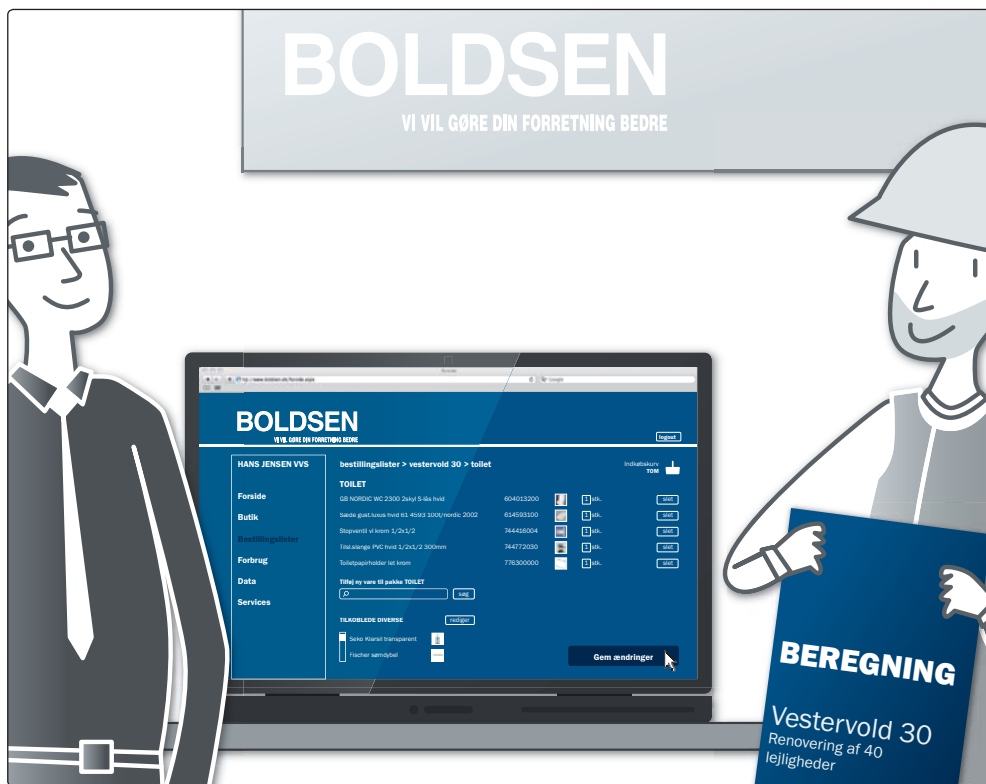
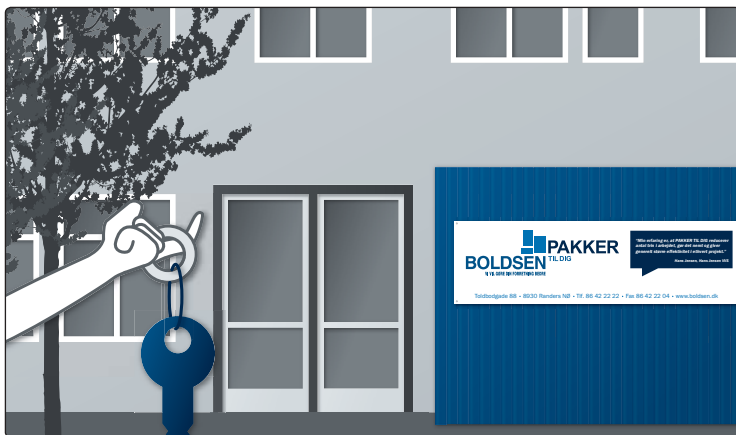




Strategisk servicedesign | Procesrapport | Lotte Christiansen & Rikke B E Knutzen | AD10-ID9 | Juni 2010

BOLDSEN pakker til dig - strategisk servicedesign

af Lotte Christiansen og Rikke B E Knutzen

Titelblad

Arkitektur & Design
Industriel Design
Aalborg Universitet
Forår 2010

BOLDSSEN pakker til dig - strategisk servicedesign

Projektgruppe	AD10-ID9
Projektperiode	01.02.2010-02.06.2010
Vejleder	Søren Bolvig Poulsen
Bivejleder	Poul Kyvsgaard Hansen
Samarbejdspartner	A/S Chr. Boldsen
Oplagstal	6
Sidetal	153




Rikke Bækgaard Eilsoe Knutzen




Lotte Christiansen

Forord

TILKENDEGIVELSER

Dette projekt er ikke lavet af to personer alene. I dets tilblivelse er der mange personer, der på forskellig vis har givet deres bidrag og støtte.

Vi retter en særlig tak til Henrik Sørensen for først og fremmest at give os muligheden for samarbejdet med A/S Chr. Boldsen, dernæst for den indsigt han har givet os i virksomheden og endeligt for sit store engagement, deltagelse i og prioritering af projektet.

Vi vil også takke Henri Bugge, Michael Frølich Christensen og Jesper Andreassen fra A/S Chr. Boldsen for deres engagement og deltagelse i møder og workshops samt sparring gennem projektet. Det har givet en uundværlig indsigt i virksomheden og de daglige arbejdsgange. Herunder skal også lyde en tak til de øvrige ansatte hos A/S Chr. Boldsen, der har været inddraget i projektet.

Vores tak går også til Ole Jakobsen og Lars fra Randers Blikkenslager, Flemming Sall samt Kirsten Jacobsen fra Byens Oliefyr- og VVS-service for at engagere sig i projektet og give værdifuld input i både researchfasen og gennem i udviklingen af servicen. Projektet havde ikke været muligt at gennemføre uden deres hjælp og deltagelse.

Derudover skal der gå en tak til Lene Faber Ussing og Søren Wandahl fra Aalborg Universitet for værdifuld indsigt i byggebranchen i projektets tidligste fase.

Der skal også lyde en tak til Thomas Broen fra Creative Gears, for god vejledning og hjælp til brug af strategispillet Consolidate.

Endelig skal lyde en tak til vores to vejledere Søren Bolvig Poulsen og Poul Kyvsgaard Hansen. Søren for at hans store engagement i projektet, evne til at spotte kritiske punkter og opløftende vejledningstimer. Pouls for hans skarpe nedslag i projektets hovedområder, som har været afgørende for projektet.

LÆSEVEJLEDNING

Projektet består af en præsentation, en procesrapport samt en DVD med appendiks.

Præsentation

Præsentationen viser slutresultatet af projektet og præsenterer servicekonceptet *BOLDSSEN pakker til dig*. Det anbefales at læse præsentationen først.

Procesrapport

Procesrapporten beskriver den proces, der har ledt til den endelige servicekonceptet. I rapporten bruges termen proces om processuelle elementer og termen projekt om elementer, der har relation til den service, der udvikles. Procesrapporten er delt op i 11 kapitler:

0. Projektramme
1. Teoretisk rammeværk
2. BOLDSSEN og markedet
3. BOLDSSENs strategiske position
4. Brugerstudier
5. Front office analyse
6. Fokus
7. Serviceudvikling
8. Servicedetaljering
9. Evaluerende af servicekoncept
10. Refleksion over proces
11. Litteratur og illustrationer

I procesrapporten vil der være nogle gentagelser fra præsentationen.

Appendiks

Til procesrapporten følger en DVD med appendiks. Indholdsfortegnelsen for DVD'en findes i indholdsfortegnelsen. De digitale versioner af rapporterne kan findes på den vedlagte appendiks-DVD.

Referencer

Litteratur og illustrationsliste kan findes sidst i rapporten. Til litteraturhenvisninger er Harvard metoden brugt.

Indhold

6	0. PROJEKTRAMME	53	4. BRUGERSTUDIER
7	Baggrund for projekt	54	Byggeledelse
8	Emnevalg	56	Brugerne på byggepladsen
9	Læringsmål	63	Brugerkarakterer
10	Projektformulering	64	Opsamling
11	Projektplan		
12	Designbrief		
13	1. TEORETISK RAMMEVÆRK	65	5. FRONT OFFICE ANALYSE
14	Projektilgang	66	Aktivitetskortlægning
15	Brugercentreret design	68	Analyseworkshop hos BOLDSSEN
19	Servicedesign	72	Intern analyse
25	Strategisk design	74	Kultur, normer og ressourcer
28	Opsamling	76	Værdien for brugerne
		78	Forhindringer og usikkerhed
29	2. BOLDSSEN OG MARKEDET	83	6. FOKUS
30	BOLDSSEN	84	Fokus
32	Trends og tendenser	86	Afgrænsning
33	Markedskræfter og konkurrence		
36	Strategiworkshop		
40	Interviews hos BOLDSSEN		
42	Varehåndtering back office		
44	3. BOLDSSENS STRATEGISKE POSITION	87	7. SERVICEUDVIKLING
45	Mål, vision og værdier	88	Initierende koncepter
46	Arenaer	91	Analyserapport
48	Midler	92	Review af initierende idé
49	Differentiatorer	94	Konceptudvikling
50	Taktik og økonomisk incitament	96	Fire koncepter
51	Fundne problemstillinger	99	Elementudvælgelse
52	Opsamling	104	Servicekonceptet BOLDSSEN pakker
		108	Konceptets potentiale

109 8. SERVICEDETALJERING

- 110 Konceptpræsentation
- 112 Konceptfeedback fra VVS-installatør
- 114 Servicetiltag
- 116 BOLDSENs visuelle identitet
- 118 Experience prototypes
- 121 Feedback på experience prototypes
- 124 Observation på lager
- 126 Detaljering af touchpoints
- 132 Back office værktøjer
- 133 Back office specificering
- 134 Servicen som en salgbar ydelse
- 136 BOLDSEN pakker til dig

137 9. EVALUERING AF SERVICEKONCEPT

- 138 Evaluering af BOLDSEN pakker til dig
- 141 Diskussion af det strategiske potentiale
- 142 Perspektivering på servicekoncept

144 10. REFLEKSION OVER PROCES

- 145 Brugercentreret tilgang
- 147 Design af services
- 148 Strategisk design for en virksomhed

150 11. LITTERATUR OG ILLUSTRATIONER

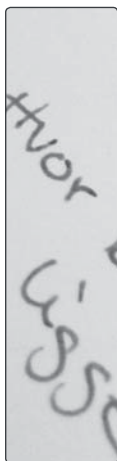
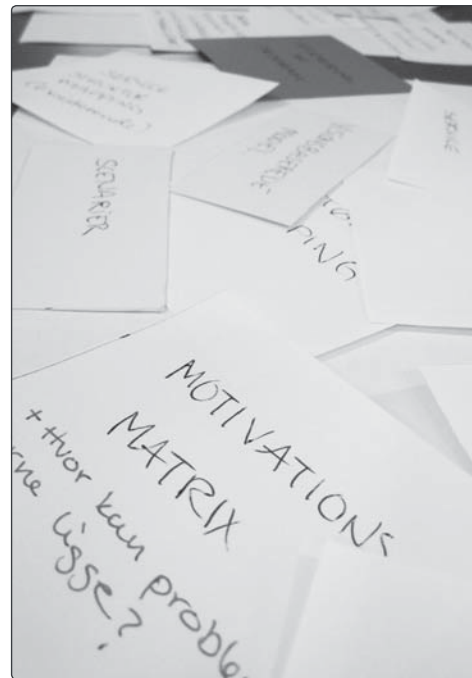
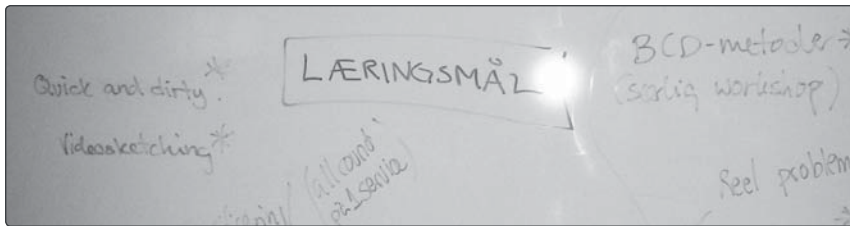
- 151 Litteraturliste
- 153 Illustrationsliste

APPENDIKS

- A Faseplan
- B Designbrief
- C Udbudsformer
- D Noter fra møde med Lene Faber
- E Brugerkarakterer
- F Aktivitetskort
- G Analyseworkshoppræsentation
- H Forhindringer og usikkerheder
- I 10 initierende servicekoncepter
- J Analyserapport
- K Min BOLDSEN
- L BOLDSEN organizer
- M BOLDSEN pakkelsøsnings
- N BOLDSEN container
- O BOLDSEN pakker
- P Customer journey for BOLDSEN pakker
- Q Konceptpræsentation
- R Noter fra konceptpræsentation hos BOLDSEN
- S Noter fra konceptfeedback fra VVS-installatør
- T Feedback på experience prototypes
- U Projektaktiviteter

BILAG

- 1 Designbrief skabelon
- 2 VVS-beregning



0. Projektramme

I dette kapitel gives en forståelse for projektets rammer og et overblik over projektets indhold. Kapitlet inkluderer baggrunden for valg af emne, læringsmål samt en projektformulering.

Ud over det giver kapitlet et overblik over projektets tidsplan, samt en opsummering af det design brief som blev formuleret ved projektstart.

Baggrund for projekt

Interesseområder, kriterier for emnevalg.

Forud for projektet ligger mange overvejelser om emnevalg. Overvejelserne inkluderer, hvordan projektgruppens tilegnede kompetencer bedst illustreres, samt hvordan kompetencerne udbygges inden for de områder, projektgruppen finder interessante.

INTERESSEOMRÅDER

De områder af designfaget, som primært har projektgruppens interesse, er (ill. 0.1) :

- Brugercentreret design
- Servicedesign
- Strategisk design

Mens servicedesign og strategisk design er temaer inden for faget design, er brugercentreret design en arbejdsform som kan benyttes inden for begge temaer.

Interessen for brugercentreret design og servicedesign opstod for projektgruppen allerede i det første møde med begreberne og blev kun større i løbet af studieforløbet. Mens brugercentreret design har været en arbejdsform på de fleste projekter siden sjette semester, har projektgruppen på trods af en stor interesse kun reelt set arbejdet med servicedesign på syvende semester. Læringen fra syvende semester er dog senere blevet indarbejdet i projekter.

Emnet strategisk design har ligeledes projektgruppens interesse, dog uden at der direkte og bevidst har været arbejdet med det i forbindelse med tidligere projekter.

Begreberne brugercentreret design, servicedesign og strategisk design vil blive beskrevet nærmere i kapitlet *Teoretisk rammeværk*.

SAMARBEJDE MED PRIVAT VIRKSOMHED

I Danmark er den offentlige sektor gået forrest inden for servicedesign og har medvirket til finansiering af servicedesignprojekter for blandt andet kommuner. Ikke desto mindre er den samlede interesse for servicedesign relativt beskeden, særligt inden for erhvervslivet. En af grundene er, at der mangler eksempler på kommercielle cases, der kan være med til overbevise om, at servicedesign kan skabe serviceydelser, som er attraktive for kunderne samt effektive og økonomisk attraktive for virksomhederne. (Bechmann, 2010, s. 264)

I forlængelse af det er der i projektgruppen et ønske om at arbejde med det private erhvervsliv og lave et servicedesignprojekt, som kan bruges som en kommerciel case.

KRITERIER FOR EMNEVALG

På baggrund af ovenstående opstilles der følgende kriterier for emnevalg:

- Det skal være et servicedesignprojekt.
- Arbejdsformen skal være brugercentreret.
- Der skal indgå aspekter af strategisk design.
- Projektet skal ske i samarbejde med en privat virksomhed.



Ill. 0.1
Projektgruppens interesseområder.

Emnevalg

Varehåndteringsservice for A/S Chr. BOLDSEN.

VAREHÅNDTERING I STØRRE BYGGEPROJEKTER

Projektgruppen er kommet i kontakt med Henrik Sørensen, den administrerende direktør for A/S Chr. Boldsen (senere refereret til som BOLDSEN). BOLDSEN er en grossistvirksomhed inden for VVS (varme, ventilation og sanitetsteknik), VVT (værktøj, værktøjsmaskiner og teknik) og stål. En gennemgang af BOLDSEN som virksomhed er at finde i kapitlerne *BOLDSEN og markedet* samt *BOLDSENs strategiske position*.

Administrerende direktør for BOLDSEN, Henrik Sørensen, har en idé om en ny serviceydelse, som kan tilbydes VVS-firmaer i forbindelse med varehåndtering på større byggeprojekter. Med større byggeprojekter menes eksempelvis renovering af 30 lejligheder eller opførsel af en skole.

Helt konkret går idéen ud på, at en slags mobil butik, eks. en container, bliver kørt ud til byggepladsen, hvorfra håndværkere nemt har adgang til de artikler, de skal bruge og alene betaler for materialerne, når de bruges.

EMNETS POTENTIALE

Servicedesign

Ideen om en ny serviceydelse til VVS-firmaer i forbindelse med større byggeprojekter giver en direkte mulighed for at styrke og videreudvikle projektgruppens eksisterende kompetencer inden for servicedesign.

Strategisk design

Med BOLDSEN som samarbejdspartner er der adgang til information om, hvordan virksomheden fungerer back office, samt den strategi, organisationsstruktur, logistik og medarbejderstruktur, der er gældende i virksomheden. Derved vil det være muligt at give projektet en strategisk vinkel med afsæt i en privat virksomhed.

Brugercentrerede designmetoder og -processer

Samarbejdet med BOLDSEN giver god mulighed for at arbejde brugercentreret med både front og back office. Samarbejdet med BOLDSEN gør også, at der er mulighed for at bruge forskellige metoder i projektet med hensyn til forskellige aktører, bl.a. workshops, observation og interviews.

Emnevalg

Både BOLDSEN og projektgruppen ser et potentiale i et samarbejde, og en varehåndteringsservice har som projektemne et godt potentiale i forhold til projektgruppens kriterier for emnevalg. Ill. 0.2 viser i stikord det emne, som projektet tager afsæt i.

VAREHÅNDTERINGSSERVICE

VVS-FIRMAER

STØRRE BYGGEPROJEKTER

AFSÆT I INDLEDENDE IDÉ OM MOBIL-BUTIK

Ill. 0.2
Projektets afsæt.

Læringsmål

Mål for projektenheden og opsatte læringsmål.

FORMÅL MED PROJEKTENHED

Studieordningen definerer formålet med semestret på følgende vis:

“At give den studerende mulighed for selvstændigt at udarbejde et projekt omfattende eksperimentel, empirisk og/eller teoretisk undersøgelse af en eller flere centrale problemstillinger inden for faget. Det skal ske med reflekteret inddragelse af relevante teorier og metoder på baggrund af erhvervede færdigheder og kompetencer gennem det samlede studieforløb inden for specialiseringen i industriel design.” (Arkitektur og Design, 2007: p 42)

Med det følger også, at de studerende selv skal definere mål og læringsmål for projektet.

LÆRINGSMÅL

De læringsmål projektgruppen har stillet op for projektenheden er beskrevet i det følgende. De er angivet efter Blooms taksonomi og i ikke-prioriteret rækkefølge.

Efter endt projektenhed ønsker projektgruppen at være i stand til:

Brugercentreret design

- at *anvende, analysere og vurdere* brugercentreret design som arbejdsform i et servicedesignprojekt.

- at *anvende* og *analysere* workshops som metode, hvor rollen som facilitator udforskes.
- at *anvende* video som værktøj i en designproces.

Servicedesign

- at *forstå* begrebet servicedesign.
- at *anvende, analysere og vurdere* udvalgte metoder inden for servicedesign.
- at *vurdere* hvordan kompetencer inden for industrielt design kan bruges i forbindelse med servicedesignprojekter.
- at *anvende* redskaber til selvstændigt at planlægge og udføre et servicedesignprojekt.
- at *forstå og vurdere* sammenhængen mellem back office og front office i et servicedesign projekt.
- at have *viden* om, hvordan servicedesign kan tilføre værdi til en privat virksomhed.
- at *anvende* tilegnede færdigheder til at kommunikere projektets afkast stærkt i forhold til oplevelses-, organisatoriske, brugsmæssige og tidsrelaterede faktorer.

Strategisk design

- at have *viden* om begrebet strategisk design.
- at have *viden* om sammenhængen mellem strategisk design og servicedesign.
- at *forstå* hvordan en virksomheds strategi og et servicedesignprojekt har indflydelse på hinanden.

Projektformulering

Projektets afsæt.

PROJEKTFORMULERING

I forbindelse med valg af emne er der udarbejdet en projektformulering. Den vil være projektets afsæt i forhold til proces- og projektindhold (III. 0.3).

At designe en varehåndteringsservice

- **til VVS-firmaer**
- **i forbindelse med større byggeprojekter,**
- **hvor der tages højde for BOLDSENs produktionsapparat og strategi,**
- **kundebehov**
- **samt markedstendenser**
- **gennem en brugercentreret tilgang.**

III. 0.3
Projektformulering

Projektplan

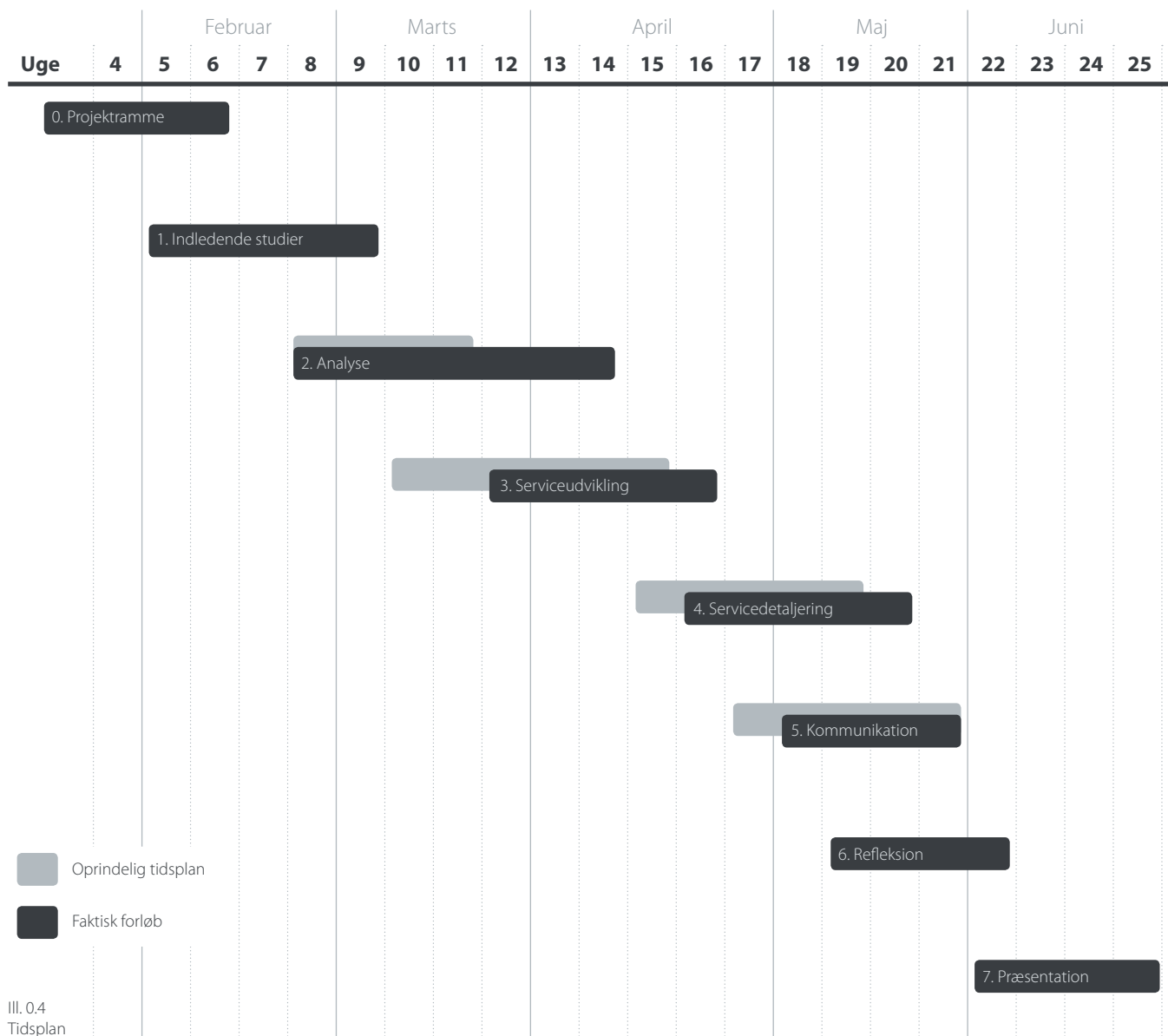
Overordnet tidsplan.

TIDSPLAN

Den nedenstående tidsplan viser de overordnede faser, der er planlagt i projektet. De mørkegrå bokse viser det faktiske forløb og de lysegrå bokse illustrerer den oprindelige tidsplan.

FASEPLAN

Tidsplanen suppleres med en faseplan som laves i projektets første uge. Den beskriver formålet med de forskellige faser, bud på mulige aktiviteter samt afkast i forhold til både proces og projekt. Faseplanen er at finde i appendiks A.



Designbrief

Samarbejdsdokument.

Som led i samarbejdet med BOLDSEN udformes et designbrief.

Et designbrief er en nedskreven forklaring, der giver et overblik over formål, mål og milepæle i et designprojekt. Formålet med et designbrief er at skabe tillid og en fælles forståelse mellem klienten og designeren for et projekts indhold. Endvidere kan designbriefet fungere som reference for begge parter gennem projektet. (cleardesignuk.com)

Emnerne i designbriefet er baseret på en skabelon præsenteret på et kursus på 8. semester (bilag 1) samt på viden fra praktikforløb. Centrale områder i forhold til projektet vil blive kort opsummeret her. Designbriefet i sin fulde længde kan findes i appendiks B.

I designbriefet er arbejdstitlen *BOLDSENS Mobile Salgsservice* brugt som titel på projektet.

OPSUMMERING AF DESIGNBRIEF Forventet marked

BOLDSENS Mobile Salgsservice er geografisk begrænset til at dække Øst-, Midt- og Nordjylland, men det vil blive set nærmere

på hvilket marked, der mere specifikt er tale om gennem projektet.

Front og back office

Der vil i projektet blive fokuseret på aspekter vedrørende front og back office.

Brugere og interessenter

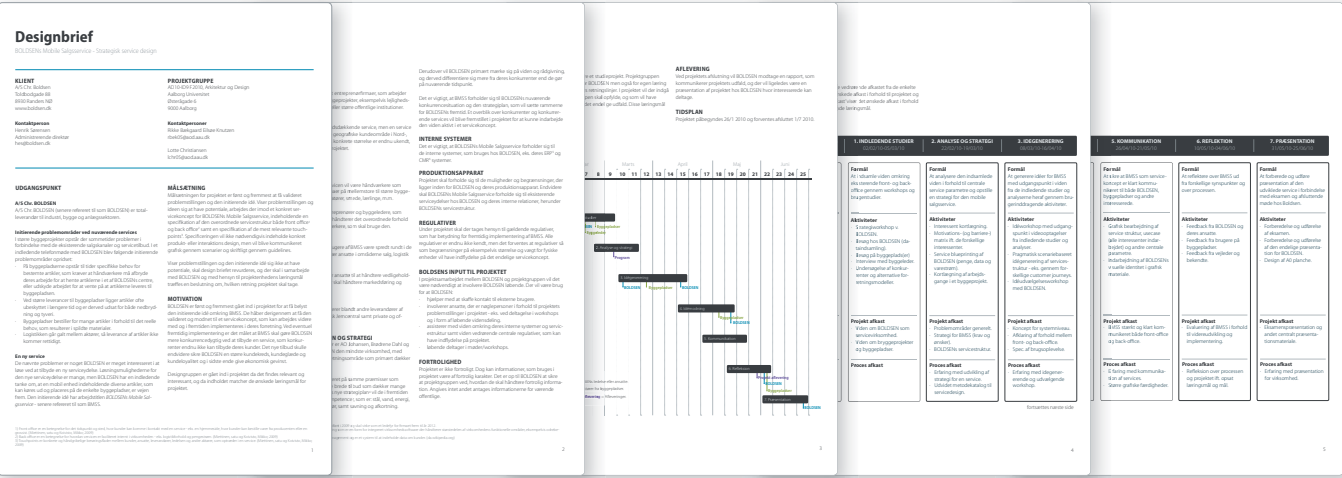
I projektet indgår en lang række brugere, og der vil blive arbejdet med både de brugere, som findes internt hos BOLDSEN (back office), og de brugere, som skal købe og bruge servicen (front office).

SAMARBEJDE

Samarbejdet mellem BOLDSEN og projektgruppen er centralt i forhold til at kunne arbejde med den initierende problemstilling, hvorfor en aktiv deltagelse fra begge parter er nødvendig.

STUDIEPROJEKT

Projektet er et studieprojekt, hvorfor der udover at arbejde med udviklingen af nye servicetiltag ligeledes vil blive arbejdet i forhold til de opstillede læringsmål.



III. 0.5
Designbrief sendt til og godkendt af BOLDSEN.

design focuses mostly on the interactive or vis
he main area of intervention (Maffei et al. 2
t the understanding of how customers expe
s in different contexts is emphasised (Parks



Service design is based on a user-centred ap
s of the service at the centre of the design p
s seen from the users' perspective new ways



Udgangspunktet for service design er den service, som virksomheden tilbyder i form af opkald fra internationale virksomheder og institutioner, der primært rådgiver større og mindre virksomheder, der har ekspertise spredt over hele verden og der strækker sig til at sikre printere er klar, så man kan håndtere forfælgende projekter.

Oftentimes, it is a large part of the service design process to ensure that the service is designed from the user's perspective. This involves understanding the user's needs and expectations, and then designing the service to meet those needs and expectations.

Service design is a process that involves understanding the user's needs and expectations, and then designing the service to meet those needs and expectations. This involves understanding the user's needs and expectations, and then designing the service to meet those needs and expectations.

2.3 Serviceydelser er flygtige og kan ikke lagres

Når serviceydelser som udgangspunkt ikke har nogen fysisk form, kan de heller ikke lagres. I stedet er virksomheden afhængig af, at de involverede medarbejdere kommer på arbejde hver eneste dag. Eller af at f.eks. IT-systemer konstant er "oppe" og i stand til at imødekomme pludselig efterspørgsel fra kundernes side. For selvom efterspørgslen efter en serviceydelse i sig selv kan variere, forventes mange serviceydelser at være tilgængelige på alle tider af døgnet, ugen og året.

1. Teoretisk rammeværk

I dette kapitel beskrives den teoretiske tilgangsvinkel projektgruppen har til projektet. Herunder en teoretisk forklaring af arbejdsformen brugercenteret design og en kortlægning af aktørerne, samt en teoretisk forklaring af temaerne servicedesign og strategisk design.

Projekttilgang

Begreber og modeller, der forklarer den overordnede tilgang til projektet.

DESIGN THINKING

I studieguiden for kandidatuddannelsen i Industriel Design på Arkitektur & Design, AAU står følgende:

"Industriel Design fokuserer på den kreative proces og den professionelle arbejdsmetode. Dette kombineres med æstetisk sans, analytisk evne og teknisk kompetence i udviklingen af produkter og serviceydelser fra idé over produktion og til markedsføring." (studieguide.aau.dk)

Dette understreger, at kompetencer inden for planlægning og udførelse af en designproces er blevet tilegnet gennem adskillige projekter på studiet. Her har fokus både været på struktur og kreativitet gennem en kombination af bevidsthed om mål og tidsramme samt en fokusering på problemdefinering/løsning ved brug af metoder og værktøjer.

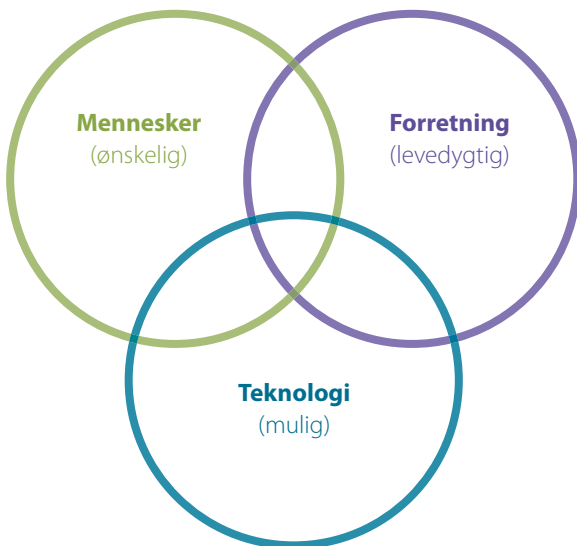
Den tilgang til designfagligheden, der læres på Arkitektur & Design er meget lig med den grundlæggende tanke bag begrebet *design thinking*, som det er introduceret af Tim Brown, CEO hos IDEO.

"Design Thinking is an approach that uses the designer's sensibility and methods for problem solving to meet people's needs in a technologically feasible and commercially viable way. In other words, Design Thinking is human-centered innovation."
- Tim Brown (ideo.com)

Design thinking sætter fokus på de tre aspekter (ill. 1.1):

- Mennesker - Hvordan skabes en løsning, der tager højde for menneskers behov og ønsker?
- Forretning - Hvordan skabes en forretningsmæssig levedygtig løsning?
- Teknologi - Hvordan skabes en løsning, der er mulig at føre ud i livet?

På trods af at design thinking er et populistisk term beskrevet af Tim Brown, som kan have en interesse i at bruge det i salgsøjemed, ser projektgruppen det som et godt redskab til at beskrive den tilgang, som vil blive brugt i projektet. Herunder at der i projektet vil blive arbejdet aktivt med at integrere de tre aspekter i et designet af en service gennem en brugercentreret tilgang



WICKED PROBLEMS

Et andet begreb som er vigtigt at definere i forhold til at forstå projektgruppens måde at arbejde på er begrebet *wicked problem* introduceret i 1973 af Horst W.J. Rittel and Melvin M. Webber. Et wicked problem er blandt andet defineret ved, at der ikke er nogen endelig formulering af det, og at det aldrig er færdigt med at blive løst. (Rittel & Webber, 1973)

I designprocesser har problemer ofte karakteren af at være "wicked" (Poulsen, 2008, s. 109). En måde at arbejde med wicked problems på er gennem en iterativ proces. Iterativ betyder gentaget og i en iterativ proces vil projektet gennemløbe en række faser, der i princippet omfatter det samme (da.wikipedia.org). I dette projekt vil der blive arbejdet iterativt.

Ill. 1.1
Design thinking. (ideo.com)

Brugercentreret design

Mennesker i centrum af designprocesser.

BEGREB OG TILGANG

I brugercentreret design er der tale om en designproces centreret omkring brugere. Den specifikke tilgang har ændret sig over tid i henhold til den samfundsmæssige udvikling, og fokuseringen på brugercentreret design er blevet mere markant i løbet af de sidste 20 års tid. (Jørgensen, 2003)

Begrebet bruger skal ikke alene forstås som slutbrugeren af et produkt eller en service. Begrebet dækker eksempelvis også over ansatte i en virksomhed, der udøver en service og den sælger, der sælger servicen. (Merit og Nielsen, 2006)

Set i forhold til den brede forståelse af begrebet bruger er der mange, som kan inddrages i en designproces. Det gælder derfor om at finde de vigtigste brugere i forhold til den givne problemstilling. I bogen Vinderkoncepter (Merit og Nielsen, 2006) præsenteres, at de vigtigste brugere findes ved at se på i hvor vid udstrækning, de opfylder et sæt kriterier (ill. 1.2).

Disse kriterier vil senere bruges til at udvælge de vigtigste brugere i projektet.

METODER

Metoderne inden for brugercentreret design kan hentes fra forskellige fagligheder som eksempelvis psykologien, sociologien, antropologien og etnografien. Inden for brugercentreret design er der nogle fællestræk med hensyn til metodernes karakter:

- Alle metoder inden for denne gren sætter en person i centrum på den ene eller anden måde.
- Undersøgelserne er ofte kvalitative frem for kvantitative. Eksempelvis benyttes der oftere dybdegående interviews end spørgeskemaundersøgelser. (Jørgensen, 2003)

I følge bogen Vinderkoncepter er der tale om to forskellige aspekter i forhold til at forstå brugerne, nemlig brugerverden og livsverden (ill. 1.3 på næste side). (Merit og Nielsen, 2006)

I forhold til de metoder, som konkret bruges i projektet, bestræbes det, at de er med til at dække både brugerverden og livsverden.

DE VIGTIGSTE BRUGERE OPFYLDER FØLGENDE KRITERIER:

- Anvender konceptet eller kritiske elementer af konceptet direkte.
- Bidrager direkte eller afgørende til konceptet eller kritiske elementer af det.
- Er vigtige beslutningstagere gennem værdikæden.
- Har afgørende indflydelse på de personer, som bruger, bidrager til eller træffer kritiske beslutninger i projektets værdikæde.

Ill. 1.2

Kriterier til udvælgelse af brugere (Merit og Nielsen, 2006).

PROJEKTETS BRUGERE

Interne og eksterne brugere

I forhold til begrebet brugere vil der senere blive refereret til interne og eksterne brugere. Interne brugere refererer til de brugere, som indgår i virksomheden, mens eksterne brugere både dækker over virksomhedens kunder, leverandører, samarbejdspartnere m.m.

Udvælgelse af brugere

Som det er nævnt i forrige afsnit, er det vigtigt for et projekt at udvælge de centrale brugere. Dette gøres ud fra de parametre som Merit og Nielsen har opstillet (ill. 1.3). Der tages desuden hensyn til tilgængeligheden af aktørerne i projektet.

Der defineres ud fra projektgruppens eksisterende viden en oversigt over mulige brugere og interessenter (ill. 1.4). Ud fra mulige bruger og interessenter vælges at tage særligt højde for følgende aktører i projektet, så vidt det er muligt:

- VVS-installatøren
Han betragtes som ejer af VVS-firmaet, og det er ham, der skal købe servicen, hvorfor han er en central beslutningstager. Desuden kan han komme til at anvende servicen som bruger.

- VVS-montøren
Det er VVS-montøren, der primært arbejder ude på byggeprojektet og vil derfor direkte anvende en varehåndteringservice fra BOLDSSEN. Desuden kan hans holdning til en given service/virksomhed være med til at påvirke VVS-installatørens beslutning.
- Salg, Indkøb og Logistik hos BOLDSSEN
De tre områder kan have personer ansat, der både direkte anvender en ny service og direkte bidrager til servicen.
- Ledelsen hos BOLDSSEN
Ledelsen er den afgørende faktor for, hvorvidt en ny service bliver ført ud i livet og dermed en vigtig og kritisk beslutningstager i værdikæden. Adm. direktør Henrik Sørensen er projektets primære kontaktperson og repræsenterer ledelsen i projektsammenhæng.

Andre interessante aktører vil blive taget højde for, i det omfang det er nødvendigt, gennem desk research og interviews.

BRUGERVERDEN

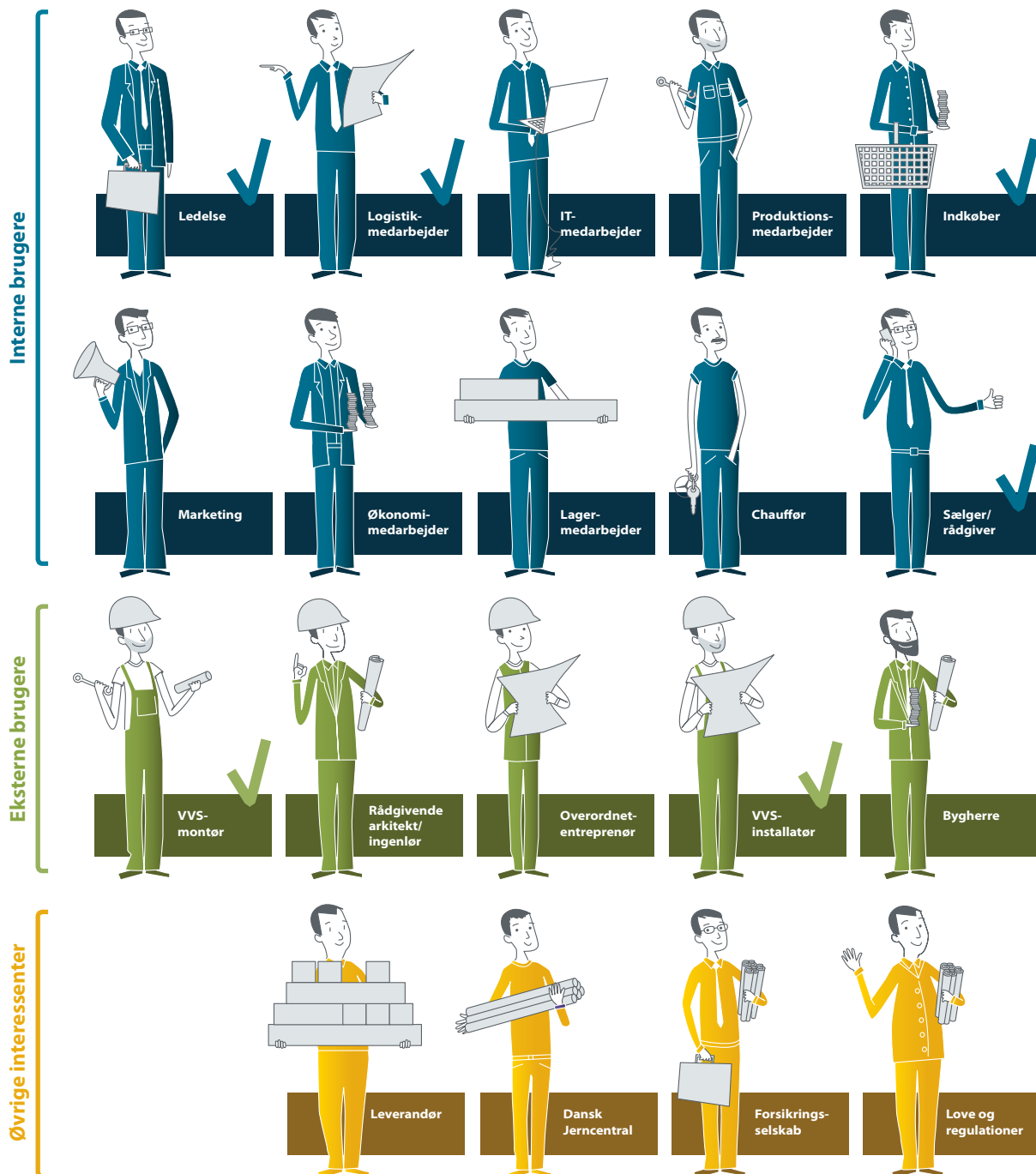
Omhandler den konkrete situation, eks. brugen af et givent objekt eller service. Det er handlinger og oplevelser, som er i fokus.

LIVSVERDEN

En analyse af virkeligheden, som brugerne oplever den. Det vil sige en analyse af de overordnede forhold, der konkret gør sig gældende. Det er her værdier, motivation osv. kommer i spil.

Ill. 1.3

To aspekter af brugernes verden (Merit og Nielsen, 2006).



III. 1.4
Oversigt over brugere og interessenter. De aktører som tages særligt højde for er markeret med et flueben.

Inddragelsesgrad

Brugerne, som skal inddrages i projektet, vil blive det i forskellig grad set i forhold til deres rolle i de enkelte aktiviteter samt karakteren af aktiviteten, eks. vil en brugerrolle som udviklende i en brugerstyret aktivitet være en direkte inddragelsesgrad. (Merit og Nielsen, 2006)

Hvor direkte inddragelsesgraden er for de enkelte grupper, samt hvilke aktiviteter der er planlagt, kan ses på nedenstående illustration.

Overordnet set vil salg, indkøb, logistik og ledelse hos BOLDSSEN blive inddraget mere direkte i projektet end VVS-installatør og VVS-montør. Dette i kraft af, at der fra projektstart er en fælles forståelse for, at BOLDSSEN vil bidrage aktivt undervejs i projektet. Denne enighed er der fra projektstart ikke skabt mellem VVS-montørerne, VVS-installatørerne og projektgruppen.

Fokus

Den varehåndteringsservice, der udvikles i projektet vil primært tage afsæt i VVS-firmaets behov og ønsker, herunder VVS-installatøren og VVS-installatøren.

Inddragelsesgrad



Salg, indkøb, logistik og ledelse hos BOLDSSEN

- Strategiworkshop med den administrerende direktør og salgschefen hos BOLDSSEN.
- Semistrukturerede interviews med de ansatte i blandt andet logistik, salg og indkøb.
- Analyse og idéworkshop med udgangspunkt i videooptagelser.
- Idéudvælgelsesworkshop.
- Løbende sparring.
- Feedback møde.

VVS-installatører og VVS-montører

- Semistrukturerede kontekstuelle interviews.
- Videofilming og observation.
- Feedback på idéer.
- Løbende sparring.
- Feedback og evaluering af modnet idé.

Øvrige brugere og interessenter

- Semistruktureret interview
- Dialog

III. 1.5

De planlagte brugercentrerede metoder fordelt på eksterne og interne brugere.

Servicedesign

Design af det immaterielle.

MOD ET SAMFUND PRÆGET AF SERVICE

Danmark var tidligere et land, der levede af at producere varer. Med globaliseringen og en stigende fokus på oplevelser og mening er det ved at ændre sig. I videnssamfundet er der en stadig større efterspørgsel efter viden og service. Dette skaber flere og flere jobs inden for servicesektoren. (Undervisningsministeriet, 2008)

Stefan Moritz forklarer i sin afhandling om servicedesign fra 2005 endvidere, at tidligere produktorienterede virksomheder udvikler sig til at være løsningsorienterede virksomheder ved at tilføje services til sine produkter. Produkterne bliver derigennem muligheden for servicen. (Moritz, 2005) Dette skyldes blandt andet, at det bliver sværere inden for nogle brancher at konkurrere på pris. Særligt de brancher hvor pris og kvalitet begge er vigtige faktorer. Dermed bliver der fokus på forholdet mellem virksomheden og kunden, hvorfor det at investere i gode og karakteristiske services kan betale sig. (Ministerie van Economische Zaken, 2009)

“Hvis man som udbyder vil trænge igennem med sine ydelser og budskaber må man derfor skabe og levere et kraftfuldt helhedsudtryk. Man bliver nødt til at tænke produkter og services som koncepter og helheder snarere end enkeltstående fragmenter.” (Merit og Nielsen, 2006, s. 20)

En anden årsag til den øgede fokus på servicedesign er, at de nye teknologier, som eks. internettet, trådløs kommunikation, smart phones osv., gør det muligt at arbejde med services på en anden og ny måde. (Moritz, 2005)

FORSKELLIGE FORMER FOR SERVICE

Ifølge en hollandsk undersøgelse fra 2009 (Ministerie van Economische Zaken, 2009) kan services deles ind i tre kategorier alt efter, hvad der er den bærende faktor (ill. 1.6). De tre kategorier er:

- Produktdrevne services.
- Produkt/service-kombinationer.
- Stand-alone services.

Produktdrevne services

Et eksempel på denne type service er fra bilindustrien. Det er primært på grund af bilen, at folk foretager et køb, men der er mange services tilknyttet en bil og det at bruge en bil eks. tankning og vedligehold.

Produkt/service-kombinationer

Et eksempel på denne type service er Starbucks, hvor man køber kaffe med modtager en sammenhængende oplevelse med trådløst internet og muligheden for et mødested med vennerne.

Stand-alone services

Et eksempel på denne type services er finansielle services eller offentlige services som eks. hospitalsservice.

Ill.1.6

Tre former for services (Ministerie van Economische Zaken, 2009)

SERVICEKARAKTERISTIKA

Søren Bechmann (Bechmann, 2010) definerer en række forhold, som er med til at karakterisere en serviceydelse (ill. 1.7).

Samtidig forbrug og produktion

Et af de centrale forhold er at selve serviceydelsen ikke eksisterer, før den bliver forbrugt - modsat produkter. Dette medfører et andet forhold, som gør sig gældende for services, nemlig at de ofte er co-producerede mellem kunderne og virksomheden. (Moritz, 2005)

Uhåndgribelig

En serviceydelse er endvidere uhåndgribelig - den kan ikke falde ned over fødderne. Det er også en grund til at serviceydelser ofte kan være svære at sælge. (Bechmann, 2010)

Kompleks, varierende oplevelse

Eftersom en serviceydelse kan være en kompleks oplevelse, variere og være heterogen, er det svært at måle kvaliteten af en service på samme måde som med produkter. Kvaliteten af

eksempelvis en elpære kan måles objektivt ved at se på, hvor lang tid den kan lyse. Kvaliteten af en serviceydelse er derimod subjektiv og afhænger ud over den individuelle oplevelse også af de forventninger, som brugeren har til servicen. (Bechmann, 2010)

Bundet på menneskelige faktorer

Inden for en serviceydelse er der ofte tale om, at kunderne på et eller andet tidspunkt kommer i kontakt med ansatte i virksomheden. Disse ansattes motivation, engagement, kropssprog m.m. kommer dermed til at spille en rolle i oplevelsen af serviceydelsen. (Bechmann, 2010)

En del af en proces

Derudover er en serviceydelse en del af en proces, hvor kunden skal igennem en række aktiviteter. Eksempelvis ved check-in i en lufthavn. Her er det at udføre check-in ikke en enkeltstående handling men en del af en proces, hvor kunden blandt andet skal finde check-in-stedet, vise billet og pas, vente og boarder flyet. (Bechmann, 2010)

EN SERVICEYDELSE

- ... er uhåndgribelig.
- ... kan ikke adskilles fra forbrug.
- ... kan ikke lagres.
- ... kan ikke ejes.
- ... er ofte en kompleks oplevelse.
- ... er vanskelig at kvalitetsmåle.
- ... varierer og er heterogen.
- ... hænger sammen med den, der fremstiller den.
- ... indgår ofte i en proces.
- ... kan ikke kontrolleres af køberen.
- ... er afhængig af omgivelserne.

Ill. 1.7
Karakteristika for en serviceydelse. (Bechmann, 2010)

SERVICEDESIGN SOM DESIGNFAGLIGHED

Designeren som designer af services

Servicedesign er design af services, herunder produkt-drevne services, produkt/service kombinationer samt stand-alone services.

Servicedesign er et relativt nyt begreb som designfaglighed, omend der har været designet services i mange år. I 80'erne startede servicedesign som en del af felterne marketing og ledelse, men det var først i 1991 at servicedesign som designfaglighed blev introduceret af Köln International School of Design (KISD). I 2004 blev det internationale Servicedesign Network etableret med designfagligheden som udgangspunkt. (Wiki.servicedesign)

Interessant er det, hvordan servicedesign som faglighed hænger sammen med designerens kompetencer.

I 2008 skriver Erhvervs- og byggestyrelsen på baggrund af en analyse lavet af danske virksomheders brug af design, at:

“Design er [...] i dag langt mere end blot formgivning og styling. Det er i høj grad blevet et vigtigt redskab i virksomhedernes værktøjskasse til innovation og forretningsudvikling.” (EBST, 2008, s. 7).

Design som et redskab, der er mere end blot formgivning hænger godt sammen med, hvad der udtrykkes i udgivelsen Mind Design #5 fra Centre for Design Research. Her skriver forfatteren at:

“Designere er blevet interessante for offentlige forvaltninger, der skal levere fremtidens velfærdsydelser og for virksomheder, der skal tænke ud over det fysiske produkt.” (Gelting, 2008)

Forfatteren uddyber yderligere med at designeren kan komme med et unikt bidrag til skabelsen af den gode service ved at bruge sine kernekompetencer, som er *“[e]vnen til at visualisere, holde fokus på det sanselige møde mellem service og bruger samt føle empati med brugeren.”* (Gelting, 2008)

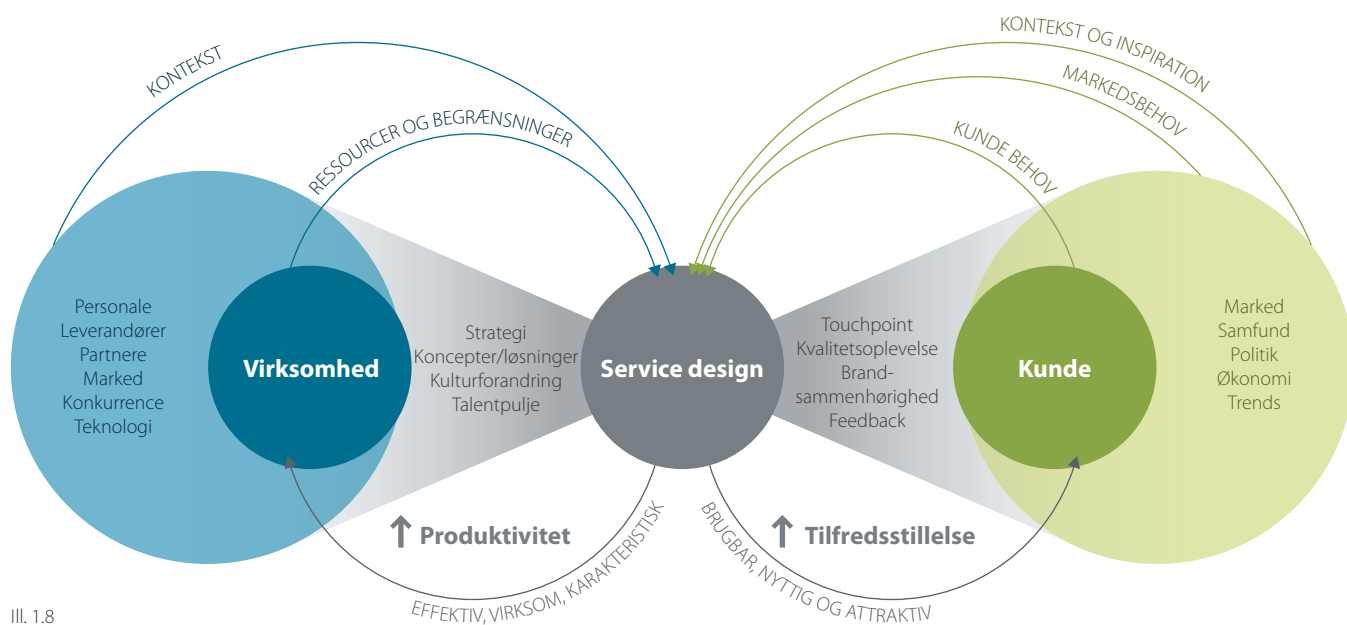
I forhold til den tilgang, der bliver brugt inden for servicedesign beskriver Søren Bechmann det som at *“...observere, fortolke og definere, udvikle og levere.”* (Bechmann, 2010, s.127) En tilgang som generelt bruges inden for innovation, udvikling og design. Det eneste, der er anderledes, er, at designprocessen flyttes fra det fysiske omdrejningspunkt og anvender processen og tænke-måden til forbedring af immaterielle ydelser. (Bechmann, 2010)

Servicedesign som disciplin

I følge Birgit Mager, servicedesignprofessor ved Köln International School of Design, adresserer servicedesign formen og funktionaliteten af services. Formålet er at sikre, at interaktionen med servicen er nyttig, brugbar og attraktiv (useful, usable and desirable) set fra kundernes synspunkt og effektiv, virksom og karakteristisk (effective, efficient and distinctive) set fra virksomhedens synspunkt. (Bechmann, 2010)

På ill. 1.8 på næste side gives et overblik over servicedesign som disciplin. De nederste pile viser, hvad servicedesign bibringer de to fronter og de øverste pile viser, hvad servicedesign undersøger og bringer ind i designet fra de to fronter. De tonede grå områder viser, hvad servicedesign støtter, styrker og opbygger på de to fronter. (Moritz, 2005)

På den måde er der i servicedesign tale om design som mediator mellem to fronter, nemlig virksomheden og kunden. Noget som ikke adskiller sig væsentligt fra eksempelvis produkt-design.



III. 1.8
 Servicedesign som mediator mellem virksomheden og kunderne. (Moritz, 2005)

SERVICEDESIGNBEGREBER

"Servicedesign is the design of intangible experiences that reach people through many different touchpoints, and that happen over time" - Bill Moggridge (Bechmann, 2010)

På ill. 1.9 er ovenstående definition på servicedesign illustreret. Med afsæt i den vil en række centrale begreber inden for servicedesign blive beskrevet.

Front office

Front office er tiden og stedet, hvor en kunde/bruger kommer i kontakt med en service. (servicedesign.wikispaces.com)
Det vil også sige den del af servicen, som primært er i brugernes verden.

Back office

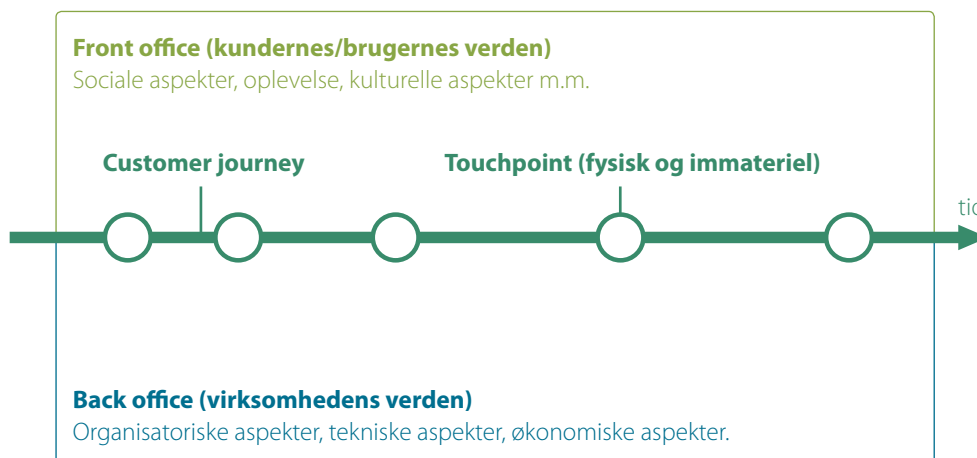
Back office er, hvordan services er faciliteret internt i en organisation. (servicedesign.wikispaces.com) Det vil også sige den del af servicen, som primært er i virksomhedens verden.

Customer journey

Hvordan kunden/brugeren opfatter og oplever mødet med servicen over tid kaldes en customerjourney. En customerjourney indeholder derudover også de aktiviteter, som sker før og efter mødet med servicen. (Miettinen & Koivisto, 2009)

Touchpoints

Touchpoint betyder direkte oversat til dansk berøringspunkter; altså berøringspunkter mellem service og bruger. De er det håndgribelige som til sammen udgør totaloplevelsen ved en service, eks. rum, genstande, mennesker og interaktioner. (Miettinen & Koivisto, 2009)



Ill. 1.9
Servicedesignbegreber på illustration.

SERVICEDESIGN OG BRUGERCENTRERET DESIGN

Et af hovedområderne i projektet er brugercentreret design, og da der er tale om et servicedesignprojekt, er det interessant at forholde tilgangen brugercentreret design til temaet servicedesign.

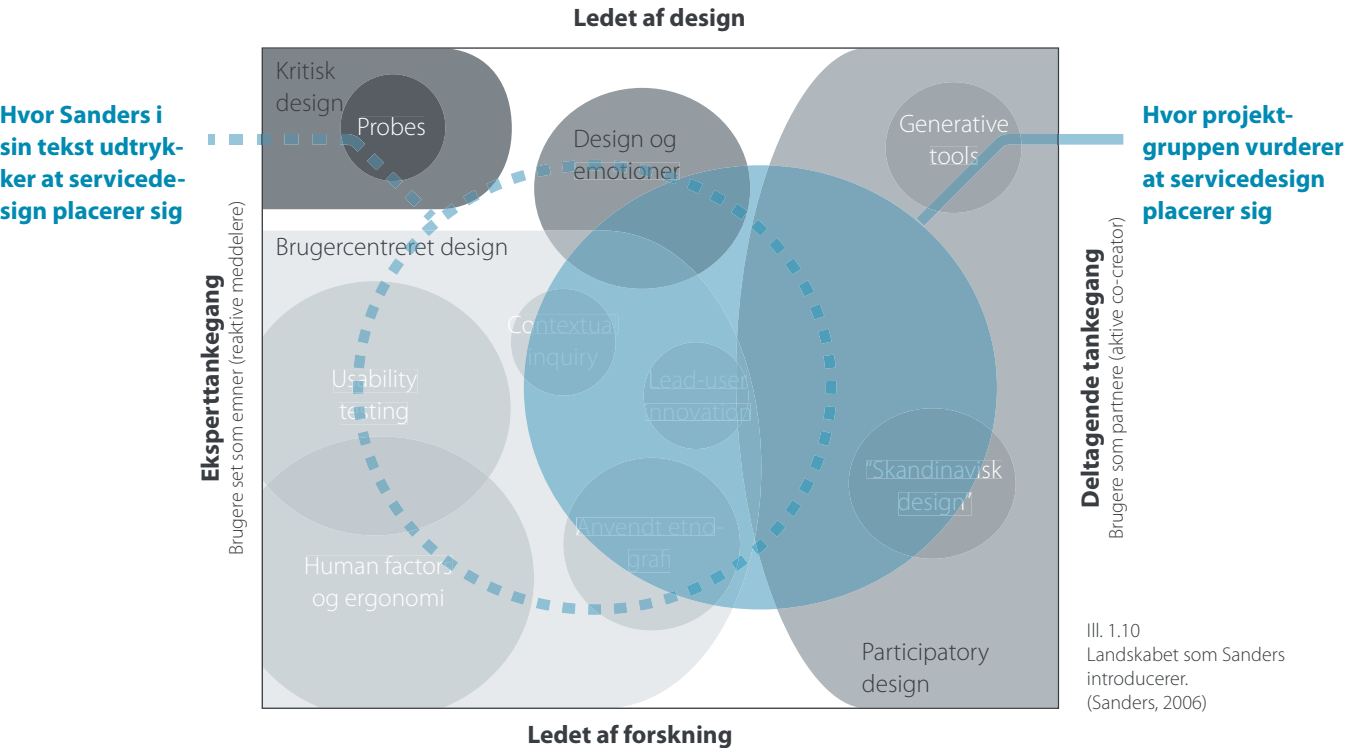
Liz Sanders har i 2006 lavet et landskab over design research, som hun ser det (ill. 1.10). (Sanders, 2006) Illustrationen har hun opdelt i to dimensioner. Den vertikale beskriver design research tilgange med polerne ”ledet af design”, der betyder tilgange, som er introduceret gennem et designperspektiv, mens ”ledet af undersøgelser” betyder tilgange, som er introduceret gennem et forskningsperspektiv. Den horisontale beskriver tankegangen hos dem, der praktiserer og underviser i design research med polerne ”eksperttankegang” og ”deltagende tankegang”. (Sanders 2006)

På landskabet har Sanders ikke placeret servicedesign, men skriver at:

“The newer design disciplines such as service design [...] are positioning themselves near the middle of the design research collage in order to draw upon tools and methods from all the zones, clusters and bubbles [...] with service design holding more to the expert mindset.” (Sanders, 2006, s. 8)

Det er dog en generel opfattelse indenfor servicedesignfeltet, at der er en udbredt grad af brugerinvolvering inden for servicedesign. (Bechmann, 2010) I servicedesignprojekter er det ofte de ansatte i en given virksomhed, der efterfølgende skal levere den udviklede service. Ved at inddrage dem aktivt i udviklingen vil den viden, de har, blive indlejret i projektet, hvilket er centralt i forhold til et godt design, og de vil blive motiveret til at engagere sig i servicen. Projektgruppen har derfor valgt at placere servicedesign mod den deltagende tankegang.

“The main concept of this new area of design [service design] is to make the client part of the design process.” (Moritz, 2005)



Strategisk design

Design som værktøj til at se på en virksomheds muligheder.

BEGREBET STRATEGISK DESIGN

Silje Kamille Friis refererer, til at strategisk design er et nyt niveau af designaktiviteter (Friis, 2007). Thomas Dickson beskriver dette nye niveau som værende et ledelsesniveau, hvor det handler om at designe virksomheden og dens forretningsmodel(ler), så det sikres, at virksomhedens arbejde med design fører til udvikling og strategiske fordele. Dette er modsat eks. traditionelt produktdesign, som Thomas Dickson placerer i et det, han kalder et udførselsniveau. (dickson.dk)

Ifølge Thomas Dickson handler strategisk design blandt andet om at sikre, at virksomheden har fokus på kunderne/brugerne i udviklingen af ydelser, og sørge for at disse ydelser positionerer virksomhedens brand. (dickson.dk)

"Når man beskæftiger sig med strategisk design, så fokuserer man meget på, hvad det er virksomheden er god til i dag, og hvad den skal være bedre til i morgen." (dickson.dk)

Silje Kamille Friis læner sig op af samme tankegang og beskriver, at strategisk design har fokus på *unframed problem solving*, hvor fokus ligger på at klarlægge problemstillingerne og mulighederne. (Friis, 2007)

Unframed problem solving relaterer sig til det, som tidligere blev beskrevet som arbejdet med wicked problems, der ofte er karakteren af de problemer, der bliver arbejdet med i designprocesser.

Roger Martin, der regnes for at være en af de førende professorer i strategisk management og designmetoder, fortæller i tråd dermed, at et aspekt af strategisk design er at udnytte designmetoder i udviklingssammenhæng.

Roger Martin påpeger, ligesom Thomas Dickson, at når der arbejdes med strategisk design, er det helt centralt at tage afsæt i en holistisk forståelse af problemstillinger gennem en brugerorienteret tilgang. (Jensen, 2005) Den holistiske forståelse indebærer, at alle aspekter, som har betydning for helhedsopfattelsen af en virksomhed, skal designes, og her både set i forhold til interne brugere, eks. ansatte, og eksterne brugere, eks. kunder. (Stenild, 2004)

Opsummering

På baggrund af ovenstående kan strategisk design overordnet beskrives som: At bruge en designtilgang (processer, metoder og værktøjer) til at skabe noget, der med afsæt i både virksomheden og brugerne (interne såvel som eksterne) skaber et strategisk potentiale for virksomheden. Dette *noget* kan være mange ting, blandt andet et nyt produkt, en ny service, nye interne processer eller en ny forretningsmodel.

Denne beskrivelse har en slående lighed med begrebet design thinking.

STRATEGISK DESIGN OG SERVICEDESIGN

I afsnittet *Servicedesign* vises en illustration af servicedesign som mediator mellem virksomheden og kunderne (jf. s. 22). Dette indikerer, at der i servicedesign arbejdes med en integration af front og back office.

Modellen angiver endvidere at en mængde aspekter fra virksomhedens kontekst, herunder marked og konkurrence, samt ressourcer og begrænsninger indarbejdes i designet. (Moritz, 2005)

Servicedesignprojekter der opererer ud fra denne model anses derfor for at have strategisk tilgang set i forhold til at udnytte de muligheder og arbejde med de problemstillinger, der ligger hos den virksomhed, der skal levere servicen.

Stefan Moritz beskriver endvidere med modellen, at servicedesign kan være med til at etablere strategier og guidelines for virksomheder. (Moritz, 2005)

Dermed angives, at servicedesign og virksomhedens forretningsmodel har indbyrdes indflydelse på hinanden. Dette også selvom der ikke bevidst og direkte arbejdes med forretningsudvikling.

STRATEGI, VIRKSOMHED OG SERVICE

Som lige nævnt handler strategisk design bl.a. om at afdække hvad der er gældende, for at en virksomhed kan blive succesfuld, herunder også servicevirksomheder.

To artikler beskæftiger sig med, hvordan servicevirksomheder kan blive succesfulde, vil her kort blive gennemgået.

Succes gennem værdi

Som servicevirksomhed er der ifølge Frances X. Frei fire parametre, som alle skal være gennemtænkt som én samlet enhed, hvis det skal lykkes en servicevirksomhed at blive succesfuld. (Frei, 2008)

De fire parametre er:

- Servicetilbud: Hvad definerer en god service for kunderne, og hvad skal virksomheden tilbyde og ikke tilbyde baseret på dette?
- Medarbejderhåndtering: Hvordan sikres, at medarbejderne har kompetencerne til at levere serviceydelserne?
- Finansieringsmekanismer: Hvordan vil serviceydelserne blive finansieret? Gennem direkte betaling, gennem betaling senere, gennem self-service?
- Kundeåndtering: Hvordan skal en service formes, så den opfordrer kunderne til den opførsel, virksomheden ønsker?

Se også ill. 1.11. (Frei, 2008)



Ill. 1.11

Fire centrale parametre for en servicevirksomhed (Frei, 2008)

Succes gennem indtjening

Werner Reinartz og Wolfgang Ulaga beskriver i artiklen 'How To Sell Services More Profitably', hvordan servicevirksomheder kan tjene flere penge. Et vigtigt aspekt, da succes ofte måles i indtjening. Artiklen redegør for, at det ikke er det samme at tjene penge på produkter, som det er at tjene penge på services, og introducerer en proces med fire trin, som skal sikre en bedre indtjening:

1. Erkend at virksomheden allerede er en servicevirksomhed.
2. Industrialiser back office.
3. Skab et servicehabilt salgshold.
4. Fokuser på kundernes processer.

Se også ill. 1.12. (Reinartz, W. & Ulaga, W, 2008)

Disse fire trin skal være med til at hjælpe virksomheder gennem skiftet fra produktorienteret virksomhed til en serviceorienteret virksomhed og hjælpe allerede etablerede servicevirksomheder med at blive bedre. (Reinartz, W. & Ulaga, W, 2008)

1. Erkend at virksomheden allerede er en servicevirksomhed.

Se på hvilke services der i dag tilbydes i hele virksomheden - også på tværs af forretningsenheder - og hvilke af disse services, der kan flyttes fra gratis til betaling.

2. Industrialiser back office.

Sørg for at skabe standardiserede serviceprocesser og serviceplatforme, der sikrer fleksibilitet i forhold til at kunne matche de forskellige kundebehov.

3. Skab et servicehabilt salgshold.

Sørg for at serviceydelseernes fordele er klare og let kommunikerbare for sælgerne på lige fod med produkternes. Giv viden omkring salg af services til ansatte og skab belønningssystemer, som fremmer salget af services.

4. Fokuser på kundernes processer.

Kortlæg kundernes problemstillinger og processer og se holistisk på disse. Undersøg, hvordan eksisterende services lever op til kundernes behov. Lav en tjekliste, der illustrerer, hvilke kompetencer det kræver at kunne levere nye services.

Ill. 1.12

Fire trin til at tjene flere penge på services. (Reinartz, W. & Ulaga, W, 2008)

Opsamling

PROJEKTTILGANG

I projektet vil der blive arbejdet integreret med områderne mennesker, forretning og teknologi. Projektets problemstilling har en kompleks karakter i form af at være et wicked problem. Projektgruppen vil forsøge at finde et bud på en løsning ved at arbejde iterativ.

BRUGERCENTRERET DESIGN

Når man taler om brugercentreret design er der tale om brugere som et udvidet begreb, der omfatter både ansatte, kunderne m.m. Metoderne inden for brugercentreret design er ofte kvalitative og sætter brugerne i centrum.

I projektet vil der blive arbejdet aktivt med udvalgte brugere, mens fokus for servicen, der udvikles i projektet, vil ligge på de ønsker og behov, der er hos VVS-firmaet.

SERVICEDESIGN

På markedet er der et øget fokus på service som et konkurrenceparameter.

Servicedesign som designfaglighed er relativ ny, og den opererer som mediator mellem virksomheden og kunderne.

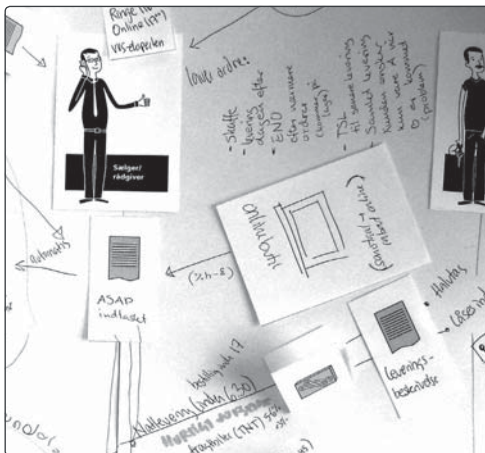
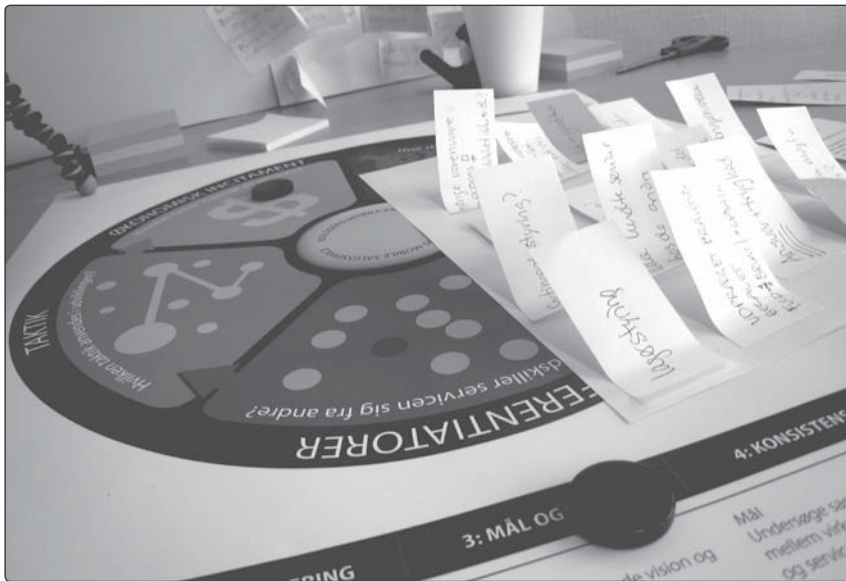
I projektet vil der blive arbejdet med at udvikle en service, som er nyttig, brugbar og attraktiv (useful, usable and desirable) set fra kundernes synspunkt og effektiv, virksom og karakteristisk (effective, efficient and distinctive) set fra virksomhedens synspunkt.

STRATEGISK DESIGN

Strategisk design handler om, at se på kundernes behov og virksomhedens muligheder og udvikle noget (eks. en service) på baggrund heraf, som giver virksomheden et strategisk potentiale.

Ser man på servicevirksomheder kan det blandt andet gøres ved at fokusere på servicetilbuddet, medarbejderhåndteringen, finansieringsmekanismerne og kundeforholdet som et samlet hele og indarbejde den grundliggende tanke fra de fire trin mod at tjene flere penge på services.

I forhold til projektet vil der blive arbejdet med strategisk design i den forstand, at der vil blive arbejdet ud fra en designtilgang til at skabe en serviceydelse til VVS-firmaer, der tager afsæt i både BOLDSEN og brugerne (de ansatte hos BOLDSEN og VVS-firmaerne), og som skaber et strategisk potentiale for BOLDSEN.



2. BOLDSSEN og markedet

I dette afsnit redegøres for BOLDSEN som virksomhed og for den kontekst, BOLDSEN er en del af. Herunder en beskrivelse af virksomheden, deres konkurrenter samt tendenser, som kan have indflydelse på deres forretning.

BOLDSEN

Introduktion til virksomheden.

BOLDSEN er en grossistvirksomhed inden for VVS (varme, ventilation og sanitetsteknik) og VVT (værktøj, værktøjsmaskiner og teknik) og Stål.

Inden for hvert område har de det, de kalder kernekompetencer. Inden for VVS er det Energi, Vand og Entreprenør, indenfor VVT er det Hydraulik, Svejsning og Savning, og inden for Stål er det Jern, Stål og Metaller.

Dette projekt omhandler den del af virksomheden, som har med VVS at gøre.

Projektets kontaktpersoner

Projektets primære kontaktpersoner hos BOLDSEN er:

- Henrik Sørensen, administrerende direktør.
I august 2008 overtog Henrik Sørensen posten som administrerende direktør. Henrik Sørensen er den første direktør, som ikke er efterkommer af Christian Boldsen, der i 1897 grundlagde virksomheden.
- Henri Bugge, salgsleder.
Henri Bugge har mange års erfaring hos BOLDSEN med salg til VVS-firmaer og har tidligere arbejdet for konkurrenten AO Johansen. Han vil repræsentere brugerkategorien sælger/rådgiver.
- Michael Frølich Christensen, indkøb- og logistikschef.
Michael Frølich Christensen blev ansat hos BOLDSEN i efteråret 2009 og har tidligere været hos konkurrenten Sanistål. Han vil repræsentere brugerkategorien indkøb og logistik.

FAKTA OM BOLDSEN

Forretningsområde:	Grossist inden for VVS (varme, ventilation og sanitetsteknik), VVT (værktøj, værktøjsmaskiner og teknik) og stål.
Basisforretning:	Salg af VVS-artikler og VVT-artikler.
Kernekompetencer:	VVS: Energi, Vand og Entreprenør . VVT: Hydraulik, Svejsning, Savning. Stål: Jern, Stål og Metaller.
Antal ansatte:	Omkring 85.
Omsætning:	Forventet 210 millioner kroner i 2010.
Lokation:	Nord-, Øst- og Midtjylland.
Adm. Direktør:	Henrik Sørensen.

ET FIRMA I UDVIKLING

Skiftet i direktørstolen skal være med til at bære den 130 år gamle virksomhed fremad, og Henrik Sørensen har indført en ny strategiplan, som sætter rammerne for BOLDSENs virke frem til 2012. Strategiplanen beskriver et ønske om at: "...udvikle virksomheden mod specialisering i en række fagområder, hvor [BOLDSEN] kan opnå en viden, erfaring og status, der vil blive værdsat af [deres] kunder i form af de services, [de] yder." (Boldsen, 2009, s. 5)

Ved at gøre det, håber BOLDSEN at kunne differentiere sig frem for at deltage i det priskapløb, der hersker i grossistbranchen. (Boldsen, 2009)

Strategiplanen er på mange områder allerede implementeret, og på deres hjemmeside beskriver BOLDSEN nu sig selv som "[en] simpel grossistvirksomhed, men med den tilføjelse at

kunden altid tilbydes varen indpakket i viden og intelligente løsninger. Dermed ændrer vi fokus fra det, at sælge en vare, til at gøre vore kunders forretning bedre." (boldsen.dk)

Hvad det konkret betyder for projektet er projektgruppen på nuværende tidspunkt ikke afklaret med.

CENTRE

Der er i alt fire BOLDSEN-centre i Danmark, hvor fra forretningen styres:

- Randers, hovedcenter
- Hadsund
- Hobro
- Grenå

Som resultat heraf ligger deres primære forretningsområde i Nord-, Øst- og Midtjylland (III. 2.1).



III. 2.1

BOLDSENs primære forretningsområde er Nord-, Øst- og Midtjylland, med fire centre, der ligger i Randers, Hadsund, Grenå og Hobro.

Trends og tendenser

Udefrakommende faktorer, som kan have indflydelse på BOLDSENS forretning.

I dette afsnit redegøres for, hvilke trends og tendenser, som kan have indflydelse på den fremtidige efterspørgsel i forhold til BOLDSENS serviceydelser. Tendenserne er fundet gennem desk research, hvor der er søgt i eksempelvis fagblade omkring VVS og byggebranchen generelt.

MERE IT I BYGGEBRANCHEN

Det digitale byggeri

Det Digitale Byggeri er et initiativ fra regeringen, som betyder, at offentlige bygherrer fra 2007 har skullet stille krav til byggerådgivere og udførende, om at bruge digitale værktøjer i byggeprojektet. (detdigitalebyggeri.dk)

Indførelsen af Det Digitale Byggeri skulle give en øget effektivisering i branchen, men implementeringen af Det Digitale Byggeri er endnu ikke slået igennem alle steder. (Dansk VVS, Feb. 2009)

Mere it generelt

Det er ikke kun i forbindelse med Det Digitale Byggeri, at der bliver øget brug af it-værktøjer. Enkelte VVS-installatører har allerede set fordelene ved at indføre digitale værktøjer som håndholdte terminaler, der er koblet op på et centralt styret økonomisystem. De digitale værktøjer er her med til at give større effektivitet og større omsætning. (Dansk VVS, Maj 2009)

At der kommer mere it i byggebranchen kan for BOLDSEN betyde, at de skal ændre deres serviceydelser, så de passer til de digitale platforme, som kan blive del af deres kunders hverdag.

INDKØBSFORENINGER

BOLDSEN er del af indkøbscentralen Dansk Jerncentral. Gennem Dansk Jerncentral, opnår BOLDSEN væsentlige rabatter på de varer, de køber, da indkøbene foregår i fællesskab med andre mindre grossister.

Men også BOLDSENS kunder er begyndt at samle indkøb gennem fællesskaber. Indkøb- og logistikchef Michael Frølich Christensen forklarer under et interview at en række VVS-installatører i Nordjylland har dannet en indkøbsforening, som de bruger til at opnå yderligere rabatter ved grossisterne og ved køb direkte fra leverandørerne. (Christensen, 25.02.2010)

For BOLDSEN kan det betyde, at de skal se på værdikæden, og hvordan de kan tilbyde deres kunder en anden værdi, end indkøbsforeninger vil gøre.

ENERGIRIGTIGE LØSNINGER

De seneste år har der været stor fokus på klima og energirigtige løsninger inden for stort set alle brancher. Fokusering på energirigtige løsninger er en tendens, som vil hænge ved de næste mange år, og som vil have betydning for hvilke varer, der vil blive efterspurgt hos BOLDSEN i fremtiden.

ØGET FOKUS PÅ SERVICE

Som nævnt under kapitlet *Teoretisk rammeværk* bliver det sværere inden for nogle brancher at konkurrere på pris, særligt de brancher hvor pris og kvalitet begge er vigtige faktorer. I stedet bliver forholdet mellem virksomheden og kunden centralt. Et forhold som i høj grad kan præges af gode og karakteristiske services. (Ministerie van Economische Zaken, 2009)

Sanistål deler på deres hjemmeside deres ydelser op i produkter og services og skaber på den måde fokus på, at det ikke kun er varens pris, der er central, men også de omkringliggende services så som lagerstyring, bilindretning, e-handel m.m., som de tilbyder.

For BOLDSEN kan det betyde, at de skal være ekstra opmærksomme på, hvilke services de tilbyder, samt hvordan de informerer om og sælger dem. Dette punkt referer også til kapitlet *Teoretisk rammeværk*, hvor der under afsnittet *Strategisk design* blev gjort opmærksom på, hvordan servicevirksomheder kan sælge deres ydelser.

Disse trends bliver brugt som diskussionsgrundlag i løbet af projektet og som basis for at kunne vurdere BOLDSENS strategiske position.

Markedskræfter og konkurrence

En branche i krise og hård konkurrence.

I dette afsnit redegøres for de gældende markedskræfter. Dette gøres for at kunne vurdere deres potentielle indflydelse på BOLDSENs forretning.

UDSAT SEKTOR

BOLDSSEN leverer VVS-artikler til byggesektoren og bliver direkte påvirket, hvis det opstår ændringer i branchen. Illustration 2.2 giver en oversigt over det påbegyndte byggeri i 1985-2011, og det ses her tydeligt at aktiviteten i byggesektoren er svingende. I en branche, hvor aktiviteten svinger markant, skal BOLDSSEN være parate til at omstille sig på ændringer i efterspørgslen blandt kunderne.

FINANSKRISEN

I øjeblikket er byggesektoren påvirket af den nuværende finanskrise, som har medført stor nedgang i byggeriet. I Dansk Byggeris Konjunkturanalyse fra februar 2010 (Dansk Byggeri, 2010) skriver forfatterne, at analysen *“... tegner et billede af en sektor, der befinder sig i sin største krise siden anden verdenskrig.”* (Dansk Byggeri, 2010, s. 3).

Den hårde tid rammer også grossisterne. Fagbladet Dansk VVS beskriver i februar 2009, at flere af grossisterne allerede har fyret i 2008, og at nogle forudser, at det kan blive nødvendigt med yderligere nedskæringer og afskedigelser i 2009. (Dansk VVS, Feb. 2009)

Også BOLDSSEN er ramt af krisen og forklarer under en workshop, at konkurrencen blandt grossisterne er meget hård, og at der skal kæmpes for hver enkelt kunde (Strategiworkshop, 10.02.2010).

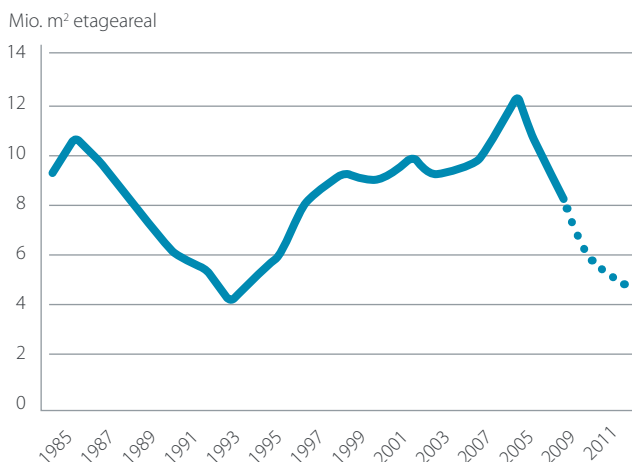
Indkøb- og logistikchef Michael Frølich Christensen forklarer yderligere, at de i nogle perioder oplever en konkurs om ugen blandt deres kunder (Analyseworkshop, 11.03.2010). Bare en enkelt kundes konkurs har betydning for BOLDSENs samlede omsætning, så når flere kunder går konkurs betyder det, at BOLDSENs årlige omsætning svækkes markant.

KONKURRENTERNE

BOLDSENs største konkurrenter er Brdr. Dahl (BD), Brdr. AO Johansen (AO) og Sanistål. Udover de tre største konkurrenter er også Lemvig Müller (LM) og Solar, hvis primære produkter er el-artikler, men som også er begyndt at tilbyde VVS-artikler og derfor er blevet konkurrenter. På illustration 2.3 (næste side) er en oversigt over de forskellige konkurrenter og deres ydelser.

Det er tydeligt, at grossisterne konkurrerer på nogenlunde de samme parametre. BOLDSSEN er suverænt den mindste virksomhed.

PÅBEGYNDT BYGGERI I MIO. M² ETAGEAREAL I 1985-2011



III. 2.2
Byggeriets op- og nedture de seneste 25 år. Kilde: (Dansk Byggeri, 2010)

	STØRRELSE	GEOGRAFISK DÆKNING	PRODUKTER
BOLDSEN	85 medarbejdere. 210 mio. kr. i årlig omsætning forventet for 2010.	Regionalt i Nord-, Midt- og Østjylland med fire centre placeret i Randers, Hobro, Hadsund og Grenå.	VVS: Energi, Vand og Entreprenør. VT: Hydraulik, Svejsning, Savning. Stål: Jern, Stål og Metaller.
	1.100 medarbejdere. 4.000 mio. kr. i årlig omsætning. (Del af Saint-Gobain med 207.000 medarb. og 300 mia. kr. årlig omsætning)	Nationalt med 52 centre. Gennem Dahl International har Brødrene Dahl søsterselskaber i hele Norden.	VVS, VA (Vand og afløb), VVT, Klima (herunder ventilation), Industri (herunder ventiler og rør).
	2.700 mio. kr. i årlig omsætning.	Nationalt med 47 centre. Har internationalt samarbejde og har afdelinger i Sverige, Estland og Kina.	VVS, VA, VVT, EI, AO's egne varer (vådruks artikler).
	1.790 medarbejdere. 5.400 mio. kr. i årlig omsætning.. (Sanistål A/S har 39,12% af aktiekapitalen i AO)	Nationalt med 53 centre. Gennem Sanistålkoncernen også dækkende flere steder i Tyskland og Østeuropa.	VVS, VVT, VA, EI, Dør- og Vinduesbeslag, Stål og Metal, Maskiner og Teknik (Herunder Hydraulik m.m.).
	1.400 medarbejdere. 7.463 mio. kr. i årlig omsætning.	Nationalt med 22 centre.	EI, VVT, VVS, Ventilation, Sikring, Kommunikation, Stål og Metaller og Industrieknik (herunder Hydraulik m.m.).
	3.200 medarbejdere globalt. 3.253 mio. kr. i årlig omsætning.	Nationalt med 16 centre. Har datterselskaber i Sverige, Tyskland, Holland, Polen, Finland og Norge.	EI, Ventilation, VVS, Energi, Sikring, Kommunikation, Industri (primært elektrisk materiel), Blue Energi (samlede løsninger til energitige installationer) og Marine.

SERVICES	BUDSKAB	KENDETEGN
Vognmandsforretning, middagslevering, rådgivning, BOLDSSEN-online, badudstilling, madudbringning og produktaftener. (se mere i <i>BOLDSSENs strategiske position</i>)	<i>"Vi har det erklærede mål at være en videnstærk virksomhed, som på udvalgte områder er branchens bedste samarbejdspartner [...] Vores forretnings størrelse gør, at vi har en nærhed til dig, og din verden, som sætter os i stand til at vejlede dig bedst muligt.." (boldsen.dk)</i>	BOLDSSEN er den mindste virksomhed blandt konkurrenter og har en stærk lokal kontakt og middagslevering i Randers.
Levering med fragtmænd, rådgivning, BD-net, BD-mobil, badudstilling og klimacenter, hvor der tilbydes kurser.	<i>"Brødrene Dahl bestræber sig på at være den bedste værdiskaber i branchen, ved at være den mest pålidelige, bedst tilgængelige og mest kompetente samarbejdspartner" (bd.dk)</i>	BD er med i giganten Saint-Gobain, men lokalt forankret med mange centre i Danmark.
Vognmandsforretning, online-butik, SMS-service, bilindretning, debitor tjek, elektroniske faktura, kurser, rådgivning, badudstilling og brancheinformation.	<i>"I AO har vi fulgt udviklingen og samlet alle produktkategorierne under ét tag. Det er fremtiden at kunne samle sine indkøb uanset den aktuelle opgave." (ao.dk)</i>	AO har en meget velfungerende hjemmeside, som giver generel information om branchen og daglige nyheder, som er relevante for kunderne.
Levering med fragtmænd, E-handel, lagerstyring, bilindretning, SCM (supply chain management), centralværksted, rådgivning og døgnvagt.	<i>"Ud over markedets bredeste og dybeste udbud af produkter, tilbyder vi rådgivning plus en lang række servicekoncepter til både industri og byggeri. Vi er landsdækkende – og altid lige om hjørnet. Leverer "det, der skal til" – fra dag til dag." (sanistaal.dk)</i>	Sanistål er den største grossist med primær kompetence inden for VVS. Grundet sin størrelse er Saniståls priser yderst konkurrencedygtige.
Vognmandsforretning, E-business (herunder online butik, software til håndholdt enhed og automatisk lagerstyring), SCM, rådgivning og kurser.	<i>"...det [skal] kunne betale sig at handle med os, fordi vi kan levere en samlet pakke bestående af varer og viden, som tilsammen skaber værdi for vores kunder." (lemu.dk)</i>	LM er den bredest dækkende leverandør i Danmark med både el-teknik og VVS. LM er særligt rustet til de projekter, hvor VVS og el skal laves som et samlet hele.
Levering med fragtmænd, E-business (herunder online butik, software til bedre styring af virksomheden, lagerstyring), rådgivning, kurser og el-udstilling.	<i>"Solar should be known as the empathic company and the challenger within our industry." (solar.dk)</i>	Solar tilføjede VVS-artikler til sin forretning i 2005 og har sit primære fokus på el og ventilation. Solar leverer især samlede energirigtige løsninger.

Strategiworkshop

Strategiworkshop giver indblik i virksomheden.

For at få indblik i BOLDSENs virksomhed som den er nu, og hvordan en varehåndteringsservice skal forholde sig til både den og den strategiplan, som foreligger, planlægges og udføres en strategiworkshop hos BOLDSEN.

Strategiworkshoppen giver sammen med interviews hos BOLDSEN grundlaget for at definere BOLDSENs strategiske position, som vil blive gennemgået i kapitel 3.

CONSOLIDATE

Til workshoppen bruges spillet Consolidate, der er udviklet af Jens Nørgaard og Thomas Broen. Consolidate har til hensigt at *"... øge deltagernes forståelse for virksomhedens situation og strategi"* (Nørgaard & Broen, 2009, s. 8).

Spillet er udviklet til designere, som kan benytte det i forbindelse med første kundebesøg eller som supplement til strategimøder. Derudover skal spillet virke styrende for en diskussion og bidrage til en fælles forståelse mellem virksomheden og designerne. (Nørgaard og Broen, 2009)

Spillet indeholder en fasebeskrivelse, en spilleplade, samt nogle spørgsmålskort og konsistenskort, som skal bruges undervejs. Fasebeskrivelsen, spillepladen, spørgsmålskortene og konsistenskortene tilrettes en smule for bedre at matche projektet. (III. 2.4)

Fokus på virksomhed og service

Spillet fem faser er:

1. Viden - Vidensdeling mellem deltagerne. Her produceres post-its, som sættes på opsamlingsboardet.
2. Opsummering - Opsamling på den indsamlede viden. Her opsummeres mundtlig på de nedskrevne informationer.
3. Mål og vision - Synliggørelse af visionen og målet for virksomheden, samt indledende vision og mål med servicen. Igen produceres post-its til opsamlingsboardet.
4. Konsistens - Undersøgelse af sammenhængen mellem spillepladens fem emner i forhold til virksomheden og servicen. Her bruges konsistenskort med nedskrevne spørgsmål. Igen noteres på post-its, som sættes på opsamlingsboardet.
5. Afrunding - Opsummering af workshoppens afkast. Mundtlig opsummering.

Spillepladens fem emner er:

- Arenaer: Hvor er BOLDSEN aktive/hvor skal servicen være aktiv?
- Midler: Hvad kan bringe BOLDSEN/servicen derhen?
- Differentiatorer: Hvordan adskiller BOLDSEN/servicen sig fra andre?
- Taktik: Hvilken taktik anvendes i udviklingen af en BOLDSEN-service?
- Økonomisk incitament: Hvordan tjenes der penge hos BOLDSEN/på servicen?

Spørgsmålskortene bliver opdelt i to niveauer, henholdsvis virksomhedsniveau og serviceniveau. Det er gjort, da projektgruppen vurderer, at viden omkring både virksomheden, som den er i dag og viden omkring de ønsker, der er for den kommende service er centrale at indhente.



Fremgangsmåde

1: VIDEN	2: OPSUMMERING	3: MÅL OG VISION	4: KONSISTENS	5: AFRUNDING
Mål Vidensdeling mellem deltagerne. Mission - Brikken flyttes gennem de 5 felter. - Under hvert felt diskuteres emnet. Stikord eller korte sætninger noteres på post-its og sættes på opsamlingsboardet. 45 min (9.55)	Mål Opsummering af den indsamlede viden. Mission - Centrale post-its fremhæves - Overordnede temaer defineres og skrives på nye post-its. 10 min (10.05)	Mål Synliggøre indledende vision og formål med servicen. Mission - Nedskriv et eller flere mål og visioner for servicen på post-its som på opsamlingsboardet. 5 min (10.10)	Mål Undersøge sammenhæng mellem virksomhedens udvikling og servicen. Mission - Brug konsistenskort til at undersøge grundlaget for servicen. - Skriv statements som beskriver den ønskede sammenhæng. 30 min (10.40)	Mål At skabe et overblik over workshopens foreløbige afkast. Mission - Servicens foreløbige formål og strategi nedskrives. - Potentielle problemområder noteres ned på post-it's. 15 min (10.55)

III.2.4
Spillepladen som den er til workshoppen. Spillepladen er lavet på basis af strategispillet Consolidate.

WORKSHOPPENS DELTAGERE OG SETUP

Deltagere

I workshoppen deltager administrerende direktør Henrik Sørensen, salgsleder Henri Bugge (ill. 2.5 og ill. 2.6) og projektgruppen.

Setup

Workshoppen afholdes i BOLDSENS lokaler i Randers. Projektgruppen arrangerer et bord med de genstande, som skal bruges til workshoppen. Heriblandt spilleplade, spillebrik, opsamlingsboard, post-its, spørgsmålskort og konsistenskort, som skal bruges i spillet. Et kamera sættes op og filmer hele sekvensen. (Ill. 2.7)

Der er afsat 1,5 time til workshoppen.

Rollefordeling

Deltagerne fra BOLDSEN placeres på stolene væk fra opsamlingsboardet, og projektgruppen placeres ved opsamlingsboardet. Det antages, at der vil blive opsamlet mere information, hvis projektgruppen er notarer, og på den måde ligeledes kan sikre, at informationen kan genkaldes ud fra nedskrevne post-its.

Grundet den store mængde information, der skal noteres på post-its, vurderes det, at den ene fra projektgruppen primært skal fungere som facilitator, mens den anden primært skal notere.

FORLØB

Grundet forsinket start af workshoppen og en deraf følgende reduktion af den tid, der er til rådighed springes fase 2 over og fase 5 gøres meget kort. Projektgruppen vurderer, at dette er den bedste løsning i situationen. De øvrige faser forløber som planlagt.

Rollefordeling

Deltagerne fra BOLDSEN er begge meget aktive i forløbet og svarer uddybende på alle spørgsmål, der stilles. På trods af den hierarkiske forskel mellem de to deltagere, er der umiddelbart ikke tegn på, at det har negativ indflydelse på deres deltagelse. Det er dog tydeligt, at karakteren af svarene mellem parterne er forskellige. Det vurderes umiddelbart som værende en følge af deres daglige ansvarsområder og erfaring hos BOLDSEN.



Ill. 2.5
Henrik Sørensen, Administrerende
Direktør hos BOLDSEN. (boldsen.dk)



Ill. 2.6
Henri Bugge, Salgsleder hos BOLDSEN.
(boldsen.dk)



Ill. 2.7
Workshopsetup i BOLDSENS lokaler.

De forskellige niveauer

De løbende skift af fokus mellem BOLDSSEN som virksomhed og den service, de har i tankerne, fungerer efter hensigten og alle parter kan følge diskussionen, selvom niveauet skifter. Det bliver meget interessant, da der under diskussionerne på serviceniveau bliver nævnt, at flere konkurrenter allerede tilbyder den service, som den initierende idé omhandler. Dette vil blive uddybet under kapitel 3 *BOLDSSENs strategiske position*.

PROJEKTAFKAST

Efter endt workshop er mængden af post-its med information omkring både BOLDSSEN som virksomhed og de ønsker, der er for en ny service som tidligere nævnt mange (ill 2.8). Det endelige afkast af workshoppen kan læses i kapitlet *BOLDSSENs strategiske position*.

PROCESAFKAST

Projektgruppen finder spillet Consolidate yderst brugbart til at

opnå viden om en virksomheds strategiske position på meget kort tid. Projektgruppen vurderer, at de ikke ville kunne få den mængde af viden ved traditionel desk research og interviews inden for samme tid.

Forløbet var, grundet den begrænsede tidsramme, meget intensivt. Havde der været mere tid (end den reelle 1,5 time), ville projektgruppen have brugt længere tid på fase 4, hvor der tjekkes for konsistens på kryds af emnerne. Netop i denne fase kom der særligt relevant information frem. Herunder blandt andet omkring, hvordan BOLDSSENs differentiatorer forholder sig til deres økonomiske incitament. Dette vil blive nærmere uddybet i kapitel 3 *BOLDSSENs Strategiske Position*.

Fælles forståelse

Consolidate som spil er med til at skabe en fælles forståelse mellem virksomheden og projektgruppen omkring projektets muligheder og begrænsninger i forhold til virksomhedens strategiske position. Det giver et godt udgangspunkt for det videre forløb.



Ill. 2.8
Foto fra workshoppen.

Interviews hos BOLDSSEN

Interviews med nøglepersoner for at kortlægge ydelser og varehåndteringsstruktur.

Som led i at få skabt et overblik over BOLDSSENs nuværende serviceydelser, med særlig fokus på VVS-segmentet samt at få et overblik over, hvordan varehåndteringen foregår back office hos BOLDSSEN, er to interviews gennemført. Det er henholdsvis et interview med salgskonsulent Jesper Andreassen (ill.2.9) samt et interview med indkøb- og logistikschef Michael Frølich Christensen (ill. 2.11).

SALGSKONSULENT

Salgskonsulent Jesper Andreassen har arbejdet hos BOLDSSEN de sidste 23 år. Jesper har grundet sin erfaring et godt kendskab til alle virksomhedens serviceydelser, samt den udvikling BOLDSSEN som virksomhed har været gennem de seneste år. Gennem interviewet blev der dannet et overblik over BOLDSSENs nuværende serviceydelser (ill. 2.10). Til at kortlægge serviceydelserne anvendes et simpelt mindmap, hvor projekt-

gruppen forud for mødet har påbegyndt kortlægningen ud fra deres eksisterende viden.

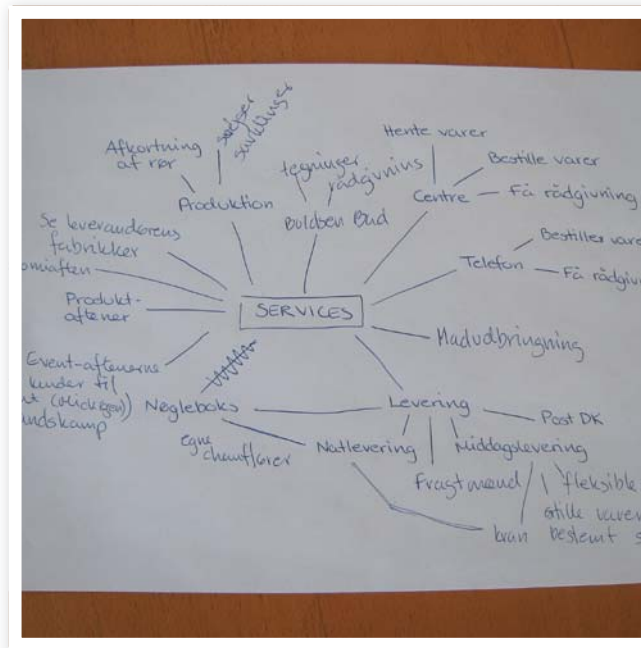
Den endelige oversigt over BOLDSSENs serviceydelser kan ses i kapitlet *BOLDSSENs strategiske position*. Udover kortlægning af BOLDSSENs serviceydelser, er der under interviewet skabt en generel forståelse for, hvordan BOLDSSEN håndterer de forskellige kunder samt hvilke systemer, der bruges ved varebestilling.

Skal en varehåndteringsservice realiseres, vil det blandt andet være Jesper, der skal sælge servicen og levere dele af den. Derfor er det vigtigt at inddrage ham i projektet fra starten, både for at indarbejde hans viden i projektet, men også for at give ham en fornemmelse af ejerskab for det som udvikles.

Interviewet med Jesper Andreassen er videofilmet og logget.



Ill. 2.9
Salgskonsulent Jesper Andreassen.



Ill. 2.10
Foto der viser, hvordan mindmappet så ud efter interviewet med Jesper Andreassen.

INDKØB- OG LOGISTIKCHEF

Som led i at afdække, hvordan varehåndteringen foregår back office hos BOLDSSEN, gennemføres et interview med indkøb- og logistikchef Michael Frølich Christensen.

Forud for interviewet har projektgruppen lavet nogle aktørkort, samt nogle mindre kort, som illustrerer penge, information og varer. Kortene bruges under interviewet til at kortlægge strukturen (ill. 2.12). Oversigten over, hvordan varehåndteringen foregår back office, som der blev dannet grundlag for under interviewet, kan ses i næste afsnit.

Under interviewet diskuteres mulighederne for kommende services, og Michael gør rede for sine erfaringer fra Sanistål.

Interviewet afsluttes med en rundvisning hos BOLDSSEN, hvor Michael viser, hvorledes varehåndtering fungerer i praksis hos BOLDSSEN.

Interviewet med Michael Frølich Christensen er videofilmet og logget.



III. 2.11
Indkøb- og logistikchef Michael Frølich Christensen



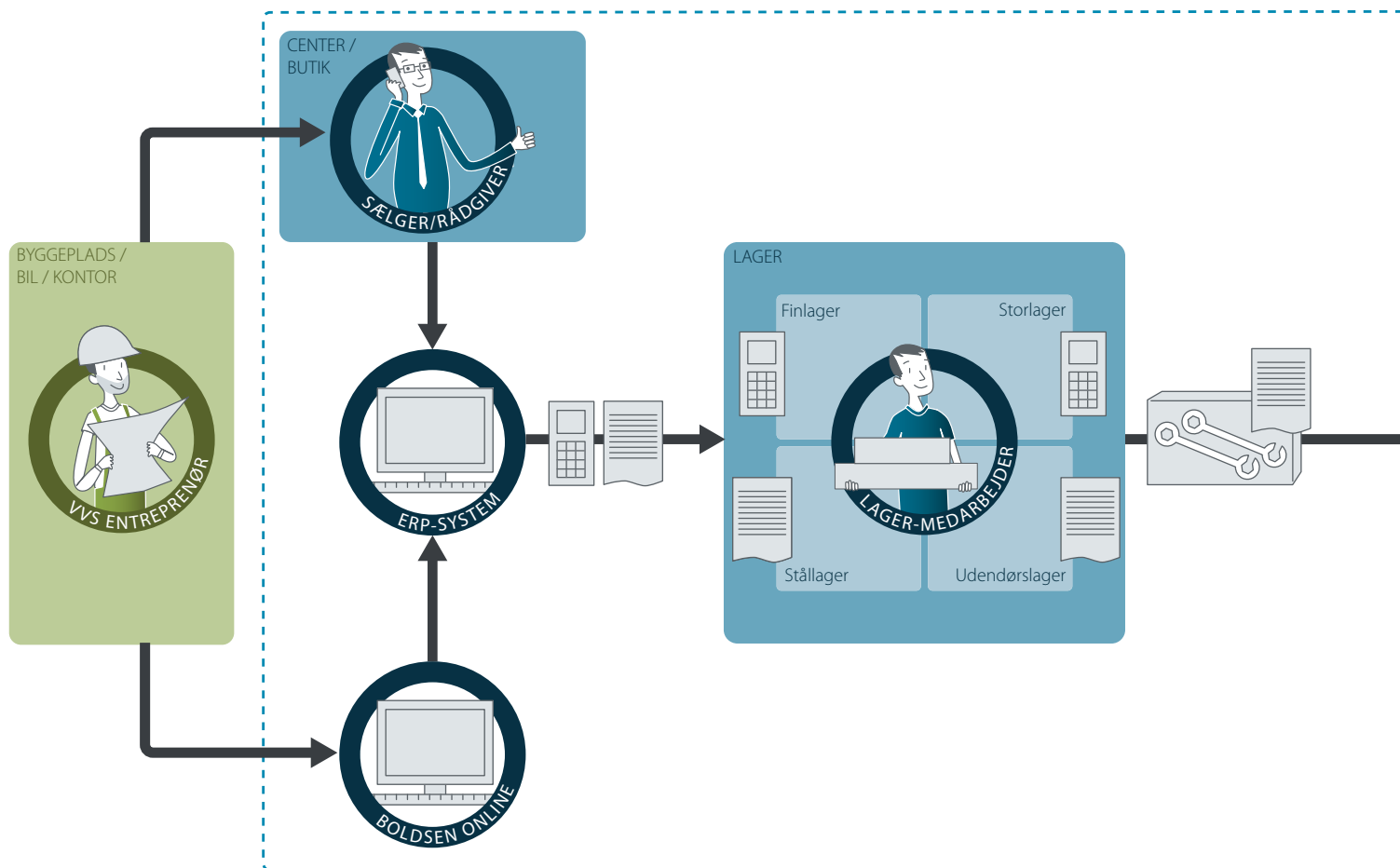
III. 2.12
Kortlægningen af BOLDSSENS interne varehåndtering er under interviewet udført som vist på ovenstående foto. Her gøres rede for aktører, touchpoints og materialeflow.

Varehåndtering back office

Hvordan varehåndteringen foregår back office i forbindelse med BOLDSENs nuværende serviceydelser er vist herunder. Formålet er at forstå det arbejde, de systemer og ressourcer, der er omkring varehåndtering. Den forståelse skal bruges videre i forløbet, når nye services skal tænkes ind.

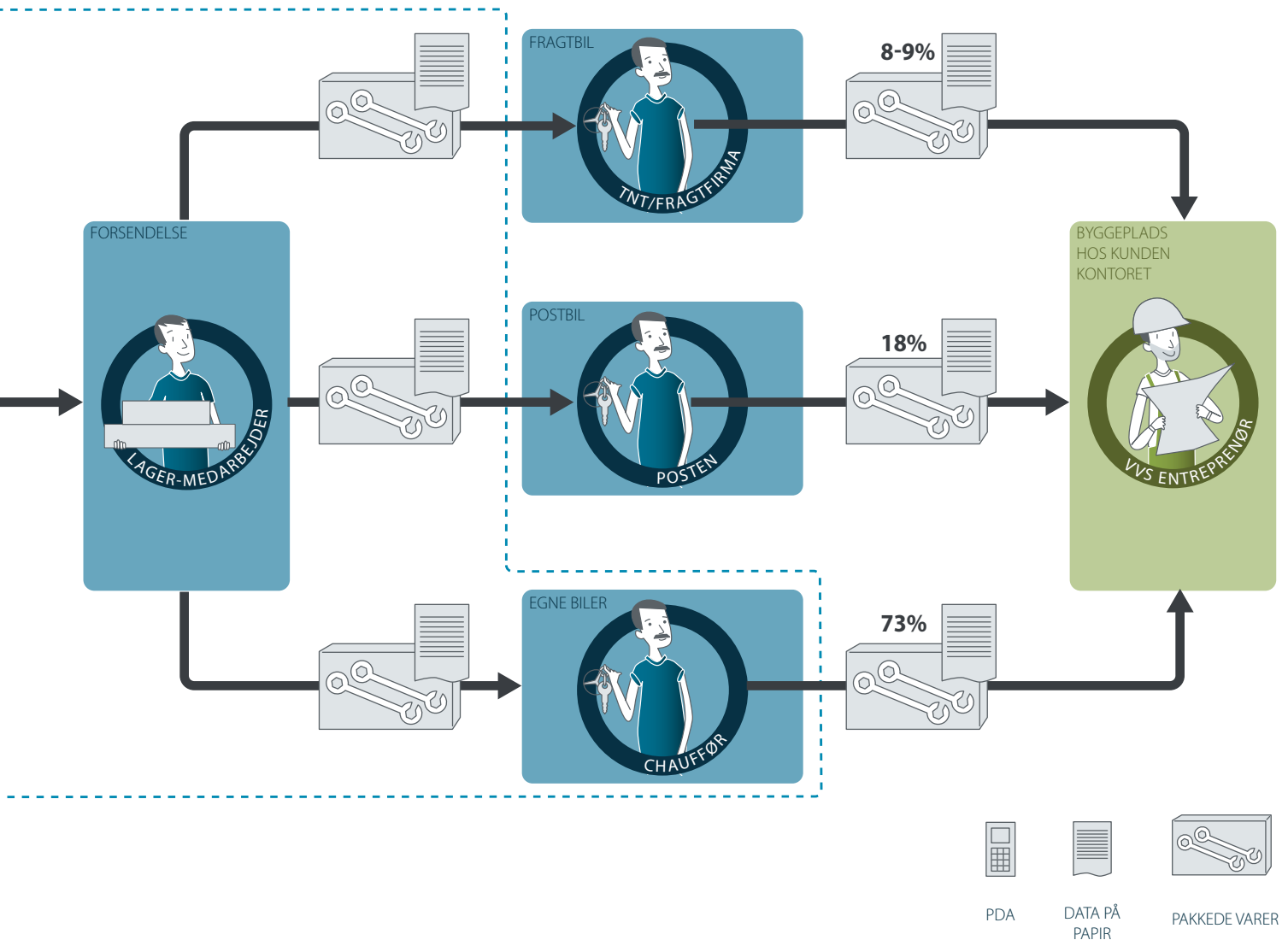
ILLUSTRATIONSFORKLARING

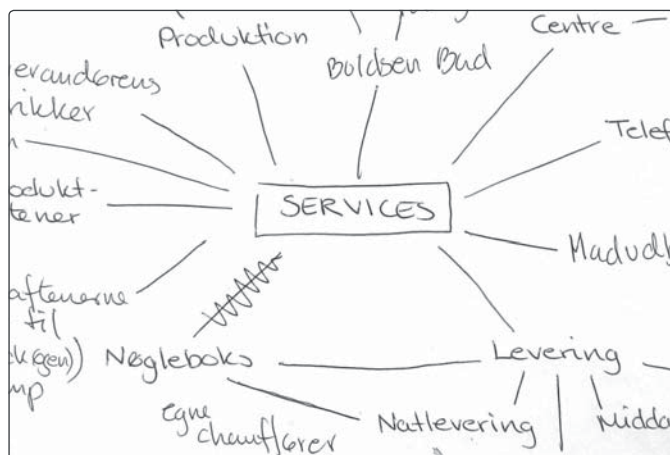
VVS-installatør afgiver bestilling gennem en salgskonsulent eller gennem BOLDSEN-online. Bestillingen køres gennem BOLDSENs interne ERP-system og modtages på i papirform og som elektronisk data på lagermedarbejderens PDA. Lagermedarbejderen plukker og pakker varerne og leverer dem i for-



III. 2.13
BOLDSENs interne varehåndtering.

sendelsesområdet. I forsendelsesområdet sendes pakkerne med en følgeseddel videre med enten BOLDSENs egne vognmænd, Post Danmark eller andre fragtmænd videre til byggepladsen, hvor varerne modtages af VVS-installatøren eller VVS-montøren. (ill. 2.13)





3. BOLDSENs strategiske position

Dette kapitel er en opsummering af den viden, der er indsamlet i forbindelse med indledende studier, desk research, strategiworkshoppen samt de interviews, som blev foretaget hos BOLDSSEN.

BOLDSSENs strategiske position skitserer et billede af virksomheden, som den er nu. Herunder BOLDSSENs vision, mission og værdier, samt de fem områder: arenaer, midler, differentiatorer, taktik og økonomisk incitament.

Mål, vision og værdier

BOLDSEN som virksomhed.

BOLDSEN er på nuværende tidspunkt en virksomhed, som har nogle vanskeligheder, især inden for VVS som udgør 50 procent af den årlige omsætning. Henrik Sørensen, administrerende direktør, fortæller, at BOLDSEN på nuværende tidspunkt ikke tjener så meget, som de burde. Det betyder, at der skal ske en markant ændring i den måde BOLDSEN driver virksomhed på. (Sørensen, 03.06.2009)

Gennem en årrække har BOLDSEN været præget af manglende fokus i deres ydelser. Gennem højkonjunktoren var kunderne mange, og det manglende fokus var derfor af mindre betydning. Men i kraft af den nuværende finanskrisen, som har medført

et stort fald i byggeprojekter og derfor færre kunder, er konkurrencen blevet hård. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

Vision, mission og værdier er udarbejdet af BOLDSEN i samarbejde med konsulentfirmaet Intenz og de ansatte og er indarbejdet i BOLDSENS strategiplan (ill. 3.1).

OVERORDNET MÅL

"Vi skal hurtigst muligt have genskabt en sund økonomi i virksomheden, der på længere sigt sætter os i stand til at videreudvikle A/S Chr. Boldsen." (Boldsen, 2009, s. 6)

VISION

"Vi vil skabe en vidensstærk virksomhed, som på udvalgte områder er branchens bedste samarbejdspartner." (Boldsen, 2009, s. 5)

MISSION

"Vi giver vores kunder: sikkerhed, enkelthed og økonomiske fordele gennem en høj grad af viden, rådgivning, nytænkning og kvalitet." (Boldsen, 2009, s. 5)

VÆRDIER

BOLDSEN har fem værdier, som er: Vilje, Engagement, Glæde, Udvikling og Professionalisme. (Boldsen, 2009)

Udførelse

Værdierne er primært til intern brug men skal fremme, at missionen bliver ført ud. De bruges blandt andet værdierne, når de skal ansætte personale, men hvordan de ellers rent praktisk er gældende i virksomheden, er projektgruppen ikke bekendt med.

Ill. 3.1

BOLDSENS, vision, mission og værdier.

Arenaer

Hvor er BOLDSSEN aktive?

FORRETNINGSOMRÅDE

Som grossistvirksomhed er BOLDSSENs primære forretning salg af VVS-artikler, VVT-artikler og Stål. (boldsen.dk)

Inden for hvert område har BOLDSSEN det, de kalder kernekompetencer. Det er i høj grad kernekompetencerne, der tales om, når der i strategiplanen nævnes, at BOLDSSEN skal udvikles mod specialisering i en række fagområder. (boldsen.dk)

Ud af de tre områder udgør VVS ca. 50% af deres samlede omsætning. (mail fra Michael Frølich Christensen 03.05.10)

SERVICES

BOLDSSEN har ikke en egentlig oversigt over deres servicetilbud. Med udgangspunkt i boldsen.dk og med hjælp fra salgskonsulent Jesper Andreassen (Andreassen, 04.03.2010) har projektgruppen lavet en oversigt over BOLDSSENs nuværende services (ill. 3.2).

KUNDETYPEN

Målgruppen for en varehåndteringsservice er VVS-segmentet, og indenfor dette spænder BOLDSSENs kunder fra den enkelte VVS-installatør til de større VVS-firmaer. BOLDSSENs kunder er primært lokaliseret i Øst-, Midt og Nordjylland (Strategiworkshop, 10.02.2010).

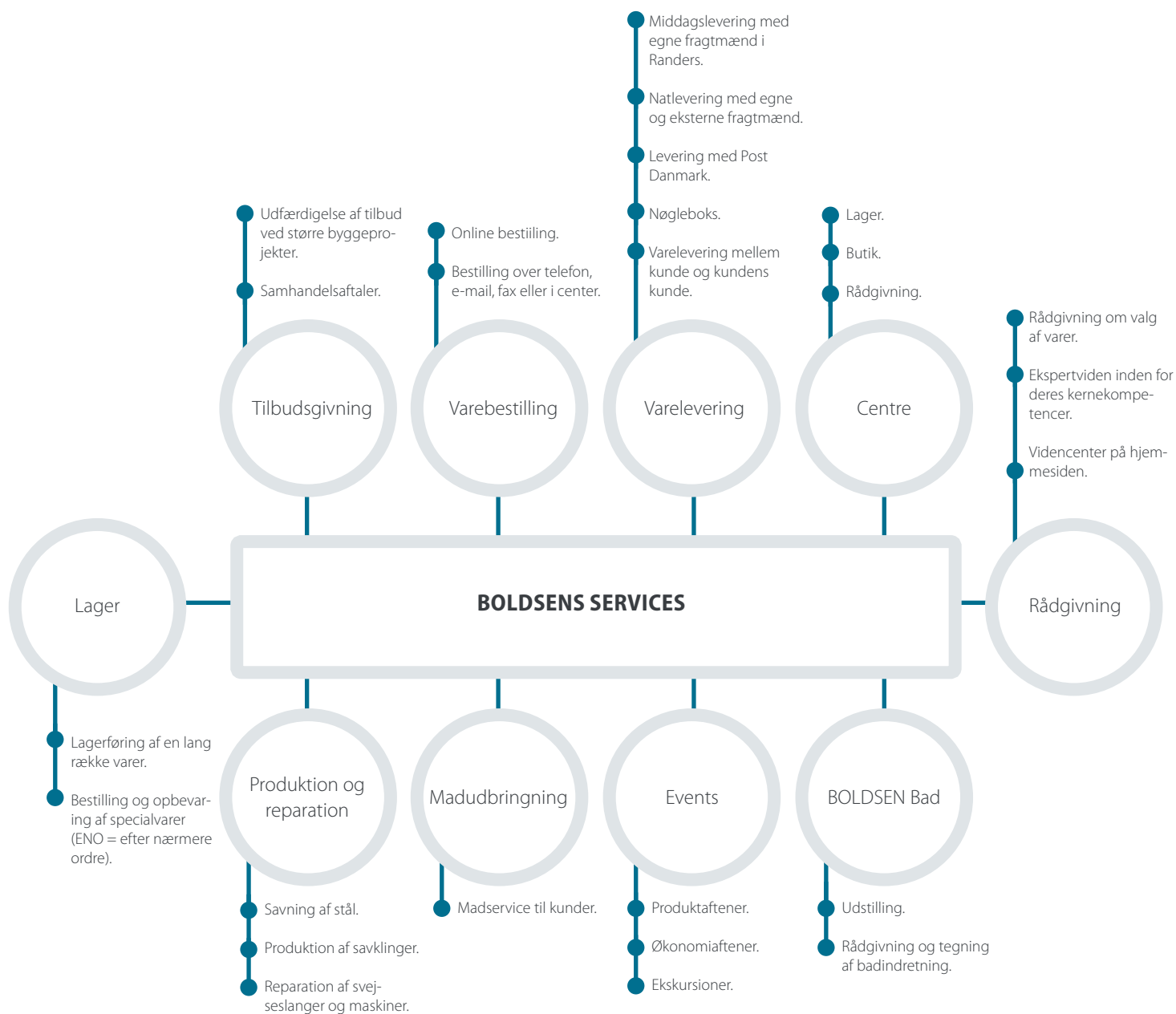
BOLDSSEN er på nuværende tidspunkt ved at inddele deres kunder i det, de kalder et partnerprogram. I partnerprogrammet gøres rede for, hvilke kunder der er A-, B- eller C-kunder. Det er tiltænkt, at partnerprogrammet skal være et middel til systematisk at tildele de forskellige kunder forskellige ydelser til forskellig pris. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

KUNDERNES OPGAVER

Mange af BOLDSSENs kunder har opgaver inden for det, de kalder spjæld og anlæg. Spjæld er betegnelsen for relativt små opgaver, hvor der ikke indgår mange artikler af samme type, eks. ved renovering af et enkelt toilet i et byggeri. Anlæg er betegnelsen for de opgaver, hvor der indgår mange artikler af samme type, eks. renovering af 60 toiletter i et byggeri. Fordelingen mellem opgaverne hos BOLDSSENs kunder er omtrent 50% spjæld og 50% anlæg. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

KONKURRENTER

De største konkurrenter på markedet er Brdr. Dahl, Sanistål og AO Johansen. Heriblandt er BOLDSSEN den mindste virksomhed og den eneste, der ikke er landsdækkende. (Strategiworkshop, 10.02.2010) Se mere om konkurrenterne i det tidligere afsnit *BOLDSSEN og markedet*.



Midler

Hvad bringer BOLDSSEN derhen?

SYSTEMER

BOLDSSEN har for nyligt indført et ERP-system (Enterprise Resource Planning), hvor de blandt andet har al lagerstyring. Derudover har BOLDSSEN et CRM-system (Customer Relationship Management) til at holde styr på kunderne. (Boldsen, 2009)

KOMPETENCER

BOLDSSENs kompetencer indbefatter:

- Salg og rådgivning:
Ansatte med ekspertviden og erfaring inden for de overordnede kategorier hydraulik, energi, vand, stål, og entreprenør.
- Logistik:
Lagerføring gennem større inden- og udendørs arealer, samt ERP-system og ansatte til at håndtere lageret. Vognmandsforretning, hvor chauffører med lastbiler er ansat direkte hos BOLDSSEN. Denne del dækker ca. 73% af BOLDSSENs leverancer.
- Indkøb:
Ansatte til at koordinere indkøb samt samarbejde med indkøbscentralen Dansk Jerncentral.
- Produktion og reparation:
Produktion af båndsavsklinger, hydraulikslanger, savning af jern, stål og metaller samt vedligeholdelse af svejsemaskiner. (ill.3.3)

(Strategiworkshop, 10.02.2010) (boldsen.dk)

SAMARBEJDSPARTNERE

BOLDSSEN køber ydelser af Danske Fragtmænd og Post Danmark, som de bruger, når det ikke kan betale sig eller ikke er muligt at bruge egen vognmandsforretning. Eksempelvis bruges fragtmænd, hvis artikler skal til Skagen. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

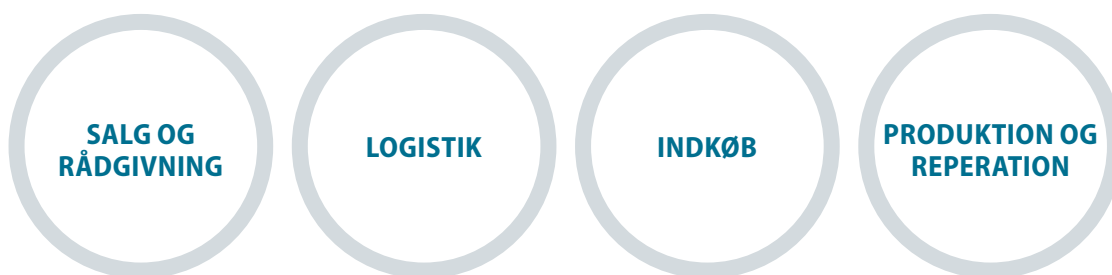
Derudover er BOLDSSEN medlem af Dansk Jerncentral. Herigenem har BOLDSSEN en ordning med Brdr. Kier, et Århusiansk firma som også er medlem af Dansk Jerncentral, hvor de to dage om ugen bytter varer. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

MARKEDSFØRING

Et af tiltagene i strategiplanen er at forstærke BOLDSSENs grafiske udtryk og øge markedsføring. Markedsføringen ønsker de ligeledes at rette mere mod specifikke kunder. BOLDSSEN har i efteråret 2009 lanceret bolden.dk i et redesign og er begyndt med deres eget magasin, TEMA, der skal informere deres kunder om viden i branchen og nye tiltag fra BOLDSSEN.

EVENTS OG TEMAFTENER

BOLDSSEN er begyndt at holde en række temaaftener, der hver især er tilrettet et specifikt kundesegment. Her inviteres to-tre leverandører, som fortæller om deres produkter.



III. 3.3
BOLDSSENs kompetencer.

Differentiatorer

Hvordan adskiller BOLDSSEN sig fra andre?

BOLDSSEN konkurrerer i et red ocean, hvor der er veldefinerede grænser og spillereglerne er klart definerede (Kim & Mauborgne, 2005). Her adskiller BOLDSSENs ydelser sig ikke væsentligt fra konkurrenternes. Den generelle tendens er, at de konkurrerende virksomheder i kraft af deres størrelse og fokus på at opnå markedsandele vinder på laveste pris. Her kan BOLDSSEN som den mindste virksomhed ikke være med. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

RELATIONER

Den måde, BOLDSSEN får kunder på, er primært gennem personlige relationer, som de gennem mange år i branchen og deres lokale kontakt har opbygget. Derudover vælger kunderne BOLDSSEN, fordi de i kraft af virksomhedens begrænsede størrelse, kan få svar på deres spørgsmål direkte fra den, de taler med og ikke skal stilles om flere gange, for at nå den rigtige medarbejder. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

"Vores forretnings størrelse gør, at vi har en nærhed til dig og din verden, som sætter os i stand til at vejlede dig bedst muligt. Du vil også bemærke, at vi er en dansk familieejet virksomhed gennem 130 år, som lever af troværdige kunderelationer og indbyder derfor til varige relationer, til gensidig fordel." (energy-supply.dk)

EKSPERTVIDEN

I det seneste år har BOLDSSEN sat fokus på at yde ekspertviden inden for deres kernekompetencer. BOLDSSEN ønsker inden for disse områder at have en ekspertviden, som ikke kan matches af deres konkurrenter. (Sørensen, 03.06.2009)

En fokusering på at kombinere viden med produkter er ikke noget, der er enestående for BOLDSSEN. (jf. markedskræfter og konkurrence)

PAKKELØSNINGER OG SERVICEYDELSER

For at undgå at BOLDSSEN mister kunder til konkurrenterne grundet en høj pris på produkterne, lægger de ekstra ydelser i produkterne og tilpasser produkterne til den enkelte kunde. Det kan eksempelvis være, at de afkorter stål eller sætter led på slanger. Nogle gange betaler kunderne for servicetimer, men det er langt fra altid, at kunderne betaler for ydelserne direkte. Der betales gennem produktpriserne, hvis der betales. Dette er en generel tendens i branchen. (Sørensen, 03.06.2009)

130 ÅRS ERFARING.

LOKAL FORANKRING.

FOKUS PÅ PERSONLIGE RELATIONER.

LILLE STØRRELSE = NÆRHED.

III. 3.4
BOLDSSENs styrker.

Taktik og økonomisk incitament

Hvilken taktik anvendes i udviklingen af BOLDSSEN, og hvordan tjenes der penge hos BOLDSSEN?

VIRKSOMHEDENS TAKTIK

Strategiplanen

Med den tidligere nævnte strategiplan fra BOLDSSEN følger blandt andet nedenstående taktik:

- Reducering af omkostninger gennem afskedigelser og eliminering af interne fejl, som giver ekstraudgifter.
- Styrkelse af kernekompetencer skal give økonomisk vækst. Basisforretning skal kun bevares i den udstrækning, det er økonomisk forsvarligt.
- Intens uddannelse og udskiftning af medarbejdere inden for salg, logistik og indkøb.
- Indførelse af BI-værtøj (business intelligence) inden for økonomiafdelingen, der faktuel kan informere om virksomhedens pengestrømme og udpege indsatsområder.
- Forstærkning af markedsføring gennem nyt grafisk udtryk samt øget markedsføring i relevante fagblade og målrettet markedsføring mod specifikke kunder.

(Boldsen, 2009)

VIRKSOMHEDENS ØKONOMISKE INCITAMENT

Tjener primært på artiklerne

Selvom BOLDSSEN i det store hele er en servicevirksomhed, hvor lagerføring og levering er de primære serviceydelser, er det primært ved salg af VVS-artikler, de tjener penge på VVS-segmentet. Grunden til det er, at ekstra services ofte leveres gratis. Det gælder blandt andet rådgivning, tilbudsgivning og events. Der tages dog et leveringsgebyr ved levering og ved det, de kalder "pakkeløsninger", hvor der f.eks. monteres fittings på slanger, tages der betaling for servicetimer. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

Svært at tage penge for services

Det er også gældende hos de øvrige grossister, at kunderne ikke faktureres for de ekstra serviceydelser. Det betyder, at hvis BOLDSSEN skal arbejde mod en større fokus på services, skal der skabes en økonomisk rentabel model, der støtter op om dette, og ikke gør at kunderne fravælger BOLDSSEN.

Fundne problemstillinger

Problemstillinger, som har direkte betydning for projektet.

Overordnet er der god konsistens mellem de forskellige områder under BOLDSENs strategiske position. Der er dog nogle områder, hvor projektgruppen ser, at der er nogle uoverensstemmelser eller problemområder, som har direkte indflydelse på projektet.

TAKTIK VS. TRENDS

BOLDSENs strategiske position har i forhold til taktik ikke taget højde for tendensen om øget it i byggebranchen, og det vurderes, at brugen af digitale værktøjer i forbindelse med offentlige projekter vil præge fremtiden i byggebranchen væsentligt.

DIFFERENTIATORER VS. ØKONOMISK INCITAMENT

Derudover er der en konflikt i, at BOLDSEN ønsker at differentiere sig ved at lægge ekstra ydelser i produkterne og tilpasse produkterne til den enkelte kunde, når nu kunden primært betaler for varens pris. Hele den forretningsmodel, hvor serviceydelser ikke faktureres, ser projektgruppen som en relevant problemstilling at forholde sig til.

I forhold til at tjene penge på services er det første trin at erkende, at virksomheden er en servicevirksomhed (jf. afsnittet 'Strategisk design'). Projektgruppen mener, at BOLDSEN endnu ikke helt har erkendt, at de er en servicevirksomhed. Det er generelt gældende for hele den branche, de er del af.

Erkendelsen af BOLDSEN som en servicevirksomhed ses som værende yderst relevant i forhold til i fremtiden at kunne tjene penge på de serviceydelser, de leverer.

Derudover er det også vigtigt, at kunderne erkender, at BOLDSEN er en servicevirksomhed, der kan byde på mere

end varer til en billig pris. BOLDSEN skal bruge deres viden om kunderne til at levere og eventuelt kombinere ydelser, der samlet giver kunderne en bedre forretning. Og de skal formå at sælge ydelserne, så kunderne bliver klar over, at de køber en service, som samlet giver dem en bedre forretning.

DIFFERENTIATORER VS. MARKEDSSITUATION

Da der under strategiworkshoppen diskuteres på service-niveau, bliver projektgruppen bekendt med, at AO Johansen og Sanistål begge har en service, hvor de kører en container med varer ud på byggepladsen. (Strategiworkshop, 10.02.2010)

At både AO Johansen og Sanistål har en containerservice, betyder, at en containerservice lignende den initierende idé ikke alene kan bruges som differentiator for BOLDSEN, men nærmere som led i at matche konkurrenterne.

Der er et problem i, at det ikke er muligt direkte at undersøge eksisterende containerløsninger. De er hos konkurrenterne, men ikke som ydelser, der er beskrevet på deres hjemmeside. Af etiske grunde opsøges konkurrenterne ikke direkte, selvom der eventuelt ad den vej kunne være bygget videre på deres erfaringer.

Containerservice er omkostningstung

Under et interview forklarer Michael Frølich Christensen, som har erfaringer med containerløsninger fra sin tidligere arbejdsplads, at det kan være en yderst omkostningstung affære. Han begrundet det med, at der opstår problemer, når containeren efter endt projekt skal tømmes, fordi der er mange dele, der skal lægges på plads, og at delene ikke altid er i god stand og må afskaffes. Han siger dog yderligere, at en containerløsning ud fra kundernes synspunkt er en meget attraktiv service. (Christensen, 25.02.2010).

Opsamling

Muligheder og begrænsninger i forhold til virksomheden.

BOLDSSENS STRATEGISKE POTENTIALE

Strategisk design blev tidligere beskrevet som at blandt andet at klarlægge problemstillingerne og mulighederne for virksomheden. For at samle op på den viden, som er beskrevet i dette kapitel og specifikt redegøre for de problemstillinger og muligheder, der er for virksomheden, laves en SWOT-analyse (ill. 3.5).

SWOT-analysen beskriver BOLDSENS styrker, svagheder, muligheder og trusler. (berg-marketing.dk) På baggrund af projektets fokus på VVS-segmentet, er SWOT-analysen lavet med udgangspunkt i dette segment.

SWOT-analysen skal bruges til at definere det fokus, som sætter rammen for projektet efter endt analyse.

Indflydelse på forretningsmodel

Som nævnt under afsnittet *Strategisk design* i kapitlet *Teoretisk rammeværk* kan strategisk design også ses som udvikling af forretningsmodeller. I dette projekt, vil der ikke blive arbejdet direkte med det formål at give BOLDSEN en ny forretningsmodel. Der kan dog blive tale om, at de tiltag som laves vil have indflydelse på den eksisterende forretningsmodel og derved ændre den.

III, 3.5
SWOT-analyse

STYRKER

- Stærke og nære relationer til kunderne gennem stort engagement fra personalet.
- Egen vognmandsforretning (73% af leverancer med egen bil).
- Middagstur i Randers.

SVAGHEDER

- Manglende overblik over og beskrivelse af serviceydelser.
- Stor lagerbinding, da der er mange varer på lager.
- Indtjeningskilde er primært varens pris.

MULIGHEDER

- Bruge viden om kunder til at kombinere ydelser, der samlet giver kunderne en bedre forretning.
- Digitalt mindede kunder, som kan frigøre arbejdskraft hos BOLDSENS salgskonsulenter til at fokusere på styrkerne.

TRUSLER

- Svigtende indtjening grundet byggekrise og kunders fokus på varens pris.
- Konkurrenternes efterspurgte lave pris.
- Konkurrenternes fokus på online forretning.



4. Brugerstudier

Dette kapitel omhandler brugerstudier, som er foretaget i forhold til front office, det vil sige VVS-firmaer og andre interessenter. Kapitlet giver indsigt i brugernes verden.

Byggeledelse

Et indblik i byggeriets aktører, former og byggelederens erfaringer.

Et byggeprojekt har en række forskellige aktører. Ofte er der i et byggeprojekt ansat en byggeleder, som har overblik over byggeprocessen og de aktører, der er indblandet. Det er derfor relevant at se et byggeprojekt fra en byggeleders perspektiv.

Undersøgelsen, der ligger til grund for dette afsnit, er et semi-struktureret interview med den tidligere byggeleder hos NCC Lene Faber (ill. 4.2). Hun har ca. 20 års erfaring fra erhvervslivet og er nu Ph.d. studerende ved Aalborg Universitet.

Overordnet set fokuserer projektstyring af byggeprojekter på tre parametre, der har indbyrdes indflydelse på hinanden: Tid, pris og kvalitet.

AKTØRER I BYGGEPROJEKT

Der er en række forskellige aktører i et byggeprojekt set ud fra front office perspektiv. De kan inddeles i følgende aktørkategorier:

- Bygherre
- Rådgivende arkitekt/ingeniør
- Overordnet entreprenør
- Fagentreprenør
- Byggepladsarbejder

(se illustration 4.1 for uddybning af aktørkategorierne)

Hvilken struktur, hvilket hierarki og hvilke ansvarsområder, der ligger under de forskellige brugerkategorier, er afhængige af udbudsformen.



Bygherren er initiativtager til byggeriet og er den virksomhed/privat person/of-fentlige instans, som betaler for opførslen af selve byggeriet.



I forbindelse med et byggeri er der ofte rådgivere, som kan være enten et ingeniørfirma og/eller et arkitektfirma. Alt efter udbudsformen forholder han sig til enten bygherren eller den overordnede entreprenør.



Den overordnede entreprenør er ikke altid til stede og har forskellige roller alt efter udbudsformen. Det er virksomheden, der står for opførslen af byggeriet, eks. NCC.



En fagentreprenør er en virksomhed, som varetager en faglighed i forbindelse med byggeprojektet. Eks. et VVS-firma med VVS-installatøren som den ansvarlige.



Byggepladsarbejderen, eks. VVS-montøren står for den praktiske del af opførslen som eks. installation af toiletter. Han kan både være ansat hos en fagentreprenør eller hos den overordnede entreprenør som del af et sjak.

Ill. 4.1

Aktørkategorier front office i et byggeprojekt.

UDBUDSFORMER

Udbudsformer kaldes også for entrepriseformer, da de forholder sig til forskellige måde at inddrage entreprenører på. (Boli.dk)
Der er fire udbudsformer. De er:

- Fagentreprise
- Storentreprise
- Hovedentreprise
- Totalentreprise

Se appendiks C for gennemgang af karakteristika samt fordele og ulemper ved de forskellige udbudsformer.

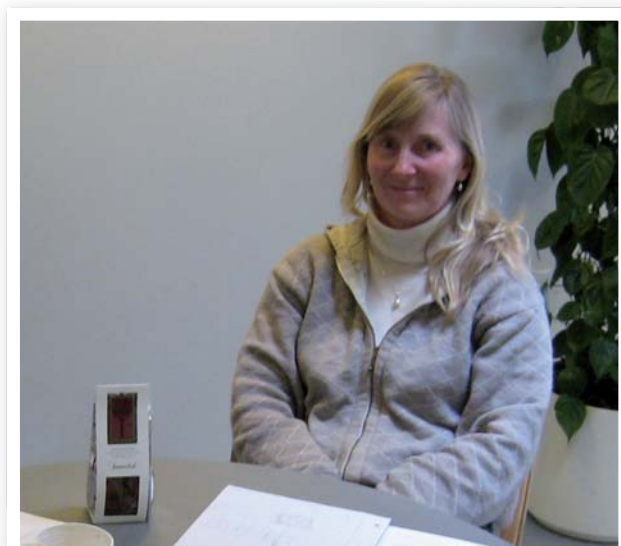
BYGGELEDERENS ERFARINGER

Følgende viden stammer fra mødet med Lene Faber. Se appendiks D for noter fra mødet.

- Totalentreprenører ønsker ofte at inddrage eks. VVS-installatører allerede i projekteringen for at skabe de bedste

løsninger fra starten af og tilpasse projekteringen til håndværkernes ønskede arbejdsgang.

- Der er problemer med tyveri på byggepladser. Det er tit de ansatte, som stjæler, hvorfor ansvarsfølelse og adgang til materialer er centrale problemstillinger. Dog er der sjældent tyveri af små dele som VVS-fittings.
- En service, som hjælper VVS-installatøren med hurtigere at løse sine opgaver, har kun interesse for totalentreprenøren, hvis det giver mening i forhold til det samlede projekt, og totalentreprenøren får noget ud af det også.
- Der er mange fagligheder, som arbejder på et byggeprojekt ad gangen.
- Der er både sjak (ansat af totalentreprenør) og fagentrepriser (eks. VVS-firmaer) på et større byggeprojekt.
- Noget materiale opbevares i containere på byggepladsen (én container pr. virksomhed), mens andet først leveres, når det skal bruges blandt andet pga. tyveri. Dette er eks. toiletter, blandingsbatterier m.m. (Faber 16.02.2010).



III. 4.2

Lene Faber, tidligere byggeleder hos NCC, nu Ph.d. studerende ved Aalborg Universitet, Institut for Produktion.

Brugerne på byggepladsen

Et indblik i to VVS-installatørers og én VVS-montørs arbejde.

Som beskrevet i afsnittet *Brugercentreret design* i kapitlet *Teoretisk rammeværk*, er VVS-installatøren og VVS-montøren vigtige aktører i projektet og der, hvor servicedesignet primært vil tage sit afsæt. Der er derfor tidligt i projektet skabt en kontakt til to VVS-firmaer. Kontakten er skabt gennem BOLDSEN, og brugerne er eksisterende kunder, men handler også hos andre grossister.

At de er eksisterende kunder, har nogle ulemper. Blandt andet at de ikke repræsenterer kunder, som vælger BOLDSEN fra og som kan bidrage til viden om, hvad BOLDSEN eventuelt mangler i deres ydelser eller direkte gør galt. Men det har også fordele, herunder at de er potentielle brugere af den service, der udvikles i projektet. Dette kan alene styrke deres motivation til deltagelse og deres lyst til at sikre, at en evt. løsning matcher deres behov. Da begge VVS-firmaer handler hos andre grossister, vurderes det, at de godt kan forholde sig til BOLDSENS servicetilbud i forhold til konkurrenternes og derfra vurdere, hvad BOLDSEN kan gøre bedre.

Fra starten af projektet er de to VVS-firmaer briefet omkring omfanget af studierne og har tilkendegivet, at de ønsker at medvirke i hele forløbet.

De to VVS-firmaer har grundlæggende forskellige måder at tænke deres forretning på, hvilket giver en bredde i studierne.

Optimalt skulle omfanget af studierne have været større end to VVS-firmaer på dette tidspunkt i projektet, men grundet tid og ressourcer er det valgt at fokusere på de to alene.

Flemming fra Kurt Jensen VVS

Kurt Jensen VVS er et af tre underfirmaer under Holger Randers, og de har både blikkenslagerarbejde og VVS arbejde. Der er ca. 36-37 mand ansat og den geografiske dækning er områderne omkring Randers og Århus. De har både spjældopgaver (service og mindre opgaver), udfører renoveringer og opfører nybyggeri.

Flemming Sall er VVS-installatør og styrer bl.a. et byggeprojekt i Århus, hvor feltstudierne med ham finder sted.

Ole og Lars fra Randers Blikkenslager

Randers Blikkenslager arbejder ligeledes både indenfor blikkenslagerarbejde og VVS. Der er ca. 19 mand ansat og VVS-installatøren Ole Jakobsen er ejer af virksomheden. De har opgaver i både Randers og Århus, samt alt derimellem. I øjeblikket har de tre store projekter i Randers. Ca. 2/3 af deres opgaver er spjæld og den sidste 1/3 er anlæg. Af dem er fordelingen lige mellem nybyggeri og renovering.

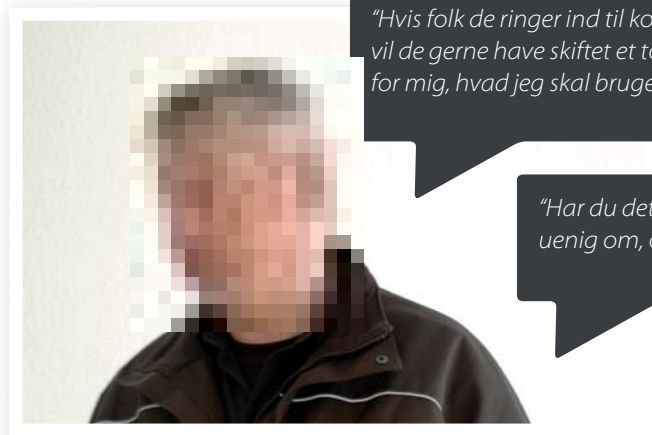
På de følgende sider er der en kort opsummering af besøgene.

KURT JENSEN VVS - BYGGEPROJEKT

- Renovering af opgang - ca. otte lejligheder. Ny kloakering, flytning af rør, nye rør m.m. Ingen beboere, da de alle er blevet genhuset.
- Silkeborgvej i Århus.
- Der er ingen materialecontainer - de regner med at bruge rum i bygningen til opbevaring.
- Grossisten er primært Brdr. Dahl.
- Der kommer to VVS-montører på i starten og så tre til sidst.
- Hovedentreprise (tømrerfirmaet er hovedentreprenør). Løbende møder og kontakt for at holde tidsplanen.
- Bygherren er gammel elektriker og én, Flemming ofte laver spjældopgaver for.

RANDERS BLIKKENSLAGER - BYGGEPROJEKT

- Renovering af 66 beboede rækkehuse. Køkken og to badeværelser i hvert rækkehus.
- Platanvej i Randers, tæt på Brdr. Dahl og Randers Blikkenslager.
- Tre små containere, som er deres egne. Randers Blikkenslager har deres egen skurvogn.
- Leverandøren er primært Brdr. Dahl.
- Der er tre mand fra Randers Blikkenslager på projektet. 25 mand i alt med de andre fag.
- Fagentreprise med byggemøder hver 14. dag mellem entreprenørerne. Den rådgivende ingeniør fungerer ansvarsmæssigt som hovedentreprenør.



"Hvis folk de ringer ind til kontoret eller til den telefon, jeg har i lommen, og siger i morgen, der vil de gerne have skiftet et toilet, så ved jeg, hvad jeg skal spørge efter for, at jeg kan se i billeder for mig, hvad jeg skal bruge."

- Flemming Sall, VVS-installatør

"Har du det der skide [VVS]nummer, så kan man aldrig blive uenig om, om det er den rigtige vare, man snakker om"

- Flemming Sall, VVS-installatør

III. 4.3

Flemming Sall styrer byggeprojektet på Silkeborgvej i Århus.

VVS-INSTALLATØR FLEMMING

Forhold til grossist

- Flemming Salls kendskab til grossisternes ydelser er baseret på erfaring gennem årene.
- Han udnytter de forskellige kompetencer, grossisterne har, ved at have flere grossister i spil på en gang.
- Flemming kan godt lide BOLDSSEN, da de yder en jordnær service og har en forkærlighed for faget. *"De brænder for det de ansatte."*
- Det er afgørende for Flemming, hvem han får fat i, når han ringer til grossisten. Han er rigtig glad for direkte numre.
- Flemming gør ikke brug af BOLDSSEN som rådgivningsvirksomhed, da han synes, han er godt med både i forhold til praktisk og teoretisk viden.

Projektstyring

- Rabatmulighederne på varer er svære at gennemskue. Det gælder også i forhold til de samhandelsaftaler, som laves hvert år i januar med de forskellige grossister.
- Gennem samhandelsaftalerne sørger Flemming for at have den samme rabat hos flere grossister. *"Så skal jeg ikke i det daglige gå og spekulere på, om det er billigst ved Brdr. Dahl eller Sanistål"*.
- Fagene på et byggeprojekt er meget afhængige af hinan-

den og af, at der tidsmæssigt koordineres løbende.

- Flemming har tidligere været tæt på at få lavet et automatisk lagerstyringssystem i tre af bilerne i sit gamle firma, men gjorde det ikke, da montørerne ikke var motiveret.
- Tiden, montørerne er ude at køre for at hente manglende artikler eller lignende, skal minimeres, for der får de ikke lavet noget på byggeprojektet.

Tyveri

- Der er problemer med tyveri af artikler som eks. vandhaner, håndvaske, men også gamle toiletter. Dog stjæles der ofte ikke rør-fittings o. lign.

Beregningens rolle

- Flemming får lavet en beregning på baggrund af projekt-materialet fra bygherre. Den fortæller, hvilke vareartikler, der skal være med i tilbuddet til bygherren.
- Beregningen er derfor ryggraden for indhentning af tilbud på varer fra grossisterne.
- Flemming bruger beregnerkontoret til at tjekke, hvem der ellers har budt ind på projektet. *"Det er jo ikke sikkert at bygherren fortæller hele sandheden."*
- Beregningen er ryggraden for de overordnede kategoribestillinger i løbet af byggeprojektet.

"De har selvfølgelig rigtig mange bestillinger, så man kan næsten ikke forlange det, men sommetider kunne det være fedt, hvis de gad og ringe op og sige: De to midterste poster, dem har vi altså ikke."

- Flemming Sall, VVS-installatør, om kolonnerne leveret/ikke leveret på følgesedlen

"Det bedste... jeg har nogle bestemte, jeg snakker med. Dem har jeg fået lusket deres direkte nummer fra."

- Flemming Sall, VVS-installatør

Bestilling

- Flemming foretrækker telefonbestilling, da han kan ringe og bestille i bilen på vej fra A til B.
- Flemming bruger sjældent onlinebestilling. Dette blandt andet fordi, han sjældent er på sit kontor, og han synes, at det tager for lang tid med en internet-dongle i den bærbare computer, han har ude i bilen. Den ekstra time, han kan bestille i onlinebutikken, har ikke nogen betydning.
- Materialerne er forbestilt hos grossisten, så Flemming er sikker på, at de vil kunne få leveret varer fra dag til dag.
- Normalt ringer en af VVS-montørerne fra alle projekterne til Lars, der kører Kurt Jensen VVS, som ringer og bestiller samlet. Han har derfor meget travlt mellem 15.30 og 16.00, da grossisterne lukker kl. 16.00 for telefonbestillinger.
- Nogle af VVS-montørerne får lov til at bestille materialer selv.
- På byggeprojektet i Århus bestiller Flemming de overordnede varer, men montøren Tonny klarer den løbende dag-til-dag bestilling.
- I løbet af en dag på byggepladsen skriver montørerne de ting, de skal have bestilt, ned på en papirblok.

VVS-numre

- Der kan være et problem med nyuddannede sælgere, som ikke har været med ude på byggepladser. De ved ikke altid, hvad der er tale om, hvis de ikke får et VVS-nummer.
- Man har ikke altid VVS-nummeret ude på byggepladsen.

Levering af varer

- Leveringssted og tidspunkt er ofte en mundtlig aftale.
- Materialerne skal være der kl. 7 om morgenen, når montørerne starter.
- En følgeseddel har to kolonner - leveret/ikke-leveret. Det er først når varerne bliver modtaget, at beskeden om leveret/ikke-leveret når frem til byggepladsen.

Kontroller

- Der er en række kontroller i løbet af et byggeprojekt, bl.a. modtagerkontrol, proceskontrol, slutkontrol, kvalitetssikring.
- Til kvalitetskontrollen skal alle følgesedler gemmes. Montørerne ligger dem alle mulige steder, bl.a. i forruden på bilen selvom de har en mappe til dem.

Materialeopbevaring

- Normalt er der brug for en materialecontainer, men i dette renoveringsprojekt er der et rum på hver etage, hvor de kan have deres materialer opbevaret. Det er ret unikt.
- Montørerne laver ofte deres eget system ud af de kasser, som varerne kommer i.

Materialeforbrug

- Hvis materialer og maskiner ikke er på byggepladsen, og VVS-montørerne går i stå, er det Flemmings ansvar. *"Så er det min skyld, fordi jeg ikke har gjort mit arbejde godt nok."*
- Det er dyrt at komme af med affald, og man skal være meget opmærksom på, at det bliver sorteret.



III. 4.4
Affaldscontaineren er dyr at tømme.



III. 4.5
Tømrernes varer er låst inde i en container.



III. 4.6
Radioen spiller.



III. 4.7
En installation, som skal fjernes.



III. 4.8
Fagene deler skurvogn til frokost m.m.



III. 4.9
Her skal VVS-artiklerne opbevares.



III. 4.10
Beregning er et vigtigt element.



III. 4.11
Tegningen på væggen i kælderen angiver, hvad der skal laves.



III. 4.12
Tømrerne bruger den plads, der er tilgængelig.



"Når du gør det [bestiller varer] over telefonen, og hvis der sker fejl, så er det grossisten. Hvis jeg nu går på nettet, så skal jeg selv finde alle de der numre og sidde og trykke dem ind. Hvis jeg har trykket forkert nummer eller et eller andet, så er det mig, der har lavet fejlen."

- Ole Jakobsen, VVS-installatør

"De [ansatte] siger måske: Vi skal have montering til 3 huse, eller vi skal have ventilationsmateriale til 3 huse (...) så har jeg efterhånden fundet ud af, hvad skal de så bruge - det er det samme i hvert hus. Det har jeg skrevet ned."

- Ole Jakobsen, VVS-installatør

III. 4.13

Ole Jakobsen, VVS-installatør og ejer af Randers Blikkenslager A/S.

VVS-INSTALLATØR OLE OG VVS-MONTØR LARS

Forhold til grossist

- Randers Blikkenslager bruger primært Brdr. Dahl som deres grossist. Dette er bl.a. på grund af afstanden fra VVS-firmaet til deres butik i det nordlige Randers, men også fordi Ole Jakobsen og de ansatte i Randers Blikkenslager bliver behandlet rigtig godt og "sørgt for".
- Ole ringer altid til den samme mand hos Brdr. Dahl - "vores mand" - men de kan ringe til en 4-5 stykker. Dog skal de hver gang gennem omstillingsdamen.
- Prisen er i følge Ole selv altafgørende, når han skal vælge en grossist til en byggeprojekt.

Ansvarsfordeling

- Det er Oles ansvar, at byggeprojekterne bliver gennemført til tiden, og at kvaliteten på arbejdet er i orden.
- I større byggeprojekter er montørerne oftest på akkordløn, og hvis de skal køre efter en artikel, der mangler, giver det derfor en lavere timeløn.

Tyveri

- Der er oftest ikke problemer med tyveri af artikler i forbindelse med renoveringer, da der her er mennesker hjemme. Dog skal man sørge for at vandhaner og lign. ikke ligger frit fremme. Der kan dog blive stjålet fra nybyggerier.

Projektstyring

- De enkelte parter i byggeprojektet er dybt afhængige af hinanden tidsmæssigt for, at byggeprojektet kan blive færdigt til tiden.
- Derfor er der løbende møder mellem fagene.

Beregningsens rolle

- Ole Jakobsen bruger beregningen som udgangspunkt for indhentning af tilbud fra grossister, den løbende bestilling af store elementer til byggeprojektet og tilbuddet til bygherren.
- Beregningen bruges også som grundlag for ekstra fakturering af opgaver og artikler, da den angiver alt der er med i tilbuddet fra grossisten og til bygherren.

Bestilling

- Det veksler mellem, om det er Ole eller de ansatte, som selv bestiller varer. Både de store og mindre bestillinger.
- De ansatte får i nogle projekter 3% ekstra i løn, hvis de selv bestiller de varer, de skal bruge.
- Ole synes, at det er nemmere at ringe til grossisten end at bruge en onlinebutik. Dette blandt andet på grund af tid og ansvarsfordeling ved fejllleverancer.
- Det vil ikke hjælpe Ole, at han kan bestille varer efter kl 17.
- Gennem et byggeprojekt som eks. en renovering lærer det hen ad vejen, hvilke artikler, der skal bruges. Dette skriver Ole ned på papir.



III. 4.14

Lars, VVS-montør for Randers Blikkenslager

VVS-numre

- VVS-numre er helt centrale for at sikre, at det er den rigtige vare, da eks. størrelse og farve er kodet ind i nummeret.
- Ole kan sjældent VVS-nummeret udenad: *"Jeg kan godt finde på at sige: Jeg skal have en 110 mm. bøjning, 45 grader, så må de selv finde VVS-nummeret."*
- Ole fortæller, at fokuseringen på VVS-numre kan være et problem, da montørerne sjældent har VVS-numrene ude på byggepladsen, men forklarer det, de skal bruge.

Levering af varer

- Leveringssted aftales mundtligt og kan ændre sig i løbet af et projekt.
- Ole er glad for BOLDSENs middagstur, der betyder, at han kan få leveret varer to gange om dagen i Randers.

Returnering af varer

- Der er strenge returneringskrav. Der kan være op til 25% fradrag på en artikel ved tilbagelevering.

Materialeopbevaring

- Der er næsten altid en materialecontainer i et byggeprojekt.
- På renoveringsprojektet har de tre små containere, og den ene flyttes med arbejdet. De har tre små containere i stedet for én stor på grund af pladsproblemer.
- Lars, VVS-montør, ville hellere have én stor.

- Materialecontaineren deles ikke mellem fag.
- Der er stor forskel på mængden af rod alt efter, hvor mange mand, der er om at dele en container. Rod forstyrrer arbejdsgangen og dermed akkordlønnen.
- I en af containerne gør montørerne klar til de næste lejligheder ved at pakke eksempelvis alle dele til et køkken i en papkasse.
- Der bliver nemt ting væk, bl.a. fordi tempoet på en byggeplads er højt.

Materialeforbrug

- I starten af en dag bliver alt til eksempelvis et badeværelse slæbt op i en papkasse. *"Vi ved jo lige præcis, hvad der skal bruges. De er jo ens. (...) Vi laver ikke noget halvt - vi går ikke to gange, så bliver vi trætte."* - Lars, VVS-montør
- Lars fortæller, at de skriver op, hvad de bruger til hver lejlighed, så det er nemmere at bestille til de næste lejligheder. Det foregår på en blok, de har i lommen.
- Det enkelte fag er selv ansvarlig for deres eget affald.
- Følgesedler skal gemmes til blandt andet kvalitetskontroller og til den afsluttende mappe til bygherren. De ligger inde i skurvognen under madkassen.
- Nogle vandrør er samlet på forhånd af montørerne og ligger også inde i skurvognen.



III. 4.15
Følgesedler under madkasse.



III. 4.16
Gamle blandingsbatterier.



III. 4.17
Lars pakker varerne efter hvor de skal bruges.



III. 4.18
I den ene container er der ekstra varer ...



III. 4.19
og andre genstande.



III. 4.20
Lars pakker varerne i kasser i containeren.



III. 4.21
Værktøjskassen.



III. 4.22
Varer ligger klar til montering i køkken.



III. 4.23
Slinger samles i skurvognen.

Brugerkarakterer

Et indblik i to VVS-installatører og én VVS-montør.

På baggrund af brugerstudierne front office er der genereret tre brugerkarakterer, som beskriver de tre involverede personer. Informationerne på karakterkortene bygger på tolkninger, og er ikke direkte citater. Formålet med brugerkaraktererne er at skabe en forståelse for servicens brugere.

Brugerkaraktererne er at finde i fuld skala i appendiks E.



Ole Jakobsen
Daglig leder og ejer af Randers Blikkenslager.
Ole er autoriseret VVS-installatør, hvorfor han har både praktisk erfaring og teoretisk indsigt.

Ole kan godt li'

- ... folk, der er stolte af og brænder for deres fag; ligesom han selv gør.
- ... et godt flow i byggeprojektet, så den overordnede tidsplan kan overholdes.
- ... at grossisterne sørger for ham, så han føler sig som en stjernekunde.
- ... at føle, at han får den bedst mulige pris.
- ... at han kan få sine varer til en billig pris, da det for ham er den afgørende forretningsfaktor.
- ... at gøre et godt kup på varepartier.
- ... at han kan klare alt i sin hverdag over telefonen.
- ... at stå for den daglige arbejdsgang uden det kræver for megen administration i form af papirarbejde osv.
- ... at gøre det nemt og attraktivt for sine ansatte at leve op til det ansvar, de bliver givet. Eks. ved bestilling af varer gennem 3% ekstra løn.
- ... at alting er, som det plejer at være.
- ... at gøre et godt stykke arbejde.
- ... at komme til anrægsninger hos grossisten og lære nyt, mens han kan få en snak med dem, han kender.
- ... at vise, at han har styr på alle detaljerne i et byggeprojekt.

Informationerne på kortet bygger på tolkninger lavet på baggrund af interview.

Aspekter

Digital parathed

Fokus på totalekonomi (tid er penge)

Vanebryder

Ser service som en vigtig forretningsfaktor

Loyalitet overfor grossist

Fokus på varepris

Fokus på de ansattes trivsel



Lars
VVS-montør hos Randers Blikkenslager gennem 20 år.

Lars kan godt li'

- ... ikke at skulle tænke mere end én dag frem for at bestille varer.
- ... at leve og arbejde i nuet uden at skulle bekymre sig for meget om i morgen.
- ... at gøre arbejdet så nemt som muligt for sig selv gennem systemer, så han kan få en højere timeløn gennem akkordlønnen.
- ... at han engang imellem kan køre op til grossisten og få en kop varm kakao og en god snak.
- ... at folk tager ansvar for deres egen del af arbejdet, så han ikke skal være efter dem.
- ... at kunne veksle i arbejdet mellem montering i huse/lejlighederne og sidde i skurvognen og formontere.
- ... at have god plads til arbejde på, så det er til at komme til.
- ... at kunne bestille varer selv, så han kan tjene de 3% ekstra i lønnen.
- ... at varene kommer til tiden, så han kan komme igang med sit arbejde uden at skulle vente.
- ... at have de ting han skal bruge lige ved hånden, så han ikke skal bruge tid og kræfter på at hente ting.
- ... at det er simpelt at holde orden og styr på alle vareartiklerne.

Informationerne på kortet bygger på tolkninger lavet på baggrund af interview.

Aspekter

Digital parathed

Fokus på totalekonomi (tid er penge)

Vanebryder

Ser service som en vigtig forretningsfaktor

Loyalitet overfor grossist

Fokus på effektivitet

Fokus på, at systemer giver bedre arbejdsforhold



Flemming Sall
Daglig leder af Højer Randers VVS og El.
Flemming er uddannet både som VVS-montør og VVS-tekniker, hvorfor han har både praktisk erfaring og teoretisk indsigt. Han har desuden haft sin egen VVS-forretning gennem mange år, som han i sin tid kæbte af sin far.

Flemming kan godt li'

- ... folk, der er stolte af og brænder for deres fag.
- ... gode relationer, der bygger på gensidigt respekt.
- ... folk, der er ærlige og som han kan få en god snak med.
- ... når der er orden og systematik i tingene. Det hjælper ham med at udføre sit arbejde effektivt og godt.
- ... gennemsnitlighed i priser.
- ... et godt flow i byggeprojektet, så den overordnede tidsplan kan overholdes.
- ... at aftaler bliver overholdt - også de mundtlige.
- ... at bestemme over sin egen tid, og hvornår han kan løse sine arbejdsopgaver.
- ... at hjælpe sine ansatte på bedst mulig vis, så de kan løse deres opgaver hurtigst muligt.
- ... at yde en god service, og at denne service værdsættes.
- ... at udnytte teknologier til at øge effektiviteten, hvis det altså passer ind i både hans og de ansattes hverdag.

Informationerne på kortet bygger på tolkninger lavet på baggrund af interview.

Aspekter

Digital parathed

Fokus på totalekonomi (tid er penge)

Vanebryder

Ser service som en vigtig forretningsfaktor

Loyalitet overfor grossist

Fokus på varens pris

Fokus på de ansattes trivsel

Opsamling

NØGLEFUND

Forskellige udbudsformer

- Der er en række forskellige udbuds-/entrepriseformer. Forholdet mellem de enkelte aktører er forskelligt alt efter hvilken udbudsform, der er tale om.

Grossisten og VVS-firmaet

- En rabatordning i form af en årlig samhandelsaftale giver ro i det daglige. Dog er der altid usikkerhed om, hvorvidt det er den bedste aftale, der er opnået.
- Følgende parametre gør sig gældende, når VVS-firmaerne skal vælge grossist: Leveringstid, pris, sortimentsbredde, serviceniveau, indtryk og forhold til grossist, geografisk placering. Hvilken del, der vægter tungest, er forskellig fra projekt til projekt og fra virksomhed til virksomhed.
- VVS-numres betydning for grossisten matcher ikke med hverdagen og tankegangen på byggepladsen.
- Der er mange mund-til-mund aftaler.
- VVS-firmaerne har ikke et godt overblik over grossisternes serviceydelser.
- VVS-firmaerne bruger ikke altid grossisten til rådgivning. Dog er de glade for eksempelvis BOLDSENs produktioner, hvor de kan lære noget nyt.
- VVS-firmaerne sætter pris på den personlige kontakt og det, at de bliver godt behandlet.

Teknologier

- Ud over mobiltelefonen og eventuel e-mail er det ikke mange digitale værktøjer, der er i brug under et byggeprojekt.
- Telefonbestilling er den mest brugte bestillingsmetode. Onlinebestilling tager for lang tid og er for ufleksibelt i forhold til hvordan og hvornår.
- Der er generelt meget papirarbejde involveret. Manglende materialer noteres ned på papir i lommen, modtagerkontrol foretages på følgeseddel, følgesedler gemmes i mappe o.s.v.
- Til at organisere varerne på byggepladsen bruges gamle papkasser fra leverede varer.

Generelt

- Montørerne er tit på akkordløn og får bl.a. også løn for formontering af eksempelvis koblingsdåser og slanger.

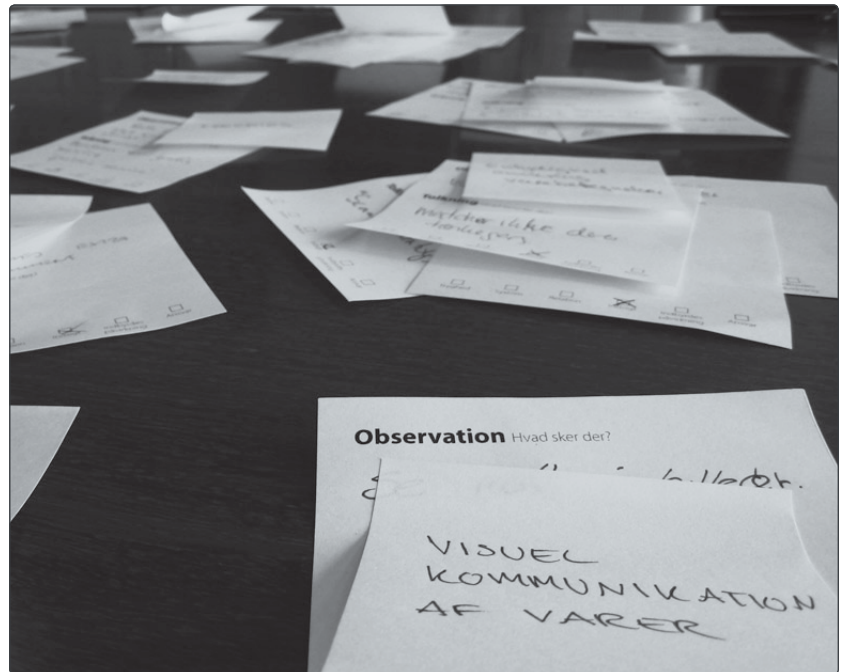
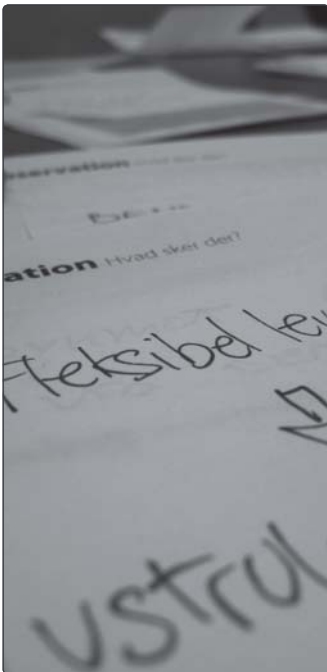
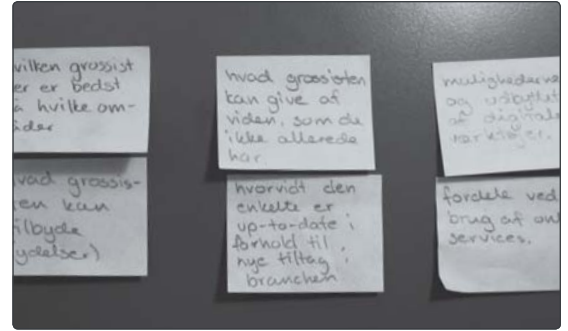
- Der er næsten altid en materialecontainer i forbindelse med et byggeprojekt. De kan dog variere i størrelse og antal.
- Der er forskellige bestillingsmønstre alt efter, hvad der bestilles, dvs. om det er hovedkategorier eller løbende bestilling.
- Der er også forskel på, hvem der bestiller, men generelt bestiller VVS-installatøren altid hovedkategorierne.
- Gennem et renoveringsprojekt erfares det, hvilke materialer der skal bruges til hver lejlighed. Dette bruges i fremtidige bestillinger.
- Leveringssted på byggeprojektet kan skifte i løbet af et projekt.
- VVS-montørerne laver deres eget system til varerne i containeren. Hvis der er for meget rod, kan det have indflydelse på deres akkordløn.

PROCESAFKAST

I afsnittet *Brugercentreret Design* under kapitlet *Teoretisk Rammeværk* er der gjort rede for to forskellige aspekter i forhold til at forstå brugerne: Brugerverden og livsverden.

Brugerverdenen går ud på at forstå brugen af en givet produkt eller service. I løbet af interviewene, som hver havde en varighed af to timer fremkom et godt billede af, hvordan VVS-firmaerne bruger grossisternes services, og hvordan varehåndteringen foregår. Eksempelvis hvordan VVS-montør Lars organiserer varerne lejlighedsvis og på en blok skriver op, hvad han skal bruge.

Livsverdenen går ud på at forstå de overordnede forhold, der konkret gør sig gældende. Gennem interviewene fik projektgruppen en god forståelse for brugernes tanker, hvad der motiverer dem og den kultur, de er del af. Eksempelvis at mund-til-mund er den primære måde at kommunikere på, at relationen til grossisten har stor betydning for, hvilken grossist der benyttes, samt at VVS-montøren ofte er på akkordløn, og hvordan tid derfor har stor betydning.



5. Front office analyse

I dette kapitel analyseres informationerne fra brugerstudierne. Der gives et indblik i brugernes livsverden, hvad der giver dem værdi og yderligere identificeres de forhindringer, som kan medvirke til at brugerne ikke opnår den værdi, de efterspørger, og som giver en usikkerhed.

Den forståelse, som analysen giver, skal bruges til at definere fokus for projektet og dermed danne grundlag for udviklingen af en service.

Aktivitetskortlægning

Aktivitetsgennemgang med fokus på VVS-firmaet.

Målet med analysen er at omdanne dataene fra brugerstudierne til en dybere forståelse for brugernes verden og arbejdsgange samt den oplevelse, de har i forbindelse med varehåndtering i dag.

Denne forståelse skal bruges videre i projektet, som grundlag for nye service tiltag.

AKTIVITETSKORTLÆGNING

Som første led i analysen kortlægger projektgruppen de aktiviteter, som brugerne gennemgår i forbindelse med varehåndteringen i større byggeprojekter fra tilbudsgivning til projektafslutning i dag (ill. 5.1). For en større udgave henvises der til appendiks F.

Aktivitetslinje

Den grønne linje og de grønne prikker angiver de aktiviteter, brugerne gennemgår i de enkelte faser og på tværs af områder. Der er på kortet ikke skelnet mellem aktiviteter foretaget af VVS-installatøren og aktiviteter foretaget af VVS-montøren.

Aktivitetsfaser

Aktivitetskortet er delt op i aktivitetsfaser, som på kortet er de lodrette felter. Faserne indbefatter:

- Tilbud
- Forberedelse
- Varehåndtering (løbende og akut)
- Projektafslutning

Aktivitetsområder

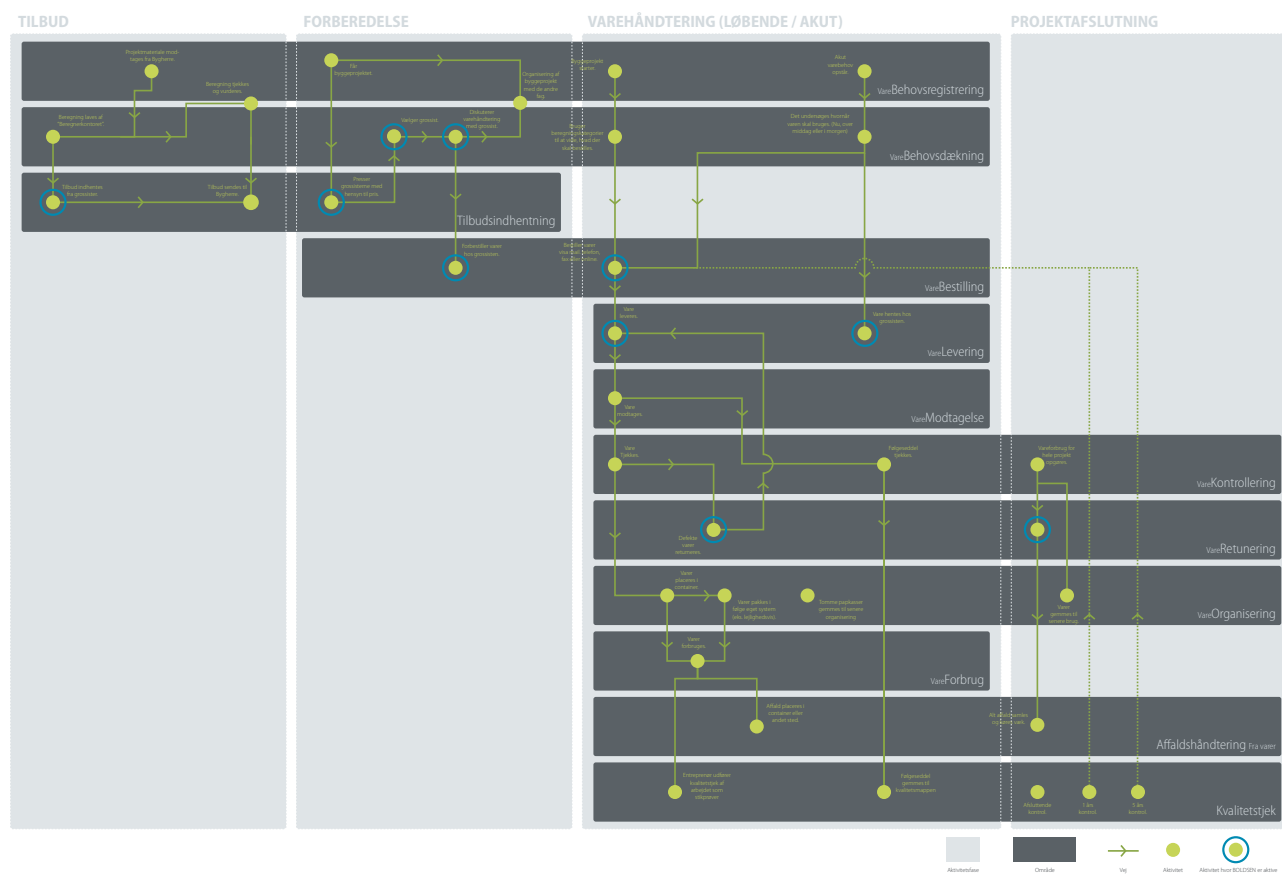
Derudover er der på tværs af aktivitetsfaserne lavet en inddeling i områder. Dette er gjort for at give et overblik over karakteren af aktiviteten i den givne fase. Områderne er:

- Behovsregistrering
- Behovsdækning
- Tilbudsindhentning
- Varebestilling
- Varelevering
- Varemodtagelse
- Varekontrollering
- Varereturnering
- Vareorganisering
- Vareforbrug
- Affaldshåndtering
- Kvalitetstjek

PROCESAFKAST

Projektgruppen bruger aktivitetskortet som et værktøj til at forstå de aktiviteter, brugerne går igennem, og hvor BOLDSSEN er aktive. Derved skabes et overblik over varehåndteringsprocessen.

AKTIVITETSKORT



III. 5.1 Aktivitetskortlægning front office i forbindelse med varehåndtering på større byggeprojekter.

Analyseworkshop hos BOLDSSEN

Fælles analyse af videoklip fra brugerbesøg.

Som led i analysen af brugerstudierne planlægges og udføres en analyseworkshop hos BOLDSSEN.

FORMÅL

Formålet med analyseworkshoppen er:

- At give BOLDSSEN et indblik i projektets fremdrift.
- At skabe en fælles forståelse for brugernes arbejdsgange, holdninger samt syn på BOLDSSEN og deres konkurrenter.
- At inddrage nøglepersoner fra BOLDSSEN aktivt i analysen af den data, projektgruppen har indsamlet for at højne udbyttet.
- At få velbegrundede data at arbejde videre på.

FORBEREDELSE

Under de kontekstuelle interviews, som udgjorde brugerstudierne på byggepladserne, er alt videofilmet. Derfor planlægges det, at det primære indhold af analyseworkshoppen skal være analyse af videomateriale fra brugerstudierne. Derigennem forventes det at kunne skabe en fælles forståelse for brugernes verden og de muligheder for nye servicetiltag, der er til stede.

For at skabe et overblik over indholdet af videomaterialet er det blevet set igennem og logget. Med videomaterialet friskt i hukommelsen er de overordnede findings skrevet ned på små sedler. Sedlerne er herefter grupperet efter deres indbyrdes sammenhæng og et overordnet tema for hver gruppe er defineret (ill. 5.2).

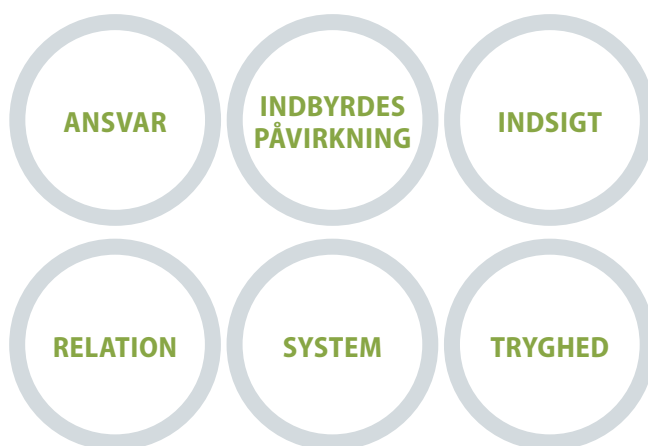
De overordnede temaerne er: Ansvar, indbyrdes påvirkning, indsigt, relation, system, tryghed (ill. 5.3). Den måde at organisere store mængder af data på ved at synliggøre deres naturlige indbyrdes sammenhæng kaldes også Affinity Diagram (servicedesigntools.org).

Med de seks temaer som udgangspunkt er videomaterialet sekvens efter sekvens nedbrudt og samlet i nye konstellationer.

Ud over de seks videoklip har projektgruppen yderligere forberedt en præsentation af projektets fokus og status, en præsentation af trends, som kan have indflydelse på udviklingen, samt en præsentation af de interviewede brugere.



Ill. 5.2
Indledende gruppering, der danner ramme for den ene af de seks videotemaer



Ill. 5.3
Seks temaer repræsenterer centrale elementer fra brugerbesøgene.

WORKSHOPPENS DELTAGERE

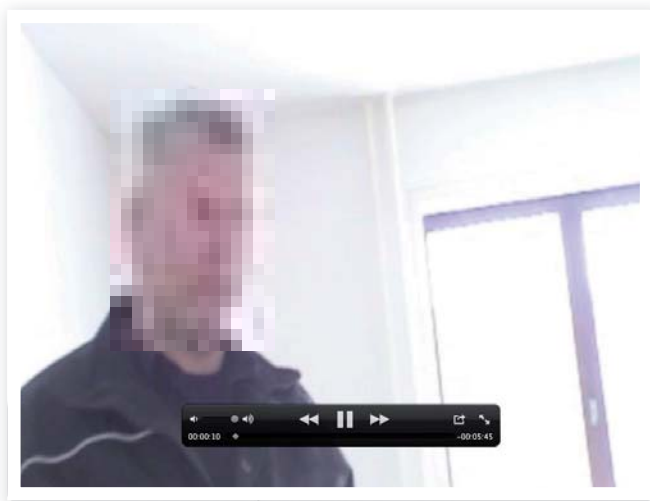
De deltagende i workshoppen er ud over projektgruppen, administrerende direktør Henrik Sørensen, indkøb- og logistikchef Michael Frølich Christensen, samt salgsleder Henri Bugge.

SETUP

Workshoppen er foregået i BOLDSENs lokaler i Randers. Til workshoppen er følgende forberedt og medbragt:

- Slideshow med præsentation. (Se appendiks G)
- Print af opsummering af trends, print fra brugerbesøg, aktivitetskortlægningen.
- Analyseremedier: Seks videoklip fra brugerbesøg inddelt i temaer, observationskort, post-its.
- Idégenerering: Idékort.

Printene hænges op i lokalet, og øvrigt materiale placeres på det centralt placerede bord. Projektgruppen placerer sig ved computeren nærmest projektorlærredet, og de tre workshopdeltagere fra BOLDSEN placerer sig spredt på hver side af bordet. (III. 5.5)



III. 5.4
Billede fra en af de sammenklippede videoer fra brugerstudierne.

FORLØB

Det var oprindeligt planlagt, at analyseworkshoppen skulle indeholde en idégenereringssession. Det nås imidlertid ikke. Workshoppen er foregået på følgende vis:

Indledende præsentation

- Introduktion til begrebet servicedesign skal skabe en fælles forståelse for typen af koncept, der skal skabes i projektet.
- Præsentation af de trends og tendenser som kan have indflydelse på BOLDSENs fremtidige forretning.
- Introduktion til de brugerbesøg som er foretaget.
- Præsentation og diskussion af aktivitetskortlægningen.

Analyse af videoklip

- Præsentation af videoklip. Ved første videoklip introduceres det gennem et praktisk eksempel, hvordan observationskortene skal bruges.
- Alle deltagere udvælger to observationskort pr. videoklip til den senere gruppering, da der ikke er tid til at gennemgå dem alle i fællesskab.



III. 5.5
Billede fra videoanalysedelen af workshoppen. Der følges intenst med.

Gruppering

- Ét tema ad gangen.
- Hver deltager fremlægger sine to observationskort og der snakkes om, hvilken gruppe den skal være under, eller om der skal skabes en ny gruppering (ill. 5.6).

PROCESAFKAST

God dialog og vidensdeling

Under workshoppen er alle parter meget aktive, og der er en god dialog på tværs af deltagerne. Det er tydeligt, at det projektgruppen præsenterer giver et godt grundlag for diskussion og vidensdeling mellem parterne. Eksempelvis spørger den administrerende direktør ind til, hvordan salgslederen oplever brugen af digitale værktøjer blandt kunderne, da projektgruppen præsenterer, at der er en trend omkring mere it i byggebranchen.

Ill. 5.6

Observationskortene med deltagernes noter er under workshoppen grupperet.



Forskellige interesser

Under workshoppen er der ikke et synligt hierarki mellem deltagerne, men det er tydeligt, at parterne hver især har en kerneinteresse, som kommer til udtryk under hele forløbet. Dette kommer særligt til udtryk, da observationerne skal præsenteres, diskuteres og grupperes. Den administrerende direktørs observationer og tanker bærer præg af en særlig interesse for den oprindelige idé om containeren, mens indkøb- og logistikchefens observationer og tanker går meget på lagerbinding. Salgslederens notater og tanker har karakter af at være løsninger mere end observationer. Og da der spørges ind til tankerne bliver det tydeligt, at det er ideer, der tidligere har været arbejdet med, men som ikke alle er implementeret. Projektgruppen vurderer, at der er meget viden at hente hos salgslederen og eventuelt også hos de øvrige ansatte i forhold til allerede afprøvede tiltag.

Manglende idégenerering

I forhold til den manglende idégenerering vurderer projektgruppen, at det ville have været svært at ændre tankegangen blandt deltagerne fra analyserende til idégenererende på så kort tid. Projektgruppen må derfor foretage idégenereringen internt.

Feedback

Den feedback deltagerne giver efter workshoppen er, at de har fået et udvidet syn på brugerne og deres verden. På trods af at blandt andre salgslederen har den daglige kontakt med brugerne, fik også han et andet indblik end det, han plejer at få.

Vurdering

I forhold til processen er der under workshoppen opnået vidensdeling og en fælles forståelse mellem parterne. Projektgruppen er blevet klogere på brugerne og på, hvordan virksomheden ser deres VVS-kunder. Og de deltagende fra BOLDSSEN har fået et direkte billede af brugerne, hvilket er med til at engagere dem i projektet. Noget der er essentielt i forhold til, at det er dem, der skal føre projektet videre senere hen.

PROJEKTAFKAST

Det direkte afkast i forhold til projektet er de grupper af observationer og tolkninger, som projektgruppen kan arbejde direkte med (ill. 5.6). Derudover er der de diskussioner, som opstod under workshoppen, og som gav større forståelse for BOLDSSEN som virksomhed.

Under workshoppen er det tydeligt at salgslederen tidligere har forsøgt at arbejde med nogle af de problemstillinger, som blev belyst på mødet. Hvorfor de idéer salgslederen nævner ikke er blevet indført som et fast element i deres processer og ydelser står dog ikke klart. Projektgruppen vurderer, at et muligt svar kunne være, at idéerne ikke er blevet fulgt til dørs og ikke er blevet integreret i de eksisterende arbejdsgange i virksomheden.

Endelig blev aktivitetskortet gennemgået og tjekket for konsistens med den virkelighed, salgslederen oplever. Disse stemmer overens.

Intern analyse

Opsamling på analyseworkshop og videre analyse.

Efter analyseworkshoppen hos BOLDSSEN foretages en intern analyse.

FRA OBSERVATIONER TIL INDSIGT

Fra analyseworkshoppen hos BOLDSSEN fik projektgruppen en række observationskort, som var grupperede, samt ekstra observationskort som ikke blev grupperede på workshoppen. Gennem en intern analyse dannes nye grupperinger, hvor nogle er direkte overført fra analyseworkshoppen mens andre er nye. Dette gøres for at opnå en bedre forståelse af og overblik over observationerne (ill. 5.7).

De grupperede observationskort bruges aktivt i hele analyseforløbet.

Den interne analyse har ikke en lineær karakter, og der arbejdes på mange forskellige måder med at definere, hvilke metoder og hvilken ramme, der skal lægges over observationerne for at skabe den rette forståelse i projektet i forhold til at definere et fokus.

Der arbejdes blandt andet med idégenerering som et værktøj til at bearbejde observationerne, og projektgruppen finder, at det er nemmere at skabe en forståelse for observationerne gennem en praktisk bearbejdning.

Derudover opstår der undervejs i den interne analyse en forståelsen for at design thinking-modellens menneskelige dimension med nøgleordet ønskelig (se side 14) kan lægges



III. 5.7
Opsamling på observationer fra analyseworkshoppen.

KULTUR, NORMER OG RESSOURCER



III. 5.8
Det rammeværk som lægges ned over observationerne. Dette er afledt af design thinking-modellens menneskelige aspekt.

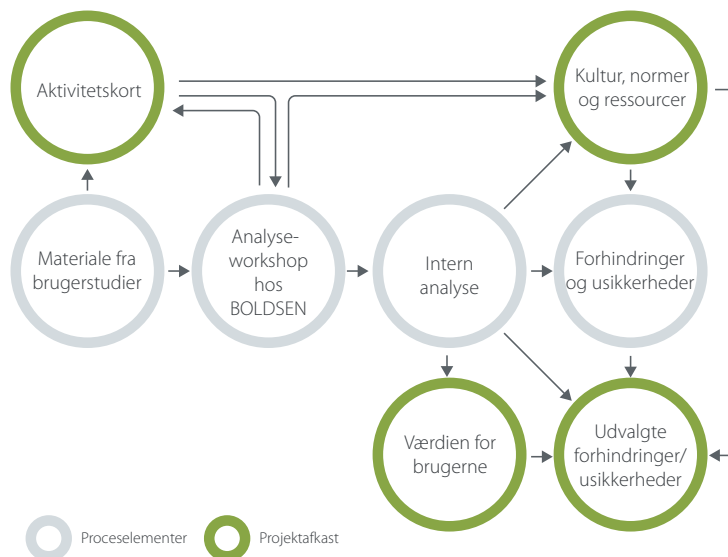
ned over dataene og den vej igennem skabe en forståelse den værdi, brugerne ønsker, og hvilke centrale forhindringer, der er for at opnå denne værdi. Dette set i lyset af den kultur, de normer samt de ressourcer, der er gældende for varehåndtering i dag (ill 5.8).

PROJEKTAFKAST

Nedenstående illustration (ill. 5.9) viser de forskellige elementer i analysen og deres indbyrdes relationer. Desuden vises, hvilke fem elementer, der betragtes som analyseforløbets umiddelbare afkast:

- Aktivitetskortet (gennemgået tidligere i dette kapitel).
- Kultur, normer og ressourcer.
- Værdien for brugerne.
- Udvalgte forhindringer og usikkerheder.

Projektafkastet vil blive gennemgået nærmere i de efterfølgende afsnit.



Ill. 5.9
Proceskort over analyseaktiviteter

Kultur, normer og ressourcer

En opsummering af brugernes livsverden.

På baggrund af brugerstudierne, analyseworkshoppen hos BOLDSSEN samt den efterfølgende interne analyse er den kultur, de normer og de ressourcer, der er gældende for brugernes livsverden, defineret.

En forståelse for kulturen, normerne og ressourcerne blandt brugerne skaber den referenceramme, servicekonceptet skal forholde sig til, for at sikre at konceptet giver mening i brugernes kontekst. (Merit og Nielsen, 2006)

GENERELT

Konservativ branche

VVS-branchen præges af en vis grad af konservatisme og en manglende omstillingsparathed. Det er en branche, som ikke har gennemgået stor udvikling de seneste år. (Wandahl 26.02.2010).

Mund-til-mund som primær kommunikationsform

Meget af kommunikationen i forbindelse med varehåndtering foregår som mund-til-mund kommunikation, både mellem installatør og montør samt VVS-firma og grossisten. Eksempelvis er den primære varebestillingsmetode telefonopkald.

GROSSIST OG VVS-FIRMA

Erfaringsbaseret viden

VVS-firmaernes viden om grossistens tilbud og spillereglerne i branchen beror på erfaring gennem mange år. Det er erfaringen, som gør VVS-firmaet i stand til at sikre gode aftaler, og som giver dem en forståelse for, hvad der er vigtigt ved varehåndtering i forbindelse med større byggeprojekter.

Kendskab til serviceydelser hos grossister er begrænset

VVS-firmaerne har generelt en begrænset indsigt i de serviceydelser, som de forskellige grossister kan tilbyde. Selv hos de 2-3 grossister, de primært benytter sig af, har de kun viden om nogle af de ydelser, grossisterne tilbyder.

Tæt forhold til grossisten

VVS-firmaerne har et tæt forhold til de grossister, de handler med, og den personlige kontakt er en vigtig del, når de skal vælge mellem grossister. Bliver de behandlet godt af en grossist, er det med til at styrke loyaliteten.

Flere grossister er i spil i forbindelse med et enkelt byggeprojekt

Selvom et VVS-firma har en primær grossist, vil der i løbet af et byggeprojekt være indkøbt varer fra flere grossister.

Samlet pakke ligger til grund for valg af grossist

Følgende parametre gør sig gældende, når VVS-firmaerne skal vælge grossist: Leveringstid, pris, sortimentsbredde, service-niveau, indtryk af og forhold til grossist, geografisk placering. Hvilken del, der vægter tungest, er forskellig fra projekt til projekt og fra virksomhed til virksomhed, dog kan pris være den afgørende faktor.

Forhandlende karakter af aftaler

De aftaler, som laves mellem grossisten og VVS-firmaet, har primært en forhandlende karakter. Det vil sige, at man altid kan tale om det, prutte om prisen og indholdet. Den præcise aftale afhænger blandt andet af sælger og tidspunkt.

VVS-FIRMAERNE

Mange arbejdsopgaver

Installatøren har ofte mange arbejdsopgaver og føler sig presset i tid. Installatører forsøger, så vidt det er muligt, at optimere arbejdsopgaver tidsmæssigt ved eksempelvis at ringe og bestille varer samtidigt med, at der køres ud til forskellige opgaver.

Klar ansvars- og rollefordeling mellem installatør og montører i VVS-firma

Internt i VVS-firmaet er der helt klare ansvarsfordelinger mellem installatøren og montøren. De veldefinerede roller giver ro i hverdagen.

Behov for bestillings-filter eller vidende ansatte

Det kræver god indsigt i byggeprojektet, viden om varer og erfaring, når der skal bestilles varer. Derfor har VVS-firmaerne af og til et "bestillingsfilter" i form af, at de ansatte skal ringe ind til en overordnet, som så bestiller hos grossisten. Dog er der tidsmæssigt en klar fordel i, at de ansatte selv kan bestille.

Manglende brug af digitale værktøjer

VVS-firmaerne bruger ikke mange digitale værktøjer til at højne effektiviteten i byggeprojektet. Dette gælder også at online-services ikke bliver brugt ofte, selvom kendskabet til dem eksisterer. Nogle har besluttet sig for at bruge digitale værktøjer.

Praktisk begavelse

Mange VVS-montører og VVS-installatører er praktisk begavede. Det betyder, at de får mere ud af at se og gøre ting end at læse om dem.

VVS-FIRMAER OG STØRRE BYGGEPROJEKTER

Starttidspunkt udskydes

Ved større projekter laves der på forhånd en plan, som fortæller, hvornår de enkelte fag/firmaer skal starte og have færdiggjort deres arbejde. Planen bliver dog oftest ændret undervejs i projektet, fordi nogle firmaer bruger længere tid end planlagt på deres opgaver, eller at udefra kommende faktorer som f.eks. vejret gør, at de ikke kan komme i gang. Det betyder, at det enkelte VVS-firma ikke kender den præcise dato for, hvornår de kan starte arbejdet.

Beregning kan ikke altid følges

Den beregning, VVS-firmaet får lavet på baggrund af projektmateriale fra bygherre, bruges til at indhente tilbud fra grossisten og sende tilbuddet til bygherren. Installatøren bruger også beregningen som udgangspunkt for bestillingen af varer. Det reelle forbrug af varer stemmer dog som regel ikke overens med beregningen. Montørerne noterer efter første montering i en lejlighed ned, hvilke varer de har brugt og giver det til vedkommende, der er ansvarlig for bestillingen, som så bestiller efter den liste til næste lejlighed.

Akkordløn

Montørerne er ofte ansat på akkordløn, hvor de får løn for det præcise arbejde, de udfører. Det betyder, at de er bevidste om, hvor meget tid de bruger på de enkelte opgaver, samt hvor mange trin de skal igennem for at løse en given opgave. En måde de sparer tid på er ved at pakke delene til de enkelte lejligheder, før de tager dem med op, hvor de skal bruges. På den måde sparer de tid ved ikke at skulle hente varer i materialegeholderen for mange gange.

Værdien for brugerne

Elementer, der kan styrkes i nye servicetiltag.

Forståelsen for den kultur, de normer og de ressourcer, som er del af brugernes verden, danner sammen med de grupper af observationer og tolkninger, som blev skabt på baggrund af analyseworkshoppen mulighed for at definere, hvad der giver værdi for brugerne.

VÆRDI FOR VVS-INSTALLATØREN

VVS-installatøren skal have en forretning til at køre rundt, og det kræver at han har arbejde nok og tjener penge på det arbejde, hans virksomhed udfører. Af den grund er det vigtigt for ham, at han kan aflevere sit arbejde inden for den fastsatte tidsramme, og at der er kvalitet i det arbejde, der er udført. Hvis ikke tiden overholdes kan han risikere at rykke tidsplanen for alle involverede parter og gøre, at byggeriet bliver dyrere for bygherren. Hvis kvaliteten ikke er i orden, kan han risikere at skulle lave arbejdet om.

Men at forretningen har en sund økonomi afhænger ikke kun af, at montørerne gør deres arbejde tilfredsstillende, det afhænger også af, at installatøren får de rigtige priser og aftaler hos grossisten. Det er blandt andet en af grundene til, at VVS-installatører ofte har flere grossister til at give tilbud på et enkelt projekt.

Derudover betyder tillid til grossisten meget. Tillid er vigtigt, fordi VVS-installatørens forretning afhænger af, at grossisten kan levere som aftalt. En måde at opnå tillid på er gennem den personlige kontakt samt det tætte forhold, der er meget praktiseret i branchen.

VÆRDI FOR VVS-MONTØREN

VVS-montøren er ofte på akkordløn og er derfor interesseret i at bruge kort tid på sine opgaver, så der kan opnås en høj timeløn. Det betyder, at unødige trin i arbejdsgangen helst skal undgås, og at ventetid eller spildtid helst ikke skal forekomme.

Derudover er montøren ofte i direkte kontakt med grossisten, og det giver ham en daglig glæde, at han føler sig godt behandlet og kan udnytte de goder, grossisten tilbyder.

På ill. 5.10 er angivet, hvad der giver værdi for VVS-montøren og VVS-installatøren i forhold til varehåndtering.

At montørenes arbejde bliver gjort inden for en fastsat tidsramme, og at der er kvalitet i det arbejde, der er udført.

At have den personlige kontakt og det tætte forhold til grossisten.

At der er stor økonomisk fortjeneste ved det arbejde, der udføres, så forretningen kan have en sund økonomi.



**VVS
installatør**

At gøre arbejdet inden for kort tid og uden for mange trin, så der på baggrund af akkordlønnen kan nås en høj timeløn.

At blive godt behandlet af grossisten, og udnytte de goder, som tilbydes.



**VVS
montør**

III. 5.10
Hvad, der giver brugerne værdi

Forhindringer og usikkerhed

Elementer, der kan reduceres i nye servicetiltag.

Der kan opstå forhindringer, som gør, at brugerne ikke opnår den værdi, de ønsker. Forhindringerne er ikke nødvendigvis nogle som optræder ofte, men fælles for dem er, at alene deres potentielle tilstedeværelse giver brugerne en usikkerhed.

På baggrund af en systematisk gennemgang af materialet fra analyseworkshoppen i den interne analyse, er områder defineret, som kan forårsage usikkerhed hos brugerne (ill. 5.11). Her er VVS-installatøren og VVS-montøren ikke adskilt fra hinanden. Områderne er skrevet ned på post-its og efterfølgende grupperet.

Ud fra grupperingen er tre overordnede områder, som er særlige relevante at arbejde med, defineret (ill. 5.12).

De tre områder er:

- Usikkerhed om hvorvidt den rigtige vare er det rigtige sted på det rigtige tidspunkt.
- Usikkerhed om hvilket system, der er i organiseringen af varer på byggepladsen
- Usikkerhed om hvorvidt grossisten udnyttes bedst muligt.



Ill. 5.11

Områder, som giver brugerne en usikkerhed.

DE REELLE FORHINDRINGER

For at finde de reelle forhindringer og få en dybere forståelse af hvert af de områder, som giver brugerne en usikkerhed, er de sat i forhold til et diagram, der viser den customer journey, som brugerne gennemgår. (Se illustration 5.13 på næste side og appendiks H)

Den grønne linje viser de aktiviteter, brugeren gennemgår, mens den blå linje viser de korresponderende steps hos BOLDSSEN.

For hver af de tre områder, som giver brugerne en usikkerhed, er den reelle forhindring identificeret. Derudover er der flere områder, som kan have indflydelse på eller kan medføre, at forhindringen opstår, identificeret.

I forhold til at brugerne har en usikkerhed om, hvorvidt den rigtige vare er det rigtige sted det rigtige tidspunkt, er den reelle forhindring, at varen ikke er modtaget. At varen ikke er modtaget kan skyldes at:

- Behovet for en vare ikke registreres i tide.
- Der opstår fejl i bestillingen.

- Varen forsvinder mellem levering og modtagelse.
- Varen ikke er på lager eller den forkerte vare pakkes.
- Varen leveres det forkerte sted eller på det forkerte tidspunkt.

I forhold til at brugerne har en usikkerhed om, hvilket system der er i organiseringen af varerne på byggepladsen, er den reelle forhindring, at varen ikke kan findes på byggepladsen. At varen ikke findes kan skyldes at:

- Et standardsystem for vareorganisering ikke er defineret.
- Der opstår fejl i organiseringen på byggepladsen.

I forhold til at brugerne har en usikkerhed om, hvorvidt grossisten udnyttes bedst muligt, er den reelle forhindring at brugerne ikke får del i de ydelser, som de har muligheden for at få. At ydelser ikke opnås, kan skyldes at:

- Brugeren ikke har overblik over grossistens serviceydelser inkl. fordele og indhold.
- BOLDSSENs serviceydelsers indhold og fordele for den enkelte kunde er ikke veldefinerede og nedskrevne.

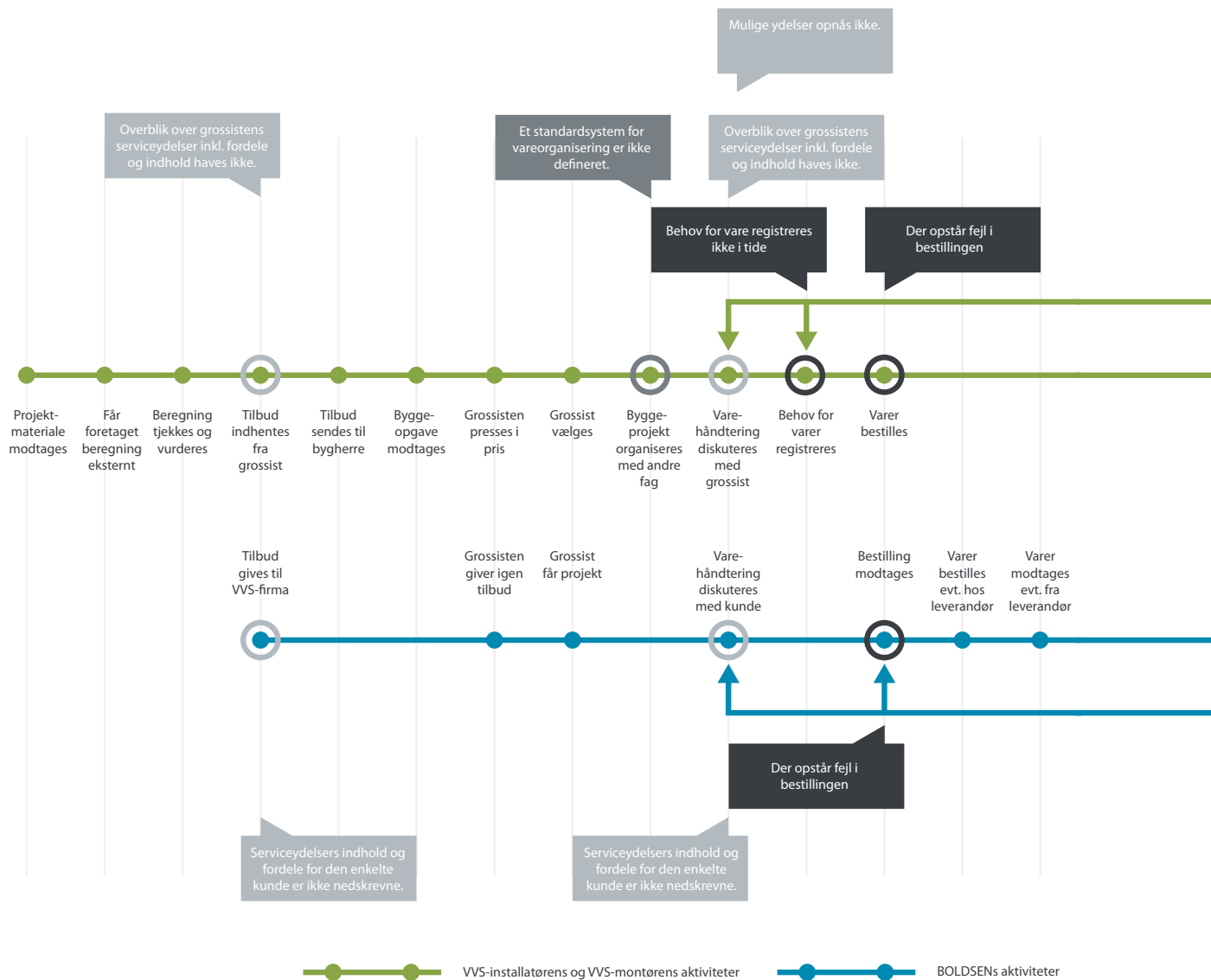
Usikkerhed om hvorvidt den rigtige vare er det rigtige sted på det rigtige tidspunkt.

Usikkerhed om hvilket system der er i organiseringen af varerne på byggepladsen.

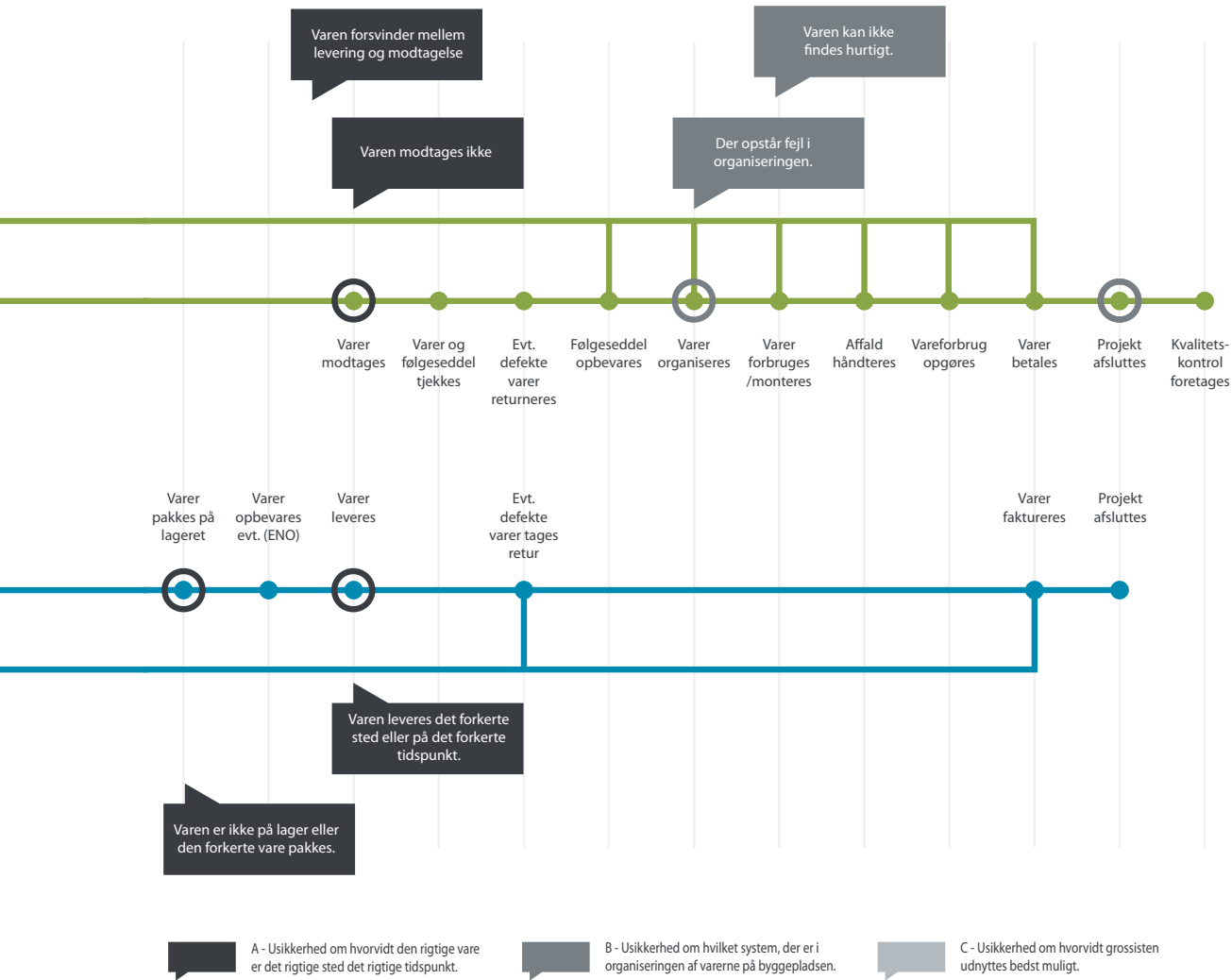
Usikkerhed om hvorvidt grossisten udnyttes bedst muligt.

III. 5.12

Tre udvalgte områder, som giver brugerne en usikkerhed.



Diagram, der viser den customer journey, brugerne gennemgår, samt de korresponderende steps hos BOLDSSEN. Mulige forhindringer, der ligger til grund for usikkerhederne er ligeledes illustreret.



Forhindringernes konsekvenser

Som tidligere nævnt er forhindringerne ikke noget, der nødvendigvis optræder særligt ofte, men hvis de optræder, har det stor betydning for brugerne. På illustration 5.14 er det listet, hvilke konsekvenser, der kan opstå, hvis forhindringerne optræder.

Usikkerheden skal reduceres eller elimineres

Som illustrationen angiver, er de konsekvenser, der kan forekomme, af stor betydning for brugerne set i forhold til, hvad der giver brugerne værdi.

Det har den betydning, at selvom det kun optræder ganske sjældent, så har alene deres potentielle tilstedeværelse betydning for, om brugerne føler en usikkerhed.

At reducere usikkerheden inden for netop de tre områder er derfor noget, som kan give brugerne større tryghed og mere værdi.

A - VAREN MODTAGES IKKE

Konsekvens:

- Montørerne kan ikke gøre deres arbejde inden for kort tid og derfor ikke opnå en høj timeløn.
- Montørerne skal arbejde hurtigere og opnår ikke den kvalitet i arbejdet som de ellers ville have gjort.
- Installatøren kan ikke aflevere projektet til tiden.

B - VAREN KAN IKKE FINDES

Konsekvens:

- Der kan opstå kaos i den måde, hvorpå varerne er placeret.
- Montøren bruger unødigt tid på at finde den vare han skal bruge.
- Montøren mangler overblik over hvilke varer, der er på byggepladsen, og hvilke der mangler og skal bestilles hjem
- Montøren kan ikke gøre sit arbejde inden for kort tid og derved opnå en høj timeløn.
- Arbejdet bliver ikke udført inden for en fastsat tidsramme.
- Varerne kan, efter eventuelt at have været opbevaret forkert, have mistet den ønskede kvalitet.

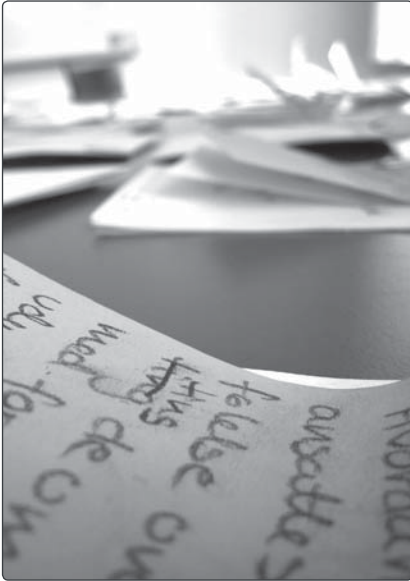
C - MULIGE YDELSER ER IKKE OPNÅET

Konsekvens:

- Pris- eller tidsgevinst, bliver ikke nødvendigvis opnået.
- VVS-firmaet går glip af en forretningsmæssig gevinst.

III. 5.14

De tre identificerede forhindringer og deres potentielle konsekvenser.



6. Fokus

I dette kapitel redegøres for projektets fokus og afgrænsning.

Fokus

Kombinering af viden om brugerne, BOLDSSEN og markedet.

På baggrund af resultatet af de analyser, som er foretaget i forhold til brugerne, BOLDSSEN og markedet defineres her projektets fokus. Projektets fokus beskriver, hvor der ligger et potentiale for en ny serviceydelse (ill. 6.1).

I tråd med design thinking-modellen (se side 14) ligger potentialet for en ny service i at skabe en løsning, der er ønskelig, mulig og levedygtig. I forhold til det ønskelige aspekt ses der, som tidligere nævnt, direkte på brugerne, i forhold til de mulige aspekt ses der på BOLDSSEN og i forhold til det levedygtige aspekt ses der på markedet (ill. 6.1). Dette skal gøres inden for de rammer, der er gældende for de tre områder.

De servicetiltag, som udvikles, kan, for at sikre en implementerbarhed, godt skubbe lidt til rammerne, men en markant flytning af rammerne vil ikke være mulig.

BRUGERNE

Giv mere værdi ved at lette arbejdsgangen, opretholde det stærke bånd til grossisten og reducere de usikkerheder, der opstår på baggrund af, at en vare ikke modtages, en vare ikke kan findes på byggepladsen, og at mulige ydelser ikke opnås.

BOLDSSEN

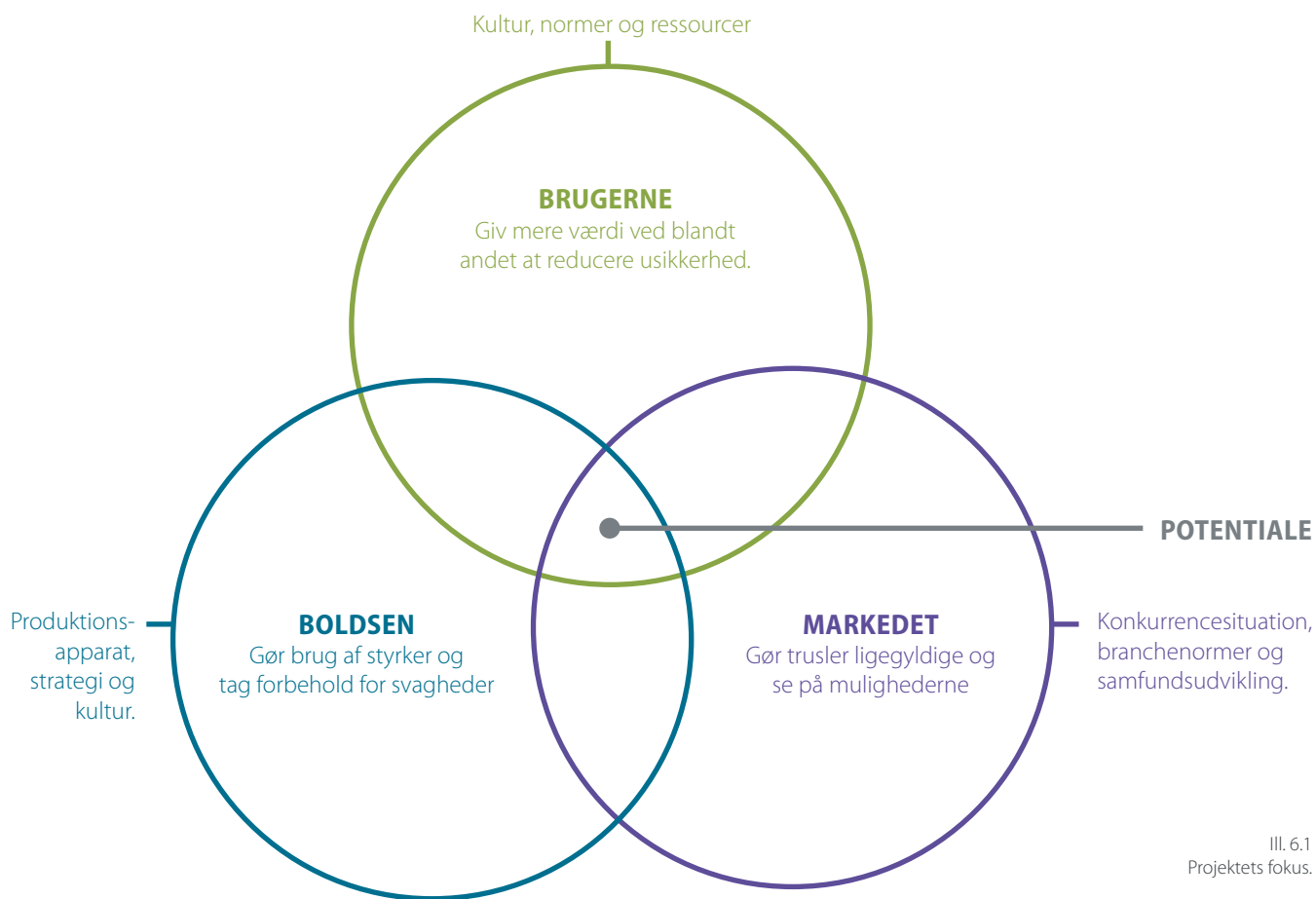
Gør brug af BOLDSSENs styrker: Den er stærke og nære relationer til kunderne gennem stort engagement fra personalet, egen vognmandsforretning (73% af leverancer med egen bil) samt middagsturen i Randers.

Tag forbehold for BOLDSSENs svagheder: Det manglende overblik over og beskrivelse af serviceydelser, stor lagerbinding, samt det, at indtjeningskilden primært er varens pris.

MARKEDET

Udnyt markedets muligheder ved at udnytte viden om kunderne til at kombinere ydelser, der samlet giver kunderne en bedre forretning, og tag hånd om digitalt mindede kunder, da de kan frigive arbejdskraft.

Arbejd aktivt med at minimere truslerne fra markedet: Den svigtende indtjening grundet byggekrise og kundernes fokus på varens pris, konkurrenternes efterspurgte lave pris og konkurrenternes fokus på online forretning.



Afgrænsning

Fokus på design af servicetilbuddet ud fra viden om kundernes processer.

FOKUS PÅ SERVICETILBUDET

I afsnittet om *Strategisk design* i kapitlet *Teoretisk rammeværk* beskrives det, at der er fire parametre, som en servicevirksomhed skal have gennemtænkt som en samlet enhed, hvis de skal være succesfulde (Frei, 2008):

- Servicetilbud.
- Medarbejderhåndtering.
- Finansieringsmekanisme.
- Kundeåndter.

Af de fire parametre vil det primære fokus i projektet være på servicetilbuddet.

At arbejde med servicetilbuddet er at arbejde med, hvad der definerer en god service for kunderne, og hvad virksomheden skal tilbyde og ikke tilbyde baseret på dette. (Frei, 2008)

De øvrige tre parametre, som består i at arbejde med, hvordan det sikres, at medarbejderne har kompetencerne til at levere servicen, hvordan serviceydelsen bliver finansieret, samt hvordan servicen formes, så den opfordrer kunderne til den opførsel virksomheden ønsker, vil kun blive behandlet på et overordnet niveau og i det omfang, det findes nødvendigt.

FOKUS PÅ KUNDERNES PROCESSER

I afsnittet om *Strategisk design* i kapitlet *Teoretisk rammeværk* præsenteres yderligere en firetrins proces, som skal være med til at hjælpe allerede etablerede servicevirksomheder til at blive bedre. (Reinartz, W. & Ulaga, W., 2008)

Ud fra den laves en yderligere afgrænsning.

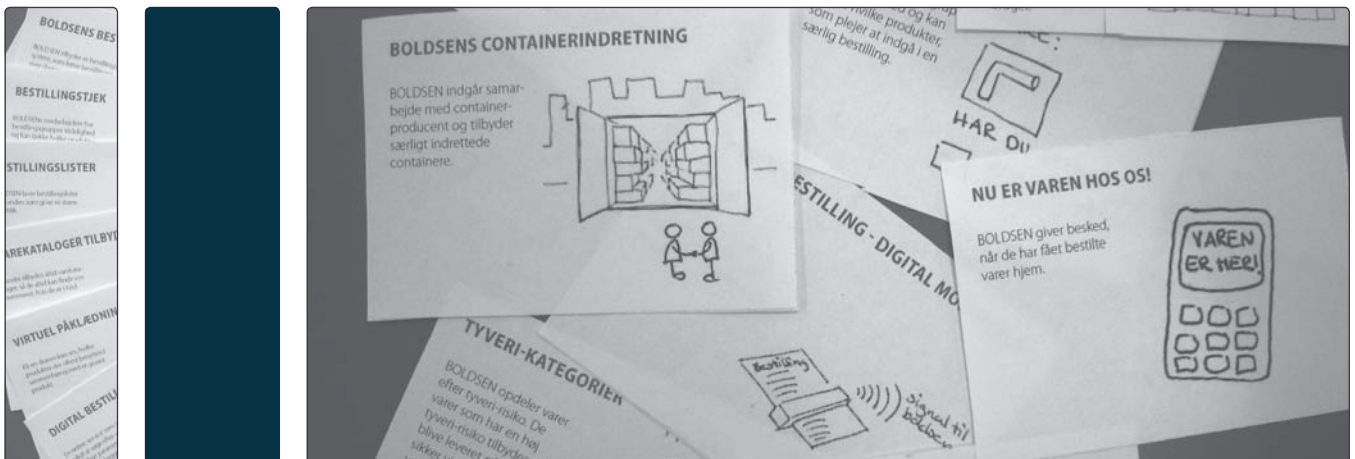
De fire trin er:

1. Erkend at virksomheden allerede er en servicevirksomhed.
2. Industrialiser back office.
3. Skab et servicehabilt salgshold.
4. Fokuser på kundernes processer. (Reinartz, W. & Ulaga, W., 2008)

Af de fire vil der primært blive arbejdet ud fra et fokus på kundernes processer, som de indledende brugerstudier også afspejler.

Men der vil også blive arbejdet med at etablere en forståelse hos BOLDSSEN for, at de er en servicevirksomhed. Dette da det anses for værende en central problemstilling for, at der kan skabes et strategisk potentiale for virksomheden (jf. afsnittet *Fundne problemstillinger* i kapitlet *BOLDSENS strategiske position*).

Det, at skabe et servicehabilt salgshold samt en industrialisering af back office, vil blive behandlet overordnet.



BOLDSSEN pakker til dig - strategisk servicedesign | Procesrapport | Serviceudvikling | 77

Initierende koncepter

Fra viden til koncepter.

På analyseworkshoppen hos BOLDSSEN blev der dannet grupper af observationskort, hvorpå deltagerne havde noteret deres observationer eller tolkninger. I den efterfølgende interne analyse blev grupperne suppleret med de øvrige observationskort fra workshoppen, og yderligere grupper blev dannet.

Grupperne af observationskort har dannet baggrund for den indledende idégenerering. De ideer, der er opstået i den indledende idégenerering, er efterfølgende grupperet og beskrevet på idékort, som er brugt til at danne 10 initierende servicekoncepter (ill. 7.1). I det følgende vil processens trin blive nærmere beskrevet.

INDLEDENDE IDÉGENERERING

Den indledende idégenerering er, foregået ud fra hver enkelt gruppe af observationskort. Dermed er der ikke i idégenereringen nogle foruddefinerede fokusområder. Dette skyldes blandt andet at denne idégenerering, er medvirkende til at definere projektets fokus.

Hver gruppering er gennemgået, og de ideer, der er opstået på baggrund af observationskortene, er skitseret på post-its. Idégenereringen er foregået over en hel dag, og der er på den dag genereret 269 idéer.

Indledende idégenerering



Ill. 7.1
Udviklingsprocessen til de 10 initierende servicekoncepter.

IDÉKONDENSERING

Idéerne fra den indledende idégenerering er efterfølgende grupperet for at se, om der er nogle mønstre i idéerne. Det viser sig, at mange af idéerne kan samles under overordnede idéer.

De overordnede idéer er herefter beskrevet på idékort. Idékortene består af en titel, en kort beskrivelse samt en lille tegning af idéen. Med dem er det nemmere at skabe et overblik.

10 SERVICEKONCEPTER

Idékortene er herefter grupperet i forhold til deres naturlige tilhørsforhold, hvorved 10 koncepter er opstået. Nogle idéer går igen under de forskellige koncepter.

De 10 koncepter er overordnet beskrevet og givet en titel:

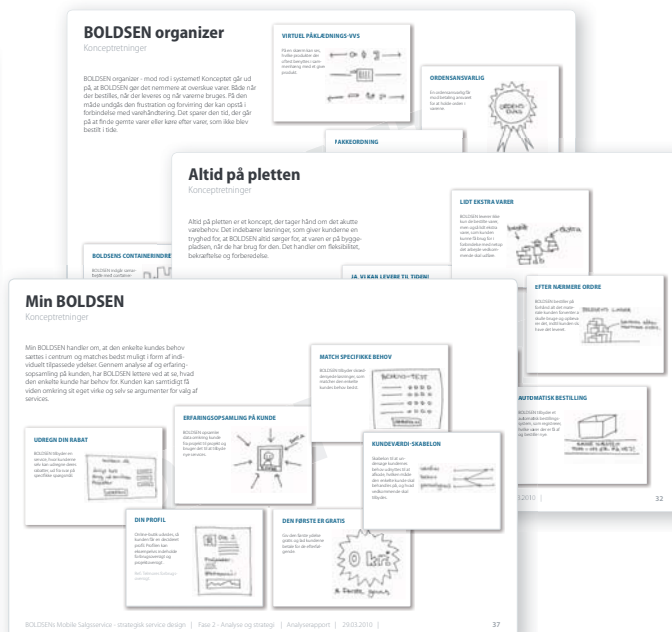
- BOLDSÉN organizer
- Vores mand
- Stop tyven!
- Den gode fortælling
- Altid på pletten
- Få svaret nu!
- Min BOLDSÉN
- BOLDSÉN goes digital
- BOLDSÉN sort på hvidt
- Den gode bestilling

Konceptet BOLDSÉN organizer er vist på ill. 7.2 på næste side, mens alle 10 koncepter er at finde i appendiks I.

Idékondensering på idékort



10 servicekoncepter

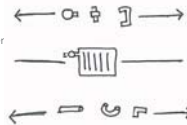


BOLDSSEN organizer

BOLDSSEN organizer - mod rod i systemet! Konceptet går ud på, at BOLDSSEN gør det nemmere at overskue varer. Både når der bestilles, når der leveres og når varerne bruges. På den måde undgås den frustration og forvirring der kan opstå i forbindelse med varehåndtering. Det sparer den tid, der går på at finde gemte varer eller køre efter varer, som ikke blev bestilt i tide.

VIRTUEL PÅKLÆDNINGS-VVS

På en skærm kan ses, hvilke produkter der oftest benyttes i sammenhæng med et givet produkt.



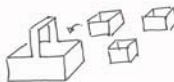
ORDENSANSVARLIG

En ordensansvarlig får mod betaling ansvaret for at holde orden i varerne.



BOLDSSENS ORGANISERINGSSYSTEM

Boldsen indgår samarbejde med producent og tilbyder organiseringsystem, som hjælper kunderne med at holde orden i varerne. Eks. kan systemet udlejes til kunderne.



PAKKEORDNING

BOLDSSEN leverer varer, der på forhånd er pakke og navngivet efter formål. Eks. leveres 1stk. båd, 2 stk. køkken og 1. stk. bryggers i stedet for 1 pk. fittings, 30 rør, m.m.

Ref: Sunset Boulevard



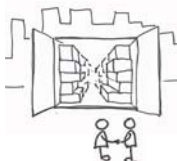
PAK VARER PÅ BOLDSSEN.DK

På boldsen.dk kan kunder selv bestille varer, så de pakkes efter den sammenhæng de bruges i. Eks. rør, fitting, blandingsbatteri og vask leveres samlet under navnet "køkkenvask".



BOLDSSENS CONTAINERINDRETNING

BOLDSSEN indgår samarbejde med container-producent og tilbyder særligt indrettede containere.



BESTILLINGSLISTER

BOLDSSEN laver bestillingsskemaer for kunden, som giver et større overblik.



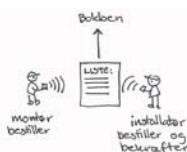
BESTILLINGSLISTER

BOLDSSEN laver bestillingsskemaer for kunden, som giver et større overblik.



BOLDSSENS BESTILLINGSSYSTEM

BOLDSSEN tilbyder et bestillingssystem, som letter bestillingen over dagen og som gør at flere aktører kan bestille. Eks. online indkøbsliste, hvor sms-bestillinger fra håndværkere modtages og bekræftes af installører.



DEN DIGITALE FØLGESEDEL

Følgesedlen optræder digitalt på kundens håndholdte enhed eller på digital installation i skurvognen. Kunden bekræfter og følgesedlen gemmes.

Ref: Post Danmark digitale signering



DIGITAL BESTILLING UDEN NUMRE

En online service som gør det muligt at søge efter varer efter forskellige parametre. Eks. søg på baggrund af navn, billede, gruppe eller nummer.

Ref: iTunes bibliotek, og bibliotek.dk



Analyserapport

Er vi på det rigtige spor?

Som opsamling på analyseworkshoppen med BOLDSSEN er en analyserapport skrevet (Ill. 7.3). Analyserapporten er overordnet delt op i fire afsnit: Indsigt, analyse, fokus og konceptretninger. (se appendiks J for hele analyserapporten)

ANALYSERAPPORTEN

Formålet med analyserapporten er først og fremmest at vise BOLDSSEN resultatet af analyseworkshoppen og dermed give et indblik i den viden, der ligger i projektet på nuværende tidspunkt. Dette er med til at skabe en fælles forståelse for projektet mellem projektgruppen og BOLDSSEN, og er et trin mod en forankring af viden hos projektets samarbejdspartnere i ledelsen. Desuden er analyserapporten et trin i processen mod erkendelsen af BOLDSSEN som en servicevirksomhed.

Det er i analyserapporten fremhævet hvilke dele, der ønskes særlig feedback på. Dette er blandt andet om BOLDSSEN kan nikke genkendende til beskrivelsen af kulturen, normerne og ressourcer for VVS-firmaerne og til de beskrevne forhindringer, som giver grundlag for usikkerhed hos VVS-firmaerne. Endelig ønskes en diskussion om, hvilke af de 10 koncepter BOLDSSEN finder mest interessante at arbejde videre med i projektet.

FEEDBACK PÅ RAPPORT

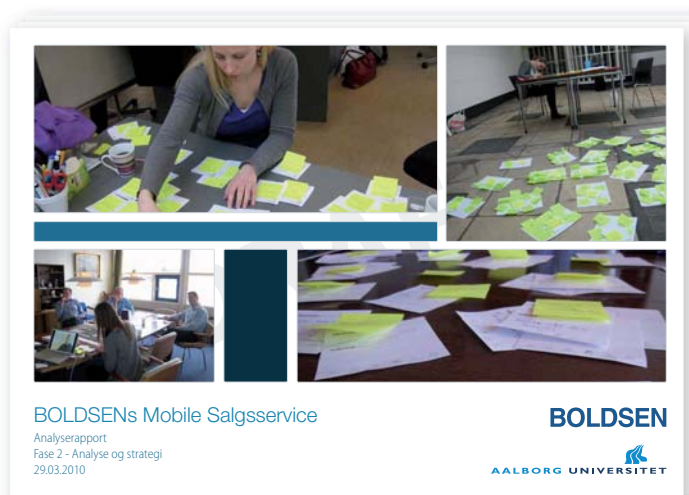
Der afholdes et telefonmøde med administrerende direktør Henrik Sørensen for at få feedback på rapporten. Han har samlet kommentarerne fra salgsleder Henri Bugge og indkøb- og logistikchef Michael Frølich Christensen.

Henrik Sørensen giver udtryk for, at analysen af BOLDSSEN og deres kunder er interessant. Han kan nikke genkendende til beskrivelserne af den kultur, de normer og ressourcer, der er gældende for varehåndtering i dag. Henrik vælger ikke et koncept men udtrykker, at han har en interesse i at projektgruppen arbejder videre i samme retning som oprindeligt nemlig med en særlig fokus på varehåndteringen ude på selve byggepladsen.

Da denne retning stemmer overens med store dele af analysen, vælges det at følge den retning, og i samme forbindelse udvælges 3 koncepter, som har det primære fokus på varehåndtering:

- BOLDSSEN organizer
- Altid på pletten
- Den gode bestilling.

De øvrige koncepter indgår stadig i udviklingen, men er ikke i udviklingens primære fokus.



Ill. 7.3
Analyserapport sendt til BOLDSSEN 29.03.2010.

Review af initierende idé

Diskussion og udvælgelse af delelementer.

Set i forhold til den feedback BOLDSSEN gav på analyserapporten, besluttes det at gennemgå den initierende idé om en mobil butik for at finde ud af, hvordan de elementer, der indgår i idéen forholder sig til den viden, der er i projektet.

Den initierende ide, samt de elementer som indgår i den, står ikke skrevet nogen steder, men indgår som en fælles viden mellem projektgruppen og de tilknyttede kontaktpersoner hos BOLDSSEN. Ud fra den viden, nedbrydes den initierende idé i seks elementer.

I det følgende er de seks elementer vurderet i forhold til analysen af, hvad der giver brugerne værdi (jf. afsnittet *Værdien for brugerne* i kapitlet *Analyse front office*), de udvalgte usikkerheder og kulturen, normerne og ressourcerne. Dette for at sikre, at servicen, der udvikles i projektet, prioriterer de elementer, der giver brugerne størst værdi.

Ud fra vurderingen afgøres det hvilke elementer, det giver mening at tage med videre i projektet. I nedenstående beskrivelse er der yderligere tilføjet argumenter, som stammer fra viden fra senere brugerbesøg (ill. 7.4).

1. Tyverisikring af varer.

Der er et problem på byggepladser i forhold til tyveri af varer og i forhold til fornemmelsen for varernes sikkerhed. (Sall, 24.02.2010) Et element i den initierende idé er, at varer ved levering bliver låst inde i en container, som BOLDSSEN stiller til rådighed. Herved er varerne bedre sikret mod tyveri. En form for tyverisikring er central i forhold til at sikre, at varerne ikke forsvinder mellem levering og modtagelse. Da dette er et aspekt af de udvalgte usikkerheder, videreføres elementet direkte.

2. Organiseringssystem til varer på byggepladsen.

I den initierende idé indgår, at containeren leveres indrettet med reoler og kasser i et modulsystem, som giver bedre mulighed for at organisere varerne på byggepladsen. En af de udvalgte usikkerheder drejer sig netop om, at varen ikke kan findes på byggepladsen, og der er større sandsynlighed for, at dette sker, hvis der ikke er et foruddefineret system for, hvordan varerne organiseres. En form for

organiseringssystem er derfor et element, som føres direkte videre.

3. BOLDSSEN står for opfyldning/organisering.

I den initierende idé indgår, at BOLDSSEN selv fylder containeren op løbende uden, at VVS-montøren skal sørge for at bestille varerne. Ved at BOLDSSEN fylder varer op indgår også, at de til dels organiserer varerne i containeren.

For montørerne betyder det, at de sparer trin i arbejdsgangen, da de hverken skal bestille eller organisere varerne i containeren. Samtidigt håndterer det, at chaufføren sætter varerne på plads, det faktum at mange håndværkere ikke er udprægede ordensmennesker. (Sall, 24.02.2010)

For BOLDSSEN betyder den løbende opfyldning dog også, at de skal være i stand til at identificere varebehovet, før det opstår.

Elementet videreføres delvist, da der ligger muligheder i det i forhold til de udvalgte usikkerheder, men kræver at BOLDSSENS rolle som den, der står for opfyldningen gennemtænkes eller revurderes.

4. Ikke VVS-firmaernes egen container.

I den initierende idé indgår, at BOLDSSEN stiller en container til rådighed på byggepladsen.

Det er ikke alle VVS-firmaer, der har deres egen container. Nogle må leje dem fra en leverandør og betale på ugebasis. Desuden er VVS-firmaernes container i forskellig stand, og nogle af dem er allerede delvist indrettet. I de indledende brugerstudier blev det yderligere udtrykt, at der var en interesse for, at BOLDSSEN leverede en container til byggepladsen. (Sall, 24.02.2010) Dette element videreføres derfor direkte.

5. Ekstra varer til rådighed på byggepladsen.

I den initierende idé indgår, at den container, som stilles til rådighed, løbende fyldes med ekstra varer, som ikke fremgår af beregningen.

Det, at der er andre varer end de bestilte til rådighed på byggepladsen, gør det lettere for VVS-montørerne at løse

det akutte varebehov. Skal VVS-firmaerne betale for varerne fra start, har det ikke VVS-firmaernes interesse, og hvis de først skal betale ved brug, kan BOLDSSEN risikere at få en stor lagerbinding, hvis der er tale om mange varer. Ekstra varer kan desuden give mange returvarer, der grundet en tur på byggepladsen kan have en stand, som gør, at de ikke efterfølgende kan sælges. (Christensen, 25.02.2010)

Idéen om, at der er lidt ekstra varer til rådighed, er stadig interessant, da det tager hånd om det akutte varebehov, hvorfor elementet delvist tages med videre.

6. Varer betales først ved brug.

I den initierende idé indgår, at VVS-firmaet først betaler for varerne, når de bruges.

Hvis VVS-firmaerne først skal betale for varerne, når de bruger dem, betyder det, at vareforbruget skal registreres.

Det kan gøres ved simple lagersystemer eller eksempelvis scannere, hvilket giver et ekstra trin i montørernes arbejdsgang. Set i forhold til, hvad der giver VVS-montørerne værdi og den kultur, der er gældende hos de interviewede VVS-firmaer er dette ikke at foretrække. (Jacobsen, 21.04.2010)

VVS-firmaerne er dog interesserede i, at de alene betaler for de varer, de bruger, men dette ønske kan også opfyldes med en god returpolitik. Dette element føres videre i form af en fordelagtig returpolitik.



1. Tyverisikring af varer.



2. Organiseringssystem til varer på byggepladsen.



3. Boldsen står for opfyldning/organisering



4. Ikke VVS-firmaernes egen container.



5. Ekstra varer til rådighed på byggepladsen.



6. Varer betales først ved brug.

III. 7.4

Elementer i initierende containeridé. De grønne videreføres direkte, mens de gule videreføres delvist.

Konceptudvikling

Fra ti koncepter til fire.

IDÉERNES TILKNYTNING TIL AKTIVITETER

Der er på nuværende tidspunkt tre udvalgte koncepter som projektgruppen arbejder med. De tre koncepter er ikke veldefinerede, men indeholder idéer som har et tilhørsforhold, og som knytter sig til en bestemt problematik. Eksempelvis *Den gode bestilling*, som knytter sig til den problematik som ligger i den nuværende bestilling. I stedet for at fokusere på de tre koncepter, flyttes fokus til de idéer som indgår i hvert koncept. Dette gøres for at skabe en ny sammenhæng mellem idéerne, hvor der er større fokus på den tilknytning, de enkelte ideer har til de aktiviteter, som foregår i forbindelse med det nuværende varehåndteringsforløb. De nye sammenhænge skal sikre, at der skabes servicekoncepter, som tager hånd om flere af de problematikker, der opstår i de forskellige aktiviteter i varehåndteringen. Dette var ikke tilfældet med de tre udvalgte koncepter.

Aktivitetskortet, som blev lavet i forbindelse med analysen, bruges som udgangspunkt for på post-its at notere de aktiviteter, brugerne gennemgår i forbindelse med varehåndtering. Herefter ligges post-its'ene i forlængelse af hinanden, og efterfølgende ligges de idékort, som indgår i de tre udvalgte koncepter, ved de aktiviteter, de er i forbindelse med (ill. 7.5).

Det er efter kortlægningen tydeligt, at mange idéer koncentrerer sig om aktiviteterne:

- Varehåndtering diskuteres med grossist.
- Bestilling foretages.
- Modtagelse og levering samt det, der sker imellem.
- Organiseringen af varer.

Det er i denne forbindelse, at udvælgelsen af de forhindringer, som kan opstå i forbindelse med varehåndtering, og som kan give anledning til usikkerhed, påbegyndes.



Ill. 7.5

Idékort lagt i forbindelse med de aktiviteter, der indgår i varehåndteringen.

IDÉUDVÆLGELSE OG SCENARIESPIL

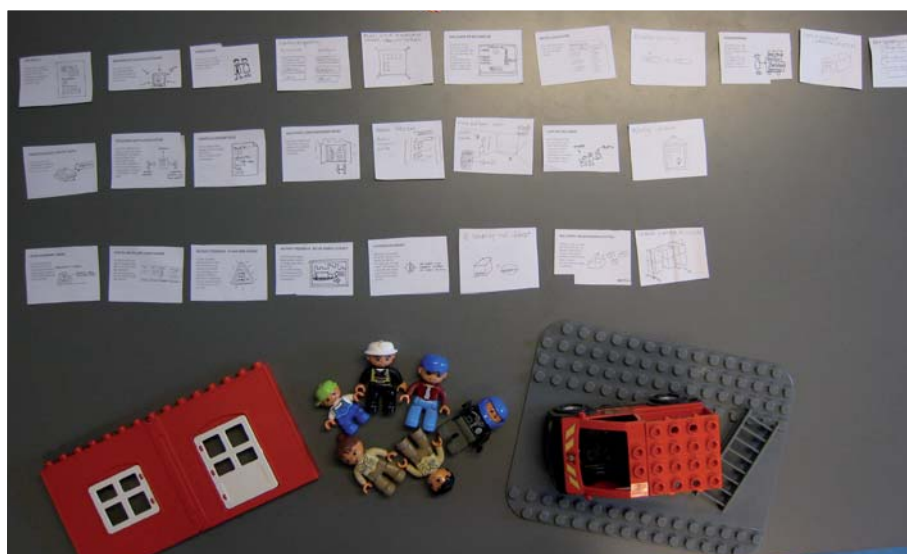
Inden kortlægningen er der ikke foretaget nogen form for idéselektering mellem de udvalgte idéer. Det gøres nu på baggrund af en subjektiv vurdering af de enkelte idéers match med projektet, samt hvordan idéerne løser forskellige problematikker og forholder sig til de forhindringer, som giver brugerne en usikkerhed.

Efter udvælgelsen inddeles idéerne i sammenhænge, som danner grundlag for tre scenarier. De tre scenarier gennemspilles ved hjælp af Lego-figurer for at forstå mulighederne i dem, samt hvordan de hænger sammen (ill. 7.6). I den proces flyttes idéerne rundt, og nogle udgår for at skabe scenarier, som har en klar sammenhæng mellem idéerne.

SERVICE SCANNING OG FIRE KONCEPTER

Inden de tre scenarier defineres endeligt, udføres en service-scanning gennem desk research. I servicescanningen søges inspiration på en række virksomheders hjemmesider. Virksomhederne er tilfældigt udvalgt og er blandt andet HTH, H&M, Vilofarm, Årstiderne og Jyske Bank.

På baggrund af servicescanningen tilføjes nye ideer til scenarierne, og scenarierne gennemgås igen for at sikre konsistens. Dette munder ud i defineringen af fire servicekoncepter.



Ill. 7.6

De tre scenarier, som består af udvalgte idekort gennemspilles ved hjælp af Lego-figurer.

Fire koncepter

Fire koncepter kommunikerer gennem videoskitser.

4 KONCEPTER

Til de fire koncepter laves storyboards og manuskripter, som bruges som udgangspunkt for fire videoskitser, der hver beskriver et servicekoncept (ill. 7.7):

- Min BOLDSSEN
- BOLDSSEN organizer
- BOLDSSEN pakkeløsning
- BOLDSSEN container

Video som redskab

Når der er tale om koncepter inden for servicedesign, er der tale om aktiviteter, der finder sted over tid. I den forbindelse er video et godt redskab til at formidle forløbet og indholdet af et koncept.

Det er endvidere projektgruppens ønske at undersøge,

hvorledes videoskitser som medie fungerer i en brugercentreret designproces.

Da videoskitserne ikke skal kommunikere det færdige resultat, men skal være et middel til at kunne diskutere konceptet på det stadie i udviklingsprocessen, det er, vælges det at lave videoskitserne i en forholdsvis grov stil med lidt skrattende lyd og pixellerede billeder.

Videoskitserne er baseret på todimensionale vektorillustrationer og lydoptagelser. Det er relativt hurtigt at genere videoskitserne på denne baggrund (ca. 6 timer pr. video).

På de følgende sider vil indholdet af de fire videoskitser blive præsenteret.



Ill. 7.7

Screenshot fra videoskitser med titlen 'BOLDSSENs pakkeløsning'.



III. 7.8

De primære elementer i konceptet Min BOLDSSEN, som præsenteres i videoskit-sen i appendiks K.

Min BOLDSSEN

Konceptet MIN BOLDSSEN forholder sig primært til den forhindring, at mulige ydelser ikke opnås og den usikkerhed, der opstår i forbindelse med den (jf. Afsnittet *Forhindringer og usikkerhed* i kapitlet *Front office analyse*). (III. 7.8)

Konceptet indeholder en online profil til VVS-firmaerne, som ud over at være en webbutik, er et sted, hvor en række informationer så som forbrugsoversigt, bestillingsoversigt og serviceoversigt er samlet. Den online profil giver tilmed adgang til en ny bonusmodel - årsbonusen - der erstatter samhandelsaftalerne, retten til et fastsat antal kunde-udviklings-samtaler (K.U.S.), et personligt team samt en oversigt over de services, BOLDSSEN kan tilbyde.

VVS-firmaerne introduceres til den online profil gennem en startpakke bestående af en fysisk pakke med relevante informationer, samt et møde med en salgskonsulent hos BOLDSSEN. Det personlige møde skal være med til at tage hånd om de mindre it-kyndige VVS-firmaer. (Se videoskitse i appendiks K)



III. 7.9

De primære elementer i konceptet BOLDSSEN organizer, som præsenteres i videoskitse i appendiks L.

BOLDSSEN organizer

Konceptet BOLDSSEN organizer forholder sig til alle de tre forhindringer, som giver VVS-installatøren og VVS-montøren usikkerhed (jf. Afsnittet *Forhindringer og usikkerhed* i kapitlet *Front office analyse*). (III. 7.9)

Konceptet indeholder blandt andet et organiseringsystem til VVS-firmaernes egen container bestående af stabelbare kasser og kurve. Varerne kommer i små kasser og kan sættes direkte ind i de større kasser. Kurvene kan benyttes til at samle alle varer til eks. et køkken, bad eller lign. Kurven kan derefter tages med direkte op i lejlighederne.

Desuden indeholder konceptet direkte svar på, hvorvidt BOLDSSEN har varen på lageret og gør dette til en eksplicit ydelse. Derudover gives VVS-firmaet i forbindelse med tilbudsgivning en liste over relevante services.

Endelig indgår et varesøgningssystem til BOLDSSENs ansatte, hvor der er forskellige måder at søge på varen, inkl. kaldenavne og billeder. Dette kan bruges, når montørerne ringer ind og ikke kender VVS-nummeret. (Se videoskitse i appendiks L)



III. 7.10

De primære elementer i konceptet BOLDSSEN pakkeløsning, som præsenteres i videoskitsen i appendiks M.

BOLDSSEN pakkeløsning

Konceptet BOLDSSEN pakkeløsning forholder sig primært til forhindringen, at varen ikke modtages samt til forhindringen, at varen ikke kan findes på byggepladsen, som kan give VVS-installatøren og VVS-montøren en usikkerhed. (III. 7.10)

Konceptet tager afsæt i idéen om, at BOLDSSEN pakker varerne til byggeprojektet efter opgavetype, eks. montering af køkken. Pakkerne defineres ud fra en bestillingsliste, som laves ud fra beregningen af BOLDSSEN i samarbejde med VVS-installatøren. Bestillingslisten giver mulighed for, at der kan bestilles varer med udgangspunkt i pakker i stedet for de enkelte varer. Dette kan gøres over telefonen såvel som online. I konceptet indgår, at pakker, som ikke umiddelbart skal bruges, bliver bestilt hjem, så de ligger klar hos BOLDSSEN. Dette kaldes også ENO (efter nærmere ordre).

Et andet tiltag i konceptet er, at installatøren modtager en SMS-besked, når varerne er leveret på byggepladsen.

Derudover indgår muligheden for, at en frokostpakke leveres på byggepladsen. Denne idé er ikke afledt af en forhindring men tager udgangspunkt i, at BOLDSSEN på har en mindre take away forretning og en eksisterende middagslevering med egne biler. (Se videoskitse i appendiks M)



III. 7.11

De primære elementer i konceptet BOLDSSEN container, som præsenteres i videoskitsen i appendiks N.

BOLDSSEN container

BOLDSSEN container forholder sig lige som BOLDSSEN pakkeløsning primært til forhindringen, at varen ikke modtages, samt til forhindringen at varen ikke kan findes på byggepladsen, som kan give VVS-installatøren og VVS-montøren en usikkerhed. (III. 7.11)

BOLDSSEN container er overordnet set et servicekoncept, hvor BOLDSSEN leverer en indrettet container på byggepladsen. Her er der plads til de varer, VVS-firmaet har bestilt, samt en reol hvorpå BOLDSSEN stiller 'Det lille ekstra', som indeholder lidt ekstra varer, der ikke er bestilt og heller ikke betalt for. 'Det lille ekstra' fylder BOLDSSEN op løbende og fakturerer løbende.

Desuden indeholder konceptet en service kaldet 'BOLDSSENs bestillingssystem'. Her samler BOLDSSEN bestillingerne fra de ansatte ude på byggepladsen og sender én gang om dagen en besked til VVS-installatøren, som så skal bekræfte bestillingerne.

Endelig er der VVS-kataloger i containeren, som montøren kan bruge, når han skal bestille varer og ikke kan huske VVS-nummerne på de varer, han skal bruge. (Se videoskitse i appendiks N)

Elementudvælgelse

Fra fire koncepter til en række udvalgte elementer.

De fire videoskitser indeholder en række serviceelementer, og for at få dem belyst planlægges møder med centrale brugere. Dette omfatter både eksterne brugere i form af VVS-firmaer og interne brugere hos BOLDSSEN. Den samlede feedback skal bruges som udgangspunkt for at skabe et samlet koncept.

DELTAGERNE

VVS-firmaer

Der ønskes feedback fra de to VVS-installatører og den VVS-montør, som er tilknyttet projektet. VVS-montøren er dog forhindret i at deltage, og den ene VVS-installatør melder afbud dagen forinden, da han får en akut opgave.

Ingen af de to allerede involverede VVS-firmaer benytter it i udpræget grad, og da det er en tendens, at der vil blive mere it i VVS-branchen, tages der kontakt til BOLDSSEN. Der tages herefter yderligere kontakt til to VVS-firmaer, som af salgsleder Henri Bugge forklares at være it-parate. Af de to har det ene firma mulighed for at deltage. Firmaet hedder Byens Oliefy- og VVS-service og ligger i Hadsten. Der er i alt 14 ansatte i øjeblikket og projektets nye kontaktperson Kirsten Jacobsen er ansat til at håndtere indkøb, lager og kontor. Hun er oprindelig udlært hos BOLDSSEN.

BOLDSSEN

Ud over VVS-firmaerne planlægges det yderligere at vise videoskitserne til salgskonsulent Jesper Andreassen samt til indkøbs- og logistikchef Michael Frølich Christensen fra BOLDSSEN.

Deltagerne

Deltagerne er derved :

- VVS-installatøren Ole Jakobsen fra Randers Blikkenslager.
- Kirsten Jacobsen, ansat hos Byens oliefy og VVS-service.
- Salgskonsulenten Jesper Andreassen fra BOLDSSEN.
- Indkøbs- og logistikchef Michael Frølich Christensen fra BOLDSSEN.

FORLØBENE

En interviewguide skrives som tjekliste til at få spurgt ind til hvert af de elementer, som indgår i videoskitserne. Derudover medbringes tre kort, hvorpå de udvalgte usikkerheder er beskrevet. Dette for at få belyst, om de udvalgte usikkerheder også betragtes som essentielle af VVS-firmaerne og BOLDSSEN.

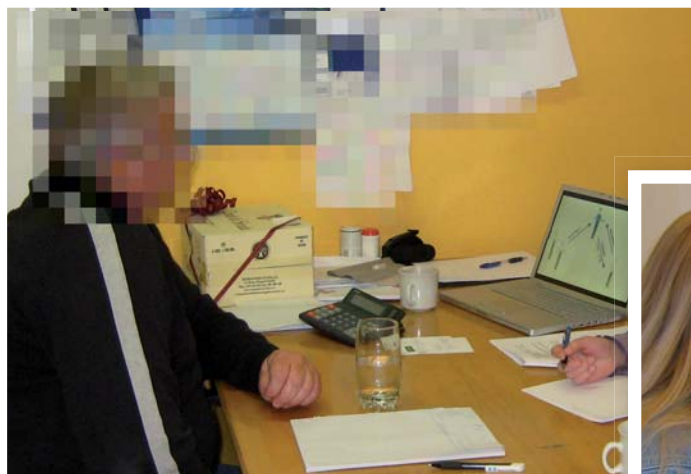
Projektgruppen viser videoskitserne for deltagerne i individuelle sessions (ill. 7.12 - 7.15 på næste side). Alle sessions videofilmes.

Vurdering af videoskitser som redskab

Det viser sig at være let for brugerne at forstå de primære elementer i videoskitserne, og videoskitserne giver et godt grundlag for diskussionen.

Trods videoskitsernes begrænsede varighed af 2-3,5 minutter er det ikke hele indholdet, deltagerne husker lige godt. Dette kompenseres der dog for gennem en efterfølgende diskussion, hvor projektgruppen forklarer de elementer, som der ikke umiddelbart er lagt mærke til.

Alt i alt vurderes det, at videoskitserne som redskab er en yderst velegnet måde at præsentere koncepter på, da de umiddelbart forstås af andre giver et godt grundlag for en diskussion. De kan dog med fordel suppleres med en visualisering af elementerne for at sikre, at de alle bliver gennemgået i den efterfølgende diskussion.



III. 7.12
VVS-installatør Ole Jakobsen, Randers Blikkenslager.



III. 7.13
Kirsten Jacobsen, ansat i Byens Oliefy- og VVS-service.



III. 7.14
Jesper Andreassen, salgskonsulent hos BOLDSSEN.



III. 7.15
Michael Frølich Christensen, indkøb- og logistikchef hos BOLDSSEN.

UDVÆLGELSE AF ELEMENTER

Den feedback, som deltagerne er kommet med, bruges som udgangspunkt til at udvælge hvilke elementer fra koncepterne, som føres videre i et samlet servicekoncept. I det følgende vil centrale udtalelser til de enkelte elementer i hvert koncept blive præsenteret. Efterfølgende argumenteres der for, om det enkelte element tages med videre eller ej.

MIN BOLDSSEN

Online profil

- Ole, som ud fra projektgruppen analyse ikke er udpræget it-parat, fortæller, at han bruger konkurrenten Brdr. Dahls online muligheder mere og mere. Han ville også gerne bruge en online profil med informationer, selvom han endnu ikke bestiller varer online.
- Kirsten bestiller som hovedregel varer online hos grossisterne og mener, at det er hurtigere end at ringe. Desuden får de ekstra rabat ved at bestille online.
- Michael pointerer, at det er vigtigt, at en personlig online profil opdateres med informationer i eksisterende system, så BOLDSSENS ansatte ikke skal indtaste informationer flere steder.

Grundet den positive respons vælges det at gå videre med den online profil som en måde at give oplysninger videre til VVS-firmaerne. Hvordan den online profil arbejder sammen med BOLDSSENS ERP-system, vil der i projektet ikke blive arbejdet med, men det skal undersøges, om det er muligt.

Serviceoversigt

- Ole mener, at en serviceoversigt vil gavne hans ansatte men ikke ham, da der i tilbuddet til bygherren kun er fokus på varens pris. Ole siger, at han ikke er villig til at betale for nogle services ud over varens pris.
- Kirsten fortæller, at når de vælger grossist til et større projekt er det oftest prisen, der er den afgørende.
- Jesper mener, at nyansatte kunne have brug for en serviceoversigt, så det er klart, hvad de kan tilbyde, og til hvilke kunder de må tilbyde det.
- Michael, som i forvejen er ved at lave et logistikkatalog for BOLDSSEN, mener, at et servicekatalog er meget relevant.

Det vurderes, at BOLDSSEN vil have stor gavn internt i virksomheden af en klar beskrivelse af de services, de kan tilbyde deres kunder, og at de ligeledes vil kunne bruge dette i salgs- og marketingsøjemed. Samtidig vil serviceoversigten være et element, som kan være med til at positionere BOLDSSEN som en servicevirksomhed, internt og eksternt.

På trods af at VVS-firmaerne fortæller, at en serviceoversigt ikke vil kunne bruges i forbindelse med, at et tilbud skal sendes til bygherren, og at det er varen pris, der i de fleste tilfælde afgør valg af grossist, anses det stadig som et relevant element til at kommunikere, hvad BOLDSSENS services kan betyde for VVS-firmaernes forretning, og hvilke muligheder de har.

Startpakke

- Kirsten understreger, at de ansatte i et VVS-firma (chef såvel som svende) er praktisk begavede og ikke er tilhængere af store mængde papirer. Dette skal der tages højde for både i forbindelse med en startpakke og med en online profil.
- Jesper fortæller, at salgskonsulenterne selv samler en slags startpakke, når de besøger nye kunder, men at det kan være rart med noget standardiseret, så han kan være sikker på alt kommer med hver gang.
- Michael mener, at startpakken har potentiale i den forstand, at det bliver en form for gennemtænkt salgsmateriale.

Det vurderes, at startpakken har potentiale, men det vælges ikke at videreføre hele startpakken i projektet, men i stedet holde fokus på serviceoversigten, der er en del af startpakken.

Kundeudviklingssamtaler og den personlige kontakt

- Ole fortæller, at han værdsætter den personlige kontakt, og når sælgerne kommer forbi og siger: "Hva'så Ole, hvordan går det?"
- Kirsten sætter pris på, at grossisterne kommer forbi og får en snak om, hvad de kan gøre bedre.
- Jesper fortæller, at de løbende tager ud til kunderne med sandwiches i det, de kalder skurvognsmøder, men at opfølgende samtaler med kunderne ikke er systematiserede.

I projektet vælges det ikke at fokusere videre på kundeudviklingssamtaler, da det i forvejen foregår omend mindre

systematisk. Den personlige kontakt mellem BOLDSSEN og VVS-firmaerne er dog vigtig at indtænke i det samlede servicekoncept.

Årsbonus

- Ole har allerede årsbonus hos eks. Brdr. Dahl. Hvis en bonusordning skal få ham til at købe mere hos en grossist, skal rabatprocenten øges i takt med, at det samlede købsbeløb stiger.
- Kirsten synes, forskellige rabatordninger gør priserne svære at gennemskue. Hun ville fortrække, at alle grossister havde ens priser.
- Jesper fortæller, at der er mange slags rabataftaler hos BOLDSSEN, og at de kører samtidig og ikke er ens for alle kunder. Det skyldes, at kunderne foretrækker forskellige aftaler.
- Michael mener, at årsbonussen er problematisk, da den gør priserne endnu mere uigennemsigtige og svære at bruge for VVS-firmaerne i forbindelse med tilbud til bygherre.

På baggrund af ovenstående respons vurderes det, at elementet årsbonus ikke skal videreføres.

BOLDSSEN ORGANIZER

Kassesystem (stabelbare kasser og kurve)

- Ole udtrykker, at kassesystemet vil være godt, hvis det kan afhjælpe affald.
- Kirsten mener, at det er en god ide, at systemet for, hvordan varerne skal placeres, er defineret fra starten af projektet.
- Jesper ser, at kassesystemet kan have fordele for BOLDSSEN, idet mindre rod i varerne på byggepladsen kan medføre færre returvarer og muligvis returvarer i bedre stand.
- Michael mener, at kassesystemet kræver for meget back office og af ERP-systemet.

Grundet den umiddelbare respons vælges det ikke at videreføre ideen om, at BOLDSSEN leverer varerne i stabelbare kasser og kurve, som sættes ind i VVS-firmaet egen container. Tanken om en form for organiseringsystem er dog stadig relevant.

Feedback "Vi har ikke varen"

- Ole har det, han kalder en 'fast/løs aftale' med grossisten

om feedback, hvis de ikke har varen. Han siger, at han nogle gange selv skal minde dem om, at de skal ringe til ham.

- Kirsten mener, at beskeden om, at grossisten ikke har varen er vigtig.
- Jesper fortæller, at BOLDSSEN ringer 90-95 % af gangene, hvis de ikke har varen. Det er en systemfejl, der gør, at de ikke gør det 98% af tiden. Han tager personligt fat i kunden, når det går galt, og løser problemet.

Beskeden "vi har ikke varen" er essentiel og noget BOLDSSEN forsøger altid at opfylde. Det vurderes, at projektgruppen i projektperioden ikke vil kunne skabe bedre forudsætninger for den feedback væsentligt. Men det tages alligevel med som et element, der indgår i projektet for at fremhæve vigtigheden.

Varesøgningssystem

- Jesper fortæller, at man i det interne system kan søge på baggrund af mange parametre, dog ikke kaldenavn.

Projektgruppen vælger ud fra Jespers respons, at det ikke er i dette element, at projektgruppen skal ligge arbejdet i at løse de problemer, som kan opstå i bestillingen.

BOLDSSEN PAKKELØSNING

Pakkekoncept

- Ole siger om pakkekonceptet, at "sådan burde det være". I et nuværende byggeprojekt, har han bedt sine folk skrive ned, hvilke varer de bruger, så han kan bestille ud fra det. Når han bestiller foregår det dog stadig ved, at han læser hvert VVS-nummer op. De bestillingslister, som indgår i konceptet, mener Ole dog, skal laves baseret på erfaring fra den første lejlighed, da beregningen ikke er præcis nok. Ole forklarer endvidere, at de pakker, som videoskitsen præsenterer, ser små ud, og at der i en pakke kan indgå toilet og håndvask.
- Kirsten synes, at konceptet med pakker er en god ide, men mener, at den allerede eksisterer.
- Jesper fortæller, at BOLDSSEN allerede i dag praktiserer pakkelsen, men at det er noget, kunderne selv skal efterspørge, og ikke noget deres ERP-system er gearret til. Jesper fortæller, at han selv går ud på lageret og siger til de ansatte, at varerne skal pakkes anderledes.

- Michael synes godt om pakkekonceptet og siger, at det er nemt at tilrette i deres ERP-system.

Pakkekonceptet reducerer trin i arbejdsgangen for montøren og giver mulighed for en lettere bestillingen for installatøren. Derudover betyder pakkekonceptet af varerne allerede er organiserede, når de kommer til byggepladsen og ikke skal pakkes om i containeren. Kirsten og Jesper siger, at konceptet allerede praktiseres, men det vurderes, at der i konceptet ligger muligheder, som endnu ikke er udnyttet til fulde. Herunder at konceptet ikke er implementeret på en måde, så det understøttes af de interne arbejdsgange og systemer hos BOLDSSEN. Elementet tages direkte med videre.

Feedback "Varen er leveret"

- Ole kan godt lide idéen om en SMS besked, der fortæller, at varerne er leverede. *"Så har man allerede en god dag."* Det er VVS-montøren ude på byggepladsen, der skal have den.
- Jesper synes også om SMS beskeden "varen er leveret".
- Michael mener, at det er godt med SMS feedback, men at det skal tænkes ind back office.

Feedback og oplysning er elementer, som generelt tiltaler VVS-firmaerne. En besked, om at "varen er leveret", er med til at højne serviceoplevelsen. Feedback er endvidere vigtigt i forhold til at reducere usikkerheden om, hvorvidt den rigtige vare er det rigtige sted, på det rigtige tidspunkt.

Frokosttilbud sammen med levering af pakker

- Ole smiler, da idéen om frokost bliver præsenteret, og han mener bestemt, at det er noget, de ansatte vil kunne bruge. Han påpeger dog, at leveringstidspunktet skal være præcist.
- Kirsten kan godt lide idéen med frokost, men siger, at der nok skal være noget at vælge imellem.
- Jesper kan godt lide idéen med et frokosttilbud, da det giver en mulighed for bedre flow på egne biler.

Frokosttilbuddet forholder sig ikke direkte til nogle af de udvalgte forhindringer, men kan være med til at styrke loyaliteten mellem BOLDSSEN og deres kunder. På baggrund af den positive respons vælges det at videreføre elementet, men som et element der arbejdes med i mindre omfang end de øvrige.

BOLDSSEN CONTAINER

Container som BOLDSSEN stiller til rådighed

- Ole kan godt lide, at containeren allerede fra starten er indrettet, og at BOLDSSEN kan fylde op med varer til projektet, da de selv har en nøgle til containeren. Ole giver stærk udtryk for, at han godt kunne tænke sig at prøve en containerservice.
- Michael foreslår, at BOLDSSEN lægger varer på plads, så det ikke kræver så meget af montørerne at overholde systemet.

Da Ole giver så stærkt udtryk for at en indrettet container, er noget han gerne vil prøve, og da den løser problemer i forhold til tyveri, vælges det at lade elementet gå videre.

'Det lille ekstra'

- Kirsten udtrykker, at hun ikke mener, at man kan forvente, at montørerne skal huske, hvilken hylde de har taget varen fra eller scanne den, når den tages. *"Det har de sku ikke tid til."*

På baggrund af Kirstens udtalelser vælges det ikke at videreføre 'det lille ekstra' i den forstand, det indgår i konceptet.

Bestillingssystem

- Ole stoler på, at hans ansatte godt kan finde ud af og bestille selv. Han tjekker desuden fakturaen for fejlbestillinger.
- Kirsten synes ikke om bestillingssystemet og mener, at hun ikke vil kunne vurdere, om montørerne har bestilt de rigtige varer. Kirsten siger yderligere, at det er vigtigt, at det er klart defineret, hvem der bestiller.

På baggrund af den negative respons tages bestillingssystemet ikke med videre.

VVS-kataloger på byggepladsen

- Ole fortæller, at de tidligere har haft VVS-kataloger ude på byggepladserne, men de ansatte har ikke efterspurgt dem, efter at de er blevet fjernet.

På baggrund af den respons vælges det ikke at tage dette element med videre.

Servicekonceptet BOLDSSEN pakker

Fra elementer til et samlet servicekoncept.

De elementer, der er videreført fra de fire koncepter, er samlet til et sammenhængende servicekoncept, som har fået navnet BOLDSSEN pakker. Det anbefales, at se appendiks O, hvor konceptet er vist gennem en videoskitse.

BESKRIVELSE AF SERVICEKONCEPTET

Det primære indhold i BOLDSSEN pakker er, at BOLDSSEN, i samarbejde med VVS-installatøren og på baggrund af beregningen, laver en bestillingsliste, hvor varerne deles op i kategorier efter den arbejdsopgave, de skal bruges i forbindelse med. En kategori kunne eksempelvis være *Håndvask*. Heri vil der være alle de varer, der skal bruges til at montere en håndvask. Da de varer, som er angivet på beregningen, ikke altid stemmer overens med de varer, der reelt skal bruges, laves en førstegangspakke, som indeholder lidt ekstra varer, som montøren kunne få brug for.

Inden projektstart leverer BOLDSSEN en indrettet container på byggepladsen, og montørerne får hver en nøgle. Heri leverer BOLDSSEN de varer, der bliver bestilt.

VVS-installatøren kan bestille telefonisk eller over sin online profil, hvor han kan angive en bestilling på baggrund af de foruddefinerede pakkekategorier. VVS-installatøren får i den forbindelse øjeblikkeligt svar, hvis varen ikke er på lager hos BOLDSSEN. Når VVS-installatøren bestiller får han samtidigt tilbudt, at få frokost leveret med varerne.

Når varerne leveres på byggepladsen får VVS-montøren øjeblikkeligt en SMS-besked, som fortæller det. Montøren kan herefter finde pakkerne med varer i containeren og tage dem direkte med op i lejligheden uden at pakke dem om.

Mens VVS-montøren monterer den første pakke i en kategori, noterer han på en medfølgende liste, hvilke varer han bruger. De varer, han ikke bruger, tager BOLDSSEN retur uden gebyr. Listen gives herefter til VVS-installatøren, som kan tilrette listen ved at ringe til BOLDSSEN eller gå på sin online profil.

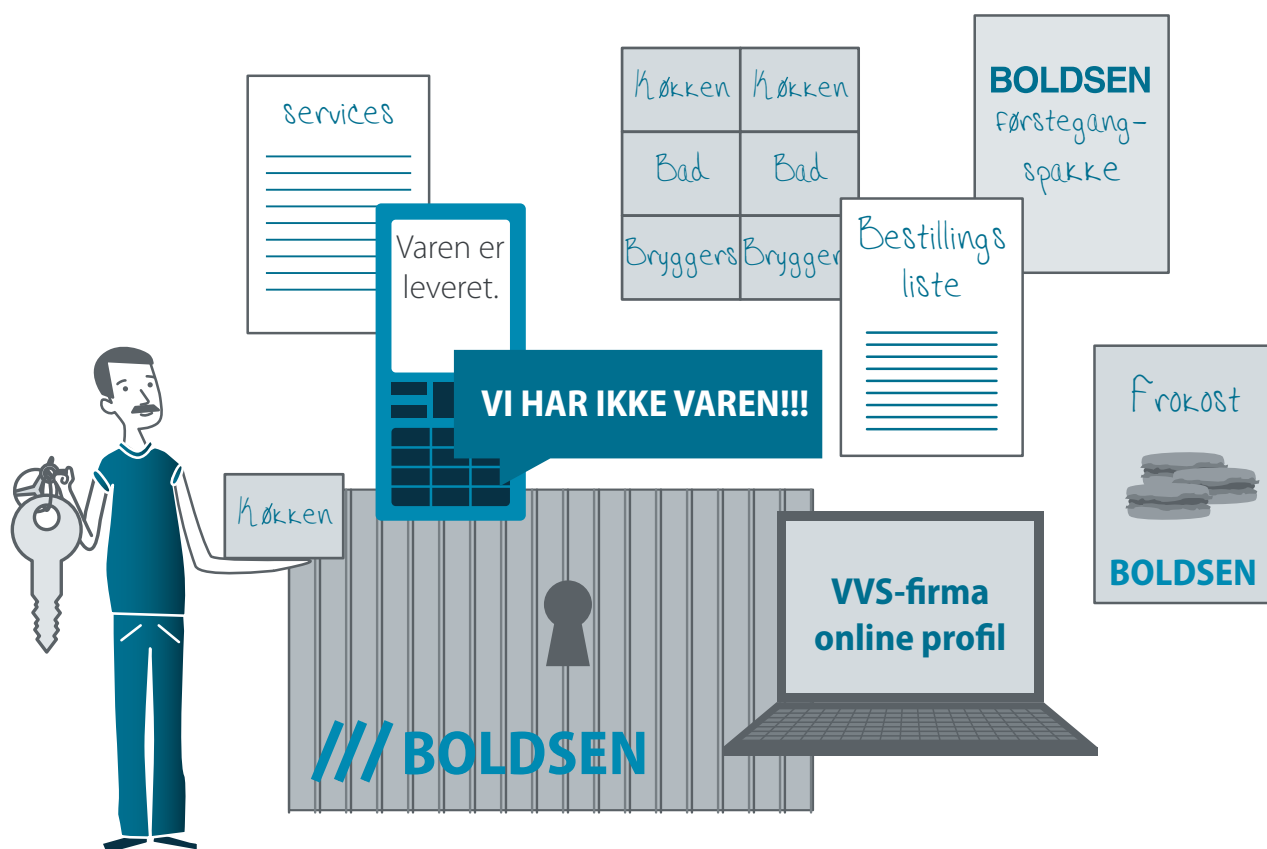
Til BOLDSSEN pakker hører også en serviceoversigt, som forklarer fordele og indhold af de services, BOLDSSEN tilbyder. Herunder de fordele og det indhold, der er i BOLDSSEN pakker. På baggrund af den laves en serviceaftale, som danner rammen for, hvordan serviceydelsen skal indgå i projektet.

Elementerne

Servicekonceptet BOLDSSEN pakker indeholder elementerne:

- Varer med pakker og dertilhørende bestillings-/pakkelister.
- BOLDSSEN container som er indrettet og fyldes op.
- Serviceoversigt.
- Feedback i form af "Vi har ikke varen" og "Varen er leveret".
- 'Det lille ekstra' i form af en førstegangspakke, hvori der er ekstra varer end dem, der er angivet på beregningen.
- Online profil.
- Frokosttilbud.

(III. 7.16)



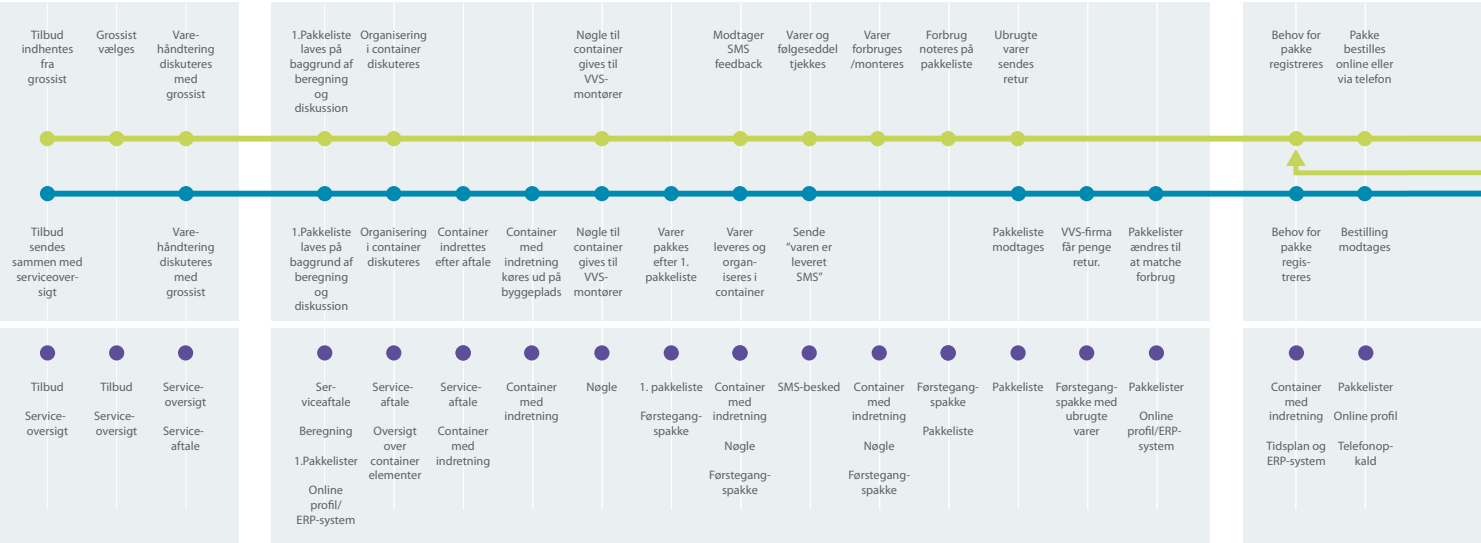
III. 7.16

De primære elementer i det udvalgte servicekoncept.

CUSTOMER JOURNEY

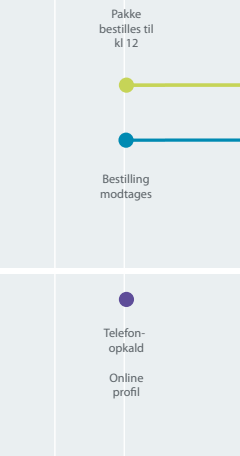
Som supplement til videoskitsen, er der lavet en customer journey, der beskriver de aktiviteter BOLDSSEN og VVS-firmaerne gennemgår i servicekonceptet BOLDSSEN pakker. (Ill. 7.17 og appendiks P)

Ved at lave customer journeyen opstår en forståelse af, hvordan de enkelte elementer hænger sammen, og om der mangler elementer. På customer journeyen er VVS-firmaet og BOLDSSEN ikke underinddelt i aktører, da formålet med denne alene er at skabe et indledende overblik. Fremadrettet skal der dog ses på, hvilke aktiviteter, der hører til hvilke aktører.

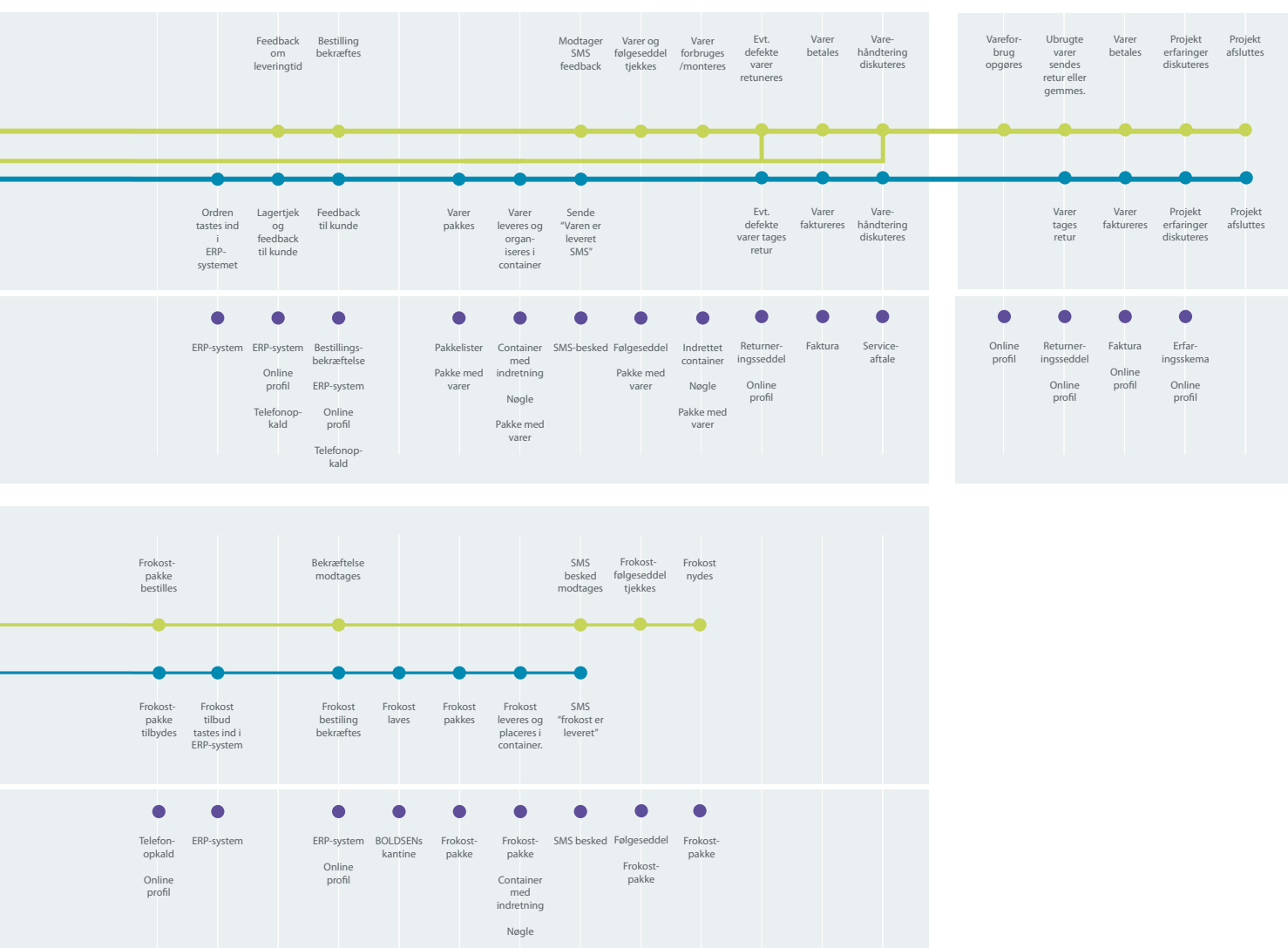


VVS-installatøren og VVS-montørens aktiviteter BOLDSENs aktiviteter Touchpoints

KUN I RANDERS



III. 7.17
Customer journey for servicekonceptet BOLDSEN pakker.



Konceptets potentiale

Konceptets muligheder i forhold til brugerne og BOLDSSEN.

Som det defineres i kapitlet *Fokus* ligger potentialet for en ny service i det område, der forholder sig til brugerne, BOLDSSEN og markedet.

I den nedenstående illustration (ill. 7.18) er det gennemgået, hvordan servicekonceptet forholder sig til brugerne, og hvilket værditilbud det giver dem. Der er i forhold til brugerne både set på VVS-installatøren som ejer af VVS-firmaet samt VVS-montøren som ansat.

I forhold til BOLDSSEN er der set på, hvilket udbytte BOLDSSEN som virksomhed kan få af servicen, herunder det markedsmæs-

sige potentiale. Derudover er der set på salgskonsulenten, som sælger og rådgiver. Dette da det er ham som aktør, der skaffer nye kunder, forhandler med eksisterende kunder omkring projektet og tager mod bestillinger fra kunderne m.m.

POTENTIALET GENERELT

Det vurderes, at servicekonceptet BOLDSSEN pakker har potentiale i forhold til brugerne, BOLDSSENS interne styrker og svagheder, samt de markedets muligheder og trusler. Der skal dog arbejdes aktivt med de mere konkrete løsninger.



- Letter bestillingen og mindsker risiko for fejl i bestilling, da der kun skal bestilles en pakke og ikke alle VVS-numrene.
- Giver tryghed for, at montørerne har de varer, de skal bruge, når de skal bruge dem, da de er samlet i pakker efter arbejdsopgave.
- Sikrer, at varerne er i god stand, til de skal bruges, da de ligger i pakkerne indtil de bruges.
- Risikoen for tyveri mindskes, da varerne låses inde i containeren ved levering.
- Giver ved hjælp af en serviceoversigt bedre overblik over fordele ved brug af services. Dette uafhængigt af sælgerens erfaring.
- Online profil giver et overblik over sine data og de services, han kan gøre brug af.
- Mere effektive VVS-montører.



- Det manglende overblik over services afhjælpes gennem introduktionen af en serviceoversigt.
- En serviceaftale, der kombinerer varernes pris med services, sætter fokus på, at BOLDSSEN også er en servicevirksomhed.
- En lignende service tilbydes ikke af konkurrenterne som en eksplicit ydelse.
- Mulighed for at vinde projekter ved at tilbyde en ydelse, som giver VVS-firmaet større effektivitet.
- Direkte forlængelse af eksisterende kompetencer hos BOLDSSEN, eks. vognmandsforretningen, take away ordning og middagslevering i Randers.
- Ingen lagerbinding hos kunderne, da kunderne betaler for varerne før brug.
- Få returvarer, da kunderne kan se, hvad de har, og da standen på varerne bedre bevares.
- Er med til at styrke BOLDSSENS online webbutik, hvilket passer til de trends og tendenser, der er.
- Frokosttilbud kan give stærkere bånd til kunderne.

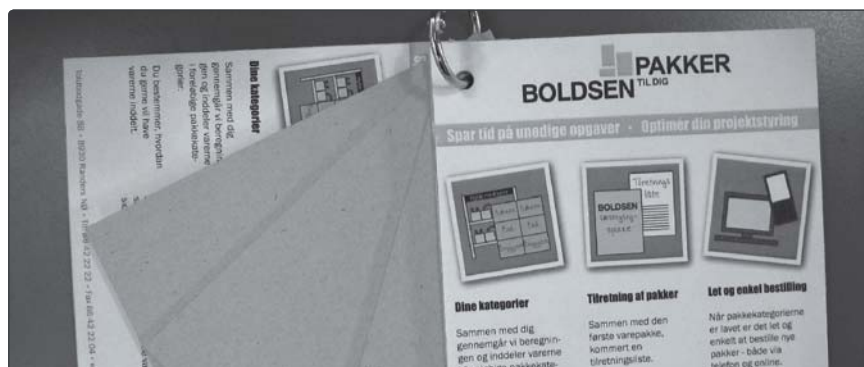
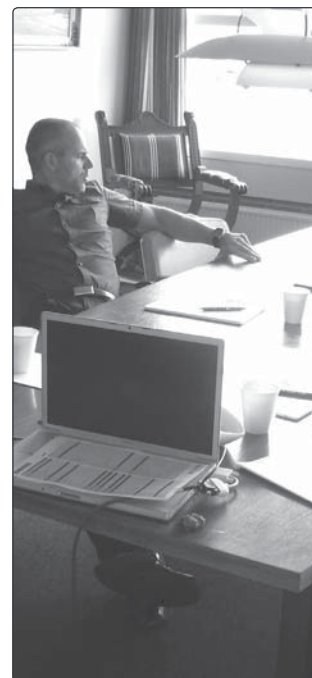
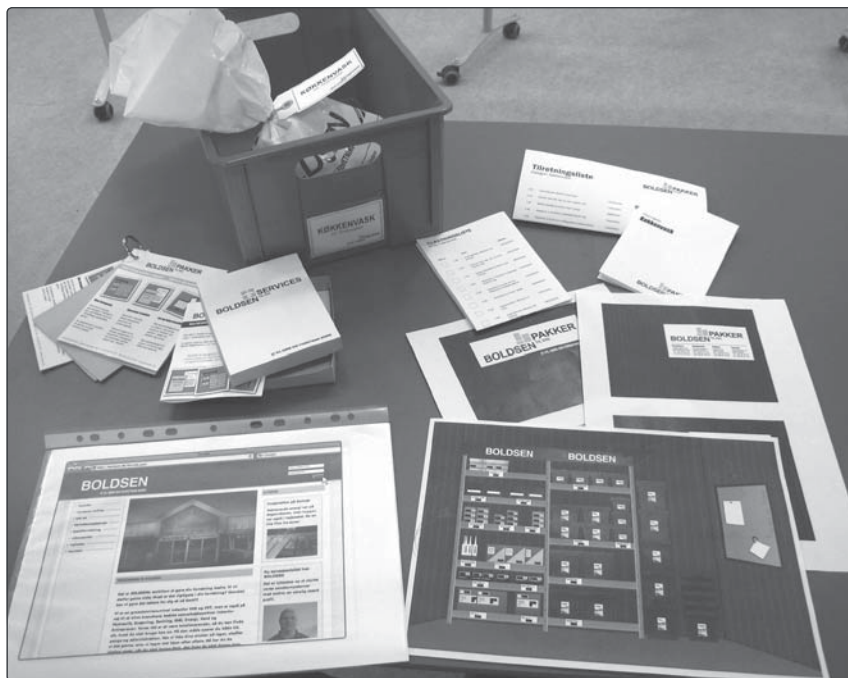


- Reducerer antal trin i arbejdsgangen, da varerne ikke skal ompakkes til hver lejlighed eller organiseres i containeren.
- Indretning i containeren og pakkerne gør det let at finde varerne og have et overblik over hvilke varer, der er i containeren og hvilke, der mangler.
- Førstegangspakken med lidt ekstra varer gør, at varerne er tilgængelige, når det akutte behov opstår.
- Frokostordning er en ekstra gode.
- Større chance for, at de næste pakker indeholder præcist, hvad han skal bruge, da han undervejs noterer, hvad han bruger på en liste.



- Redskab til at sælge ydelser gennem en serviceoversigt.
- Mulighed for at få flere projekter i hus, da BOLDSSEN pakker kan tilbydes som en service, der kan være med til at retfærdiggøre, at vareprisen er højere end konkurrenternes.

Ill. 7.18
Konceptets potentiale for udvalgte aktører.



8. Servicedetaljering

I dette kapitel gennemgås detaljeringen af det valgte servicekoncept. Møder med BOLDSEN og brugerne giver den nødvendige indsigt i, hvordan servicekonceptet skal tilrettes. Dette både i forhold til selve konceptet, detaljeringen af udvalgte touchpoints og specificeringen af servicens system back office.

Konceptpræsentation

Præsentation af og feedback på udvalgt koncept fra BOLDSSEN.

Det udvalgte servicekoncept skal detaljeres i forhold til, hvordan det kan passe ind i BOLDSSEN som virksomhed. Derfor arrangeres et møde hos BOLDSSEN, hvor det udvalgte servicekoncept bliver fremlagt og diskuteret (ill.8.1).

Deltagere og setup

Deltagerne på mødet er administrerende direktør Henrik Sørensen, indkøb- og logistikchef Michael Frølich Christensen samt salgsleder Henri Bugge.

Servicekonceptet er illustreret ved hjælp af en videoskitse, og der er lavet et kort med hvert element fra servicekonceptet

med tilhørende spørgsmål for at sikre, at alle elementer bliver gennemgået på mødet.

Forløb

Mødet indledes med en kort præsentation. Her bliver analyseresultatet kort gennemgået ved hjælp af en SWOT-analyse og en gennemgang af, hvad der giver VVS-installatøren og montøren værdi. Desuden vises de udvalgte usikkerheder, og elementerne i den initierende idé bliver gennemgået. Det udvalgte servicekoncept bliver vist gennem en videoskitse, og efterfølgende bliver konceptets potentiale gennemgået. Herefter benyttes elementkortene i diskussionen. Se appendiks Q for præsentationen, der blev vist på mødet.



Ill. 8.1
Konceptpræsentation hos BOLDSSEN - billedet er taget i pausen.

PROJEKTAFAKAST

Mødet giver en mængde viden omkring muligheder og problemstillinger i forhold til servicekonceptet back office. Se appendiks R for de detaljerede noter fra mødet.

I de følgende er resultatet af mødet kort opsummeret.

Opsummering

- Det er muligt at tilrette ERP-systemet hos BOLDSSEN til, at varerne skal samles i pakker, men der skal arbejdes med, hvordan pluk og pak af pakker implementeres på lageret.
- På mødet bringes muligheden for, at varerne leveres i plastkasser op igen. Både Henrik og Michael mener, at det er muligt for BOLDSSEN at håndtere plastkasser til varelevering som del af servicen, men at det kræver noget ekstra i form af registrering af kasserne.
- Det bringes på bane, at plastkasserne kan have en god signalværdi til lagermedarbejderne.
- En serviceoversigt vil være et vigtigt redskab for salgskonsulenterne.
- Det er ikke et problem at lave et system, der gør det muligt, at varerne kan låses inde i containeren. Dette selvom varerne både kan leveres med BOLDSSENS egne biler, Post Danmark og andre fragtmænd.
- Frokosten skal alene leveres sammen med varer inden kl. 12, og det kan være en idé at lave nogle faste dage til denne ordning, da det vil lette arbejdet og disponeringen i kantinen.
- 'Vi har ikke varen' er noget, som BOLDSSEN i dag giver besked om i langt de fleste tilfælde. Der er mulighed for forbedring her, og denne vurderes af Michael til i høj grad at komme med et call-center, der er ved at blive indført.
- Idéen, om at sende en SMS med besked om varemangel, hvis det opdages efter kl. 16, kan godt implementeres i BOLDSSENS ERP-system.
- Feedbacken med 'varen er leveret' kræver, for at sikre at beskeden bliver sendt hver gang, et scannersystem til BOLDSSENS egne biler. Det er en dyr investering, men kan gavne BOLDSSENS andre leverancer og afhjælpe problematikken med ansvarsplacering i forhold til varer, der forsvinder mellem levering og modtagelse. Derfor understreger Michael, at det skal undersøges nærmere, om det kan betale sig.

- Tilretning af førstegangspakken kan ske i samarbejde med en salgskonsulent, så vareartiklerne alle kan rettes til artikler, BOLDSSEN er lagerførende i. Dette er vigtigt, hvis ekstra varer, montøren har brugt, skulle være købt hos en anden grossist end BOLDSSEN.
- I forhold til at give alle kunder en online profil er det vigtigt, at der er en grund til, at de kommer på den online profil jævnligt. Ellers kræver det for meget vedligeholdelse fra brugerne og BOLDSSENS side.
- Brugen af billeder af varer på den online profil og på følgesedler diskuteres. Generelt er der positiv feedback på at bruge billeder i højere grad, end det allerede er tilfældet.

PROCESAFKAST

Ejerskab over koncept

Ud over at få feedback på konceptet er konceptpræsentationen et trin på vejen til at sikre, at deltagerne fra BOLDSSEN får en følelse af ejerskab over servicekonceptet.

Den initierende idé bliver på mødet gennemgået på samme vis, som den er det i afsnittet *Review af initierende idé* i kapitlet *Serviceudvikling*. Det vurderes på baggrund af den feedback, der kommer på mødet, at dette er med til at skabe en fælles forståelse mellem virksomheden og projektgruppen om projekts udvikling, hvilket er vigtigt for, at BOLDSSEN skal kunne føre konceptet videre efter endt projekt.

Serviceoversigt

Diskussionen om manglen på en serviceoversigt hos BOLDSSEN bliver bragt på banen igen til præsentationen, og administrerende direktør Henrik Sørensen fortæller, at han er bekendt med, at deres kunder ikke ved, hvad BOLDSSEN kan tilbyde på den front: *"Det er nok et billede, som I oplever hos alle andre virksomheder også. Mange virksomheder... der er man sin egen værste fjende."*

Dette vurderes som værende positivt i forhold til at etablere en forståelse internt hos BOLDSSEN om nødvendigheden for en serviceoversigt.

Konceptfeedback fra VVS-installatør

Ligeså vigtigt det er at klarlægge, hvordan servicekonceptet kan passe ind i BOLDSENS virksomhed, ligeså vigtig er det at undersøge nærmere, hvordan servicekonceptet passer ind i WS-firmaernes hverdag.

Tidligere i projektet blev feltstudier foretaget hos Kurt Jensen VVS med VVS-installatør Flemming Sall. Flemming Sall er sidenhen blevet selvstændig og arbejder nu alene med ventilationsrådgivning. Da han har mange års erfaring fra VVS-firmaer, både som montør og ejer, er hans indsigt stadig af interesse for projektet. Et møde arrangeres samme dag som konceptpræsentationen hos BOLDSSEN.

Setup

Servicekonceptet præsenteres ved hjælp af den samme video-skitse, som blev vist til konceptpræsentationen hos BOLDSSEN. Elementkort benyttes ligeledes, men spørgsmålene er tilrettet WS-firmaer. (III. 8.2)

PROJEKTAFKAST

Flemming tager godt imod det overordnede servicekoncept.

"Jeg synes, det hele hænger sammen - det hænger rigtig godt sammen endda", siger Flemming, da han bliver bedt om at vælge de mest interessante elementer ud.

Da Flemming efter at have set videoskitsen bliver spurgt om, hvorvidt han ville benytte servicen, svarer han:

"Alt andet vil være dumt, for det lugter jo langt væk af en rigtig god koordinering af levering af materialer, og det næste er så arbejds-gangen, og det er det, som skal til for at kunne have en rentabel forretning."

På modstående side gennemgås den yderligere feedback fra Flemming kort. Se appendiks S for mere detaljerede noter fra mødet.



III. 8.2
Videoskitse af servicekonceptet og elementkort med spørgsmål danner grundlag for feedback fra VVS-installatør Flemming Sall.

Opsummering

- Det er både gavnligt for VVS-montøren og VVS-firmaet, at varerne samles i pakker.
- De fleste varer til et byggeri vil kunne samles i pakker på baggrund af en tilretning af en førstegangspakke.
- Det er dog ikke muligt at definere hvilke varer, der skal være "ekstravarer" i en førstegangspakke.
- Flemming foreslår, at de tilrettede bestillingslister bliver lamineret og hængt ud i containeren.
- SMS-besked, med information om at 'varen er leveret', er gavnlig både for VVS-montøren og VVS-installatøren. Den skal kunne til- og fravælges.
- Besked, hvis BOLDSSEN ikke har en given vare på lager, vil Flemming helst have telefonisk inden 16.00, men hvis det ikke kan lade sig gøre, er en SMS-besked et godt alternativ.
- Serviceoversigten er et godt element, men den skal være i en kvalitet og form, der gør, at VVS-installatøren vil gemme den og have den i eks. handskerummet, tilbudsmappen eller skrivebordsskuffen.
- Frokostordningen er et gode, som VVS-installatøren kan bruge til personalepleje, og VVS-montørerne, der ofte henter mad ude i byen, vil være glade for at få bragt frokost ud - også selvom det kun er én dag om ugen. Prisen og hyppigheden af frokostleveringen skal undersøges

nærmere, da det ikke må blive for dyrt.

- Det er et plus, at BOLDSSEN leverer en indrettet container, men det er vigtigt, at den kan låses forsvarligt af.
- Flemming har tidligere brugt Brdr. Dahls online butik til at hente informationer fra. Det har eks. været en faktura, som endnu ikke er kommet ind af døren, men hvor han gerne ville lave en regning til bygherren.

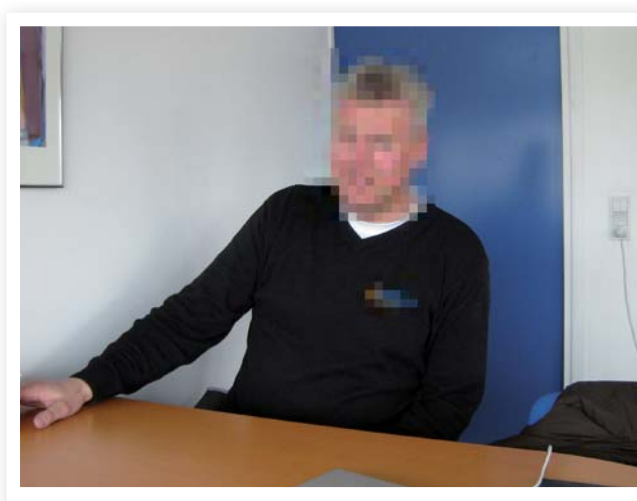
PROCESAFKAST

Videoskitsering som medie

I denne omgang har videoskitsen flere detaljer, end da de fire koncepter blev visualiseret. Under interviewet referer Flemming flere gange direkte til videoskitsens detaljer, og det vurderes, at den fungerer godt som medie til at kommunikere servicekonceptet og skabe en dialog.

Elementkort som interviewguide

Elementkortene indeholder en titel, en illustration samt en række spørgsmål. De fungerer godt som en interviewguide, men de mange spørgsmål på kortene tager lang tid for brugeren at læse. En anden gang kan det være en god idé alene at have titel og illustration på det kort, brugeren ser og så lave et særskilt interviewkort med spørgsmål til researcheren.



III. 8.3
VVS-installatør Flemming Sall.

Servicetiltag

Gruppering af elementer efter naturligt tilhørsforhold og elementudvælgelse.

At designe en service, som tager afsæt i BOLDSENs ressourcer samt den kultur, de normer og de ressourcer, der er gældende for VVS-firmaerne, er en del af at sikre, at servicen er implementierbar.

I forbindelse med konceptpræsentationen hos BOLDSEN bliver det fastslået, at det valgte servicekoncept passer til virksomhedens ressourcer og systemer, og at det ligger i forlængelse af noget, som de allerede gør. En inddeling af varer i pakker ligger endvidere i direkte forlængelse af eksisterende arbejdsgange hos VVS-firmaerne. Derfor vælges det at gå videre med en detaljering af det valgte servicekoncept, hvor der tages højde for den feedback som kom fra BOLDSEN og VVS-installatøren gennem en tilretning af udvalgte elementer.

SERVICETILTAG

Serviceelementer samles i servicetiltag, for at skabe en forståelse for deres indbyrdes afhængighed. De enkelte servicetiltag er ikke indbyrdes nødvendige for hinanden. Servicetiltagene og ændringer foretaget på baggrund af feedback gennemgås herunder.

Varepakker og container

Et servicetiltag er, at BOLDSEN pakker varerne efter arbejdsopgave og leverer dem i en container.

Idéen med førstegangspakken er at tage hånd om det akutte varebehov, som kan opstå, når den første pakke i en pakkekat-

egori skal monteres og dermed også understøtte den tilretning, det er nødvendigt at foretage for den første pakke. Idéen med ekstra varer kan ikke lade sig gøre, da det ikke kan forudsiges hvilke varer, der eventuelt skal bruges. Begrebet 'førstegangspakke' bliver i stedet til en varepakke baseret på beregningen med en tilretningsliste.

Varepakker leveret i en plastkasse bringes ind i konceptet igen til nærmere undersøgelse.

Den indrettede container, hvori varer ved levering låses inde, forbliver det samme som ved det valgte servicekoncept.

Feedbackservices

Feedbackservices er et servicetiltag, der indeholder de to elementer 'vi har ikke varen' og SMS beskeden 'varen er leveret'.

Elementet 'vi har ikke varen' opfylder BOLDSEN i langt de fleste tilfælde i dag, men kunderne har ikke en fornemmelse af, at det er en selvfølge. Der kan videreudvikles på, hvordan feedback kan gives til kunden eksempelvis gennem SMS efter kl. 16, men det, der er ligeså vigtigt, er at arbejde med det som en eksplicit standardydelse for BOLDSEN. Derfor videreføres dette element.

Set i forhold til feedback om at 'varen er leveret' kræver det, at BOLDSEN indfører et scanningssystem til egne biler, da denne leveranceform som tidligere nævnt udgør ca. 73% af alle leverancer. Indførelsen af et scanningssystem skal ikke alene afskrives gennem denne service, da det generelt vil kunne gavne BOLDSEN. Hvorvidt en implementering er økonomisk fors-



III. 8.4
Servicekonceptet kan underinddeles i fem servicetiltag

varligt, vides ikke på dette tidspunkt, men da muligheden for en implementering ikke afvises af BOLDSSEN samt giver kunderne værdi, tages dette element med videre.

Online profil

Den online profil er et servicetiltag, der kombinerer varebe-stilling online med mulighed for at hente information. Dette videreføres direkte fra servicekonceptet.

Serviceoversigt

Serviceoversigten videreføres ligeledes direkte. I den skal de enkelte services præsenteres ud fra en skabelon for at gøre det nemmere for VVS-firmaet hurtigt at afkode den enkelte service.

Frokostpakke

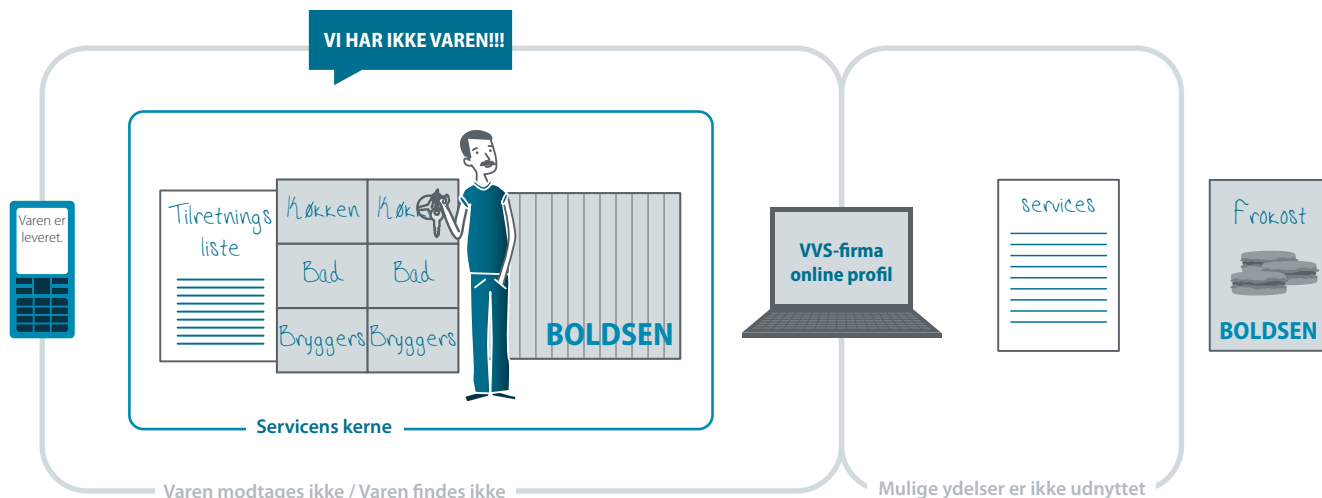
Frokostpakken adskiller sig væsentligt som serviceelement ved ikke at forholde sig til de udvalgte usikkerheder i projektet. Grunden til, at det vælges at tage den med videre alligevel, er den positive respons fra brugerne og muligheden for, at BOLDSSEN kan levere det. Det er desuden en type ydelse, der gentagne gange har været bragt på banen internt hos BOLDSSEN.

I forhold til en frokostpakke er det dog helt essentielt, at der skabes en standard, da det alene vil være rentabelt at køre ud med frokost, hvis der samtidig skal leveres varer. Frokostpakken ændres derfor til at være en service, der tilbydes én fast ugedag, hvor der også leveres varer til byggepladsen.

SERVICETILTAG TIL DETALJERING

De enkelte servicetiltag er på illustration 8.5 vist i forhold til, hvordan de forholder sig til de tre usikkerheder, samt hvad der udgør servicens kerne. Servicens kerne er defineret ud fra, hvad projektgruppen ser er den bærende ide i konceptet. I det indgår at BOLDSSEN pakker varerne og leverer dem i en indrettet container, samt at pakkerne kan tilrettes samt bestilles over telefon og online.

I projektet kan ikke alle servicetiltag detaljeres, og det vælges derfor at fokusere på servicens kerne, og de elementer som indgår i den. Derudover detaljeres serviceoversigten og den online profil ud fra, hvordan de forholder sig til servicens kerne. I detaljeringen indgår, at de gældende touchpoints vil blive behandlet, og forudsætningerne, for hvordan de understøttes back office, vil blive belyst.



Ill. 8.5

De seks servicetiltag forholder sig forskelligt til de tre usikkerheder.

BOLDSENs visuelle identitet

Det udtryk som skal være gældende på servicens touchpoints.

De touchpoints, som detaljeres, skal forholde sig til BOLDSENs nuværende visuelle identitet og udtrykke, at de er en BOLDSEN-ydelse.

BOLDSENs visuelle identitet har sammen med den nye strategiplan ændret sig. Den blå farve, som er den gamle farve for BOLDSEN, er nu blevet suppleret med en frisk grønlig farve. Desuden er der gjort brug af fonte, der minder om håndskrift, hvorved et personligt præg tilføjes. (Ill. 8.9 -8.14)

Ill. 8.7
Pakkelabel



BOLDSEN

Ill. 8.6
Logo og pay-off.

VI VIL GØRE DIN FORRETNING BEDRE



Ill. 8.8
Salgskonsulenterne hos BOLDSEN har blandt andet plads midt i butikken i Randers.

BOLDSEN

VI VIL GØRE DIN FORRETNING BEDRE

6 SKARPE 6 SKARPE 6 S

Bahco vandpumpetang
Ergo 315 mm 8225

SKARP PRIS
Kr. 178,-
2140037000

Damixa Space
Håndvask, betonet, trykudløst

SKARP PRIS
Kr. 295,-
701349604

Damixa Space
Køkkenbatteri

SKARP PRIS
Kr. 220,-
705753604



III. 8.9
Banner fra BOLDSSENS
hjemmeside.

Oktober 2009
SKARPE 6 SKARPE

Bahco topnøglesæt
S290 1/4" 29 dele

SKARP PRIS
Kr. 258,-
2153050336

Bahco slagtoppsæt
D0/S14 1/2" 10-27mm

SKARP PRIS
Kr. 358,-
2150595023

Rheinzink tagrende
0,70 - 280mm

SKARP PRIS
Kr. 41,-
2769155031

Rheinzink nedløbsrør
0,70 - 100mm

SKARP PRIS
Kr. 41,-
2769155032

Stålsnit
2773620001

SKARP PRIS
Kr. 6,50
2773620001

III. 8.13
Tilbudsbroschure
fra BOLDSSEN

III. 8.10
BOLDSSENS hjemmeside.

vej til...
nrk: 72 25 11 10
...el. fax: 72 25 11 19

TELEFON ÅBNINGSTIDER

Mandag - torsdag: 7.30 - 16.30
Fredag: 7.30 - 14.00

er Andreassen
Anvendelsesrådgiver
Tlf: 72 25 11 14
40 99 29 27
a@boldsen.dk

Hans Peter Madsen
Intern salgskoordinator
Tlf: 72 25 11 15
Måske: 40 99 29 15
hpm@boldsen.dk

Thomas K. Krarup
Intern salgskoordinator
Tlf: 72 25 11 16
tkr@boldsen.dk

Christina S. Vejrup
Elev
Tlf: 72 25 11 83
chr@boldsen.dk

III. 8.11
Flyer med
numre til
BOLDSSENS
ansatte.

BOLDSSEN
VI VIL GØRE DIN FORRETNING BEDRE

TEMA
#1 2010

STÅL & SVEJS
Herning Varmforzinkning, ESAB
& BOLDSSEN viser vejen frem

Nyt hos BOLDSSEN | Tilbud

III. 8.12
BOLDSSENS
magasin TEMA



III. 8.14
Pakkebord på BOLDSSENS
lager med varer klar til
afsendelse.

Experience prototypes

Modeller af servicens touchpoints.

I detaljering af servicen er det vigtigt, at centrale touchpoints specificeres, da dette vil hjælpe med at sætte fokus på uafklarede områder. De touchpoints, der udvikles i projektet, skal ses som bud på, hvordan de kan designes og ikke som endelige løsninger.

Som begyndende detaljering designes udvalgte touchpoints som experience prototypes. Experience prototypes skal simulere dele af serviceoplevelsen gennem brugen af touchpoints, som er gjort fysiske. De giver muligheden for at teste dele af serviceløsningen sammen med brugerne. (servicedesigntools.org)

BOLDSENS visuelle identitet inkorporeres i de udvalgte touchpoints for at skabe en visuel sammenhæng mellem servicen og BOLDSENS brand.

NAVN OG LOGO

Under detaljeringen erfares det, at der mangler et navn og logo for servicekonceptet. Derfor afholder projektgruppen en kort brainstorm på mulige navne med afsæt i, hvad servicekonceptet tilbyder VVS-firmaerne. I valg af navn ses der på det match, der er mellem servicens kerne, muligheden for, at navnet kan danne platform for andre navne på services hos BOLDSEN samt, hvordan det grafisk kan fremstilles som et logo.

Navnet *BOLDSEN pakker til dig* vælges blandt andet idet handleformen på verbet påpeger, at servicen udføres.

Den font BOLDSENS nuværende logo er skrevet med bruges til de andre ord i logoet, og der designes et ikon for servicen i form af pakker. Med andre services vil dette ikon kunne tilpasses den givne service og navnet vil også kunne tilpasses. Eksempelvis *BOLDSEN saver for dig* eller *BOLDSEN kokkerer til dig*.

I logoet for servicen er logoet for BOLDSEN indarbejdet, hvilket giver en direkte reference til virksomheden. (Ill. 8.15)

VAREPAKKE

Plastkasser

Det blev tidligere valgt, at det skulle undersøges nærmere, om nogle af varerne skulle komme i plastkasser.

Det er ikke defineret, hvilken størrelse plastkasserne skal have eller hvilken model, der skal vælges. Projektgruppen får fat i en blå klodskasse, og på denne placeres mærkning i plastetuier, som er sat fast på kassen. Mærkningen inddeles i to: En, der indeholder information om pakkens navn og en, der indeholder informationer til chaufføren. (Ill. 8.16)



Ill. 8.15
Logo



Ill. 8.16
Varepakke i form af plastkasse.

Tilretningslister

Der laves tre bud på, hvordan en tilretningsliste kan se ud. I udviklingen tages der højde for, at de højst sandsynligt vil skulle printes i A4 direkte ude på lageret eller i forsendelsen hos BOLDSSEN.

De tre udgaver indeholder forskellige aspekter, som der ønskes feedback på. Dette er eksempelvis billeder af varer, guides til brugen samt formatet. Desuden tages der i to udgaver højde for, at listen skal kunne være i VVS-montørens forlomme, efter VVS-montøren Lars viste, at det netop var det sted han opbevarede en blok.

I alle tre udgaver er de varer, pakken indeholder, påtrykt, og der er gjort plads til at notere ekstra varer. Udgave A har oplysninger på tværs, hvilket gør, at den kan foldes i tre på langs uden at forstyrre informationerne. Udgave B og C kan begge foldes til en A6 størrelse, og informationerne er inddelt efter denne foldning. (Ill. 8.17)



Ill. 8.17
Tre tilretningslister

MATERIALECONTAINER

I forhold til at kommunikere den indrettede containeren vælges det at benytte en grafisk fremstilling frem for en model grundet tid og ressourcer.

Containeren indrettes med en reol til generelle varer, som går på tværs af pakkerne samt en reol til varepakkerne i plastkasser. Desuden illustreres det, at der er mulighed for at stable plastkasserne, og at de i tom tilstand kan sættes ind i hinanden. I containeren placeres en opslagstavle, hvor chaufføren vil kunne hænge følgesedlerne, når han leverer varerne. Det ønskes på møderne med brugerne at afsøge yderligere muligheder for opslagstavlen.

Ud over en indretning i containeren gives der et hurtigt udkast til branding på containeren for ligeledes at kunne tage denne diskussion med brugerne. (Ill. 8.18)



Ill. 8.18
Containerindretning og branding.

SERVICEOVERSIGT

Serviceoversigten giver et overblik over de services, BOLDSSEN kan tilbyde sine kunder. I udviklingen af to bud på en serviceoversigt tages der højde for, at sælgeren skal kunne bruge den som et redskab. Desuden ses der på overskueligheden af informationerne på serviceoversigten, og om VVS-firmaet vil være interesseret i at gemme den.

Udgave A består af små foldere i en æske, mens udgave B er en række kort med de forskellige services samlet i en metalring, der kan åbnes og lukkes. Udgave B kan hænges på en opslagstavle på en knappenål. (III. 8.19)

A



B



III. 8.19
To bud på serviceoversigter.

ONLINE PROFIL

Den online profil kombinerer som tidligere nævnt varebestilling online med mulighed for at hente information. Servicekonceptets kerne er en varehåndteringsservice, hvorfor den online profil illustrerer dette gennem en use case.

Det illustreres, hvordan tre toiletpakker kan bestilles, og tre køkkenpakker kan ændres og efterfølgende bestilles.

Use casen laves gennem repræsentationer af en onlineside vist som principper. Hver side printes på et stykke papir. (III. 8.20)



III. 8.20
Online profil med bestilling af varer illustreret i papirudgave.

Feedback på experience prototypes

Besøg hos VVS-firmaer - både installatører og montører.

Som del af servicedetaljeringen kontakter projektgruppen VVS-firmaerne for at få feedback på de experience prototypes, som er lavet samt på det overordnede koncept. De to VVS-installatører fra de indledende brugerstudier besøges og desuden besøges VVS-montøren Lars fra Randers Blikkenslager.

Ud over de medbragte experience prototypes vises videoskit-sen med det overordnede koncept til Ole Jakobsen og Lars, da de ikke tidligere har set den.

FEEDBACK

I det følgende gennemgås kort den feedback der kom fra de tre besøg. Se appendiks T for mere detaljerede noter fra møderne.

VVS-installatør Ole Jakobsen

- Ole (ill. 8.21) synes godt om det overordnede servicekoncept: *"Det er nok det, der er drømmen ik"*. Han forklarer dog også, at han tror, at det kan være svært at få det til at køre i hverdagens stress.
- Ole Jakobsen henviser endnu engang til, at pakkerne illustreret i videoen er for små i forhold til virkeligheden. Han viser derfor et eksempel på, hvor meget varer til et badeværelse vil fylde (ill. 8.22).
- Ole mener ikke, at der er behov for, at plastkasserne har låg. De ting, som ikke må blive beskidte, er i egen emballage indtil montering.
- Ole synes godt om konceptet med en tilretningsliste i den første varepakke. Ole kan bedst lide tilretningsliste B.
- Varerne i kategorien generelle kalder han for diverse gen-tagne gange.
- Ole er glad for, at konceptet indeholder en container, hvor varerne kan låses inde ved levering, da det giver færre bekymringer i det daglige.
- Hvis der kan vælges mellem en 10 fods eller 20 fods container, er alle projekter dækket ind.



Ill. 8.21

VVS-installatør Ole Jakobsen studerer den ene serviceoversigt.



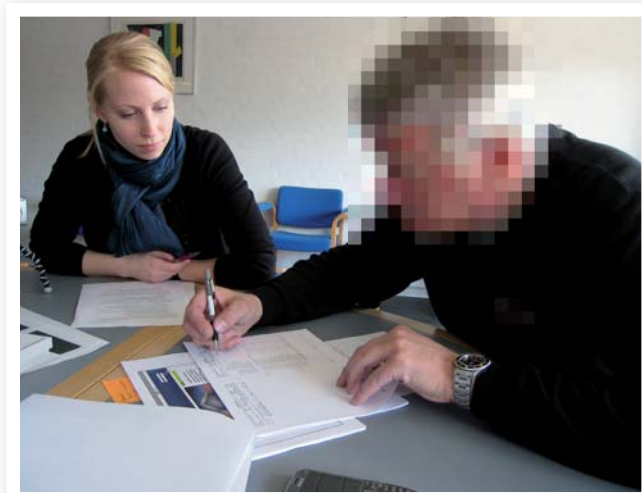
Ill. 8.22

Eksempel fra Ole Jakobsen på, hvor meget en badeværelsespakke kan fylde.

- Ole synes, at en opslagstavle inde i containeren er en god idé. *"I stedet for at lægge følgesedlerne - de flyder - så [kan man] hænge dem derop."* Ole foreslår, at man ligeledes kan hænge tilretningslisterne, de overordnede tidsplaner og plantegninger på opslagstavlen.
- Ole synes, at det er en god idé med projektindgange på den online profil. Det er ikke noget, han har muligheden for i dag. Han vil også gerne kunne følge med i økonomien på det enkelte projekt.
- Ole er tilhænger af idéen med en serviceoversigt, da det gør, at der er styr på, hvad BOLDSSEN kan tilbyde ham. Ole kan bedst lide serviceoversigten med ring, da han tror, at æsken bliver væk eller forsvinder i mængden på skrivebordet.

VVS-installatør Flemming Sall

- Flemming synes godt om plastkasserne, der kan komme i forskellige størrelser og er mere holdbare end papkasser.
- Flemming henviser til, at der er større vare i en pakke, end der umiddelbart kan være i en lille plastkasse. Flemming gennemgår herefter en beregning, projektgruppen har medbragt, og udpeger de varer, som ikke vil kunne være i en plastkasse ill. 8.23).



III. 8.23

VVS-installatør Flemming Sall gennemgår en beregning sammen med projektgruppen og giver et indblik i de forskellige varetyper.

- Flemming synes, at det er godt, at kasserne kan stables og sættes ind i hinanden, så de kommer til at fylde mindre, når der ikke er varer i dem.
- Flemming synes bedst om tilretningsliste B, på grund af både opstillingen, formatet og billederne. Han synes, at de små guides på tilretningsliste B *"funker"*.
- Han fortæller, at det er VVS-nummeret på skiltene på reolen med generelle varer i containeren, VVS-montørerne har brug for og ikke stregkoderne, som illustreret på visualiseringen af containerindretningen.
- Opslagstavlen synes Flemming godt om. Her kan arbejdstegninger og laminerede bestillingslister hænge.
- Der skal være plads til værktøj i containeren og gerne mulighed for, at værktøjet kan lades op i løbet af natten.
- Udover at kunne sætte sin egen reklame på containeren har Flemming ikke nogle krav til containerens udseende.
- Flemming synes, at det er godt, at man kan se budskabet med det samme på serviceoversigten med ring, da servicebladene ikke har et omslag. *"Åh for helvede og så hen i skraldespanden med den"*, er Flemmings holdning til æsken.
- Flemming kan godt lide idéen om at have en indgang til hvert projekt på den online profil og fortæller, at det er rart at have muligheden for at få overblikket over, hvad status er for dags dato i forhold til forbrug på de enkelte projekter.

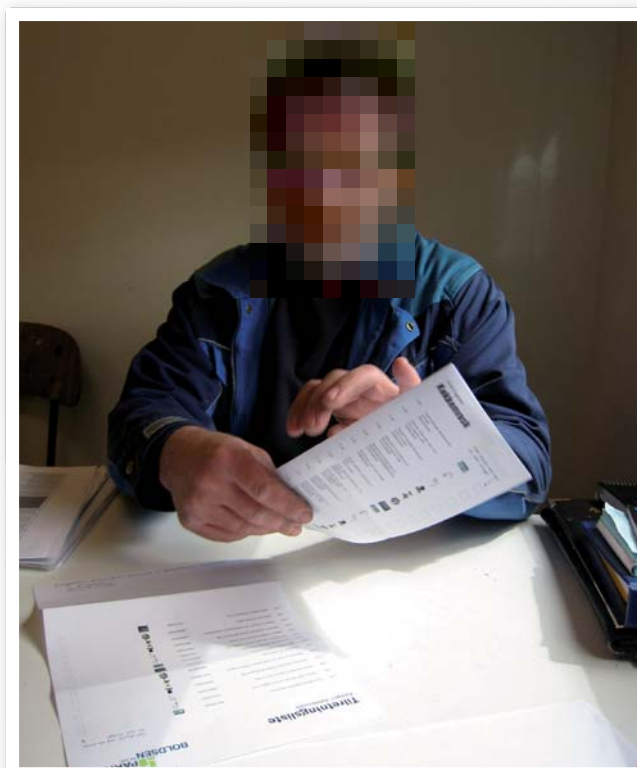
VVS-montør Lars

Da der ikke er afsat mere end 15-20 minutter hos Lars, er det kun tilretningslisten og indretningen af containeren i forhold til konkrete touchpoints, der diskuteres med Lars. (III. 8.24)

- I forhold til det overordnede koncept fortæller Lars, at det passer godt ind i den strategi, han normalt bestiller varer efter.
- I dag forsøger VVS-montøren at huske, hvordan de indledende bestillinger skal tilrettes, men Lars mener, at der vil opstå færre fejl med en fysisk tilretningsliste.
- Lars synes bedst om tilretningsliste B, da den ser overskuelig ud. Lars forklarer, at det nok var godt, hvis listerne var laminerede eller beskyttet på anden vis mod regn, beskidte fingre m.m.
- Lars vil sætte pris på at modtage en SMS, der fortæller ham, at varerne er leveret. Han lægger sin egen tolkning i eksem-

plet fra videoskitsen og forklarer, at han synes, det er godt, at SMS-beskeden fortæller, at alle bestilte varer er kommet frem. Det giver ham en ro, at han ikke med det samme, varerne leveres, skal pakke dem alle ud og tjekke, om der er noget, der mangler.

- Lars er skeptisk over for de stablede kasser, da han synes, at det ligner noget, der kan vælte.
- Han kan godt lide reolerne med skilte, der fortæller, hvor varer skal være placeret. *"Det er nemmere at holde orden så."*
- Lars mener, at det er vigtigt, at kasserne kan sættes ind i hinanden, da der er pladsmangel inde i en container.
- Opslagstavlen mener Lars vil tjene en række formål. Blandt andet kan de tilrettede bestillingslister hænge der, da de, som Lars udtrykker det, er bestillingernes 'masterplan'.



III. 8.24

VVS-montør Lars ser nærmere på, hvordan tilretningslisterne fungerer.

PROCESAFKAST

Experience prototypes som medie

Experience prototyperne, der blev medbragt til brugerne, fungerede godt som dialogredskab. Flere gange undervejs henviste brugerne direkte til udformningen/visualiseringen af de udvalgte touchpoints i diskussionen.

Det kunne have været interessant at lave eksempelvis en indrettet af containeren i 1:1 for at give en større fornemmelse for virkeligheden eller, at lave en prototype af den online profil i flash. Dette var grundet tid ikke muligt, men vil med fordel kunne gøres i forbindelse med en videreudvikling.

Ud over det var plastkassen, som blev brugt til experience prototype, en klodskasse købt i Føtex. For at få mere specifik feedback kunne der med fordel være købt en rigtig lagerkasse, eventuelt i forskellige størrelser, og denne kunne være fyldt med VVS-artikler.

Det var til tider nødvendigt at fremhæve forskellene på de medbragte tilretningslister for at få feedback på forskellen mellem dem. Dette blev forsøgt gjort så upartisk som muligt, men projektgruppen kan have influeret udfaldet. Det anses dog som en nødvendighed for at skabe en aktiv dialog om dette touchpoints brug.

Observation på lager

Plukning og pakning af varer hos BOLDSSEN.

Tidligere i projektet er det forsøgt at opnå en forståelse for, hvordan varehåndteringen foregår hos BOLDSSEN i dag (jf. side 42). Projektgruppen har dog ikke gennemgået pluk og pak på lageret sammen med en lagermedarbejder.

Det vurderes for værende essentielt for at kunne detaljere back office at et direkte kendskab til de arbejdsgange, der er på lageret, opnås. Derfor tager projektgruppen ned til BOLDSSEN og følger to lagermedarbejdere på finlageret. Det er på finlageret, at langt de fleste mindre varer vil være.

Illustration 8.25 viser de grundlæggende aktiviteter, der foretages i forbindelse med pluk og pak på lageret.

CENTRALE OBSERVATIONER

Herunder gennemgås kort centrale observationer som forholder sig til servicekonceptet.

Information

Information om særlige forhold ved pakker aflæser lagermedarbejderen to steder: På pluklisten og ved hjælp af mærkatet til varepakken.

På pluklisten angives det, hvis der er noget særligt med en ordre. Eksempelvis hvis en vare skal leveres til en kunde af anden grossist, som er medlem af Dansk Jerncentral.

Mærkatet, der klistres på varepakken, indeholder information til chaufføren om leveringssted. Nogle ordretyper gør, at de ser anderledes ud og dette bruger lagermedarbejderne til at afkode, at der foregår noget særligt. (Ill. 8.7 på side 118).

Særlige pakker

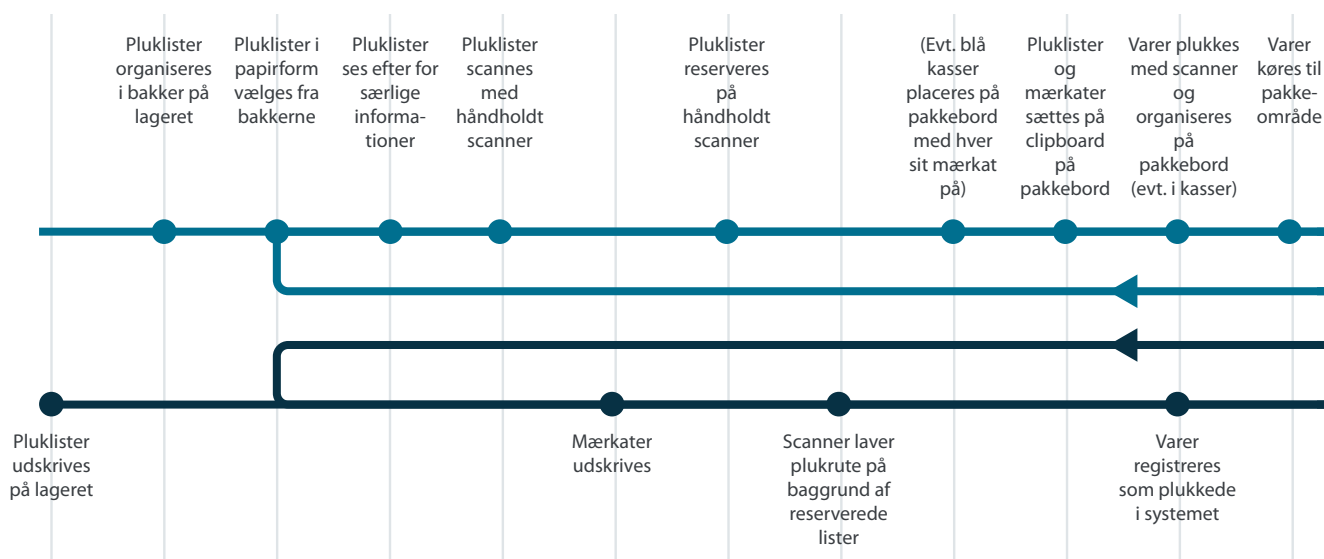
En af de ordrer, der skal pakkes under besøget, er en ordre til en anden VVS-grossists kunde gennem Dansk Jerncentral.

Den må ikke pakkes i en papkasse med logoer på, og den må ikke lukkes med BOLDSSEN-tape. På mærkatet figurerer BOLDSSENs logo derfor heller ikke.

Lagermedarbejderen Nick fortæller, at han på den hårde måde har lært, at denne type ordre er særlig.

Adskillelse af varer vha. plastkasser

Når der skal samles mange små ordrer på en pakkevogn (ill. 8.28), gør de brug af blå plukkasser (ill. 8.26), så ordrene ikke blandes sammen på pakkebordet. Mærkatet til de enkelte ordrer placeres på plukkasserne, men pluklisterne forbliver samlet på clipboardet på pakkebordet (ill. 8.27).





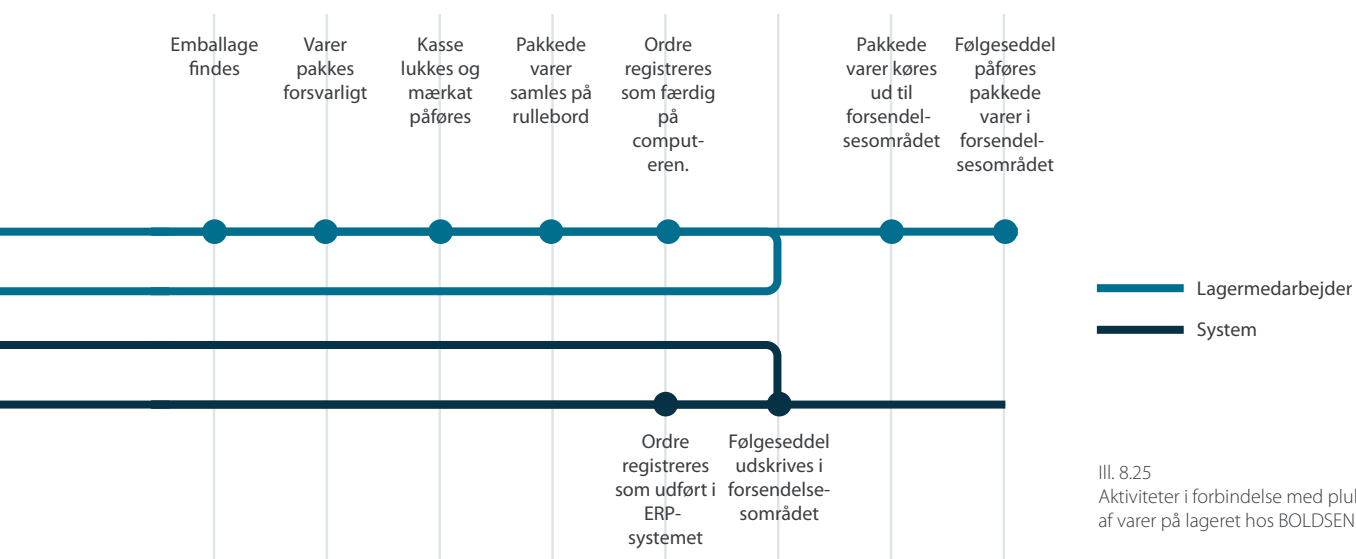
III. 8.26
Skal der samles flere små ordrer på pakke-
vognen benyttes blå plastkasser til at holde
varerne adskilt fra hinanden.



III. 8.27
Der bruges en scanner til at registrere pluk
på finlageret. Det er her alle små ting, der kan
pakkes i plastkasser vil være at finde.



III. 8.28
Pakkevognen bruges til at samle alle varerne.
På denne vogn er der kun én ordre, hvorfor
varerne ikke er adskilt.



III. 8.25
Aktiviteter i forbindelse med plukning og pakning
af varer på lageret hos BOLDSSEN.

Detaljering af touchpoints

Touchpoint-detaljering og specificering af udvalgte elementer.

Baseret på den feedback, som brugerne gav på experience prototypes og besøget på BOLDSSENS lager, er der foretaget en yderligere detaljering af de udvalgte touchpoints. Detaljeringen er foretaget samtidigt med en specificering af back office, som gennemgås i næste afsnit.

OPDELING AF VARER

VVS-artikler kan have en størrelse eller være af en type, som gør dem svære at samle i én pakke. Det giver en udfordring i forhold til, hvordan en pakke skal leveres, og hvordan sammenhængen mellem varerne i pakken kommunikeres. På baggrund af en VVS-beregning på opførelsen af 105 ungdomslejligheder (bilag 2) identificeres tre overordnede varetyper (ill. 8.29).

Varetyperne

Der gives en overordnet vurdering af, at en kasses længde ikke må overstige 50 cm for at være nem at løfte for VVS-montøren. Varer, hvis længde er under 50 cm, indgår derfor i type A, mens varer, hvis længde overstiger 50 cm, indgår i type B. Grænsen er dog flydende og ikke endeligt defineret.

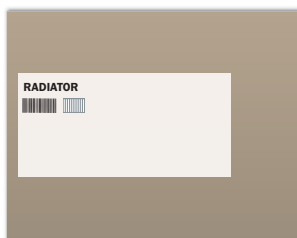
Type C er varer, som skal bruges på tværs af pakker.

Ill. 8.29
Tre varetyper er identificeret.



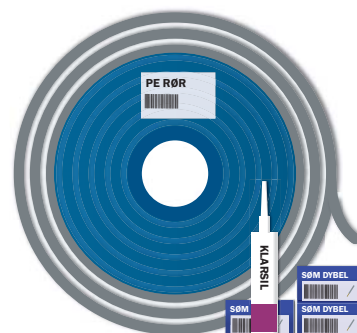
A : Mindre varer - Varer som kan pakkes i kasser

Her menes varer, hvis længde ikke overstiger 0,5 meter. Eksempelvis fittings, rørbærere, ventiler, termostater og blandingsbatterier.



B : Større varer - Varer som er for store eller for tunge til at blive pakket i kasser

Her menes varer, hvis længde overstiger 0,5 meter. Eksempelvis badekar, radiatorer, toiletter, rør og vaske.



C : Diverse - Varer som skal bruges på tværs af pakker.

Eksempelvis silikonefuge, skruer, plast-rør, som kommer i ruller, og øvrige rør, som kommer i længder.

Eksempel på pakke

Med udgangspunkt i de fire varetyper og på baggrund af beregningen er der lavet et eksempel på, hvad en pakke kunne bestå af. Eksemplet er baseret på pakken *Håndvask bad*, som indeholder varer til montering af håndvask inklusiv afløb og spejl (ill. 8.30).

Pakken inkluderer:

- En kasse med type A varer:
1 bæringssæt, 2 stopventiler, 3 omløbere, 2 rør, 1 tætningsring, 1 roset, 1 spejlklemmesæt og 1 krogliste.
- Type B varer i separate kasser:
1 håndvask, 1 spejl og 3 slags afløbsrør.
- Ved siden af pakken er type C varerne:
1 pakke søm og 1 tube silikonefuge.

Mærkning

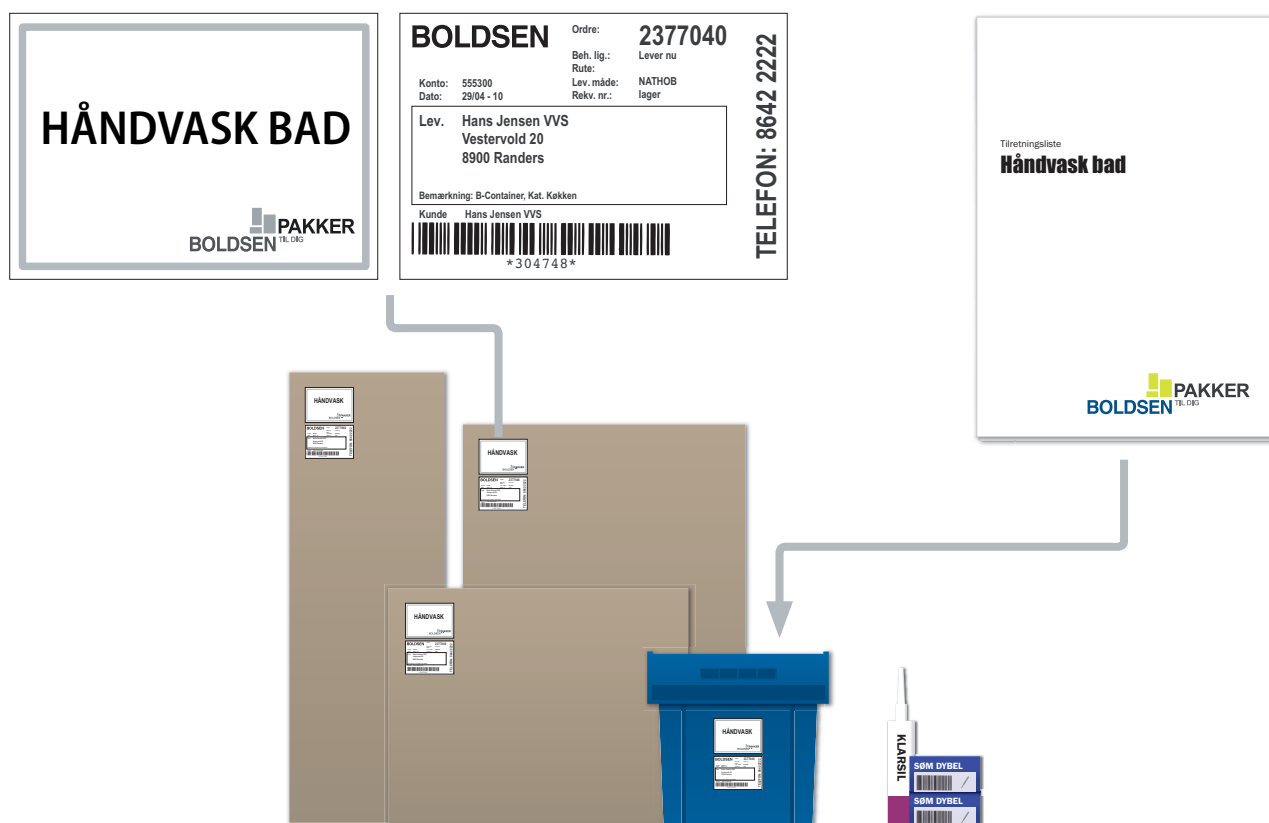
Da de forskellige varetyper indgår i en samlet pakke, er der på hver del med et mærkat angivet pakkens navn *Håndvask bad*. Desuden placeres der mærkater med information til chaufføren på alle dele

Tilretningsliste

På baggrund af brugernes feedback er tilretningsliste B valgt. Der skal kun være én tilretningsliste pr. pakke, og den skal placeres i kassen med varer af type A. Dette angives på mærkatet med pakkens navn.

III. 8.30

Varepakken *Håndvask bad*



VALG AF EMBALLAGE

Den respons, som kom på møderne med VVS-installatørerne og VVS-montøren, defineringen af varetyperne og vurdering af betydning for back office danner grundlag for valg af emballage til de forskellige varetyper.

Varetype A - pakkes i plastkasser

Varer af denne type kan samles i en kasse. Kassen skal være håndterbar i forhold til størrelse og vægt og gerne med håndtag, da den skal løftes med hen til det sted, hvor den skal bruges. Desuden skal den af transporthensyn kunne lukkes. De papkasser, de benytter hos BOLDSSEN til at samle varer i i dag, er primært brugte papkasser fra leverandørerne, der derfor har en reklame fra et andet firma end BOLDSSEN på sig. Papkasserne har ikke standardstørrelser og er desuden ikke særligt holdbare, hvis de bliver våde.

Ved at samle varerne i en plastkasse, der ikke allerede er en del af BOLDSSENS lager, sendes et signal til lagermedarbejderne om, at dette er anderledes end deres normale pakningsrutiner. Plastkasserne sender også et signal til VVS-firmaet om, at den

service plastkasserne indgår i er noget særligt. Plastkasser giver desuden mulighed for at varerne kan stables oven på hinanden.

Det vælges derfor, at varetype A skal samles i plastkasser med låg.

Varetype B - kommer i egen emballage

Varetyper som eks. håndvask og toilet kommer til BOLDSSEN i egen emballage. Da de alligevel ikke kan løftes op i lejligheden samlet, bevares den originale emballage på denne type vare. Andre varer i denne kategori er eksempelvis afløbsrør, kan der dog være mening i at samle i en papkasse inden levering.

Varetype C - egen emballage + lagerkasser

Diverse-varerne skal placeres på en reol i containeren. Beholdes varerne i deres originale emballage, er de lette at kende fra hinanden. Der kan dog være varer, der er lettest at organisere i en plukkasse.

Derfor vælges det, at disse varer leveres i egen emballage, men at BOLDSSEN kan stille plukkasser til rådighed.



III. 8.31

Plastkasserne af typen MB kommer i en række forskellige størrelser og med hængslet låg.

VALG AF PLASTKASSER

Plastkasserne vil før brug og efter brug, indtil de fragtes tilbage til BOLDSENs lager, blive opbevaret på byggepladsen i den container, BOLDSEN stiller til rådighed. Da der ofte er mangel på plads på både byggepladsen og i containeren, er det vigtigt, at kasserne ikke fylder unødigt.

Plastkasserne, der vælges til *BOLDSEN pakker til dig*, er en transport- og lagerkasse af typen MB. Plastkasserne kommer i en række forskellige størrelser, fra 220mm x 140mm til 505mm x 335mm i bundmål og i forskellige højder. Derved er det muligt at pakke varerne i den mindst mulige kasse og minimere spildplads i kasserne. Kasserne kommer med hængslet låg. Det hængslede låg gør endvidere, at der er færre enkeltdele af holdestyr på ude i containeren. Kasser med varer kan stables, og da kasserne er koniske, kan de i tom tilstand sættes ind i hinanden, hvilket giver en volumenreduktion på op til 70%. (nielsbo.dk)

Illustration 8.31 på modstående side viser, hvordan plastkasserne ser ud.

INDRETNING AF CONTAINER

Den containerindretning som blev vist til VVS-firmaerne, udvides til at indeholde fem områder: Info, retur, pakker, diverse, værktøj (ill. 8.32)

I området info placeres ud over opslagstavlen også en kasse til opbevaring af følgesedler samt en kasse med blanke tilretningslister uden varer påtrykt samt retursedler. De ekstra tilretningslister skal bruges, hvis tilretningslisten mangler i en pakke, eller hvis tilretningslisten bliver væk under notering. Kassen til opbevaring af følgesedler understøtter, at VVS-montøren skal gemme alle følgesedler til senere kvalitetskontrol.

I området værktøj har VVS-montørerne mulighed for at oplade deres værktøj natten over.

For en større illustration og en dybere gennemgang af containerindretningen, henvises der til *Præsentation*.



Ill. 8.32

Containeren indrettes i områder med hvert sit formål.

SERVICEOVERSIGT

Efter besøget hos VVS-firmaerne tilrettes serviceoversigt B, så den indeholder de rette elementer (ill. 8.33).

For en dybere gennemgang af serviceoversigten, henvises der til *Præsentation*.



Ill. 8.33
Serviceoversigten med metalring vælges.

DEN ONLINE PROFIL

På den online profil, som blev vist til VVS-firmaerne, skulle man ind under *Bestil varer* for både at rette bestillingslisterne og bestille varer. Af hensyn til situationer, hvor en bestillingsliste skal tilrettes på baggrund af en udfyldt tilretningsliste, men varer ikke skal bestilles, laves der i stedet to indgange: *Bestil varer* og *Ændr bestillingslister* (ill. 8.34).

Bestil varer

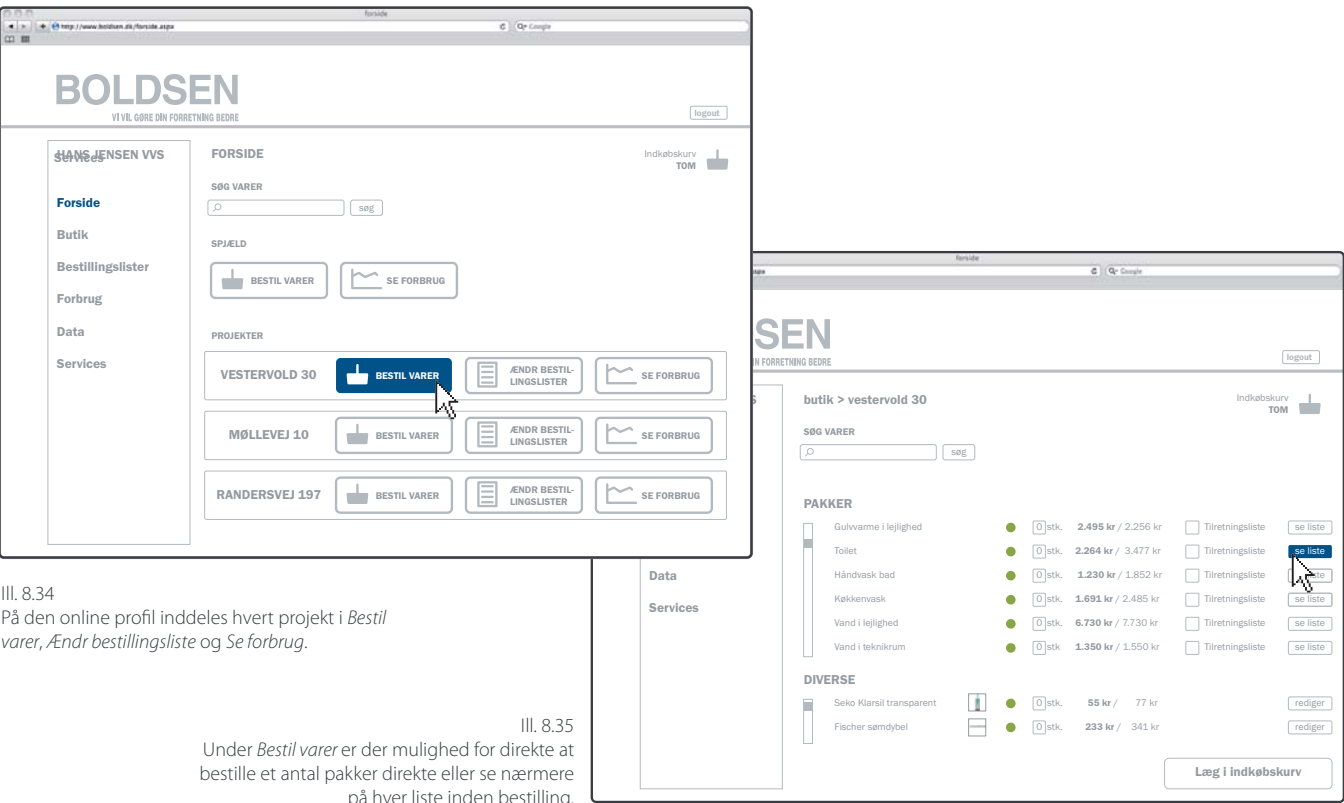
Her går man ind, hvis man vil bestille varer. Første gang man lægger en pakke i indkøbskurven, kommer der en pop-up, der fortæller, at der placeres tilretningslister i pakkerne, og at det fremover er muligt selv at vælge dette til. Desuden er det nu

muligt at bestille flere pakker på en gang uden, at det er nødvendigt at gå ind under den enkelte pakke. *Under Bestil varer* er det også muligt at ændre en liste gennem en bestilling. (se ill 9.35)

Ændr bestillingslister

Ændr bestillingslister giver direkte adgang til ændring af listerne. Når en ændring foretages, får man muligheden for at gå videre til bestilling af den pågældende liste.

For en flere illustrationer og en dybere gennemgang af den online profil, henvises til *Præsentation*.



Back office værktøjer

Servicen som del af system.

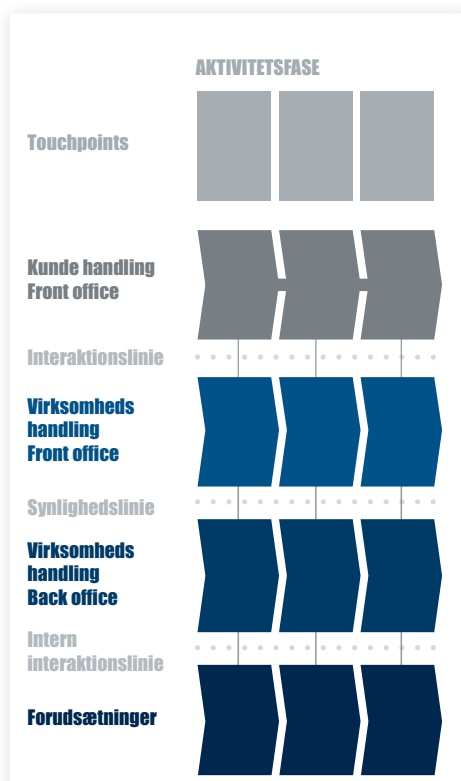
Servicen, der udvikles i projektet, går ind og påvirker BOLDSSENS back office struktur, hvorfor det skal undersøges nærmere, hvordan de to hænger sammen.

VÆRKTØJER

Back office specificeringen finder primært sted gennem udviklingen af et service blueprint (ill. 8.36) og et systemkort (ill. 8.37). De to værktøjer gennemgås herunder. Service blueprintet og systemkortet er vist i sit fulde omfang i *Præsentation*.

Service blueprint

Et service blueprint er en visualisering af serviceprocesserne, kundekontakten og de touchpoints, der er gældende for kunden. (Bechmann, 2010)



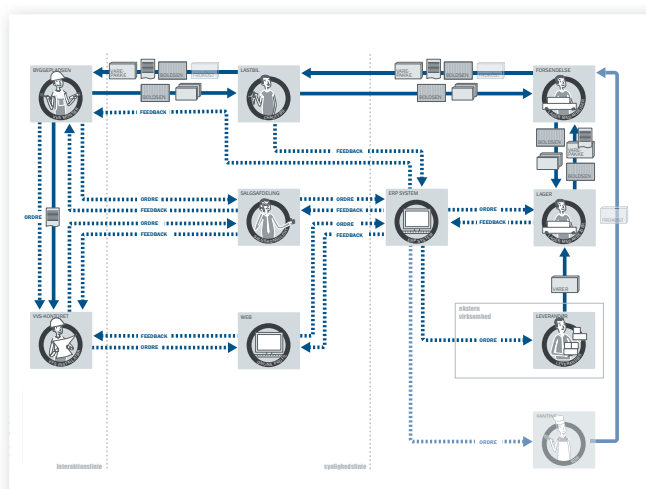
Ill. 8.36
Struktur i service blueprint. Se *Præsentation* for service blueprint i fuld skala.

Service blueprintet, der laves i projektet, afviger fra værktøjet ved, at forudsætninger har erstattet termet 'supportprocesser', da det antages, at de to har samme funktion i diagrammet. Det er særlig defineringen af forudsætningerne for aktiviteterne i servicen, som beskrives i service blueprintet, der er interessante. Dette da de er med til at kaste lys over hvilke forløb, processer og elementer, der er nødvendige for BOLDSSEN i forbindelse med servicen. (Bechmann, 2010)

Systemkort

Systemkort (system map på engelsk) er en beskrivelse af servicens opbygning i forhold til flowet af blandt andet materialer, penge og information mellem de forskellige aktører. (servicedesigntools.org)

I definitionen af systemkortet for servicekonceptet specificeres flowet af materialer og information, da de anses for værende de vigtigste aspekter i servicen.



Ill. 8.37
Systemkortet angiver flow af materiale og informationer i systemet, der udgør servicen.

Back office specifikation

Systemaspekter og sammenhæng.

I dette afsnit gennemgås specifikationen af back office. Dette er foretaget parallelt med touchpoint detaljeringen gennemgået i det tidligere afsnit.

VAREPAKKER

Implementering i ERP-system

Det er muligt at tilrette BOLDSENS ERP-system til at håndtere en ordre som en pakke. Dermed kan der skabes en standard for, hvordan servicen skal håndteres internt i virksomhedens system. (Konceptpræsentation 28.04.2010)

Implementering på lageret

Det er muligt, at BOLDSEN kan samle varer i pakker, da der i dag er ordretilgange hos BOLDSEN, der i struktur minder om en pakkeordre. Dette er eksempelvis en samleordre, hvor intet fra bestillingslisten sendes til kunden, før alle varer er på lager. Varerne bliver derfor reserveret ude på lageret. (Konceptpræsentation 28.04.2010)

Varerne skal pakkes anderledes end normalt på lageret, hvorfor en standardprocedure skal indtænkes. Når der printes pluklister til en pakkeordre, skal der være en bemærkning på pluklisten. Der er brug for to mærkater til hver kasse i varepakken, og disse skal begge printes, når lagermedarbejderen scanner pluklisten. Da der normalt ikke er to mærkater til varepakker, er antallet med til at sende et signal til lagermedarbejderne om, at dette er en særlig ordertype. De blå plastkasser kan erstatte de blå plukkasser på lageret til at adskille ordrene fra hinanden på pakkevognen. De blå plastkasser er samtidig den emballage, varen skal pakkes i, hvilket gør, at lagermedarbejderen slipper for at pakke varerne om - forudsat at alle varerne kan være i den kasse, der blev valgt til at plukke varerne i.

Håndtering af kasser

De plastkasser, som nogle af varerne vil komme i, skal tilbage til BOLDSEN igen, når varerne er brugt. Dette foregår ved, at chaufføren, der leverer varer, tager de tomme kasser med retur.

For at kunne holde styr på plastkasserne skal der indføres et system, der registrerer, hvor mange kasser, der er i omløb. Dette kan blandt andet gøres gennem et scanningssystem, hvor plast-

kasserne scannes leveret på byggepladsen og scannes retur, når de kommer tilbage til BOLDSEN.

Ved leverancer med varer med andet end BOLDSENS egne biler kræver servicen, at kasserne ligeledes scannes ved levering. Ved returnering, skal der laves en aftale med det pågældende fragtfirma om, at de fragter de tomme plastkasser retur til BOLDSEN mod betaling.

Retursystem til varer

Der vil af og til være varer på byggepladsen, som skal sendes retur til BOLDSEN. Dette vil eks. være, hvis der er varer på beregningen, som ikke skal bruges alligevel. Da BOLDSEN skal tage tomme kasser med retur, indføres det også, at BOLDSEN skal tage returvarer med tilbage. Dette foregår ved at varerne placeres i en tom kasse, hvori en returseddel placeres, og uden på kassen sættes et mærkat til chaufføren om, at kassen indeholder returvarer.

STANDARDER

I service blueprintet ses det, at en forudsætning for servicen er standarder. Dette blandt andet vedrørende projektaftale og erfaringsopsamling. Standarder er vigtige, da de er med til at sikre konsistens i serviceydelse.

SAMMENHÆNG MELLEMP ERP OG ONLINE

En anden vigtig forudsætning, for at servicen kommer til at fungere, er, at BOLDSENS ERP-system og den online service kan kommunikere og udveksle data direkte. Dette da, det er vigtigt at kende den præcise lagerstatus - også online.

Service som en salgbar ydelse

Service som del af en forretning.

Servicekonceptet er forbundet med en hvis omkostning i forbindelse med modningen, implementeringen og driften. Der skal blandt andet ske ændringer på lageret og i ERP-systemet, og der skal investeres i materiel i form af containere, reoler, plastkasser, m.m.

En endelig fastsætning af en finansieringsmekanisme ligger uden for projektets fokus. En overordnet vurdering af, hvorvidt BOLDSSEN skal tage direkte betaling for servicen eller kræve indirekte betaling gennem en højere varepris, findes dog relevant at tage op.

Direkte eller indirekte betaling

I afsnittet *Fundne problemstillinger* i kapitlet *BOLDSSENS strategiske position* er det beskrevet, at der ses en konflikt i, at BOLDSSEN ønsker at differentiere sig ved at lægge ekstra ydelser i produkterne, når nu kunden primært betaler for varens pris. Hele den forretningsmodel, hvor serviceydelser ikke faktureres, ser projektgruppen som et problem, særligt da BOLDSSEN skal positionere sig gennem de serviceydelser, de leverer og ved at være en servicevirksomhed.

Ved at lade kunderne betale for servicen indirekte gennem en højere varepris, vil der ikke være samme fokus på, at de køber en serviceydelse.

Samtidigt er der et problem i, at BOLDSSEN i forvejen har svært ved at konkurrere på varens pris og i forhold til, hvor langt ned konkurrenterne går i pris på varerne, er der ikke meget plads til at dække alle omkostningerne på servicekonceptet med mindre rabatter på varerne.

På den baggrund vælges det, at kunderne skal betale direkte for servicen. Fordele og ulemper ved den direkte betaling er vist i nedenstående illustration (ill. 8.38).

Service gøres fysisk

Der ligger nogle udfordringer i at kræve direkte betaling for en service. En udfordring er, at kunderne kan have svært ved at anerkende at skulle betale for en serviceydelse, som er immateriel.

"Nogle kunder har simpelthen vanskeligt ved at forestille sig ting, før de bliver stillet foran dem. De har behov for at se og

DIREKTE BETALING

Fordele:

- Giver direkte mulighed for at få dækket (nogle af) omkostningerne forbundet med implementering og driften af servicen.
- Er med til at signalere, at servicen tilbyder VVS-firmaerne en reel værdi.
- Kan være første skridt på vejen mod at tage penge for services generelt.
- Undgår at tilbud på vareprisen bliver så høj, at BOLDSSEN ikke vinder projektet.

Ulemper

- Kunderne er ikke vant til at betale for mange services direkte - dog betales der i nogle tilfælde et leveringsgebyr ved levering af varer.
- Kunder kan have svært ved at anerkende, at de skal betale for en immateriel ydelse.
- Det kan i praksis vise sig at være problematisk at gøre *BOLDSSEN pakker til dig* til en direkte betalingsservice, hvis BOLDSSEN konkurrenter kopierer servicen og tilbyder den gratis.
- Kræver at den gevinsten ved at bruge servicen kan sandsynliggøres.

III. 8.38

Fordele og ulemper ved at gøre servicen til en direkte betalings service.

røre ved et produkt for at forstå det. At sælge serviceydelser til den type kunder kan være en betydelig udfordring for en virksomhed. Derfor skal serviceydelsen ofte fremstå så håndgribelig som mulig". (Bechmann, 2010, side 29)

I servicekonceptet er det valgt, at de mindre varer skal komme i blå plastkasser i stedet for de papkasser fra leverandøren, de nuværende varer kommer i. Plastkassen kan i den forstand være med til at håndgribeliggøre servicen. Det samme kan containeren, som alene i sin materielle værdi kan være med til at gøre det nemmere at kræve betaling for servicen.

Gratis første gang

En anden ulempe ved den direkte betaling er, at gevinsten ved at bruge servicen skal kunne sandsynliggøres.

Dette kan gøres ved at vise, hvad andre har fået ud af servicen, men også ved at lade servicen være gratis første gang den bruges, da dette gør, at kunderne har mulighed for selv at erfare servicens fordele uden omkostninger. Herefter har VVS-firmaerne erfaret værdien af servicen, og kan vurdere, om de vil være villige til at betale for den.

Da der i servicekonceptet indgår, at BOLDSSEN har fysisk materiel af en hvis værdi hos kunden, herunder plastkasserne og containeren, skal der indgå et depositum, som giver større sikkerhed for at plastkasserne og containeren kommer tilbage i god stand, eller at omkostningerne bliver dækket, hvis det ikke sker.

Det besluttet på den baggrund at gøre servicen gratis første gang den bruges og indføre et depositum for materiel.

Prissætning

Hvad beløbet for den direkte betaling skal være afhænger af, hvor meget kunderne er villige til at betale, og hvor meget kunderne er villige til at betale afhænger af, den værdi de får.

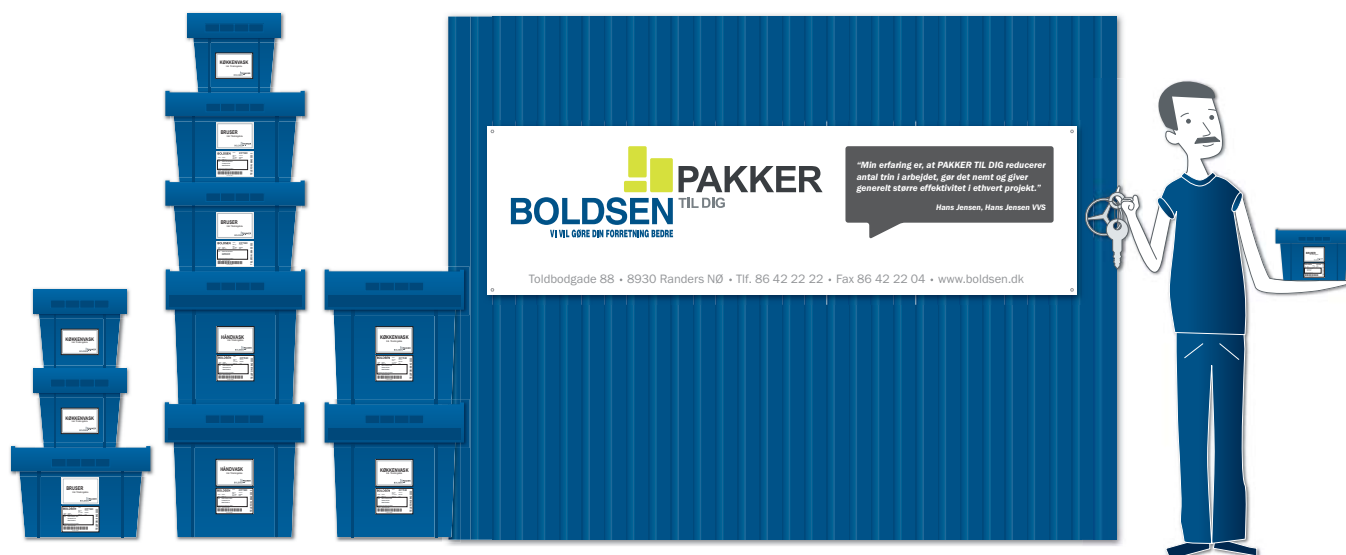
For at kunne prissætte servicen kræver det, at BOLDSSEN kan vurdere den værdi, servicen giver VVS-firmaerne. Det kan de eventuelt gøre gennem et pilotprojekt, hvor de med forskellige metoder vurderer den tidsmæssige, oplevelsesmæssige og økonomiske værdi, servicen giver.

BOLDSSEN pakker til dig

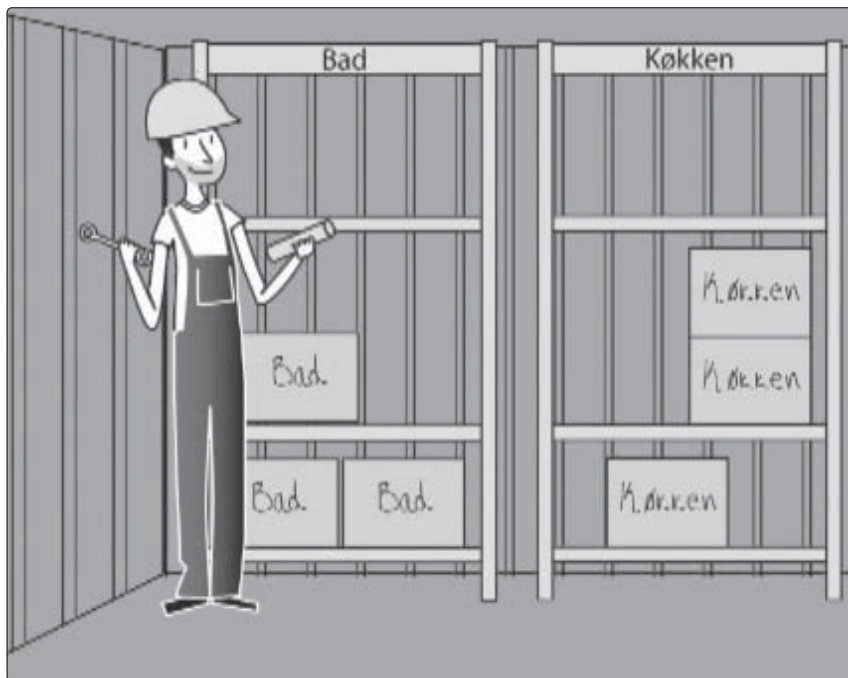
En varehåndteringsservice til større byggeprojekter.

I løbet af den proces, som er gengivet i denne procesrapport, er servicen *BOLDSSEN pakker til dig* blevet udviklet.

For at se det endelige indhold af *BOLDSSEN pakker til dig* henvises til *Præsentation*.



III. 8.39
BOLDSSEN pakker til dig.



9. Evaluering af servicekoncept

I dette kapitel evalueres servicekonceptet *BOLDSEN pakker til dig* med afsæt i det definerede fokus, servicens strategiske potentiale diskuteres, og der perspektiveres i forhold til de fremtidige muligheder, der ligger i konceptet.

For at få det fulde overblik over servicen *BOLDSEN pakker til dig* anbefales det at læse *Præsentationsrapporten* inden dette afsnit.

Evaluering af **BOLDSSEN** pakker til dig

Evaluering af *BOLDSSEN pakker til dig* med afsæt i projektets fokus.

Dette afsnit indeholder en evaluering af servicekonceptet *BOLDSSEN pakker til dig*. Evalueringen er foretaget ud fra projektets fokus (jf. kapitel 6, side 83) og er inddelt i tre dele: Brugernes perspektiv, BOLDSENs perspektiv og markedsperspektivet, som stemmer overens med de tre områder, som udgør projektets fokus.

BRUGERNES PERSPEKTIV

Lettere arbejdsgange

I *BOLDSSEN pakker til dig* er trin i arbejdsgangen flyttet fra VVS-firmaet over til BOLDSSEN.

Nu er det BOLDSSEN, der pakker varerne på baggrund af arbejdsopgave og stiller varerne på plads i containeren, hvilket tidligere var VVS-montørens opgave. Mindre artikler samles endvidere af BOLDSSEN i en håndterbar plastkasse med håndtag, der er lige til at tage med op, hvor VVS-montøren skal udføre arbejdet. Den nødvendige tilretning af pakkernes indhold er gjort ligetil for VVS-montøren gennem en tilretningsliste med pakkens indhold fortrykt og udformet til at passe i lommen under arbejdet.

For VVS-installatøren er den nødvendige tilretning ligeledes blevet nemmere gennem muligheden for at tilrette bestillingslisterne online.

Selve bestillingen er også gjort lettere for VVS-installatøren, idet inddelingen af varer i pakker gør, at bestilling nu kan foregå ved angivelse af pakker, i stedet for angivelse af VVS-numre på hver enkelt vare, hvilket tidligere var tilfældet.

Returnering af varer er gjort nemmere, idet BOLDSENs chauffører tager returvarer med tilbage fra byggepladsen, når nye varer leveres.

Stærkt bånd til grossisten

I branchen er der en tradition for, at salgskonsulenterne undervejs i et byggeprojekt kommer ud på byggepladsen til skurvognsmøder og får en snak om varehåndteringen i projektet. I servicen er der stadig plads til dette, hvorved det stærke bånd til grossisten kan opretholdes. Endvidere er det indarbejdet, at bestillingslister laves i fællesskab mellem sælger og VVS-installatør, hvilket er med til at styrke fornemmelse hos VVS-

installatøren om, at BOLDSSEN ønsker at gøre det bedst muligt for netop ham.

Derudover kan frokostpakken bidrage til et tættere bånd mellem grossist og VVS-montører.

Større sikkerhed for at varen modtages

I *BOLDSSEN pakker til dig* indgår forskellige servicetiltag, som tilsammen giver en større sikkerhed for, at varen modtages på byggepladsen.

At bestillingen kan foretages på baggrund af pakke kategorier, betyder, at der ikke opstår de fejl, som skyldes, at de forkerte VVS-numre enten indtastes online, eller at salgskonsulenten og VVS-montøren/installatøren misforstår hinanden over telefonen. Fejlbestilling af pakke kategorier kan dog medføre større konsekvenser end ved fejlbestilling af enkelte varer.

At tilretningen af bestillingslister/pakke kategorier er gjort nem, betyder, at der er større sandsynlighed for, at det bliver gjort korrekt, og gør, at fremtidige pakker vil indeholde de varer, der er brug for.

Yderligere mindskes risikoen for tyveri, da varerne låses inde i containeren ved levering. Herudover sendes en besked til VVS-montøren og/eller VVS-installatøren, som informerer om leveringen, hvilket giver dem en sikkerhed for, at varerne er blevet leveret.

Overblikket over varerne i containeren kan endvidere betyde, at VVS-montøren hurtigere registrerer, hvilke varer han mangler for at kunne udføre de næste dages arbejdsopgaver.

Endelig er det ekstra fokus på feedback til VVS-firmaet, hvis BOLDSSEN ikke skulle have varen på lager, med til forhindre, at VVS-montøren først opdager, at en eventuel vare mangler, når følgesedlen på de leverede varer tjekkes den dag, varerne skal bruges.

Større sikkerhed for at varen kan findes på byggepladsen

Servicetiltagene her koncentrerer sig primært om at skabe overblik og undgå rod i varerne på byggepladsen.

Samling af varer i pakker hos BOLDSSEN betyder, at VVS-montøren ikke selv skal ompakke varerne på byggepladsen. Derfor er der mindre risiko for, at varer bliver væk i denne proces.

I containeren er det angivet på skilte, som BOLDSSEN sætter op, hvor hvilke varer hører hjemme, og BOLDSSEN stiller varerne på plads ved levering. Begge dele gør, at VVS-montøren får lettere ved at holde orden i containeren.

Større sikkerhed for at grossistens ydelser udnyttes

Serviceoversigten kan være med til at give det overblik over grossistens ydelser, som VVS-installatøren har brug for for at vurdere, hvorvidt grossistens ydelser udnyttes på bedste vis.

Serviceoversigten kan salgskonsulenten bruge i forbindelse med tilbudsgivning, og den højner sandsynligheden for, at der er konsistens mellem, hvad de forskellige salgskonsulenter fortæller VVS-firmaet. Serviceoversigten har størst effekt, hvis den kombineres med salgskonsulentens specifikke viden om det enkelte VVS-firma.

På virksomhedens online profil er der endvidere gjort rede for, hvilke af grossistens ydelser, VVS-firmaet kan drage fordel af. Denne del af serviceoversigten har dog ikke været fokus i projektet.

BOLDSSENS PERSPEKTIV

Personalets store engagement udnyttes

Salgskonsulenten har i servicen en vigtig rolle i forhold til, at definere, hvordan serviceydelsen skal tilrettes den enkelte kunde. Blandt andet ved at definere hvordan containeren skal indrettes, samt hvordan bestillingslisterne/pakkekategorierne skal udformes.

Aktiv brug af egen vognmandsforretning og middagstur

De muligheder, der er i BOLDSSENS egen vognmandsforretning, udnyttes aktivt i *BOLDSSEN pakker til dig*. At bilerne skal retur til BOLDSSEN, bruges til at skabe et returneringssystem til tomme plastkasser og varer. At chaufførerne er direkte lønnet af BOLDSSEN, gør det endvidere nemmere at indføre, at chaufførerne skal sætte varerne på plads i containeren ved levering.

Derudover udnyttes BOLDSSENS unikke middagstur i Randers i sammenhæng med BOLDSSENS take away service til at give muligheden for en frokostpakke til VVS-montørerne.

Potentialet for beskrivelse af services illustreres

BOLDSSEN har et manglende overblik over og beskrivelse af deres serviceydelser. *BOLDSSEN pakker til dig* præsenterer gennem serviceoversigten et bud på, hvordan en beskrivelse af BOLDSSENS serviceydelser kan udformes, så den både kan bruges internt og eksternt.

Ingen yderligere lagerbinding

For BOLDSSEN er lagerbinding omkostningstungt, og den skal ikke gøres større uden væsentlig grund. *BOLDSSEN pakker til dig* giver ikke en større lagerbinding end den nuværende, da alle varer faktureres VVS-firmaet umiddelbart, og da den nuværende returpolitik er gældende.

Service som indtjeningskilde

I dag er BOLDSSENS primære indtjeningskilde den pris, kunderne betaler for varerne, og det er også den vej igennem, der betales for en stor del af de services, BOLDSSEN yder. I *BOLDSSEN pakker til dig* er der taget forbehold for dette.

BOLDSSEN pakker til dig er en service, som kan give VVS-firmaet større effektivitet og kan føre til en økonomisk gevinst for VVS-firmaet. Gennem påvisning af den økonomiske gevinst er der mulighed for, at BOLDSSEN kan tage betaling for ydelsen, så længe betalingen ikke er større end den økonomiske gevinst, VVS-firmaet kan opnå.

I servicen indgår en række fysiske produkter, som er med til at gøre servicen håndgribelig og differentiere den fra, hvad BOLDSSEN yder i dag. At servicen er gjort håndgribelig kan endvidere gøre det nemmere at kræve betaling for den.

Servicen er dog gjort gratis første gang for at give VVS-firmaet mulighed for selv at erfare effekten.

MARKEDSPERSPEKTIVET

Viden om egne ydelser gør det nemmere at kombinere dem

For at kunne udnytte sin viden om kunderne til at kombin-

ere ydelser, er det nødvendigt ikke kun at kende sine kunder, men også at kende til sine ydelser. Til det kan en kortlægning af BOLDSENs ydelser og en efterfølgende implementering af serviceoversigten udnyttes.

I *BOLDSEN pakker til dig* introduceres også en projektaftale, hvor salgskonsulenten kombinerer et tilbud på varenes pris med de services, som passer på den enkelte kunde og det enkelte projekt. Den kan være med til at hjælpe salgskonsulenten til at kombinere ydelser, baseret på sin viden om kunden.

Online bestilling frigiver arbejdskraft

I *BOLDSEN pakker til dig* er online bestilling gjort nemmere gennem muligheden for at bestille samlede pakker. Det forventes, at BOLDSENs digitalt mindede kunder vil drage nytte af det, men også at mindre digitalt mindede kunder vil kunne se en fordel i det, hvis de introduceres til det.

At flere kunder bestiller online vil betyde, at salgskonsulenten ikke selv skal tale så meget i telefon eller taste de mange ordrer ind. Derved har han muligheden for at bruge tiden på andre opgaver eksempelvis på personlige møder med kunderne.

Fokus i de online muligheder

Den online profil udvider mulighederne i BOLDSENs nuværende online butik. Når mulighederne udvides er det vigtigt at sørge for, at de tiltag, der laves online, er dem der giver størst værdi for kunderne og gerne med fokus på skabe en direkte sammenhæng med de services, BOLDSEN tilbyder.

Dette er tilfældet i *BOLDSEN pakker til dig* gennem indførelsen af muligheden for at bestille pakker online. Derved skabes onlinemuligheder som BOLDSENs konkurrenter ikke umiddelbart tilbyder, hvilket er med til at positionere BOLDSEN.

Fokus på service og ikke pris

Blandt BOLDSENs kunder og generelt i branchen er varens pris et afgørende konkurrenceparameter i forbindelse med større byggeprojekter. *BOLDSEN pakker til dig* medfører ikke en lavere varepris for VVS-firmaet, men giver større effektivitet, lettere arbejdsgange og mindre usikkerhed i projektforløbet.

Kan det sandsynliggøres, at BOLDSEN pakker til dig medfører en bedre totaløkonomi for projektet gennem effektivisering, er det et stærkt konkurrenceparameter, da det kan være med til at VVS-firmaerne tjener flere penge.

Ved at fokusere på den værdi, servicen giver VVS-firmaet, har BOLDSEN derved mulighed for at flytte fokus fra varens pris. Desuden er der med serviceoversigten skabt et redskab til at igangsætte denne dialog.

Større kundeloyalitet i perioder med lav aktivitet

I perioder med lav aktivitet i byggeriet er VVS-firmaerne i stærk konkurrence med hinanden. Det betyder, at de skærer kraftigt i prisen på deres tilbud til bygherre og er derfor nødsaget til blandt andet at være mere effektive, for at sikre at projektet bliver rentabelt.

Det kan tænkes, at det, at kunne tilbyde en service, der gavner VVS-firmaernes effektivitet, vil kunne være med til at fastholde de kunder, BOLDSEN har, under en eventuel ny krise.

Her er det særligt vigtigt, at BOLDSEN kan sandsynliggøre at det at vælge *BOLDSEN pakker til dig*, vil en være økonomiske gevinst, der er større end gevinsten ved konkurrenternes efterspurgte lave varepris.

OPSAMLING

Det vurderes, at *BOLDSEN pakker til dig* udnytter det potentiale, der er for en ny service i det område hvor bruger, marked og BOLDSEN mødes i fokusmodellen side 85.

BOLDSEN pakker til dig ligger primært inden for de rammer som er gældende for de tre områder, men skubber også lidt til dem ved at indføre nye tiltag, som ændrer på eksisterende procedurer for både VVS-firmaerne og BOLDSEN.

Diskussion af det strategiske potentiale

Er løsningen bedre end alternativerne?

HVAD BERETTIGER SERVICEN?

For at vurdere, hvad der berettiger en eventuel modning og implementering af *BOLDSSEN pakker til dig*, skal de umiddelbare alternativer præsenteres.

Et alternativ er, at *BOLDSSEN* alene fortsætter med deres eksisterende services. *BOLDSSEN pakker til dig* er udviklet ud fra, at *BOLDSSEN* har brug for service som differentiator for at kunne få større VVS-projekter i hus. Dette da der er en stærk konkurrence på varenes pris, hvor *BOLDSSEN* har svært ved at være med. Forsætter *BOLDSSEN* alene med deres nuværende services, løser det derfor ikke den oprindelige problematik.

Et andet alternativ er, at *BOLDSSEN* implementerer den initierende ide, som den forelå ved projektstart. Grundlaget for *BOLDSSEN pakker til dig* er en undersøgelse og definerings af, hvad der giver kunderne mest værdi, set i forhold til de muligheder *BOLDSSEN* har. Derigennem er det vurderet, hvilke områder i den initierende idé, der er særlig interessante, og disse indgår i *BOLDSSEN pakker til dig*.

Derfor vurderes det, at *BOLDSSEN pakker til dig* overgår alternativerne. Det skal dog nævnes, at en egentlig vurdering af, hvorvidt servicen er berettiget først kan afgøres ved en nærmere vurdering af *BOLDSSEN*s gevinst. Dette kan vurderes i forbindelse med et pilotprojekt og en modning.

SKABER SERVICEN KONKURRENCEFORDELE?

Umiddelbart er der ingen af *BOLDSSEN*s konkurrenter, der tilbyder servicen, og det giver potentiale for en konkurrencemæssig fordel for *BOLDSSEN*.

Konkurrenterne vil dog have mulighed for at kopiere servicen, hvorved den konkurrencemæssige fordel mindskes. Kopierer konkurrenterne servicen og vælger, at den skal være gratis, vil det medføre, at kunderne forventer, at *BOLDSSEN* også skal tilbyde servicen gratis, hvilket kan medføre en underskudsforretning for *BOLDSSEN*.

Da denne trussel er til stede, er det vigtigt, at gøre *BOLDSSEN pakker til dig* karakteristisk i forhold til at være en *BOLDSSEN*-ydelse.

Dette kan blandt andet gøres gennem at:

- Skræddersy servicen til *BOLDSSEN* ud fra de unikke ressourcer og kompetencer, virksomheden har.
- Skabe en klar reference til brandet *BOLDSSEN* i servicens fysiske elementer og implementere *BOLDSSEN*s værdier i den måde servicen udføres på.

Skræddersyet service

BOLDSSEN pakker til dig udnytter vognmandsforretningen, som er unik for *BOLDSSEN*. Konkurrenterne, som primært opererer med eksterne fragtmænd, har ikke den samme mulighed for at yde den samme service uden at ændre på de vilkår, der indgår i deres aftaler med fragtfirmaerne og uden at skulle betale ekstra for, at kasser og varer tages retur til deres virksomheder.

Tilmed indgår der i servicen ikke kun et tiltag, men en række tiltag som tilsammen udgør servicen. Disse tiltag er både synlige og ikke synlige, og det betyder, at det er sværere for konkurrenterne at afkode servicen og kopiere den.

Genkendelig brand

I *BOLDSSEN pakker til dig* er der arbejdet med at gøre de synlige elementer af servicen genkendelige som tilhørende brandet *BOLDSSEN*. Der er blandt andet brugt farverne og fontene fra virksomheden i forbindelse med containeren, og der er skabt et servicelogo, der har *BOLDSSEN*s logo implementeret.

BOLDSSEN pakker til dig stemmer overens med *BOLDSSEN*s mission, som er at skabe sikkerhed, enkelthed og økonomiske fordele. Hvordan servicen udtrykker *BOLDSSEN*s værdier, som er vilje, engagement, glæde, udvikling og professionalisme, er i høj grad afhængig af de medarbejdere og det materiale, som indgår i servicen. I servicekonceptet er dette på nuværende tidspunkt ikke indarbejdet direkte, men vurderes som værende vigtigt i forbindelse med modningen.

Såfremt at servicen opleves positivt og giver værdi til VVS-firmaet, kan dette være med til at skabe Brand Affinity. *“Brand Affinity er et udtryk for det følelsesmæssige bånd, der kan etableres mellem en kunde og et brand, hvor brandet kan udvikle sig til at blive en del af kundens selvbevidsthed og identitet.”* (Bechmann, 2010)

Perspektivering på servicekoncept

Servicekonceptets potentiale og mulighed for videreudvikling.

VIDEREUDVIKLING

Anses *BOLDSEN pakker til dig* af BOLDSEN for at have potentiale, kræves en yderligere modning af konceptet, hvor touchpoints og procedurer detaljeres, og hvor der ses på forudsætningerne for servicen.

Som udgangspunkt for at se på forudsætningerne kan service blueprintet (jf. *Præsentationen*) bruges som redskab. Forudsætningerne er blandt andet, at ERP-systemet skal kunne understøtte pakke kategorier, at der skal være et scanningssystem til chaufføren, som kan sende information til kunderne om en levering, og at der investeres i det nødvendige materiel.

Interne procedure

I forhold til at detaljere interne procedurer, er det vigtigt, at der sker en industrialisering af back office. (Reinartz, W. & Ulaga, W., 2008) Her skal der blandt andet arbejdes i detaljen med, hvordan lagermedarbejderne ved, hvordan varerne skal pakkes, hvordan chaufføren leverer og returnerer varerne, samt hvordan salgskonsulenten laver bestillingslisterne. I den forbindelse kan der ses på, hvordan der kan udformes standardprocedurer, som optimerer de interne processer, samt redskaber, der hjælper de ansatte i deres arbejdsgange.

Fastlæggelse af touchpoints

I forhold til design af touchpoints kræver det, at de fagligheder, som BOLDSEN har internt i firmaet, eksempelvis den grafiske designer og it-ansvarlige, inddrages i udviklingen, og at der, i den grad det findes nødvendigt, inddrages eksterne eksperter.

I forbindelse med modningen, hvor servicen tilrettes, og de endelige detaljer fastsættes, kan der med fordel inddrages flere interne og eksterne brugere, som kan komme med deres synspunkt.

Pilotprojekt

For at tilrette servicen og fastsætte de endelige detaljer vurderes det som essentielt at foretage et pilotprojekt. Pilotprojektet giver også mulighed for, at der kan foretages en vurdering af, hvad servicen giver af reel værdi for kunderne, og hvad det kan medføre af værdi for BOLDSEN.

Forankring i virksomheden

Om servicen kan implementeres i en virksomhed, handler i høj grad om, hvorvidt den kan forankres (Bechmann, 2010)

BOLDSEN pakker til dig kræver, at der indføres nye procedurer i de interne arbejdsgange hos BOLDSEN. De nye procedurer ligger dog i umiddelbar forlængelse af de ansattes eksisterende arbejdsgange og fordrer ikke en radikal kulturændring i virksomheden. Dette kan være med til at mindske den modstand, som kan opstå i forbindelse med implementeringen af nye tiltag, og medføre, at servicen forankres bedre.

En forandringsproces vil dog finde sted, når servicen implementeres, og det er vigtigt, at den understøttes gennem en stærk kommunikation og en involvering og engagering af de ansatte. (Bechmann, 2010) Dette for at skabe større mulighed for, at servicen ikke møder intern modstand, og at de ansatte, som har en vigtig rolle i servicen, kan yde det, der skaber den samlede oplevelse.

Endvidere er det centralt at uddanne salgspersonalet og gøre dem bedre rustet til at sælge services og selv indgå som en aktiv del af dem. Dette fordi salgskonsulenten har en fremtrædende rolle, både når servicen sælges, og når den efterfølgende ydes.

SERVICE SOM INDTJENINGSKILDE

Hvis *BOLDSEN pakker til dig* skal være en betalingservice, vil det være en fordel, hvis servicen kan ændres til, at den effektivitet, som servicen giver, bliver transparent. Dette kan eksempelvis gøres ved at indarbejde en effektivitetsmåling på et projekt, hvor servicen ikke benyttes, og på et projekt, hvor servicen benyttes.

Partnerprogram

BOLDSEN pakker til dig forholder sig ikke umiddelbart til det partnerprogram, som BOLDSEN er ved at udvikle (jf. afsnittet *Arenaer* under kapitlet *BOLDSENs strategiske position*). *BOLDSEN pakker til dig* vil eventuelt kunne tilbydes gratis til A-kunder, det vil sige dem der lægger den største omsætning hos BOLDSEN.

Men hvordan servicen præcist skal forholde sig til partnerprogrammet, skal detaljeres yderligere under en modning.

PÅ TVÆRS AF FORRETNINGSOMRÅDER

BOLDSEN pakker til dig er udviklet til den del af BOLDSENS forretning, som udgør VVS og mere specifik den del af VVS, som udgør de større bygge- eller renoveringsprojekter.

Nogle af de servicetiltag, som indgår i servicekonceptet, er der mulighed for kan overføres mere eller mindre direkte til øvrige forretningsområder. Dette er blandt andet den online profil, serviceoversigten, feedback-tiltaget og frokostpakken.

BOLDSEN pakker til dig kan af BOLDSEN endvidere bruges som case for, hvordan der kan arbejdes med udviklingen af nye services i hele virksomheden.

DIGITALISERING

Gennem projektet blev det fundet, at der ikke var en udpræget brug af digitale værktøjer hos VVS-firmaerne. I servicen *BOLDSEN pakker til dig* er det stadig muligt og nemmere end tidligere at bestille varer over telefonen, og der er yderligere indført en online profil samt muligheden for at bestille pakkerne online.

Dette er gjort for blandt andet at imødekomme VVS-firmaer, der allerede nu gør brug af it og imødekomme, at antallet af VVS-firmaer, der bruger it, vil stige i fremtiden. Det vil dog være en fordel at inddrage mere it-mindede kunder i modningen af servicen for at sikre, at der i højere grad tages højde for de kunder, som allerede gør brug af it til mange arbejdsopgaver i dag.

I takt med at flere VVS-firmaer bruger it, er det yderligere vigtigt, at servicen tilpasses de nye digitale forhold for ikke at tabe terræn.

Når kunderne begynder at bruge flere og flere online services er det helt centralt, at BOLDSEN aktivt arbejder med at skabe rum til personlige møder og andet, der gør, at den personlige kontakt, som en af BOLDSENS styrker, bibeholdes for ikke at miste kunder til de større konkurrenter.



10. Refleksion over proces

I dette kapitel reflekteres over den proces, som har været i projektet. Der reflekteres på udvalgte områder, som er fundet særligt relevante at fremhæve inden for den brugercentrerede tilgang, det at arbejde med services, samt det at arbejde med strategisk design.

Brugercentreret tilgang

Rejsen til det ukendte.

EN UKENDT VERDEN

I projektet er der arbejdet med business-to-business design og med en verden, som ligger langt fra projektgruppens egen. Det har betydet, at projektgruppen ikke har kunnet bruge sig selv eller sine nærmeste som referencebrugere og i den forbindelse heller ikke altid mavefornemmelsen.

Dette har i høj grad gjort den brugercentrerede tilgang essentiel for at få den forståelse, der kræves for at udvikle et servicekoncept, som tilfører brugerne værdi, og som passer i konteksten.

I projektet har det krævet mange ressourcer og en stor del af projektets tid at opnå forståelsen for brugernes verden. Den viden, som er opnået, kan dog ses som en ressource, som projektgruppen kan bruge aktivt, hvis der skal arbejdes videre på projektet, eller hvis projektgruppen i anden sammenhæng skal arbejde med VVS-branchen.

Det, at den verden projektet har omhandlet, er fjern fra projektgruppens egen har også betydet, at der er blevet set med friske øjne på branchen, og at der er blevet stillet spørgsmål, hvor svarene ellers kunne være blevet taget for givet. På analyseworkshoppen blev dette anerkendt af den administrerende direktør, som kommenterede, at der kom nye erkendelser, som de ikke selv ville kunne fremskaffe.

DE MEDVIRKENDE BRUGERE

Fra VVS-firmaer

Der har i projektet været fokus på at opnå en dyb forståelse af brugerne gennem kvalitative studier, hvilket er kendetegnende for brugercentreret design. I projektet har der fra starten været inddraget to VVS-firmaer, mens der senere i projektet har været inddraget et tredje VVS-firma. Det var fra projektets start ønsket at minimum to VVS-montører skulle inddrages, men det blev kun til én. Det kan ses som et kritisk punkt i processen, at den viden, der er opnået om VVS-montørens verden, kun baserer sig på mødet med én repræsentant, samt den viden VVS-installørerne har kunnet videregive.

De tre medvirkende VVS-firmaer kører grundlæggende deres forretning forskelligt. Derfor har det været muligt at fornemme

hvilken kultur, der er generel for branchen og hvilken kultur, der er i det enkelte firma.

Problemer opstår over tid, hvorfor der med fordel kunne have været foretaget længerevarende besøg på en byggeplads, eksempelvis en hel arbejdsdag, eller der kunne have været udarbejdet cultural probes, som kunne give en forståelse for de aktiviteter, som sker over en længere periode.

Skulle et større projekt være gennemført, ville der med fordel kunne inddrages flere brugere fra VVS-firmaer. Ikke for at få kvantitativ data, men at for at få et endnu mere nuanceret billede af branchen og en større forståelse for de problematikker, som er gældende på tværs af firmaer. Dette vil også kunne være med til at validere servicekonceptet, hvilket er essentielt inden en eventuel implementering.

Fra BOLDSSEN

De personer hos BOLDSSEN, som har været de primære kontaktpersoner i projektet, er den administrerende direktør, indkøb- og logistikchefen samt salgslederen. Det er samtidig de personer, som har været inddraget mest i projektet.

De tre primære kontaktpersoner har, grundet deres individuelle kompetencer og arbejdsopgaver, kunnet bidrage med forskellig viden. Det har også været nødvendigt at inddrage yderligere personer hos BOLDSSEN, som en ekstra salgskonsulent og lagermedarbejdere, som udgør en væsentlig del af servicen. Salgskonsulenten er særlig udvalgt af Henrik Sørensen, som en erfaren medarbejder. Det kunne have været relevant inddrage lagermedarbejderne tidligere i projektet, end det har været tilfældet. Yderligere kunne det have været relevant at inddrage chaufføren, da han også udgør en væsentlig del af servicen.

Den måde, personerne fra BOLDSSEN er blevet inddraget på, er gennem individuelle interviews, observation, workshops og møder.

De aktiviteter, hvor flere personer blev samlet, supplerede de individuelle aktiviteter godt og gav vidensdeling mellem deltagerne. Salgslederen repræsenterede under disse fællesaktiviteter salgskonsulenten - en rolle han også til daglig har. Indkøb- og logistikchefen repræsenterede lagermedarbejderen

og chaufføren. Skal projektet køres videre kan flere personer fra BOLDSSEN med fordel inddrages i fællesaktiviteter og på den måde bidrage direkte med deres specifikke viden. Dette vil ligeledes være med til at forankre servicen i virksomheden.

Det kan ses som et kritisk punkt, at den ekstra salgskonsulent, eller flere, ikke deltog i eksempelvis analyseworkshoppen, da hans viden ville have været gavnlige og dette kunne have skabt en stærkere fornemmelse af ejerskab over konceptet hos dem, der skal sælge og levere servicen.

På intet tidspunkt i projektet har der været aktiviteter, hvor BOLDSSEN og VVS-firmaerne har været samlet. Det kan ellers med fordel udnyttes, som led i at skabe en større forståelse mellem de to parter behov. I stedet blev en analyseworkshop gennemført, hvor BOLDSSEN fik et meget direkte indblik i VVS-firmaernes verden. Et indblik de normalt ikke får med den vinkel.

VIDEO I DESIGNPROCESSEN

I projektet er video blevet brugt aktivt gennem hele forløbet. Brugerstudier og workshops er alle blevet filmet, og langt de fleste optagelser med brugerne er ligeledes efterfølgende blevet logget i en skabelon, udviklet til formålet, og brugt aktivt i analysesammenhæng. Refleksioner over videos betydning for designprocessen gennemgås herunder.

Video til intern refleksion

Projektgruppen har selv logget videoerne fra feltstudierne. Herigennem har projektgruppen ikke kun fået en dybere forståelse for materialet, men også en forståelse for egen teknik og evner som researcher.

Videoanalyseworkshop

I forbindelse med analyseworkshoppen, udgjorde videomaterialet det primære materiale og dannede grundlag for, at virksomheden kunne få en dybere forståelse for deres kunders verden, potentialerne og dermed for grundlaget for servicen.

Videomaterialet blev analyseret ved hjælp af observationskort udviklet til formålet, og den efterfølgende gennemgang og gruppering af observationskortene var med til at skabe en

vidensdeling mellem de forskellige deltagere. Dette er særlig interessant, da det ikke var de samme tolkninger, der var fra de forskellige deltagere på den samme observation, hvilket skyldes deres forskellige fagligheder og interesser.

Videomaterialet kan, på trods af klipningen, betragtes som rå data. Dermed inviteres deltagerne fra BOLDSSEN direkte til at deltage i analysen og i den proces, hvor potentialerne for nye services defineres. Dette har været med til at skabe en fornemmelse af ejerskab over de koncepter, som senere blev introduceret.

Gennem projektet er det erfaret, at det ved brug af videomateriale, hvori der indgår brugere, er vigtigt at påpege den etik, som skal følges. Særligt når de personer, som observerer videomaterialet, er i regelmæssig kontakt med brugerne i videoen. Etikken indebærer, at de personer, som observerer videomaterialet, ikke efterfølgende skal gøre brugerne opmærksomme på, hvad de har set dem gøre og hørt dem sige, eller i værste tilfælde bruge det direkte imod dem. Hvis ikke etikken følges kan det medføre, at brugerne oplever et tillidsbrud og ikke længere ønsker at deltage i projektet.

Etikken blev ikke direkte præsenteret på analyseworkshoppen, og projektgruppen var derfor bange for, at etikken ikke ville blive overholdt af alle parter. Derfor blev der gennem en efterfølgende feedback til deltagerne på workshoppen gjort ekstra opmærksom på betydningen, hvis etikken ikke blev overholdt. Det blev dog ikke noget reelt problem i projektet.

Video som repræsentation af servicekoncept

Video er endvidere brugt som medie til at visualisere servicekoncepter og skabe en dialog med brugerne. De såkaldte videoskitser har skabt mulighed for at illustrere forløb, der foregår over tid.

I dialogen med brugerne henviste flere af dem direkte til den form/størrelse, elementerne havde i videoskitserne. Dette frembragte en afgørende forståelse for de problemstillinger, som kunne ligge i projektet. Eksempelvis at varepakkerne var større og mere komplekse end først antaget.

Design af services

Design af services kræver ny brug af eksisterende færdigheder.

Gennem specialet er der bygget videre på den eksisterende forståelse for begrebet servicedesign generelt og som designfaglighed. Endvidere er der gennem aktiv brug af metoder og værktøjer fra servicedesignverdenen, herunder beskrivelse af systemperspektivet af en service samt procesbeskrivelser, opnået en erfaring med brugen af centrale værktøjer. I dette afsnit vil centrale aspekter af læringen omkring servicedesign blive gennemgået.

EVNEN AT KOMMUNIKERE VISUELT

At kunne visualisere er en klassisk designfærdighed, som projektgruppen har tilegnet sig gennem studiet. Denne færdighed er brugt aktivt til at kommunikere centrale aspekter af servicen og til at skabe en forståelse for elementer og sammenhænge.

Der er brugt forskellige medier til at kommunikere de enkelte dele, herunder illustrationer, video og experience prototypes. Hvilken repræsentationsteknik, der er benyttet, har været afhængig af det, som skulle kommunikeres eller forstås. Da services sker over tid, har videokitser været et vigtigt redskab i både forståelses og kommunikationssammenhæng.

ROLLEN SOM FACILITATOR I WORKSHOPS

Workshops er ud fra projektgruppens viden et meget brugt værktøj i forbindelse med at udvikle services. I løbet af projektet er der afholdt to workshops hos BOLDSSEN, og i den forbindelse har projektgruppen haft rollen som facilitator.

Forud for en workshop er der defineret et klart mål for, hvad formålet med workshoppen er, og der er lagt mange kræfter i at forberede indholdet.

I forbindelse med afholdelsen har projektgruppen gjort brug af evnen til at styre forløbet og motivere deltagerne, så udbyttet blev stort og tiden ikke spildt.

Gennem de to workshops er vigtigheden, af at sikre, at alle deltagere bliver inddraget, blevet understreget. Dette både for at skabe en god vidensdeling, men også for at sikre at eventuelle hierarkier nedbrydes og et engagement skabes gennem anerkendelse af de enkelte deltagers viden og indsigt. Under

analyseworkshoppen lå der en særlig udfordring i at oversætte salgslederens tanker/idéer på observationskortene til brugbare observationer for at bringe ham og hans viden aktivt ind i analysen.

I forbindelse med analyseworkshoppen blev det gennem et praktisk eksempel vist, hvordan observationskortene skulle bruges. Dette var afgørende for at sikre udbyttet, da det ikke umiddelbart var klart for deltagerne, hvordan de skulle bruges. Dermed blev der på forhånd taget hånd om eventuelle misforståelser.

Overordnet set vurderes det, at en klar formulering af workshoppens formål for deltagerne, stram styring, brug af humor/optimisme undervejs og en efterfølgende opfølgning er vigtige elementer for at skabe en succesfuld workshop.

SERVICEDESIGN-INGENIØR

I kapitlet *Teoretisk rammeværk* beskrives det, hvordan servicedesign er en designfaglighed. Uddannelsen på Arkitektur & Design er imidlertid en tværfaglig uddannelse, der kombinerer designfaglige kompetencer med ingeniørfaglige kompetencer. Ifølge en beskrivelse fra uddannelsens hjemmeside omfatter det, at *“tingene kan holde og realiseres”*. (aod.aau.dk)

At ting, i dette tilfælde servicen, kan holde og realiseres kræver blandt andet, at der arbejdes med virksomhedens produktionsapparat. I projektet er der arbejdet med virksomhedens produktionsapparat ved at kortlægge de interne systemer, arbejdsgange og ressourcer, som virksomheden gør brug af for at levere de ydelser, de har. Kortlægningen har betydet, at der er lavet en service, som har god mulighed for at kunne realiseres.

Andre områder, der er vigtige at have kendskab til i forhold til at skabe services, der kan holde og realiseres, er procesoptimering, forretningsmodeller og virksomhedssystemer - alle sammen back office elementer. Specialet har kort berørt nogle af emnerne og derigennem er det blevet endnu tydeligere, at netop disse kompetencer inden for servicedesign er essentielle at sætte fokus på i fremtiden.

Strategisk design for en virksomhed

Udbyttet af et tæt virksomhedssamarbejde.

Gennem specialet er der blevet skabt en forståelse for, hvad begrebet strategisk design refererer til og en begyndende erfaring med strategiske designprojekter. I dette afsnit vil centrale aspekter heraf blive gennemgået.

AT ARBEJDE MED EN VIRKSOMHED

Den initierende idé på godt og ondt

Projektet startede ud fra en idé i virksomheden om en ny service. Det gjorde, at der fra projektets start kunne skabes en projektformulering med fokus på varehåndtering i større byggeprojekter. Den initierende idé skabte dog også udfordringer undervejs, som skyldtes både virksomhedens forventninger, men i høj grad også projektgruppens kommunikation, særligt i starten af projektet.

For projektgruppens vedkommende var det intensionen at arbejde bredt med begrebet varehåndtering og arbejde eksplorativt for på den måde at udvikle et servicekoncept med strategisk potentiale. Den vej igennem skulle den initierende idé indirekte vurderes.

Dette kommunikerede projektgruppen dog ikke altid lige godt. Blandt andet var arbejdstilen ved projektstart *BOLDSENs mobile salgsservice*, hvilket refererede direkte til den initierende idé. Dette var med til at forstærke virksomhedens opfattelse af, at der var tale om en direkte afprøvning af idéen, hvilket betød, at idéen under møder blev bragt på banen igen og igen.

Projektgruppen forsøgte at rette op på dette ved at være meget eksplicitte omkring den måde, projektet var grebet an. Det var dog først da projektgruppen under konceptpræsentationen valgte at nedbryde den initierende idé i enkeltdele og vurdere dem særskilt, samtidigt med at nyt koncept blev præsenteret, at opfattelsen blev ændret.

Værdien i processen

I projektet har det ikke kun været tiltænkt at give virksomheden den værdi, der er i det endelige servicekoncept, men også at forankre projektet i virksomheden. Dette kræver, at viden tilføres virksomheden i løbet af processen. En viden de også vil kunne bruge i forbindelse med at udvikle virksomheden fremadrettet.

Dette er forsøgt gennem de afholdte workshops og præsentationer. Eksempelvis gennem analyseworkshoppen, hvor virksomheden fik et indblik i deres kunders verden, samt gennem de løbende præsentationer, hvor projektgruppens analyser er præsenteret og virksomhedens muligheder samt fokus fremad er blevet diskuteret.

Som nævnt i afsnittet *Strategisk design* under kapitlet *Teoretisk rammeværk*, er første trin til at blive en succesfuld servicevirksomhed at erkende, at virksomheden allerede er en servicevirksomhed. (Reinartz, W. & Ulaga, W., 2008)

Projektgruppen vurderer, at projektet har været med til sætte fokus på BOLDSEN som servicevirksomhed, ved blandt andet løbende i projektet at sætte spørgsmålstejn ved hvordan de yder og sælger deres ydelser, og ved at påpege at der generelt i virksomheden mangler en kortlægning og beskrivelse af deres serviceydelser. Endvidere er det forsøgt at skabe en bevidsthed hos BOLDSENs ledelse om det potentiale for nye services, der ligger hos deres kunder og deres ansatte.

Gennem møderne med BOLDSEN er det forsøgt at skabe en forståelse hos deltagerne for det potentiale og de muligheder, de har som virksomhed. Det viste sig i løbet af møderne, at der var modstridende forståelser hos deltagerne. Eksempelvis var der ikke enighed om, hvorvidt det at samle varer i pakker var muligt i virksomhedens system. Denne dialog er blevet faciliteret gennem workshops og ved hjælp af repræsentationer som eksempelvis aktivitetskortet. Repræsentationer som aktivitetskortet muliggør en dialog, da det gør viden explicit og giver noget at snakke ud fra.

Den administrerende direktør Henrik Sørensen har udtalt, at han netop betragter projektet som en god lejlighed til at diskutere emner, der ellers ikke ville have været bragt op i virksomheden.

Virksomhedsmøder som deadlines

Det er tidsmæssigt krævende at arbejde tæt sammen med en virksomhed, som det er gjort i projektet. Dette da det kræver stor forberedelse til møderne, hvorved mindre tid kan bruges på rapporten og på konceptudviklingen. Møderne har imidlertid fungeret som deadlines i projektet og har krævet, at projektgruppen har skullet være skarpe i formidlingen og have noget

at præsentere, hvilket gav et godt skub fremad. Desuden har deltagerne hos BOLDSSEN givet en mængde viden til projektet, som det vurderes ofte ikke ville være mulig at indsamle selv, da den viden, de har, er erfaringsbaseret og derved indlejret i dem.

En lærerig proces

Generelt har de mange møder og den løbende dialog med virksomheden betydet, at projektgruppen har skulle agere professionelt og være grundig forberedt til hvert møde for at få mest muligt ud af samarbejdet. Det har givet kompetencer i forhold at håndtere et samarbejde med en virksomhed.

Alt i alt vurderes det, at projektet er blevet styrket af samarbejdet med BOLDSSEN, og at allerede eksisterende kompetencer inden for virksomhedssamarbejde er blevet styrket, og nye er udviklet.

ET STRATEGISK SERVICEDESIGNPROJEKT

I projektet har der været fokus på at arbejde med strategisk design. Et begreb som under *Teoretisk rammeværk* blev beskrevet som at bruge en designtilgang til at skabe noget, der med afsæt i både virksomheden og brugerne skaber et strategisk potentiale for virksomheden. Dette *noget* er i projektet servicekonceptet *BOLDSSEN pakker til dig*.

Det engagement BOLDSSEN har lagt i projektet og den mængde af viden, de har givet til projektet, har sammen med en generel forståelse for VVS-branchen været med til at skabe et godt grundlag for at kunne udvikle en service med strategisk potentiale.

Projektgruppen har været meget bevidste om at arbejde ud fra de muligheder og begrænsninger, der er internt i virksomheden, og forholde projektet til de potentialer, der er på markedet og hos brugerne. Der kunne dog med fordel fra starten af projektet have været sat fokus på en dybere forståelse af eksempelvis arbejdsgangene på lageret og arbejdsgangene hos salgspersonalet.

Der er gennem projektet opnået en forståelse for, at selv små ændringer i eksisterende services kan være med til at skabe et strategisk potentiale, hvis der tages afsæt i virksomhedens ressourcer og muligheder samt brugernes behov og ønsker.

I projektet har projektgruppen opnået en god viden om, hvordan der kan arbejdes med strategisk design og hvilke fordele, der ligger i at gøre det i tæt samarbejde med en virksomhed.

DEN ITERATIVE DESIGNPROCES

I projektet er der opnået en forståelse for, at den proces, der indgår i arbejdet med strategisk design, indebærer Unframed Problem Solving, hvor problemstillingerne er åbne i længere tid. (Friis, 2007)

Til trods for bevidstheden omkring det fra starten af projektet og erfaringen fra tidligere designprojekter har det medført en forskudt tidsplan og knudepunkter i projektet, hvor det var svært at komme videre.

Et knudepunkt var da den indsamlede data skulle transformeres til et fokus og derved en retning for en mulig løsning. Det blev først forsøgt systematisk at forstå observationerne gennem gentagne grupperinger og analyser, men det blev først muligt at finde et fokus, da der havde været en række iterationer, der både indeholdt idégenerering og analyse. Analysefasen i projektet blev derfor forlænget i forhold til tidsplanen. (se afsnittet *Tidsplan* i kapitlet *Projektramme*)

På trods af, at projektgruppen gennem studietiden har fået viden om designprocessens karakteristika generelt og har opnået erfaring med iterative processer, skabes der stadig knudepunkter. Dette da det er svært at definere andet end de overordnede rammer for det iterative arbejde, hvorved det ikke er muligt at planlægge i detaljer, hvordan knudepunktet håndteres.

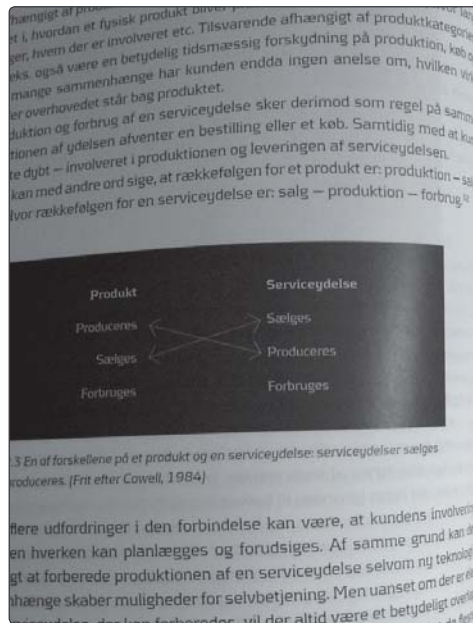
Det vil være et kontinuerligt arbejde i fremtiden at indarbejde den iterative tankegang allerede i planlægningen og arbejde med, at der ved at finde løsninger på problemer opnås en større forståelse for problemets karakter og indhold.

SØREN
MERIT
+
TRINE
NIELSEN

VINDER KONCEPTER

ren Bechmann Servicedesign

DESIGNING SERVICES WITH INNOVATIVE METHODS

[illegible]

11. Litteratur og illustrationer

Litteraturliste

BØGER

- Bechmann, Søren (2010): Servicedesign, Academica, ISBN 978-87-7675-776-2
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005): Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Publishing Corporation, ISBN 1-59139-619-0
- Miettinen, satu og Koivisto, Mikko (2009): Designing Services with Innovative Methods, Kuopio Academy of Design. ISBN-13 978-952-5018-42-4
- Jørgensen, Sine Hedegaard: Brugercentreret design. Konsortiet for brugercentreret design, Erhvervs- og boligstyrelsen. Phønix trykkeri. ISBN 87-989546-0-1
- Merit, Søren og Nielsen, Trine (2006): Vinderkoncepter. Børsens forlag. ISBN 87-7664-107-4

UDGIVELSER

- AAU (1998): Fællesbestemmelser for ingeniøruddannelserne – studieordning. Det teknisk-naturvidenskabelige fakultet. http://adm.aau.dk/fak-tekn/fael_da.htm#B3
- Boldsen (2009): Strategiplan for A/S Chr. Boldsen 2009-2012
- Camillus, John C. (2008): Strategy as a wicked problem, Harvard Business Review, hbr.org, Maj 2008.
- Dansk Byggeri (2010): Konjunkturanalyse Februar 2010 – Oversigt. Dansk Byggeri.
- Dansk VVS (Feb. 2009): Dansk VVS: VVS-branchens mest læste fagblad. Nr. 2. Februar 2009.
- Dansk VVS (Maj 2009): Dansk VVS: VVS-branchens mest læste fagblad. Nr. 5. Maj 2009.
- EBST (2008): Design skaber værdi – Udbredelse og effekter af design, September 2008, Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- EBST (2003): Byggevejledning 2003 – kap 3 Samarbejds- og entrepriseform, Erhvervs- og Boligstyrelsen, http://www.ebst.dk/publikationer/rapporter/bygherrevej2/bygherrevejledning_2003/kap03.htm
- Frei, Frances X. (2008): The four things a service business must get right, Harvard Business Review
- Friis, Silje Alberthe Kamilie (2007): Conscious design practice as a strategic tool, Industrial PhD, Learning Lab Denmark.
- Gelting, Anne K. G. (2008): Servicedesign forbedrer serviceoplevelsen, Mind Design #5, Januar 2008, Danish Centre for Design Research. <http://www.dcdr.dk/dk/Menu/Aktuelt/>

Netmagasin/Artikelarkiv/Servicedesign+forbedrer+oplevelsen

- Hambrick, D.W. & Fredrickson, J.W. (2001): Are You Sure You Have Strategy, Academy of Management Executives Vol. 15, No. 4.
- Jensen, Solveig Gram (2005): Dygtige topchefer tænker som designere, ledelse, Mandag Morgen, Nr 30, 12. September 2005.
- Nørgaard, J. & Broen, T. (2008): Consolidate, Produktrapport, Arkitektur & Design, AAU
- Nørgaard, Maja (2006): Projektstyring, Miniprojekt 9.sem, 2006, Arkitektur & Design, AAU
- Ministerie van Economische Zaken (2009): Innovation is served. Innovation lecture 2009.
- Moritz, Stefan (2005): Service design - Practical access to an evolving field; Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, Faculty of Cultural Sciences, Prof. Birgit Mager.
- Poulsen, Søren B. (2008): Brugerorienteret design i praksis- Hvordan faglighed, tilgang og arbejdsform anvendes, integreres og forankres i virksomheder. Phd. Afhandling, Institut for Arkitektur og Design, Aalborg Universitet
- Rittel, Horst W. J. & Webber, Melvin M. (1973): Dilemmas in general theory of planning. Policy Sciences 4 (1973), 155-169, Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam.
- Sanders, Elizabeth B N (2006): Design research in 2006, Design research quarterly, design research society, ISSN 1752-8445
- Stenild, Jeanette (2004): Designledelse styrker konkurrenceevnen, Mandag Morgen, nr 31, 20. september 2004,
- Undervisningsministeriet, Schultz information (2008): Fra industrisamfund til vidensamfund. http://www.ug.dk/erhverv.aspx?article_id=arbm-videnserhverv, 17. Juni 2008
- Reinartz, W. & Ulaga, W. (2008): How to sell services more profitably. Harvard Business Review.

HJEMMESIDER

- <http://ao.dk/> [ao.dk]
- <http://www.bd.dk/> [bd.dk]
- <http://www.berg-marketing.dk/swot.htm> [berg-marketing.dk]
- www.boldsen.dk [boldsen.dk]

- <http://www.bolius.dk/viden-om/haandvaerkere/artikel/hovedentreprise-og-andre-entrepriseformer/> [bolius.dk]
- www.cleardesignuk.com/design-brief.html [cleardesignuk.com]
- <http://www.detdigitalebyggeri.dk/> [detdigitalebyggeri.dk]
- www.dicksondesign.dk [dickson.dk]
- www.energy-supply.dk/portal-b2b/company/view.html [energy-supply.dk]
- <http://homes.aod.aau.dk/uddannelse/omuddannelsen/ide.htm> [aod.aau.dk]
- <http://www.ideo.com/thinking/approach/> [ideo.com]
- <http://www.lemu.dk/> [lemu.dk]
- <http://www.sanistaal.dk/> [sanistaal.dk]
- www.service-design-network.org [servicedesignnetwork.org]
- <http://www.servicedesigntools.org/> [servicedesigntools.org]
- <http://servicedesign.wikispaces.com/Definitions> [servicedesign.wikispaces.com]
- <http://www.solar.dk/> [solar.dk]
- <http://studieguide.aau.dk/Uddannelser/Uddannelse/Semestre?id=37024&sid=36961&specid=36974> [studieguide.aau.dk]
- <http://www.vkr-holding.com/6,-d-,0%20Presse/6,-d-,1a%20Pressemeddelelser/02-10-09%20Aktivhuse%20udl.aspx> [vkr-holding.com]
- Konceptpræsentation (28.04.2010). BOLDSSEN, Randers.
- Lars (10.05.2010). Experience prototype feedback, Byggeplads i Randers.
- Sall, Flemming (24.02.2010). Byggeplads, Århus.
- Sall, Flemming (28.04.2010). Konceptpræsentation, BOLDSSEN, Randers
- Sall, Flemming (10.05.2010). Experience prototype feedback, BOLDSSEN, Randers.
- Strategiworkshop (10.02.2010). BOLDSSEN, Randers.
- Sørensen, Henrik (03.06.2009). Indledende møde, Boldsen, Randers.
- Wandahl, Søren (26.02.2010). AAU, Aalborg.

INTERVIEWS OG MØDER

- Analyseworkshop (11.03.2010). BOLDSSEN, Randers.
- Andreassen, Jesper (04.03.2010). Interview med salgskonsulent, BOLDSSEN, Randers.
- Christensen, Michael Frølich (25.02.2010). Interview med indkøb- og logistikchef, Boldsen, Randers.
- Christensen, Michael Frølich (20.04.2010). Konceptfeedback fra indkøb- og logistikchef, Boldsen, Randers.
- Faber, Lene (16.02.2010). AAU, Aalborg.
- Jacobsen, Kirsten (21.04.2010). Konceptfeedback, Byens Oliefy- og VVS-service, Hadsten.
- Jakobsen, Ole & Lars (25.02.2010). Byggeplads, Randers.
- Jakobsen, Ole (20.04.2010). Konceptfeedback, Randers Blikkenslager, Randers
- Jakobsen, Ole (10.05.2010). Experience prototype feedback, Randers Blikkenslager, Randers.

Illustrationsliste

Her angives kilder til de illustrationer, der ikke er egne. Illustrationerne er i mange tilfældet blevet ændret grafisk og/eller oversat til dansk.

1.1	IDEO.com
1.8	Moritz, 2005
1.10	Sanders, 2006
2.2	Dansk byggeri, 2010
2.3	boldsen.dk, bd.dk, ao.dk, sanistaal.dk, lemu.dk, solar.dk
2.5	boldsen.dk
2.6	boldsen.dk
8.31	nielsbo.dk

ABSTRACT

This project deals with the development of an article management service for plumbing companies working on larger construction projects.

The project is based on a strategic design approach with a close cooperation with A/S Chr. Boldsen, a plumbing article wholesaler. The strategic design approach entails working actively with designing a service that is desirable, viable and feasible. This has been done through a user centred approach, uncovering critical points in today's article management.

The service *BOLDSEN packs for you* is in directly continuation of the working procedures of the plumbing companies and has been designed to ease and facilitate the article management procedures while eliminating uncertainties and creating a better experience.

BOLDSEN packs for you pushes A/S Chr. Boldsen to provide a better service for their customers based on their resources and possibilities.