjänsteleverantörer finns en tydlig grogrund för ett samskapande av värde och en utveckling av framtidens fysiska mötesplats.

Referenser och vidare läsning (ska inte vara med texten)

Fotnot är rekommendationer för vidare läsning av vetenskapliga referenser:

1. Brown, M., Mendoza-Pena, A., & Moriarty, M. (2014). On solid ground: Brick-and-mortar is the foundation of omnichannel retailing. A.T. Kearny
2. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
3. Kristensson, P., Gustafsson, A., & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.
4. Gummesson, E. (2011). *Total relationship marketing*: Routledge.
5. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
6. Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351-359.
7. Rautalinko, E. (2013). *Samtalsfärdigheter: stöd, vägledning och ledarskap*. Stockholm: Liber AB.