

KAPITEL 3

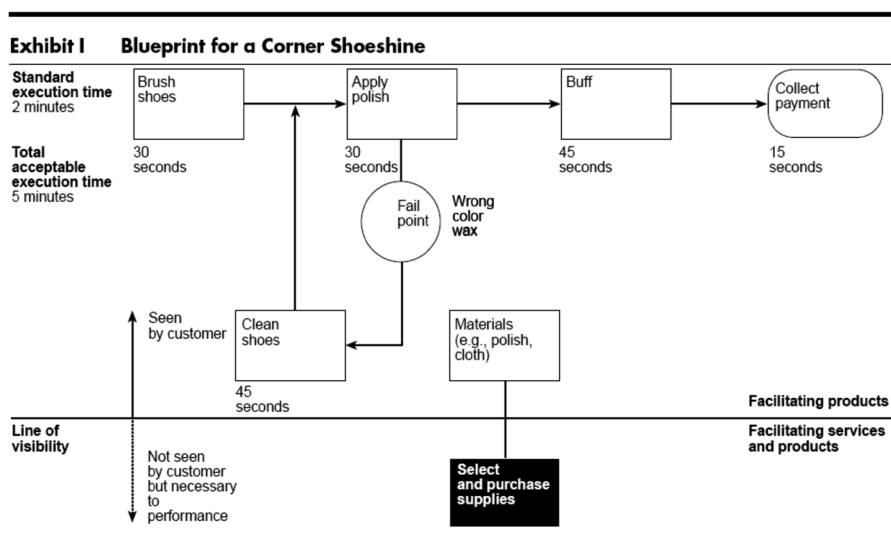
SERVICE BLUEPRINT

Et Service Blueprint betragtes bl.a. som masterplanen i forhold til servicedesign. Forstår man først, hvad et Service Blueprint er, og hvad det kan, bliver mange meget glade for at arbejde med metoden. Et Service Blueprint anvendes til at skabe overblik, og det kan bruges til at visualisere, tilpasse og afprøve elementerne i en serviceydelse. “Udefra og ind” kombineres med “indefra og ud”, og på den måde kan et Service Blueprint spille en rolle i såvel kortlægning som design og implementering af en serviceydelse. Et Service Blueprint blev første gang beskrevet i 1982. I dette kapitel er der såvel en gennemgang og en beskrivelse som en opskrift på, hvordan man arbejder med og opbygger et Service Blueprint.

“GATEWAY DRUG”

Et Service Blueprint bliver kaldt for “the gateway drug to service design”. Med andre ord kan man betragte et Service Blueprint som adgangsbilletten til servicedesign. Når man forstår, hvad et Service Blueprint er, og hvad det kan, kan man for alvor blive “hooked” på mulighederne i servicedesign (Adaptive Path, 2016).

Når man skaber et Service Blueprint, opstår der et fælles rum, hvor forskellige dele af en organisation – f.eks. design, udvikling, drift, analyse og frontlinemedarbejdere – kan mødes og tilpasse de dele, som de hver især er ansvarlige for, så de fungerer bedre samlet. Desuden kan et Service Blueprint fungere som et kommunikationsredskab på den måde, at der skabes overblik over sammenhænge og over, hvordan ting fungerer sammen. Derfor kan et Service Blueprint spille en rolle i såvel kortlægning som design og implementering af en serviceydelse. Et Service Blueprint kan fungere som afsæt for et bedre samarbejde i en organisation og øge sandsynligheden for, at organisationen leverer ydelsen på den tilsigtede måde – til glæde for såvel brugere som medarbejdere og organisation.



FIGUR 3.1 Det først kendte eksempel på et Service Blueprint (Shostack, 1982).

Gennem tiden har Service Blueprintet udviklet sig på flere måder. I dag indfanger et Service Blueprint brugeroplevelsen, samtidig med at der indsamles tilstrækkeligt mange operationelle detaljer til, at det kan dokumenteres, hvor-

dan serviceydelsen leveres. På den anden side indfanger et Service Blueprint den operationelle kompleksitet i serviceydelsen, uden at man fordyber sig i detaljen i en grad, der er kendt fra andre kortlægnings- og procesmetoder.

Service Blueprints fortsætter med at udvikle sig – såvel visuelt som strukturelt – i kraft af at de bliver brugt med stigende frekvens og i fortsat mere komplekse og forskellige sammenhænge. Det er en udvikling, der især kan forklares med stigningen i antallet af digitale produkter og touchpoints. Serviceydelser og -oplevelser er blevet mere komplekse og udfordrende at orkestrere. Der er mange eksempler på, at antallet af touchpoints er eksploderet, hvilket stiller krav til, at organisationen skaber overblik, håndterer og f.eks. løbende kvalitetssikrer de respektive touchpoints. Se f.eks. på, hvordan man kan interagere med en bank, en detailhandler eller for den sags skyld SKAT og en kommune i dag sammenlignet med situationen for blot få år siden.

UDEFRA OG IND – OG INDEFRA OG UD

Et centralt design- og servicedesignprincip er at starte et sted, hvor de færreste virksomheder og organisationer starter, nemlig med at betragte verden gennem brugerens øjne: udefra og ind. Det kan – og det bliver i nogle sammenhænge – udlagt, som om servicedesigneren ikke interesserer sig for, hvad der sker i “maskinrummet” inde i virksomheden. At servicedesigneren med andre ord ikke forholder sig til, hvilket arbejde og hvilke processer der er nødvendige for at levere og understøtte den attraktive, effektive og evt. anderledes brugerrejse.

Det er ikke rigtigt. Men man kan måske sige, at servicedesigneren forholder sig til faktorernes orden på den måde, at udgangspunktet er udefra og ind. Efterfølgende fokuseres på de bagvedliggende og understøttende processer – indefra og ud.

Denne måde at arbejde på kommer ikke mindst til udtryk i et Service Blueprint.

I artiklen “Designing Services That Deliver” i Harvard Business Review i 1982 beskrev G. Lynn Shostack for første gang et Service Blueprint. Her præsenterede og demonstrerede hun en metode og tilgang, der hjalp til med at samle, dokumentere, ordne og systematisk forbedre den samlede serviceleverance. I blueprintet blev rækkefølgen, sammenhængen og relationerne mellem de enkelte elementer i en serviceleverance beskrevet på en overskuelig og stringent måde (Shostack, 1982).

Brugerrejsten og brugerens touchpoints med organisationen kombineres med blandt andet den interne proces på en måde, der fokuserer på at være visuel og skabe overblik. Et Service Blueprint er derfor både en model og et operationelt redskab, der kan anvendes til at visualisere de komponenter, der indgår i en serviceydelse og -leverance. De bliver visualiseret tilstrækkeligt detaljeret til, at man kan analysere, ændre, kvalitetssikre, implementere og vedligeholde dem.

På den måde skaber et Service Blueprint overblik over de brugerhandlinger, touchpoints, medarbejdere, processer og den teknologi, der indgår i serviceydelsen. Det sker såvel "frontstage" (det, som brugeren kan se) som "backstage" (det, der sker "bag scenen", og som brugeren ikke kan se). Der er lånt terminologi fra teaterverdenen, og det giver på flere måder mening. Se beskrivelsen af "Broadway Management" nedenfor.

Et Service Blueprint anvendes således både til at beskrive en eksisterende serviceydelse og til at understøtte design og implementering af en ny eller forbedret serviceydelse. Der er ingen tvivl om, at et Service Blueprint har sammenfald med forskellige former for procesdokumentation. Det primære fokus vil dog altid være på brugeroplevelsen, samtidig med at det afdækkes, hvilke processer der er nødvendige for at understøtte og levere oplevelsen.

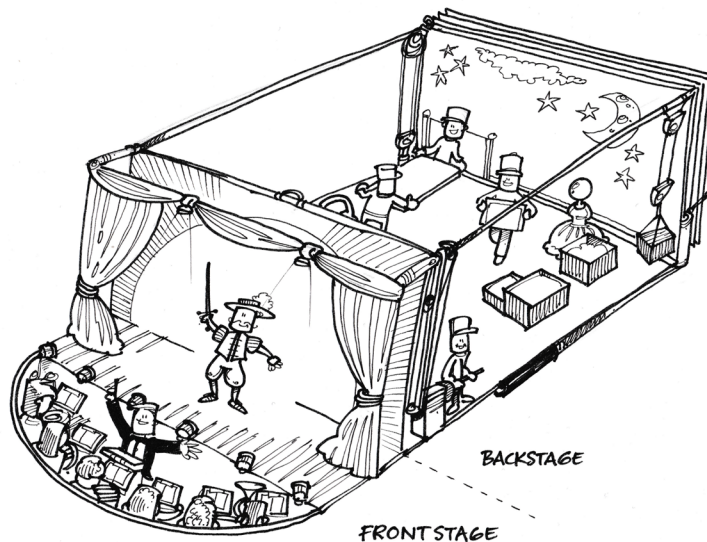
"BROADWAY MANAGEMENT"

Et Service Blueprint er et udtryk for det samlede mønster, der bliver skabt ud af de forskellige touchpoints, som en kunde har med en virksomhed i forbindelse med afvikling af en serviceydelse. Det samlede antal touchpoints udgør serviceoplevelsen. Rækkefølgen og forbindelsen mellem dem beskrives som en customer journey eller brugerrejse. Det vil sige den rejse, som brugeren skal igennem for at få og opleve serviceydelsen.

Der er dem, der kalder serviceprocesser for "Broadway Management", fordi der er en række sammenfald med teaterverdenen. Serviceprocesser bliver opført og dermed oplevet af kunderne (brugerne). Det sker ofte på en "scene", og den eneste forskel i forhold til teateret er i virkeligheden, at brugeren i servicesammenhængen ofte selv er tvunget til at optræde (Weyh, 1999).

Som på teateret er serviceoplevelsen en kombination af forskellige ting. På teateret indgår der optrædende, der spiller forskellige roller, scenens opbygning, kulisserne og forskellige rekvisitter. I forbindelse med serviceoplevelsen anvendes også forskellige kulisser, og rollerne spilles

af medarbejdere i stedet for skuespillere, men præcis som på teateret er serviceoplevelsen hver gang en unik, individuel oplevelse.



FIGUR 3.2 Servicedesigneren kan finde mange sammenfald med og inspireres meget af teaterverdenen: frontstage og backstage.

Teaterets scene er det, man i servicesammenhænge kunne kalde et service interface. Som på teateret består serviceydelsen ikke alene af det, der sker på scenen, og som er synligt for tilskuerne. Der foregår en lang række ting bag scenen i form af forberedelser, støtteprocesser, organisation, samarbejde etc. Det er kun, når alt det, der sker på og bag scenen, arbejder sammen, at kunden oplever serviceydelsen som perfekt og effektiv.

HVORFOR OG HVAD?

Et Service Blueprint hjælper således til med at skabe overblik og med at visualisere, tilpasse og afprøve elementerne i en serviceydelse. Et blueprint er værdifuldt på flere områder, men styrken kommer især til udtryk i forbindelse med visualisering, tilpasning og prototyping.

I forhold til visualisering kan Service Blueprints hjælpe til at forstå de bevægelige dele i en serviceydelse – deres sammenhæng, afhængighed og ned-

brud. Ved at kommunikere den viden visuelt til andre, inkl. f.eks. forskellige stakeholders, bliver den håndgribelig, forståelig og væsentligt nemmere at adressere direkte.

I forhold til tilpasning kan Service Blueprints hjælpe til med at forene en organisation i forhold til at forstå, hvordan en serviceydelse fungerer eller kan komme til at fungere. I og med at et blueprint “har det hele med”, arbejdes der end-to-end og på tværs af siloer i organisationen. Derfor er et Service Blueprint særligt værdifuldt, når forskellige teams, grupper og divisioner har behov for at arbejde sammen om organisationens servicemålsætning. Et Service Blueprint kan hjælpe til med at sikre, at når først en serviceydelse er “bygget”, fortsætter de enkelte elementer i ydelsen med at fungere sammen på den måde, der var intentionen.

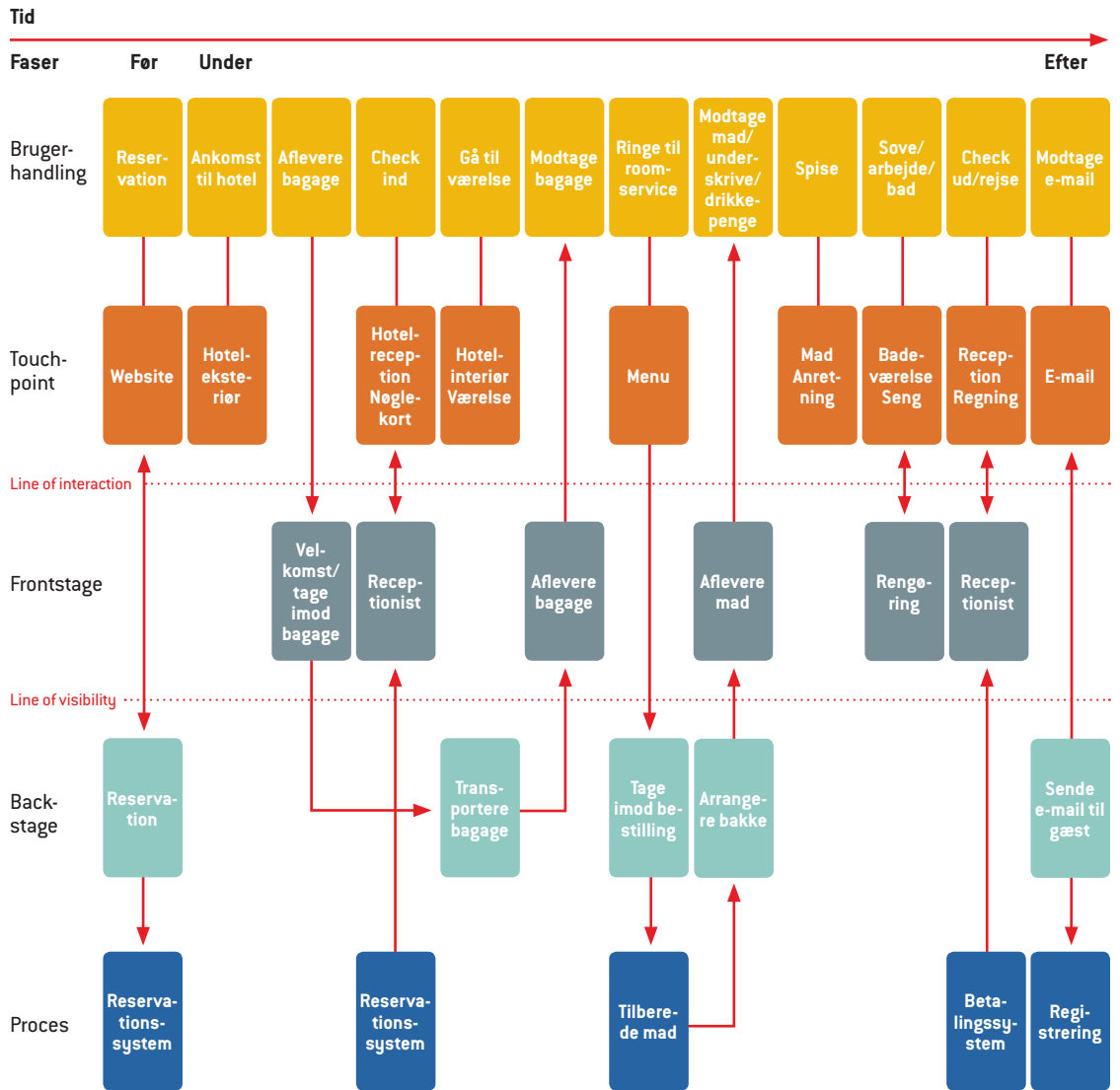
Endelig kommer styrken ved et Service Blueprint til udtryk i forbindelse med prototyping. Service Blueprinting kan fungere som en hurtig proces til at skabe en “Low Fidelity”-prototype. Det vil sige en hurtig og simpel prototype, der ikke skal tage for lang tid at lave, men som kan give en umiddelbar fornemmelse af, om idéen holder (kaldes også prototype). På et hvilket som helst tidspunkt i designprocessen kan man bruge et blueprint som et canvas til at indfange indsigter og til at udforske såvel forretningsmodeller som den operationelle levedygtighed i forbindelse med forskellige løsninger.

HVORNÅR?

I og med at et Service Blueprint fokuserer på at indfange såvel oplevelsen som processen i en serviceydelse, kan det være værdifuldt flere steder på tværs af et projekt.

I begyndelsen anvendes et Service Blueprint til at kortlægge den eksisterende serviceydelse “as is”. Det kan hjælpe organisationen med at justere og tilpasse den nuværende serviceydelse, indfange observationer og organisatorisk viden samt identificere muligheder og udfordringer. Det kan være et centralt omdrejningspunkt for en organisation. For mange betyder det, at der skabes overblik over, hvordan hver enkelt del af organisationen bidrager til den samlede ydelse og oplevelse.

I slutningen af en proces kan et Service Blueprint bruges til at visualisere den fremtidige serviceydelse. Det kan f.eks. hjælpe grupper eller dele af en organisation til at samarbejde bedre og mere effektivt. Helt konkret kan blueprintet anvendes til at planlægge design af enkelte touchpoints, identificere udfordringer, udvikle roadmaps etc.



FIGUR 3.3 Et Service Blueprint anvendes til at skabe overblik, og det kan bruges til at visualisere, tilpasse og afprøve elementerne i en serviceydelse.

Når først den nye serviceydelse er designet og implementeret, kan et Service Blueprint anvendes til at fastholde oplevelsen. Man kan vende tilbage til blueprintet igen og igen og f.eks. justere ydelsen.

FORDELE VED ET SERVICE BLUEPRINT

Der er flere fordele ved at arbejde med “as is” og kortlægge den eksisterende serviceydelse i et Service Blueprint. Den eksisterende serviceleverance og -oplevelse dokumenteres og visualiseres. På den måde kan kritiske faser og “pain points” ofte forholdsvis enkelt identificeres. Desuden kan der skabes forståelse for serviceydelsen på tværs af organisationen, og blueprintet kan fungere som et slags “samtaleværktøj” i organisationen.

En ulempe kan være, at det kan tage lang tid at kortlægge en eksisterende ydelse i et blueprint. Og at tidsforbruget i nogle sammenhænge ikke står mål med værdien – f.eks. fordi det viser sig, at der ikke er særlig meget ny viden i blueprintet.

En fordel ved at udarbejde et fremtidigt Service Blueprint “to be” – og dermed beskrive en serviceydelse og -oplevelse, som den skulle eller kunne være – er, at man kan koordinere og planlægge leverancen på tværs af organisationen. Serviceydelser bevæger sig meget ofte på tværs af en organisation. Blueprintet afslører hvor og hvordan. En anden fordel er, at den kommende serviceleverance og -oplevelse kommunikerer med et Service Blueprint. Endelig bliver det til et samtaleværktøj, der tydeligt illustrerer ledelsens intention med en serviceydelse, og hvad der skal til for at levere den.

Nok så vigtigt er, at et Service Blueprint som nævnt kan fungere som en prototype. På den måde skabes der et fælles sprog blandt dem, der arbejder med blueprintet.

FRONSTAGE/BACKSTAGE

Et helt centralt element i servicedesign og Service Blueprint er sondringen mellem frontstage og backstage. Det vil med andre ord sige sondringen mellem det, der er henholdsvis synligt og usynligt for brugeren.

Når man besøger en restaurant, er der mange ting, som gæsterne kan se og opleve: tjeneren, der præsenterer menuen og tager imod en bestilling, maden, der serveres, og selvfølgelig selve spisesituationen. Samtidig foregår der mange ting backstage, som gæsterne ikke kan se. Ud over at maden tilberedes, kan det omfatte håndtering af ordrer, råvarer, der ankommer fra underleverandører, etc. Det er disse backstageaktiviteter og virksomhedens beslutning om, hvor meget kunden skal se, der kan være med til at skabe en vis “magi”, overraskelse og “delight” for kunden i forbindelse med serviceoplevelsen.

På et mere eller mindre eksklusivt hotel tilstræber personalet at personalisere servicen, samtidig med at personalet tilpasser sig gæstens ønsker og indfald. En efterhånden længere række af servicevirksomheder har specialiseret sig i at levere mad hurtigt og effektivt. Kunden ser ikke de bagvedliggende processer, som er nødvendige for, at tingene sker, og maden både tilberedes og leveres.



FIGUR 3.4 Forskellen på frontstage og backstage kan illustreres med en svane: Den bevæger sig roligt og graciøst hen over vandoverfladen, men under vandet ser situationen helt anderledes ud, fordi fødderne bevæger sig hektisk og hurtigt.

En del innovationsprojekter kan starte med afsæt i forandringer backstage. Disse system- og procesforandringer kan have en væsentlig effekt på såvel personale- som kundeoplevelsen.

STRUKTUR OG OPBYGNING

Helt overordnet er der store sammenfald i fortolkningen af, hvad et Service Blueprint er, hvordan det er opbygget, struktureret og ser ud. Når der af og til er variationer i den måde, et Service Blueprint opstilles på, består forskellene som regel i faktorernes orden. Her er valgt et Service Blueprint, som det typisk forekommer. Se figur 3.3.

Nedenfor følger en gennemgang af strukturen i et Service Blueprint.

TID

Et Service Blueprint aflæses fra venstre mod højre og folder sig ud over tid. Hvis en serviceydelse omfatter forskellige tidsskalaer (noget, der tager en uge, vs. noget, der tager nogle minutter), bør det markeres og fremgå tydeligt i blueprintet. Er det ikke markeret, kan der være en risiko for, at man taber fornemmelsen af tid, når man ser på, gennemgår og arbejder med blueprintet.

FASER

For at give et Service Blueprint struktur kan man evt. inddele forløbet i faser til beskrivelse af de forskellige oplevelsesfaser, som brugeren gennemløber. Disse faser eller niveauer har evt. forbindelse til brugerrejserne eller andre former for organisatorisk viden om end-to-end-oplevelsen. Faserne kan være generelle – typisk “før, under, efter”. Eller de kan være mere specifikke i forhold til den konkrete serviceproces – f.eks. “ankomme, bestille, modtage mad, betale”.

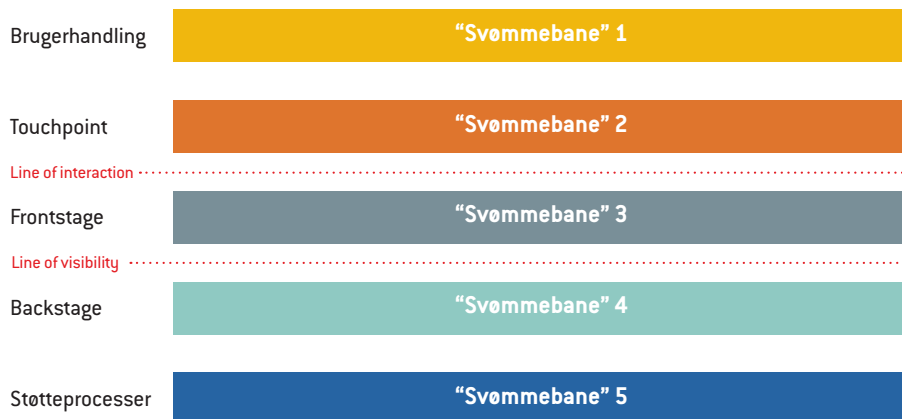
“LINE OF INTERACTION”

Den anden og tredje svømmebane adskilles af “line of interaction” for at tydeliggøre, at her sker den konkrete interaktion mellem på den ene side brugerne og på den anden side frontstaged medarbejderne. I komplekse serviceydelser med mange touchpoints kan det være vanskeligt at afgøre, hvem der henvender sig til hvem. Interaktionslinjen er med til at håndtere og tydeliggøre denne forskel.

“LINE OF VISIBILITY”

Den tredje og fjerde svømmebane adskilles af “line of visibility”. Det vil sige, at alt, hvad der foregår oven for linjen, er synligt for brugerne. Selvom det objektivi set er muligt for brugerne at se, hvad der sker, er det i sagens natur ikke ensbetydende med, at de faktisk ser det.

Det, der foregår under linjen, er til gengæld ikke synligt for brugerne. Processerne her forløber, uden at brugerne kan følge med. I en vis udstrækning er der tale om, at virksomheden kan beslutte og vælge, hvad brugerne skal have mulighed for at se. Det kan have stor og væsentlig indflydelse på, hvordan brugerne oplever serviceydelsen.



FIGUR 3.5 Svømmebanerne udgør kernen i et Service Blueprint. Her organiseres elementerne i serviceydelsen.

“SERVICEØJBLIKKE”

De lodrette kolonner repræsenterer serviceøjeblikke og indkapsler alle de serviceaktiviteter, der sker på et hvilket som helst tidspunkt i serviceydelsen – såvel frontstage som backstage. Det er vigtigt at kortlægge backstageprocesser det øjeblik, de sker – også selvom der ikke er aktiviteter over synlighedslinjen før senere i processen. Det er f.eks. tilfældet, når en tjener dækker bord, før kunderne ankommer. Serviceøjeblikke er således ikke nødvendigvis touchpoints eller kontaktpunkter. Men de kan være det.

SVØMMEBANER

Som i andre proces- eller flowdiagrammer bygger et Service Blueprint på et “svømmebanediagram” (“swimlanes”). De horisontale baner eller rækker indfanger og organiserer elementerne i serviceydelsen, -oplevelsen og -processen. Svømmebanerne udgør kernen i et Service Blueprint, og i dette tilfælde er der fem baner:

Bane 1: Brugerhandling

Denne svømmebane omfatter de fysiske eller mentale handlinger, som en bruger udfører gennem en serviceydelse og -oplevelse. I og med at en serviceydelse kan have flere brugere, kan det være nødvendigt at fremhæve brugerens navn (kategori) i forbindelse med hver enkelt handling.

I denne svømmebane ønsker man at holde fokus på det, som brugerne bliver bedt om at gøre i forbindelse med serviceydelsen. Samtidig med at der skabes overblik over, hvordan deres oplevelser folder sig ud over tid. Dette skaber en brugerfokuseret tilgang, hvor man koncentrerer sig om den planlagte serviceydelse og om, hvordan den leveres.

Bane 2: Touchpoint

I den næste svømmebane fokuseres på touchpoints. Et touchpoint er som bekendt defineret som hver eneste kontakt mellem en bruger og en virksomhed. Touchpoints kan have mange former fra teknologi over wayfinding til samtaler med servicemedarbejdere. Det er en god idé at holde sig til et enkelt touchpoint per kundehandling (eller "serviceøjeblik"). På den måde tvinges man til at arbejde med detaljen, og man undgår at glemme kompleksiteten.



FIGUR 3.6 De fem svømmebaner bruges hver for sig til at kortlægge, strukturere og udvikle aktiviteterne i en serviceproces.

Bane 3: Frontstage

Den næste svømmebane kortlægger adfærd for de medarbejdere, der er i direkte kontakt med brugerne. I og med at mange serviceydelser involverer

mange medarbejdere, kan det være vigtigt at markere hvert enkelt element med den pågældende medarbejders rolle – f.eks. tjener, værtinde etc.

Bane 4: Backstage

Den fjerde svømmebane kortlægger adfærden for de medarbejdere, der ikke er i direkte kontakt med brugerne, men som arbejder usynligt for brugerne backstage. Det er typisk de medarbejdere, som understøtter frontstagemedarbejdere og leverer de ydelser eller produkter, der er nødvendige, for at frontstagemedarbejderne kan udfylde deres rolle. På restauranten er det f.eks. kokkene, der laver maden.

Bane 5: Støtteprocesser

Støtteprocesser er de forløb, redskaber og systemer, der er nødvendige for at understøtte medarbejdere og serviceøjeblikket. Det kan omfatte fysiske ting som f.eks. råvarer på restauranten. Den klassiske støtteproces i mange Service Blueprints er forskellige former for it.

Samarbejde

En af fordelene ved et Service Blueprint er, at det visualiserer serviceydelser på tværs af en organisation og dermed ofte på tværs af siloer.

Ved at gøre det skabes der et fælles "lærred", hvor flere roller i en organisation kan se sig selv og de dele af oplevelsen, som de er ansvarlige for. Udarbejdelsen af et Service Blueprint kræver deltagelse på tværs af alle afdelinger i en organisation.

Det er derfor en god idé at samle forskellige hold og perspektiver, når der skal arbejdes med et Service Blueprint. Sammensætningen af gruppen vil variere, afhængigt af hvor i designprocessen man er. Det kan være vigtigt at vælge samarbejdspartnere, der har kendskab til de områder og den detaljegråd, der arbejdes med.

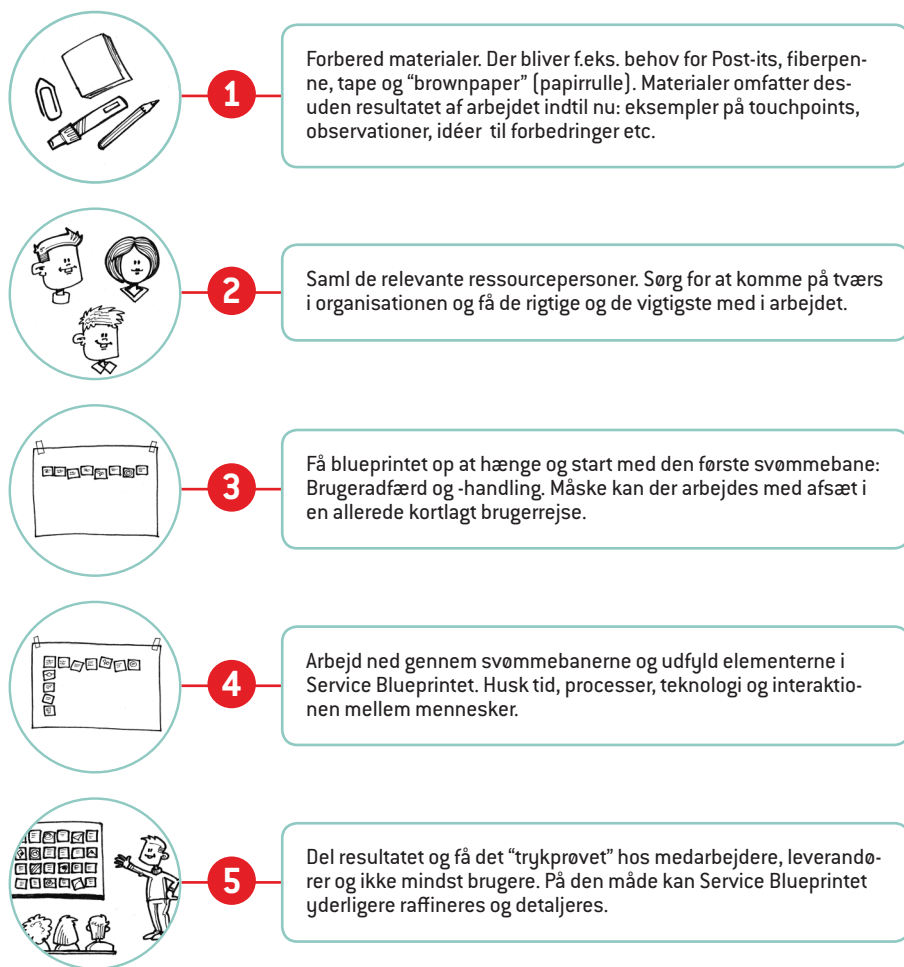
Det spiller en rolle, hvor man arbejder med et blueprint. Det er ofte bedst at samle gruppen i forbindelse med første udkast til et blueprint. Det kan være en stærk mulighed for organisationen, fordi det kan være sjældent, at de relevante stakeholders får en chance for at få indblik på tværs af organisationen og få overblik over, hvordan tingene hænger sammen og er forbundet.

Når man arbejder sammen på tværs af organisationen, bidrager det til organisatorisk indsigt, som kan øge tempoet i arbejdet med det første udkast.

Husk i øvrigt, at et Service Blueprint er en levende organisme i den forstand, at man løbende bør opdatere blueprintet, så man kan fastholde overblik over f.eks. muligheder for forbedringer.

FREMGANGSMÅDE

Som med mange andre samarbejdsprojekter er en struktureret tilgang en god ide, når man vil skabe et Service Blueprint. Det omfatter blandt andet, at de nødvendige redskaber og mennesker er til stede. At instruktioner og drejebog er på plads, og at facilitatorerne har styr på processen fra start til slut.



FIGUR 3.7 En "opskrift" på, hvordan man forbereder og opbygger et Service Blueprint.

FORBERED MATERIALER

Få fra starten indsamlet de materialer, der er behov for. Det kan f.eks. være de nødvendige tusser, Post-it-notes og papir på rulle. Materialer i denne sammenhæng kan også være indsigt i processer eller eksempler på touchpoints. I den forbindelse er det en god idé at have konkrete eksempler på touchpoints: fotos af locations, print af e-mails, screendumps fra websites etc.

SAML DELTAGERNE

Identificer de mennesker, hvis ekspertise der er brug for for at udfylde blueprintet. Saml dem i det samme rum – enten fysisk eller virtuelt. Det er helt centralt at få en tydelig opbakning bag og forankring af projektet.

LAV ET FØRSTE UDKAST

Ved at begynde med serviceydelsen og -oplevelsen fra starten med fokus på den svømmebane, der omfatter brugeradfærd og -handlinger, skabes rygraden i blueprintet. Derfra kan der arbejdes videre.

FYLD UD

Med afsæt i kundehandlingerne er det en god idé at fylde ud – først lodret i de enkelte serviceøjeblikke på tværs af svømmebanerne. Derefter på tværs, så alle elementerne i blueprintet udfyldes.

Når et Service Blueprint kortlægges, er det en god idé at være relativt præcis i forhold til især touchpoints. Dette hjælper ikke alene med at skabe klarhed, det gør også blueprintet til en effektiv guide, når et projekt skal implementeres.

Det betyder f.eks., at man skal passe på ikke at beskrive et touchpoint for generelt. I stedet for, at turen gennem en lufthavn kun indeholder et touchpoint som f.eks. “security”, kan der dobbeltklikkes på dette touchpoint, så det beskrives mere detaljeret. På den måde kan man få mere informerede samtaler med dem, der skal medvirke til at bygge den fremadrettede serviceydelse.

Tænk derfor i den forbindelse på zoomfaktor. Det kan være afgørende, at man kommer tilstrækkeligt tæt på og arbejder detaljeret med de respektive touchpoints. Som regel kan man ikke komme for tæt på, men man kan sagtens komme for langt fra.

FOKUSER OPMÆRKSOMHEDEN

Tilføj herefter information som f.eks. tid, interaktionslinjen, flow mellem mennesker, processer og teknologi og andre indsigter, som man har omkring kvalitet i serviceleverancen.

DEL

Når svømmebanerne i blueprintet er udfyldt, er det tid til at raffinere det og dele det med dem, der har været involveret i at skabe det. Sørg for at dele blueprintet på en måde, så det er muligt at opsamle kommentarer, input og ændringsforslag fra de involverede på en enkel og overskuelig måde.

ET GODT RÅD ...

At skabe et Service Blueprint kan være ressourcekrævende. Derfor er det også en metode, man skal anvende bevidst i den forstand, at man skal passe på ikke at sætte så mange og så store skibe i søen, at organisationen bliver lagt ned. Med andre ord: Udvalg omhyggeligt den serviceproces, der skal laves et blueprint på – og undgå at starte for mange processer op på en gang.

TILFØJE FLERE SVØMMEBANER?

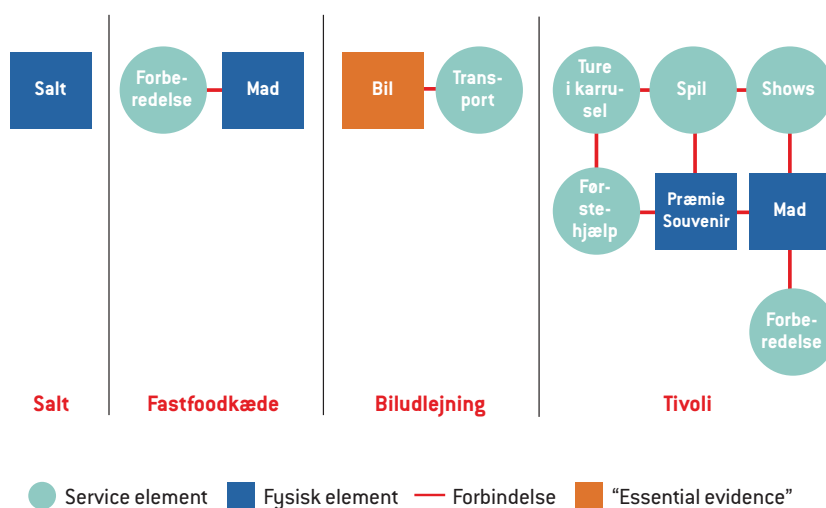
Når et Service Blueprint er udarbejdet, kan det danne udgangspunkt for det videre arbejde på flere måder. En mulighed er at tilføje flere svømmebaner, hvor man kan bruge banerne til at skabe yderligere overblik eller på andre måder arbejde med serviceprocessen.

Man kan f.eks. bruge en svømmebane til at notere sig, hvem der er ansvarlig for “serviceøjeblikkene” i de lodrette kolonner. Det skaber overblik over, hvilke dele af en organisation der er repræsenteret hvor, ligesom det er med til at udpege behovet for samarbejde i organisationen.

En anden mulighed kunne være at bruge en ekstra svømmebane til at tilføje brugerens følelsesmæssige rejse (se også kapitel 11). På den måde kan man bruge et Service Blueprint til at udpege de steder, hvor en brugerfølelse skal ændres eller evt. forstærkes.

MOLECULAR MODELLING APPROACH

Molecular Modelling Approach (MMA) kan betragtes som en slags forløber for Service Blueprint. Modellen kan anvendes til både design af nye serviceydelser og forbedring af eksisterende. MMA medvirker til, at virksomheder bedre forstår processerne i en serviceydelse, ved blandt andet tydeligt at illustrere sammenhænge, strukturer og forbindelser mellem de enkelte elementer i ydelsen (Shostack, 1982).



FIGUR 3.8 Eksempel på Molecular Modelling Approach, hvor fysiske elementer, serviceelementer og beviser er illustreret, samtidig med at rækkefølger og forbindelser er markeret (Shostack, 1982).

Som navnet antyder, har modellen hentet inspiration fra den molekylære verden. Modellen bygger da også på, at man nærmest i bogstaveligste forstand bryder en serviceydelse ned i selvstændige delelementer – i "atomer" – for på den måde at analysere, hvor mange delelementer der indgår i et element, og hvordan elementerne er forbundet med hinanden. Som i tilfældet med molekyler og atomer er kendskab til enkeltdeles placering og forbindelse til andre enkeltdele i en serviceydelse helt afgørende for, at man kan forudsige serviceydelsens egenskaber.

I forlængelse af dette bygger MMA på, at hvis der ændres i en serviceydelse i form af, at et element i serviceprocessen flyttes til en anden position, ændres markant eller helt fjernes, er konsekvensen, at den samlede

serviceproces vil forandre sig, og at den i yderste konsekvens ikke længere vil kunne fungere. På samme måde som ændringer i atomers indbyrdes placering i et molekyle vil ændre molekylets egenskaber.

Der er flere forskellige fordele ved MMA. Dels bliver der stillet rammer og et begrebsapparat til rådighed, så man kan identificere og visualisere alle elementerne i en kompliceret serviceproces. Man kan på denne måde få et overblik over serviceprocessen. Dels kan man anvende modellen til at håndtere samtlige elementer i en serviceydelse.

Modellen er primært grafisk, og der kan skabes en pædagogisk fremstilling af serviceydelsen. Serviceelementer og fysiske produktelementer illustreres på hver deres måde, samtidig med at forbindelserne mellem elementerne markeres tydeligt. Desuden illustreres de servicebeviser, der eventuelt også indgår i serviceydelsen (læs mere om servicebeviset i kapitel 6).

I modellen kan man desuden illustrere forskellen på vigtigheden af de enkelte elementer ved f.eks. at ændre figurstørrelsen. I forlystelsesparken kan man forestille sig, at førstehjælp og restauranter spiller en større rolle for børnefamilier end for yngre gæster i parken, hvilket kan illustreres ved at gøre de to figurer, der symboliserer førstehjælp og restauranter, større. På samme måde kan man illustrere vigtigheden af forbindelser mellem forskellige elementer ved grafisk at fremhæve forbindelserne.