



TJD2100

Tjenstedesign 3: Forretningsdesign

Mappevurdering gruppe

Tjeneste for låning av klær

502,503,504,516,519

VÅR 2021

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”



Innhold

Bransje/målgruppe/Problemstilling.....	1
Sekundærinnsikt.....	2-3
Primærinnsikt.....	4
Alternative løsninger.....	5
Konseptbeskrivelse.....	6
Regulær syklus/Bærekraftig syklus.....	7
Performance map.....	8
Abonnement.....	9
Applikasjon.....	10
Verdiforslag.....	11
Persona.....	12
Service blueprint.....	13
Forretningsmodell.....	14
Storyboard.....	15
Film.....	16
Validere tjenesten.....	17
Kilder.....	18





Bransje

Varehandel med fokus på mote

Målgruppe

Miljø- og motebevisste studenter og andre prisbevisste bybeboere

Problemstilling

Hvordan gjøre handleopplevelser mer autonome, samt gjøre forbrukere mer bevisste på deres impact på miljøet



Sekundærinnsikt

(EPRS rapport 2019)



**79 milliarder
kubikkmeter vann**

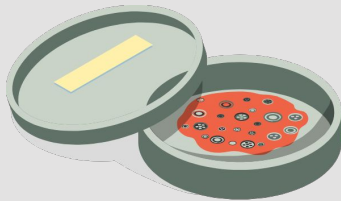
ble brukt av tekstilindustrien i 2015

Nok til å dekke hele Norge med et 205-meter høyt lag med vann

**2,700 liter
vann**

brukes for å produsere én t-skjorte

Nok drikkevann til én person i 2,5 år



**0,5 millioner
tonn mikrofiber**
slippes i havet hvert år

Utgjør 35% av all mikroplast som slippes ut i miljøet

Sekundærinnsikt

Et stort potensial for å redusere miljøpåvirkninger fra klesforbruk ligger i produkter med lengre levetid, som kan redusere materialutvinning, forurensning og energibruk i alle faser av et produkts livssyklus, fordi lengre levetid erstatter eller utsetter nykjøp.

SIFO 2017

Moteinteresserte forbrukere kjøper i større grad produkter av høy kvalitet, samt høyere kvantitet, enn forbrukere som ikke er det. Samtidig treffer gjenbruks- segmentet både forbrukere av high- og low end klær.

GWOZDZ 2017

Klesforbruk i en sirkulær modell kan være med på å øke levetiden til plagg med 4 ganger, samt redusere miljøavtrykket med 60% og ferskvannsforbruk med 75%.

ZAMANI 2017

De under 30 rapporter høyeste antall anskaffelser av klær, 28,2 plagg i året.

SIFO 2017

Virke estimerer at 23% av klærne kjøpes på nett og 76% er kjøpt i fysisk butikk.

SIFO 2017

Primærinnsikt

Raul, 27
Art director



“Blir fort lei mitt eget klesskap, skulle ønske jeg hadde muligheten til å bytte oftere”

Sophie, 25
Sykepleier



“Det er mye mer bærekraftig med gjenbruk, og derfor syns jeg det er best”



Jens, 23
Student

“Det er vanskelig å finne min egen stil uten å prøve masse forskjellig, men har ikke råd til å kjøpe alt”



Sigurd, 29
Frivillig

“Jeg låner ofte klær av venner fordi de har noe kult, som klesskapet mitt mangler”

Majoriteten,
23-29



“Det er dyrt å kjøpe klær”

Alternative løsninger

Problemstilling:

“**Hvordan gjøre handleopplevelser mer autonome, samt gjøre forbrukere mer bevisste på deres impact på miljøet**”

1

Sømløs klesbutikk

Kunden tar med seg det de ønsker ut døra, uten køsystem, uten kasseansatte og med digital betaling ved hjelp av teknologi. “Grab and go”.

2

Utlån av klær til arrangementer og aktiviteter

Tilpasset spesifikke arrangementer, ved dress og kjole, eller turklær. Kundene slipper å kjøpe klær en kun bruker en gang, alt fra superundertøy til yttertøy.

3

Klesdeling

Butikk som låner ut andre brukeres klær (hvor de som låner ut får en % av inntekten). Brukere kan levere fra seg klær en ikke bruker lenger til en butikk, og få en prosentandel av fortjenesten, samt butikkredditt.

Konseptbeskrivelse

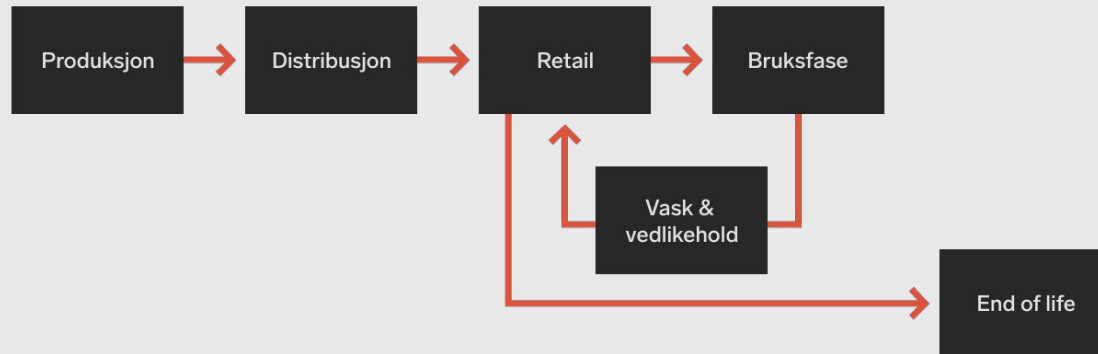
STIL er en bærekraftig, fysisk, gjenbruksbutikk som opererer med utleie av tidsriktig mote. Butikken gir brukerne muligheten til å enkelt utforske klær og mote, uten å måtte bytte ut hele klesskapet. Ved bruk av en abonnementstjeneste kan man låne klesplagg i opptil en måned om gangen. De ansatte i butikken vil fokusere på å bistå med råd i stedet for å registrere klesplaggene i kassen. Kunden vil selv scanne varene via mobilappen underlagt butikken.



Regulær syklus



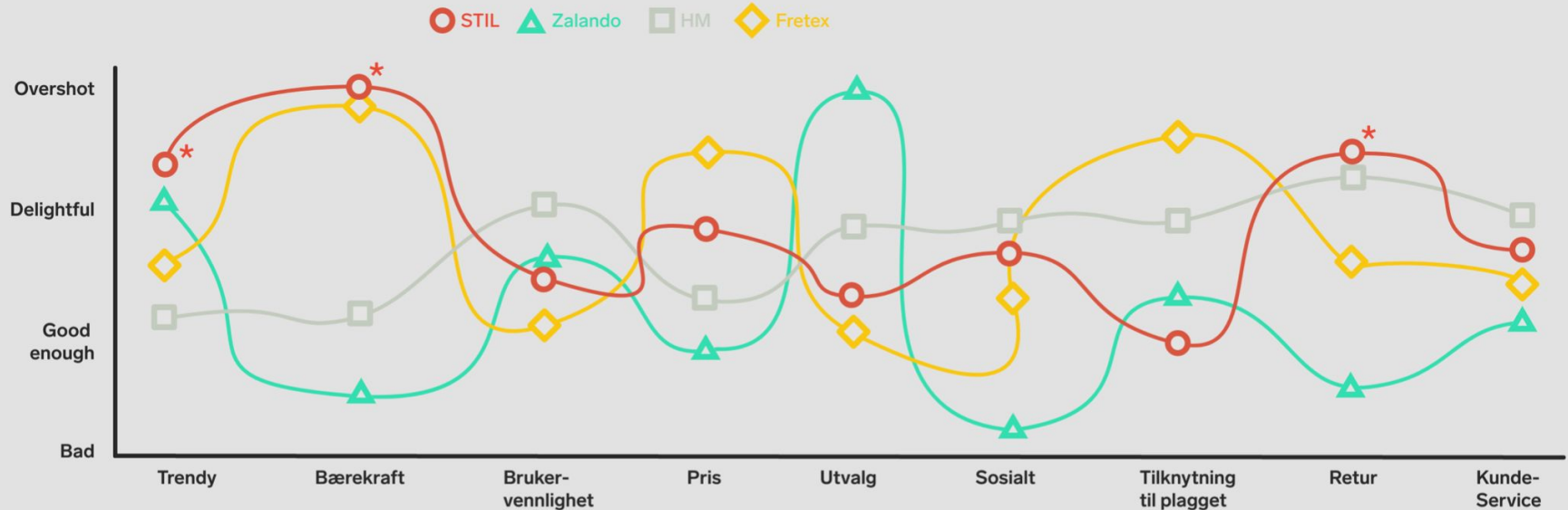
Bærekraftig syklus



Tjenesten STIL benytter seg av en bærekraftig forretningscyklus, som vil gi klærne lenger levetid, og vil være en løsning mot overforbruk.

Performance map

Analyse av STIL opp mot eksisterende løsninger, med forskjellige forretningsmodeller. Zalando har mote på nett, HM har fokus på trender i motebildet for low-end markedet, mens Fretex driver gjenbruksbutikker med low-end og high-end som målgruppe.



Abonnement

For å knytte kunder til bedriften har vi valgt en abonnementsløsning. På denne måten er det antall plagg og ikke pris på plagget vi må forholde oss til. Dette gjør løsningen lettere å forholde seg til, for både ansatte og brukere. Ved å ha tre forskjellige type abonnementet kan kunden benytte seg av det abonnementet som er best tilpasset deres behov og økonomiske situasjon.

TIER 1

ANTALL PLAGG	ANTALL DAGER	KOSTNAD I MÅNEDEN
4	30	599,-



TIER 2

ANTALL PLAGG	ANTALL DAGER	KOSTNAD I MÅNEDEN
8	30	899



TIER 3

ANTALL PLAGG	ANTALL DAGER	KOSTNAD I MÅNEDEN
12	30	1199

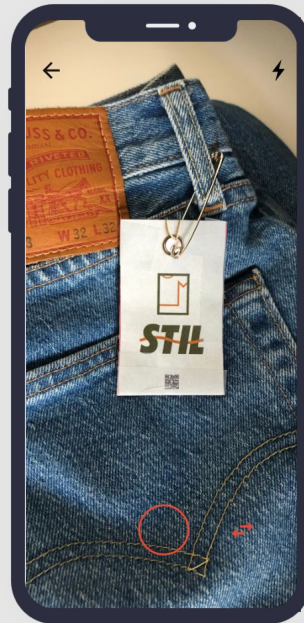


Applikasjon

1* Forside



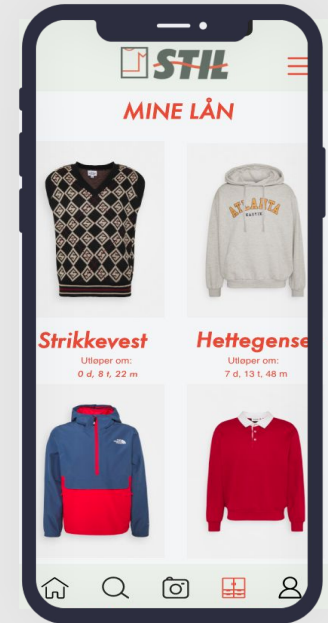
2* Scan vare



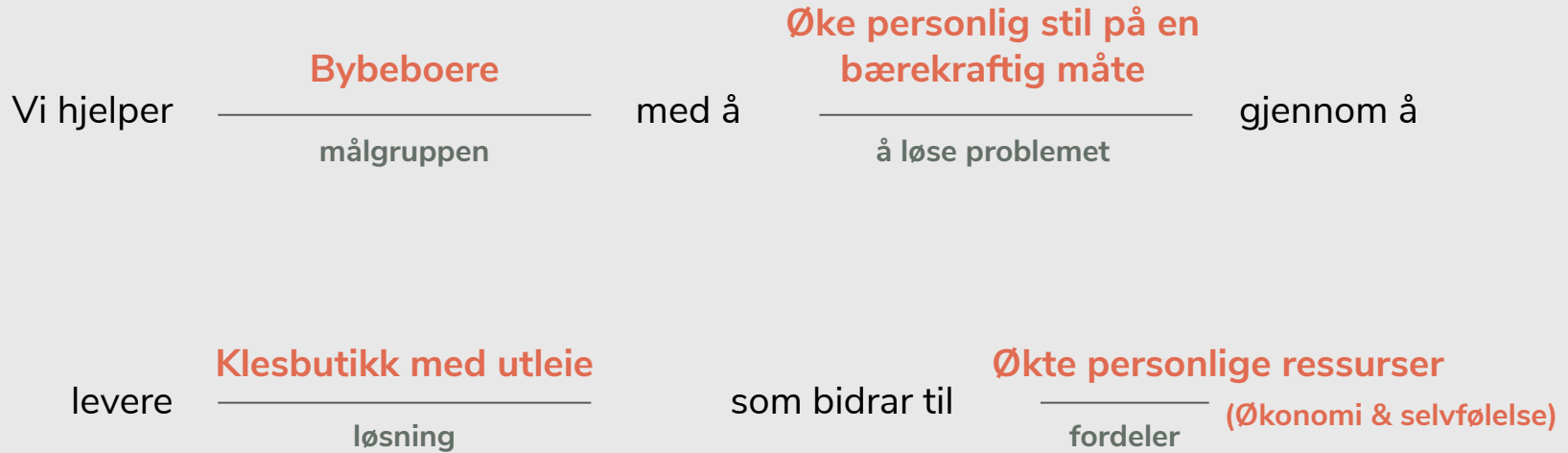
3* Valgt-plagg



4* Leie-oversikt



Verdiforslag



Persona

Lars Leie, 24 år

Utdanningsnivå	Bachelor
Jobb	Førskolelærer
Sivilstatus	Singel
Bosted	Grünerløkka

Personlighet



Lars bor i byen, og har tilgang på mange lokale klesbutikker. Han pleier å handle klær et par ganger i måneden, der han har en tendens til å endre klessmak ofte.

Lars sliter med å finne sin klesstil, og kjøper ofte klesplagg som ikke passer sammen. Dette gjør at klesskapet hans fylles opp av klær han sjeldent bruker, og økonomien hans bærer preg av et høyt forbruk.

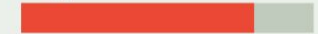
Han setter kvalitet på klesplagg høyt i sine prioriteringer, men i senere tid har han også måttet ta høyde for pris. Han er i utgangspunktet veldig glad i vintage klær, men er usikker på om det passer stilen hans. Fordi han tidligere har brukt mye penger på klær har han bestemt seg for å ikke bruke mye penger på klesplagg han er usikker på.

Grunnet usikkerheten ønsker han å få prøvd nye stiler uten å måtte bruke for mye penger og risikere at klærne blir liggende ubrukt i klesskapet.

«Skulle ønske jeg hadde muligheten til å bytte stil oftere».

Lars Leie
er opptatt av:

Miljø



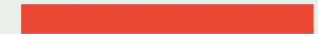
Merkevare



Tilgjengelighet



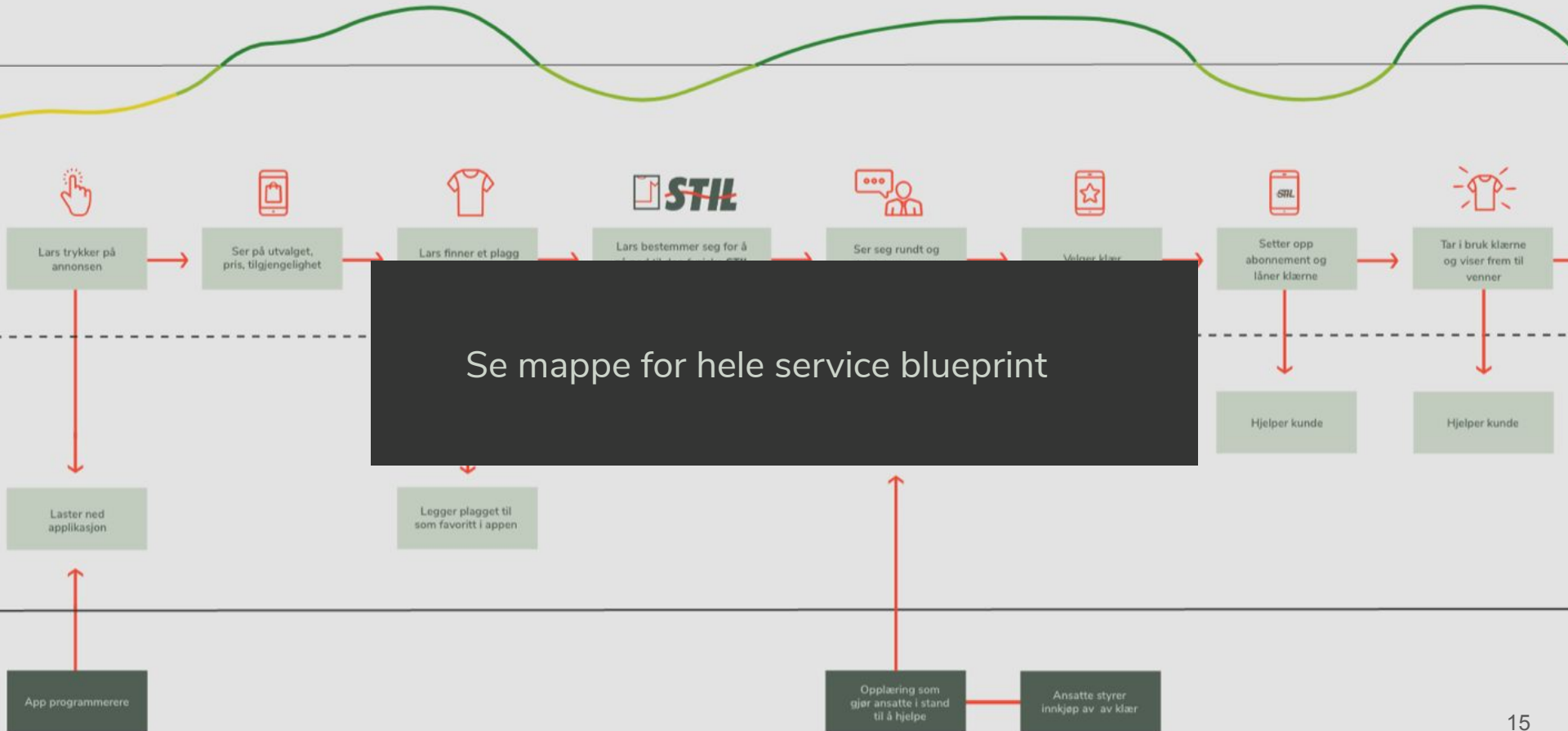
Kvalitet



Kostnad



Service blueprint



Forretningsmodell

- Verdiverksted



PARTNERE

- Klesprodusenter
- Levering av betalingsløsninger
- App- og webutviklere

KJERNEAKTIVITETER

- Sikre godt utvalg av moteriktige klær
- Viderutvikle tjenesten

RESSURSER

- Sikre godt utvalg av moteriktige klær
- Videreutvikle tjenesten

VERDILØFTE

- App som tilpasser produktet til hver enkelt kunde
- Utleie av dagligdagse klær tilpasset individets stil
- Stort utvalg, hyppig oppdatert etter motebildet
- Butikk med konsultasjon med ansatte

KUNDERELASJON

- Retur og henting av klesartikler
- Nyhetsbrev på mail med varer som kan passe kundens ønsker/stil
- Ansatte hjelper kunder med å velge klær

KANALER

- Fysisk butikk
- Sosiale medier
- App/Nettside

KUNDESEGMENT

- Miljø- og motebevisste studenter og andre prisbevisste byborgere

KOSTNADER

- Servere
- Driftskostnader
- Innkjøp av klær
- Markedsføring

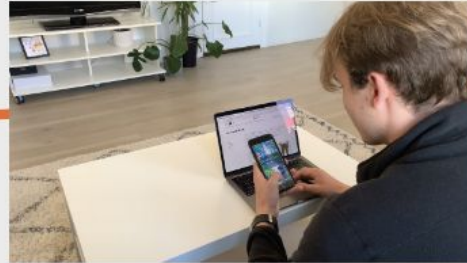
INNTEKTSSTRØM

- Forsikring
- Klesutleie
- Abonnement
- Restsalg av klær som går av moten
- Tjener 10% av plaggets verdi per utlån

Storyboard



“Jeg har ingenting jeg liker.
Jeg trenger noe nytt”



“Venn tipser om STIL”



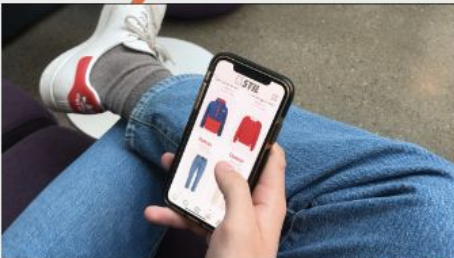
“Drar til STIL sin butikk”



“Scanner QR-koden på plagget
med telefonen for å låne”



“Ser på utvalget og velger
plagg”



“Sjekker når klærene
må leveres”



“Bruker klærene”



“Leverer klærene hos
STILs returboks”



Visuell presentasjon av storyboard

<https://www.youtube.com/watch?v=1t3ilCn9IZQ>

Validering av tjenesten

Endringer gjort etter tilbakemeldinger:

- Alternativ til abonnement
- Kjøp av klær
- Leveringsbokser
- Instagram konto



“Leverer klær utenfor åpningstid”



“Skulle ønske jeg hadde en annen lånemulighet enn abonnement”



“Er det klær for alle aldre?”



“Det er viktig for meg at det er hygienisk”



“Kan man ikke kjøpe klærne man har lyst på”



“Hva om jeg vil leie klærne på nytt”

Kilder

Gwozdz, Wencke, Kristian Steensen Nielsen og Tina Müller. 2017.

«An Environmental Perspective on Clothing Consumption: Consumer Segments and Their Behavioral Patterns.» *Sustainability (1)* 1-27.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/9/5/762/htm>

Laitala, Kirsti og Klepp, Ingun. 2020.

Klær og miljø: Innkjøp, gjenbruk og vask. SIFO-RAPPORT 2. Oslo. Oslo Metropolitan University. Hentet 1. Mai. 2021.

<https://www.oslomet.no/om/sifo/publikasjoner>

Sajn, Nikola. 2019.

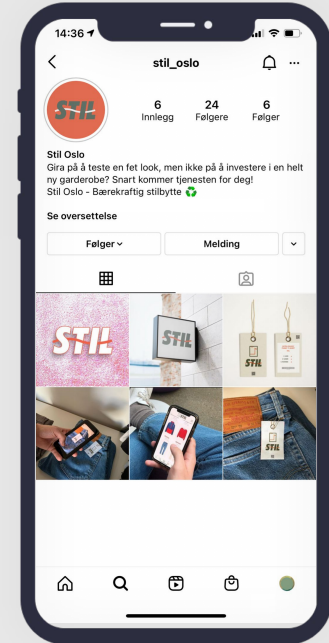
Environmental impact of the textile and clothing industry. EU-RAPPORT. Lesedato 2. Mai 2021.

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI\(2019\)633143_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI(2019)633143_EN.pdf)

Zamani, Bahareh, Gustav Sandin og Greg M. Peters. 2017.

«Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion?». *Journal of Cleaner production.* (162): 1368-1375.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617312982>



Oppgave 1.A.

‘Jobs-to-be-done’ er en teori som omhandler det at kunder ikke kjøper produkter eller tjenester, men ansetter dem til å gjøre jobber i livet deres (Anthony m.fl. 2008). Hvis produktet ikke oppfyller de kravene som er nødvendig for å gjøre jobben, ansetter kunden et annet produkt. Produkteier begynner dermed å se på å kilden til problemet og utvikler en løsning i henhold til jobbens kriterier.

For å tydeliggjøre hvordan ‘Jobs-to-be-done’ brukes kan vi ta for oss en jakkeprodusent som skal lage fjelljakker. Hvis produsenten skal følge teorien om ‘Jobs-to-be-done’, må de starte med å se på hvilken jobb jakken skal gjøre for brukeren. I dette tilfellet skal den holde brukeren varm ved å holde vind og vann ute, men også være luftig nok til at den er behagelig å bruke når en går. Her blir løsningen for å dekke ‘Jobs-to-be-done’ å lage jakken av et vind- og vanntett materiale, samt glidelås for lufting.

Det å forstå hvilke jobb som skal bli gjort er essensielt for at et produkt eller tjeneste skal være levedyktig. Hvis en ikke forstår hovedproblemet, eller den faktiske jobben som skal gjøres, vil man kunne risikere å fokusere på feil problem (Anthony m.fl. 2008). Dette kan resultere i at en mister deler av kundegruppen sin til konkurrerende bedrifter, som opererer innenfor samme ‘Jobs-to-be-done’.

Oppgave 1.B

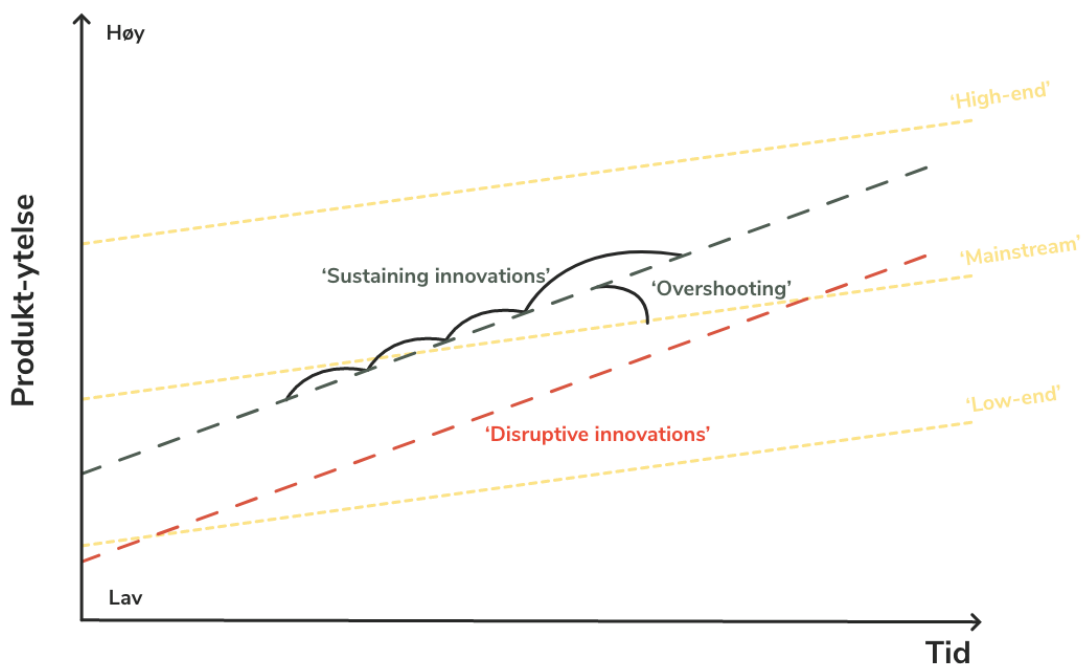
I denne oppgaven brukte vi ‘performance map’ for å kartlegge ‘Jobs-to-be-done’, og sammenligne løsningen mot konkurrenter innenfor samme bransje. Etter å ha kartlagt ‘Jobs-to-be-done’ innenfor klesbransjen fikk vi en oversikt over positive og negative touchpoints under tjenesteopplevelsen. Dette aksentuerte hvilke problemer som burde fokuseres.

Fokus på ‘Jobs-to-be-done’ resulterte i en mer omfattende innsiktsfase rundt viktige problemer for å produsere gunstige løsninger for brukerne. Dette kommer tydelig frem rundt den ‘Jobs-to-be-done’ som omhandler å betale for en vare i butikken. Relatert til kjøp av vare, ble det tydeliggjort at kø var et problem for kunden. Vi endte dermed opp med en løsning hvor brukerne selv scanner varen de ønsker, med en app, som fjerner køen som ofte oppstår i kassen og som gir brukerne oversikt over hvilke varer de har lånt.

Oversikt over lånte klær i appen henger sammen med en annen ‘Jobs-to-be-done’; returnering av varer. Gjennom dybdeintervju kom det frem at brukerne ofte ikke returnerte varer de hadde kjøpt på nett, til tross for at varen var i feil størrelse. På grunn av dette valgte vi å fokusere på prosessen ved returnering av varer. Dette ble gjort ved hjelp av effektiv formidling når det kommer til antall dager igjen av lånet, og muligheten til å returnere varer utenfor åpningstid.

Oppgave 2.A

En disruptiv innovasjon kjennetegnet virksomheter, konsepter og løsninger som med sin forretningsmodell sikter seg inn på ‘new-market’ eller ‘low-end’-delen av et eksisterende marked. De fokuserer enten på å skape forbrukere ut av en brukergruppe som ikke tidligere var forbrukere, eller de brukerne som tidligere har brukt løsninger med mer funksjoner enn de trenger. Disruptive innovasjoner har ikke som mål å ta over massemarkedet med noe nytt og banebrytende, men på å treffe ‘low-end’ og ‘new-market’-brukere med et produkt som er «godt nok», og over tid øke kvaliteten på produktet slik at massemarkedet også blir tiltrukket av det de tilbyr (Christensen 2015).



Figur 1.

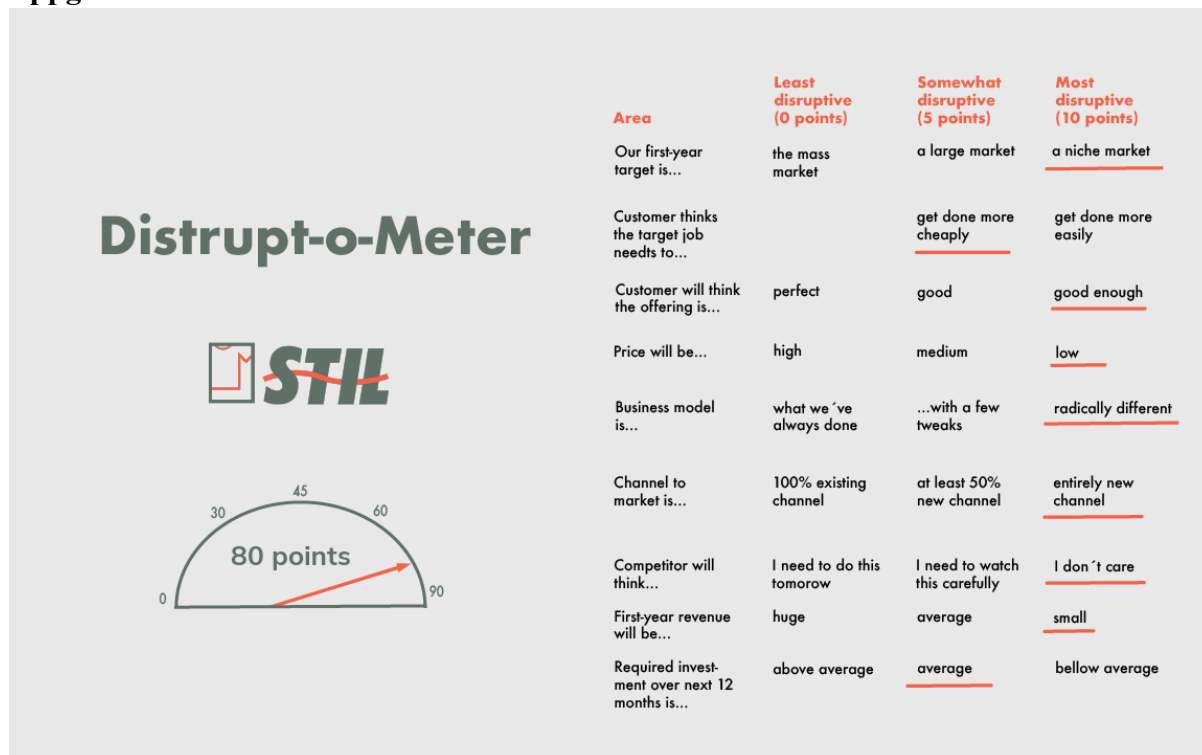
Et eksempel er produktet reMarkable, som er en disruptiv innovasjon for nettbrett. Produktet er en digital notatbok med kvalitet som papir, og digital lagring, men uten alle funksjoner som tradisjonelle nettbrett har. De sikter seg inn på 'low-end'-brukere av 'overshooting' løsninger som iPad og andre tablets, som har flere funksjoner enn å bare være en digital notatbok. Samtidig treffer de et nytt marked; de som i alle år har holdt seg til å skrive og notere på papir på grunn av papirs unike kvaliteter. Produktet ble lansert som et produkt som vil være "godt nok" for brukere av begge segmentene, og har nå blitt forbedret og videreutviklet, og kan snart ta steg inn i massemarkedet (reMarkable).

Oppgave 2.B

Teorien kan potensielt misforstås ved at en ser på disruptiv design som at aktører går inn i et eksisterende marked med en unik forretningsmodell, og sørger for endringer i de opererende selskaperens måte å drive forretninger på. Dette ser man i flere markeder med lange tradisjoner, som har levert en nær uforandret tjeneste i flere tiår. Et eksempel her er Uber, som har forårsaket en omveltning i taxinæringen i byer og land over hele verden. Uber er en tjeneste basert på delingsøkonomi, som lar privatpersoner frakte andre privatpersoner fra A til B, uten formell kursing eller utdanning, og uten krav om taxiløyve. Alt man trenger er en godkjent bil, en smarttelefon og ledig tid. Samtidig er det billigere enn eksisterende taxiløsninger, samt mer tilgjengelig, da en ikke lenger er avhengig av å finne en ledig taxi eller ringe et sentralbord. Dette kan føre til at mange får inntrykket av at Uber er en disruptiv løsning. Uber er billigere, og leverer et "godt nok" produkt for eksisterende marked med potensielt dårligere sjåfører, og kan derfor fremstå som disruptiv.

Utfordringene med å sette Uber opp mot 'Disruptive innovation'-rammeverket er at tjenesten ikke oppfyller kravene for å bli sett på som disruptiv. Tjenesten siktet seg hverken inn på ikke-markedet eller 'low-end' markedet, og traff så godt hos massemarkedet at de omtrent umiddelbart ble markedsledere i taxinæringen (Christensen 2017)

Oppgave 2.C



Figur 2.

Vi mener vår case er en disruptiv innovasjon, fordi vi har laget et konsept som er nyskapende og leverer tjenester på en annerledes måte innenfor et 'Sustaining' område som ikke har vært gjort før. Dette blir validert ved å gjennomføre Anthony, Johnson, Sinfield og Altmans «Disrupt-o-meter» basert på Clayton M Christensen sine teorier (Gaviao m.fl. 2016). På en skala fra 0-90 hvor null er 'Least disruptive' og 90 er 'Most disruptive' oppnådde vi 80 med tjenesten vår. Med dette som grunnlag bevises påstanden vår om at tjenesten er disruptiv. Innenfor "disrupt-o-meteret" var det syv kategorier vi fikk høyeste poengscore. Vi hadde ingen kategorier på 'least disruptive', men to kategorier på 'somewhat disruptive'. Hvilke ser du i "disrupt-o-meteret" ovenfor.

Hvis vi ser bort i fra disrupt-o-meteret, kan vi argumentere for at tjenesten er disruptiv ved å benytte oss av Clayton M Christensen sin «What is disruptive innovation». Her forklarer han blant annet hva en disruptiv innovasjon er og de to forskjellige stedene tjenesten kan starte, Low end eller new market. Vi mener STIL starter i 'low-end' fordi vi møter moteinteresserte kunder som ikke ønsker å kjøpe dyre vintage klær fra butikker. Vi treffer derfor en eksisterende, men liten kundegruppe, som igjen er et tegn på disruptiv innovasjon. Nisje kundene vil gå fra å kjøpe til å låne klær til en lavere pris.

Oppgave 2.D

I arbeidet for å velge forretningsmodell for ideen vår, ble problemstillingen også satt under verdikonfigurasjonen 'Verdinettnverk'. Denne typen konfigurasjon bygger på at verdiskapningen i et selskap skjer ved å, gjennom et nettverk, koble sammen forskjellige aktører (Stabell og Fjelstad 1998).

I denne varianten av løsningen var hensikten å koble moteinteresserte sammen via et nettverk, for kommunikasjon, og et bærekraftig produkt basert på delingsøkonomi. Tjenesten

ville tilby en abonnementsløsning der abonnentene leverer klær de ikke lenger bruker og mottar butikkredditt i retur. I tillegg blir brukerne koblet sammen i appen for deling av klær på tvers av hverandre.

Der butikken, de ansattes kompetanse og brukernes behov blir nøkkelingrediensene i verdiverksted, er det brukernes involvering og engasjement som blir nøkkelfaktorene i verdinettverk.

Oppgave 3.A.

‘Sustaining innovation’ handler om å arbeide i etablerte markeder, og deretter utvikle og forbedre eksisterende løsninger. Bedriftene tilbyr en tjeneste og konkurrer mot markedet. Essensen av ‘sustaining innovation’ er å hele tiden være på utkikk etter ny utvikling og tilpasse seg endringer, innovasjoner og forbedringer. Dette er for å kunne opprettholde eksisterende kunder med å vise at de blir satt pris på (Christensen, Raynor. 2003). På den moderne arbeidsplassen er teknologien i endring og stadig nye innovasjoner dukker opp, dette er med på å endre måten folk lever, jobber og samhandler på. Organisasjoner og markedet må hele tiden følge med på ny teknologi, og derfor utvikle seg (Christensen, Raynor. 2003).

Et eksempel på en virksomhet som opprettholder «sustaining innovation» er en kjøreskole. Hvert år har kjøreskolene mulighet til å forbedre sitt tilbud i henhold til nye kjøretøy, teknologi og identifisere nye behov. En av disse endringene er blant annet at kjøreskolene har begynt med henting og levering av kunder. En behøver ikke lenger å møte opp på kjøreskolene, men kan bli hentet på valgt adresse for kjøretimen. Bestillingen av time kan skje via internett/app. Kjøreskolen tilpasser seg som virksomhet og har små, men nødvendige endringer.

Oppgave 3.B.



Oppgave 3.C

Hvis vi hadde utviklet en disruptiv variant av kjøreskoler, hadde vi forsøkt å gjøre den virtuell. Hvordan dette kan gjøres på en disruptiv måte er ved å leie nødvendig utstyr som ratt, girspak, pedaler osv av kjøreskolen og koble det til datamaskinen hjemme. Dette er en måte å få øvelseskjørt i sikre omgivelser, uten risiko rundt det å kjøre uerfaren på veier. Tjenesten kan også hjelpe kunder med mengdetreningen. På denne måten sparer kundene penger og tid. Selv om kjøreskolen tjener penger på utleie, kan det hende de taper på tjenesten fordi kundene blir flinkere på kortere tid og ikke trenger like mange kjøretimer.

Dette er en disruptiv løsning av kjøreskoler fordi det ikke når ut til massemarkedet før teknologien blir så bra og vanlig blant kunder, at alle vil benytte seg av tjenesten. Tjenesten er nyskapende og blir ikke gjort fra før. Det er heller ingen sikkerhet i at dette er noe som kundene ville benyttet seg av, og heller ikke om det hadde fungert som en måte å øve seg på. På grunn av omfanget til tjenesten vil den treffe low end kunder, fordi det er kunder som mest sannsynlig benytter seg av kjøreskolen sine tilbud fra før av, og ikke starter kun for å benytte seg av tjenesten (Christensen, Raynold, Mcdonald 2015).

Litteratur

- Anthony, Scott D., Joseph V Sinfield, Elizabeth J. Altman og Mark W. Johnson. 2008. *The innovator's guide to growth: putting disruptive innovation to work*. Boston: Harvard Business Press.
- Christensen. M, Clayton, Michael Raynor og Rory McDonald. 2015. *What is disruptive innovation?*. 12. utg. Cambridge: Harvard business review.
- Gaviao, Luiz. 2016. *Assessment of the "Disrupt-O-Meter" model by ordinal multicriteriamethods*. 13. utg. Niteroi RJ Brazil. Universidade Federal Fluminense.
- Stabell, Charles B. og Øystein D. Fjeldstad. 1998. "Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks" *Strategic Management Journal* Vol. 19: 413-437.
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19%3A5%3C413%3A%3AAID-SMJ946%3E3.0.CO%3B2-C](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19%3A5%3C413%3A%3AAID-SMJ946%3E3.0.CO%3B2-C)