

# Lärande genom kundresor

Följeforskning av en innovationssprint för datadriven tjänsteutveckling i halländska SME-företag

Pontus Wärnestål

Högskolan i Halmstad / Ambition Group

4 februari 2026



Med stöd från Varbergs Sparbank genom Sparbanksstiftelsen Varberg.



# 1. Inledning

Syftet med denna rapport är att dokumentera, analysera och reflektera över lärandeprocesser, metoder och effekter av en innovationssprint som syftar till att stärka små och medelstora (SME) företags förmåga att arbeta kundcentrerat och datadrivet.

Sprinten har genomförts i fyra sessioner (11 nov, 8 dec 2025, 15 jan, 28 jan 2026), där deltagande företag tillämpat kundresekartläggning, intervjumethodik och analys av kvalitativ data för att utveckla sin förståelse av kundupplevelsen och identifiera förbättringspotentialer.

Följeforskningen har haft en reflekterande, analytisk och faciliterande funktion – att både bidra till och lära av processen.

## 1.1 Forskningsfråga

Hur kan innovationssprintar i workshopformat stödja små och medelstora företag i att utveckla kundcentrerade och datadrivna tjänster genom ökad förståelse för kundresor och insiktsarbete?

Två varianter av frågan användes löpande för att belysa processen ur olika perspektiv:

**Processfokus:** Hur kan kundresekartläggning som metod i en innovationssprint bidra till lärande och förmågeutveckling inom datadriven tjänsteutveckling hos SME-företag?

**Effektfokus:** På vilket sätt förändras SME-företags strategiska förståelse för kundupplevelse och värdeskapande efter deltagande i en innovationssprint baserad på kundresekartläggning och insiktsarbete?

## 2. Metod och forskningsansats

### 2.1 Forskningsansats

Följeforskningen utgår från en interaktiv forskningsansats, där följeforskaren deltar aktivt i processen samtidigt som hen observerar och analyserar lärandet i realtid. Metoden ligger nära aktionsforskning.

### 2.2 Datainsamling

- Observationer och samtal under workshops och gruppdiskussioner
- Dokumentation av material producerat av de sju deltagande företagen (kundresor, intervjuer, insiktskartor)
- Kort reflektionsintervju med deltagarna i samband med slutpresentation
- Forskarens anteckningar med reflektioner över gruppdynamik, lärande och metodanvändning

### 2.3 Analysram

Analysen bygger på ett ramverk kring:

- Kundcentrerad innovation
- Design thinking och tjänstedesign
- Organisatoriskt lärande i SME-kontext
- Datadriven strategi och mätbar kundupplevelse

## 3. Beskrivning av innovationssprinten

### 3.1 Session 1 - Introduktion och grundläggande metodik

**Fokus:** Kundresekartläggning som metod, med aspekter som doing-thinking-feeling som analysramverk för mänskligt beteende, kanalstrategier (digitalt och analogt), touchpoints, current vs future state och premiumvärden.

**Output:** En första versionen av en prioriterad kundresa samt identifierade antaganden och hypoteser.

### 3.2 Mellanperiod

Deltagarna genomför intervjuer med slutanvändare och intressenter och påbörjar analys av resultaten.

### 3.3 Session 2 - Insiktsarbete och visualisering

Heldag med expertstöd.

**Fokus:** syntes av intervjudata, strukturering av kundresa, visualisering av insikter, identifiering av smärtpunkter och möjligheter.

### 3.4 Session 3 - Strategiskt stöd och fortsatt arbete

**Fokus:** operationalisering av kundresor i strategi, processer och datainsamling. Introduktion till mätning på touchpoint-, journey- och livscykelnivå.

### 3.5 Session 4 - Slutpresentation och reflektion

Företagen presenterar förbättringsförslag, arbetsätt och lärdomar. Diskussion om nästa steg, skalning och kontinuerlig förbättring.

## 4. Analys: Lärande och utveckling

Detta kapitel analyserar vad sprinten åstadkommit ur ett lärande- och utvecklingsperspektiv. Analysen är strukturerad i fyra teman: metodlärande, insiktslärande, strategiskt lärande samt samarbete och kultur. Temana bygger på varandra - från verktygsförståelse till strategiska förskjutningar i synen på kund och värde.

### 4.1 Metodlärande - från "övning" till arbetsmetod

Ett centralt mönster är hur kundresor och intervjumethodik förflyttas från att uppfattas som temporära projektverktyg till att ses som återkommande arbetsmetoder.

I session 1 uppfattades kundresekartan ofta som en artefakt som ska fyllas i. Flera företag har en instrumentell syn: kartan likställs med processkarta eller checklista.

Efter genomförda sessioner visar intervjuer och samtal på en tydlig förskjutning. Kundresan börjar förstås som:

- ett analysverktyg för att strukturera kvalitativa data,
- ett diskussionsunderlag mellan roller och funktioner,
- en prioriteringsmatris för utvecklingsinsatser.

En parallell förskjutning sker i synen på intervjuer: från "prat med kund" till strukturerad datainsamling. Efter session 2 beskriver flera företag att de:

- formulerar frågor mer hypotesdrivet,
- använder följdfrågor för att nå känslor och underliggande behov,
- reflekterar över urval och variation.

Detta tyder på ett metodmedvetande snarare än enbart metodanvändning.

### 4.2 Insiktslärande - från antaganden till empiriskt grundad förståelse

Sprinten stödjer en förflyttning från antagandebaserad till insiktsbaserad förståelse av kundupplevelsen.

Förförståelsen av kundresekartan som koncept präglas av interna perspektiv och språk. När slutbrukarnas intervjudata integreras:

- beskrivs kunden i kontext (situation, drivkrafter, hinder),
- används citat och berättelser som evidens för specifika touchpoints,
- omformuleras antaganden om vad som är viktigast i resan.

Insiktslärandet kan beskrivas i tre dimensioner:

1. **Förskjutning i fokus:** från "vad vi levererar" till "vad *kunden* försöker uppnå".
2. **Fördjupning:** från funktionella problem till emotionella och symboliska dimensioner (t.ex. trygghet, stolthet, pliktkänsla, bidra till samhället, uppnå bättre hälsa).
3. **Breddning:** från en homogen kundbild till segmenterade användningsfall visualiserade i flera olika kundresekartor.

När intervjuerna synliggör skillnaden mellan varumärkets premiumvärden och kundens upplevda verklighet uppstår ett intressant spänningsfält: "det här lovar vi" vs "så här uppleves det idag".

### 4.3 Strategiskt lärande - från enskilda initiativ till helhetslogik

Förbättringsförslag formuleras initialt på operativ nivå. Över tid börjar företagen se kundresan som:

- ett ramverk för att aligna marknad, sälj, leverans och support,
- ett sätt att prioritera investeringar,
- ett underlag för mål och nyckeltal kopplat till upplevelsen.

Mätning på touchpoint-, journey- och livscykelnivå katalyserar strategiskt tänkande: var mätning påverkar beteenden och hur kvalitativa insikter kan översättas till indikatorer (t.ex. trygghet, begriplighet, tillgänglighet).

För många företag blir detta första gången de explicit kopplar samman:

*kundupplevelse → varumärkeslöfte → affärsstrategi → mätning*

Samtidigt kvarstår begränsningar kring hållbara mätstrukturer och livscykeluppföljning, ofta kopplat till spridd data och systemstöd.

## 4.4 Samarbete och kultur - sprinten som social lärmiljö

Sprinten fungerar som metodskola och social lärmiljö. Återkommande mönster:

- ▶ Internt brobyggande: fler funktioner ser helheten och minskar silotänk.
- ▶ Extern spegling: informellt benchmark normaliserar utmaningar och inspirerar.
- ▶ Reflektionskultur: det blir legitimt att ompröva antaganden trots operativ vardagspress.

Ur forskningsperspektiv möjliggör detta ett "komprimerat organisatoriskt lärande": deltagare uttrycker att de "vet" mycket sedan tidigare, men att formatet tvingar fram konkretisering, visualisering och handling.

## 4.5 Sammanfattande reflektion: Lärandets logik i sprinten

Lärandet kan beskrivas som en sekventiell men iterativ rörelse:

1. Exponering
2. Tillämpning
3. Reflektion
4. Abstraktion
5. Intention till implementering

Sprinten fungerar som en accelererad lärandeloop som förskjuter synen på kund, beslutsunderlag och kopplingen mellan upplevelse, varumärke och affär.

## 5. Resultat och slutsatser

Detta kapitel sammanfattar de huvudsakliga resultaten, med fokus på lärdomar och observerade förändringar. Underlaget utgörs av observationer, deltagarnas reflektioner samt producerade kundresor och insiktsvisualiseringar.

Gemensamt för företagen är att sprinten fungerade som ett ramverk för perspektivförskjutning: från intern effektivitet till kundupplevelse, från problemlösning till värdeskapande och från antaganden till insikter.

### 5.1 Från siffror till berättelser - en fördjupad förståelse för kvalitativ metod

En tydlig effekt av sprinten var att deltagarna fördjupade sin förståelse för vad kvalitativ metod är - och vad den inte är. Inledningsvis fanns en stark benägenhet att jämföra intervjuer med enkätlogik: flera deltagare uttryckte oro över "för få respondenter" och efterfrågade en tydlig gräns för när resultaten blir giltiga. Under sprintens gång etablerades en mer adekvat kvalitativ förståelseram, där fokus flyttade från representativitet till djup, variation och meningsbärande mönster.

Deltagarna började i högre grad resonera i termer av mättnad (eng: *saturation*): att datainsamlingen kan anses tillräcklig när nya intervjuer inte längre tillför väsentligt nya perspektiv. Viktigt var också skiftet från att söka "sanningar" till att producera "insikter" - dvs. empiriskt förankrade tolkningar som är användbara som riktning i utvecklingsarbete, snarare än statistiska bevis. Det gjorde att intervjuerna upplevdes som mindre osäkra och mer strategiskt relevanta: inte som något man gör för att "bli klar", utan som ett underlag för bättre beslut.

I samma process blev det tydligt att djupintervjuer är ett hantverk. Deltagarna fick en konkret erfarenhet av hur svårt det är att ställa öppna frågor, följa upp utan att leda, och hantera den tystnad som ofta krävs för att få fram motiv, drivkrafter och känslor. Trots svårigheten stärktes respekten för metoden eftersom värdet blev synligt när materialet omsattes till kundresa: citat, berättelser och observationer gav kundresan substans och flyttade fokus från interna antaganden till kundens faktiska upplevelse. En viktig konsekvens av detta var insikten om att kvalitativ research behöver vara iterativ och kontinuerlig, snarare än en engångsinsats kopplad till ett projekt.

## 5.2 Från att släcka bränder till att transformera - *current state* vs *future state*

Sprinten gjorde också skillnaden mellan *current state*- och *future state*-arbete tydlig på ett sätt som många deltagare beskrev som avgörande för hur de ser på förbättring och innovation. När företagen först kartlade nuläget blev det naturligt att fastna i smärtpunkter: friktion, brister, missförstånd, väntetid, informationsglapp och andra problem som kunder upplever i interaktioner med verksamheten idag. Det är i grunden värdefullt, men riskerar att skapa ett "släcka bränder"-fokus där ambitionen begränsas till att minska irritation.

När *future state* introducerades skedde en tydlig förflyttning. Deltagarna började arbeta mer med vad upplevelsen borde vara, och vilka emotionella kvaliteter den skulle kunna bära. Det ledde till att fokus breddades från att "fixa fel" till att bygga en mer önskvärd helhet. Skillnaden är strategiskt viktig: *current state*-lösningar tenderar att stärka effektivitet och minska risk, medan *future state* öppnar för differentiering, varumärkesbyggande och ny kundnytta.

I praktiken blev det tydligt att företag som lyckades hålla båda perspektiven samtidigt - dvs. både ta ansvar för smärtpunkter och samtidigt formulera en transformativ riktning - kom längre i sin utvecklingslogik. *Future state* fungerade då som ett styrande ramverk för prioriteringar, snarare än en separat visionsövning.

## 5.3 Från funktion till upplevelse - premiumvärden som strategisk ögonöppnare

Den mest genomgripande lärdomen under sprinten var deltagarnas insikt om premiumvärden: emotionella och identitetsbyggande värden som kan designas och förstärkas i kundresans *touchpoints*. Detta blev en tydlig ögonöppnare eftersom många företag initialt placerade "värden" i en marknadsföringssfär, medan tjänsteutveckling sågs som en fråga om funktionalitet, process och leverans.

Genom att arbeta med premiumvärden som en konkret designparameter - och inte som abstrakta värdeord - förändrades sättet deltagarna tolkade kundresan. Frågan blev inte enbart hur man minskar friktion, utan hur man systematiskt kan bygga upplevelsekvaliteter över tid: trygghet, kontroll, enkelhet, stolthet, tillit eller känslan av att bli sedd. Detta gjorde också att kopplingen mellan varumärkeslöfte och operativ tjänsteleverans blev tydligare.

En särskilt viktig förflyttning var att premiumvärden började användas som en riktning i future state-arbetet. När deltagarna ställde frågan "Vad kan vi som bolag göra för att bygga sådana värden hos våra kunder?" uppstod en praktisk innovationslogik: premiumvärdena blev kriterier för vilka förbättringar som är strategiskt mest betydelsefulla, vilka touchpoints som bör prioriteras och hur en tjänst bör utvecklas för att bära en tydligare identitet. Detta är också en central länk till datadrivet arbete: när man vet vilken upplevelse kvalitet man vill skapa kan man börja definiera vad som behöver följas upp och mätas.

## **5.4 Kundresekartläggning som katalysator för bredare strategiska samtal**

Ett tydligt resultat från sprinten var att kundresekartläggningen fungerade som katalysator för strategiska samtal som annars ofta uteblir i SME-kontext. Kundresan gav ett gemensamt, konkret och visuellt underlag för att prata om frågor som inte är självklara att hantera i vardagen: vad företaget egentligen konkurrerar med, hur kundens upplevelse relaterar till varumärkespositionering, och hur interna prioriteringar påverkar helheten.

Detta visar att kundresekartläggning inte bara fungerar som metod för själva kartläggningen, utan också som samtalsstruktur. När kundresan väl var på plats kunde diskussionerna röra sig mellan nivåer - från operativa åtgärder till strategiska vägval - utan att tappa kopplingen till kunden. I praktiken skapade detta ett språk som både ledning och operativa roller kunde använda, vilket är särskilt viktigt i mindre organisationer där strategi sällan är formaliserad och där beslutsfattande ofta är koncentrerat till få personer.

## **5.5 Förarbete, prioritering och metodens långsiktiga värde**

Flera deltagare utvecklade under sprintens gång en tydlig förståelse för att ett gott förarbete är avgörande för kvaliteten i insiktsarbetet. Att formulera relevanta frågeområden, välja rätt respondenter, avgränsa kundresan och sätta en realistisk plan för datainsamling visade sig ha direkt påverkan på vad företagen kunde dra för slutsatser och hur användbar kundresan blev.

Samtidigt blev det tydligt att det empiriska arbetet kräver prioritering - och att det är just prioriteringen som är svår. I många SME-företag konkurrerar researchinsatser med daglig leverans, kundärenden och försäljning. Deltagarna uttryckte därför en "paradox": dels att det är kostsamt att utveckla tjänster på fel antaganden, dels att det kan vara svårt att frigöra tid och energi för att arbeta insiktsbaserat i praktiken.

Detta pekar på att metodlärandet behöver kompletteras med organisatoriska stödstrukturer: enkla rutiner, realistisk ambitionsnivå och återkommande insiktscykler som är anpassade för små organisationers förutsättningar.

## **5.6 Studentmedverkan som ömsesidigt värdeskapande inslag**

Studentmedverkan i intervjuerna framstår som ett särskilt värdefullt inslag, både för företagen och för studenterna. För företagen gav studenternas deltagande ökad kapacitet i datainsamlingen, men också en positiv metodologisk effekt: studenterna gick ofta in i intervjusituationen med större nyfikenhet och mindre förförståelse, vilket bidrog till att frågor ställdes mer öppet och att antaganden utmanades.

För studenterna innebar arbetet en möjlighet att träna intervjumetodik på skarpa case och se direkt hur kvalitativ data används i analys och visualisering. En viktig bieffekt var att studentmedverkan också fungerade relationsbyggande: studenterna upplevde att de etablerade kontakt med lokalt näringsliv och fick en konkret koppling mellan utbildning och regional praktik. Ur ett regionalt utvecklingsperspektiv är detta en stark indikator på brobyggande mellan akademi och näringsliv, och en modell som kan utvecklas vidare.

## **5.7 Nätverkande och socialt lärande - särskilt viktigt för ensamföretagare**

Ett resultat som inte ska underskattas är värdet av nätverkande och extern spegling. Många deltagare beskrev att de fick lika mycket av att lyssna på och diskutera med andra företag som av själva kursinnehållet. Detta var särskilt tydligt bland ensamföretagare, som ofta saknar interna kollegor att resonera med kring strategi, kundupplevelse och metodval.

Sprintens upplägg skapade en social lärmiljö där deltagarna kunde jämföra utmaningar, dela lösningssidéer och normalisera osäkerheter. Detta ökade motivationen och gav legitimitet åt ett mer reflekterande arbetssätt. I flera fall framstod nätverket som en möjlig bärare av kontinuitet efter sprintens slut, vilket stärker sannolikheten för att arbetssättet lever vidare.

## **5.8 Samlade slutsatser**

Följeforskningen visar att innovationssprinten haft en tydlig och utvecklande effekt på de deltagande SME-företagen, där metodologiskt, strategiskt och kulturellt lärande

förstärkt varandra över tid. Sprinten bidrog inte enbart till att introducera nya verktyg, utan till att förändra hur företagen förstår kund, värdeskapande och beslutsfattande.

På ett **metodologiskt** plan utvecklade deltagarna en mer nyanserad och trygg relation till kvalitativ metod. Intervjuer kom att uppfattas som ett verktyg för insiktsgenerering snarare än verifiering, och kundresekartan som en struktur för att analysera och syntetisera komplex empiri. Detta innebar en förskjutning från att söka säkerhet i siffror till att arbeta med tolkning, mönster och meningsskapande, vilket i sin tur ökade deltagarnas förmåga att fatta informerade beslut under osäkerhet.

**Strategiskt** innebar sprinten en tydlig förflyttning från ett släcka-bränder-fokus på *current state* till ett mer transformativt synsätt där *future state* blev styrande för utvecklingsarbetet. Den mest genomgripande förändringen var insikten om premiumvärden som bärande princip för tjänsteutveckling. När emotionella och identitetsbyggande värden integrerades i kundresan förändrades logiken för prioritering, innovation och differentiering. Kundupplevelsen började förstås som en strategisk tillgång, snarare än ett resultat av enskilda förbättringsinsatser.

På ett **kulturellt** plan etablerade sprinten ett gemensamt språk kring kundupplevelse, insiktsarbete och värdeskapande. Premiumvärden fungerade som en samlande referenspunkt som engagerade både tekniska, operativa och affärsorienterade roller. Detta underlättade intern vision och samsyn, stärkte empati för kundens situation och gjorde det legitimt att föra mer reflekterande och långsiktiga samtal även i organisationer med starkt operativt fokus.

Sammantaget visar följeforskningen att kundresekartläggning, när den kombineras med kvalitativ research, reflektion och arbete med premiumvärden, kan fungera som en kraftfull hävstång för organisatoriskt lärande i SME-kontext. Innovationssprinten skapade en accelererad lärprocess där företag inte bara lärde sig nya metoder, utan också omförhandlade sin syn på vad kundcentrering innebär i praktiken.

## 6. Rekommendationer

Följande rekommendationer riktar sig till SME-företag, projektägare och regionala innovationsaktörer.

### 6.1 Rekommendationer till SME-företag

#### 1. Låt premiumvärden styra tjänsteutvecklingen

Premiumvärden ska inte bara formuleras - de ska upplevas i kundresans alla delar.

- Identifiera 2-3 känslomässiga kärnvärden
- Koppla dem till konkreta touchpoints
- Utvärdera rutiner utifrån: "Stärker detta vår identitet eller bara vår funktion?"

#### 2. Använd kundresor som levande strategiverktyg

- Uppdatera kartan efter varje insiktscykel
- Knyt mätpunkter till premiumvärden
- Gör kundresan synlig internt (vägg, dashboards, utbildning)

#### 3. Integrera kvalitativ insikt i strategiska beslut

- Återkommande kundintervjuer
- Löpande mättnadskontroll
- Hypotesdrivet utforskande

Premiumvärden blir hållbara först när de grundas i djup förståelse.

### 6.2 Rekommendationer till projektägare och innovationsfrämjare

#### 4. Bygg regional kapacitet för premiumvärden och tjänstedesign

- Program som utbildar i varumärkesdriven tjänsteutveckling
- Matchmaking mellan aktörer som arbetar med varumärkesstrategi och tjänsteutveckling
- Stöd i metoder för kundupplevelsemätning kopplat till premiumvärden

## **5. Stöd långsiktig implementering efter sprinten**

- Coachning 3-6 månader efter sprinten
- Uppföljning med mätfokus
- Forum där företag visar hur kundresekartläggning och människocentrerad tjänstedesign implementerats

## **6.3 Förbättra programdesignen i framtida sprintar**

### **1. Förläng tiden mellan session 2 och 3 - med analysstöd i kursen**

Mer tid möjliggör fler intervjuer och reflektion, men behöver kombineras med stöd för analys (se punkt 6).

### **2. Lägg in strukturerad uppföljning 2-3 månader efter sprinten**

Fokus på användning, implementering av premiumvärden och hinder i vardagen.

### **3. Kombinera kvalitativa insikter med enkel kvantitativ mätning**

Introducera lättviktiga indikatorer som bygger på kvalitativa insikter.

### **4. Skapa en regional kunskapsplattform för erfarenhetsutbyte**

Stöd fortsatt lärande, implementering och inspiration mellan företag.

### **5. Planera studentdeltagandet bättre**

Inför introduktion i metod och etik, tydlig rollfördelning och avstämningar. Koppla programmet till kursmoment.

### **6. Flytta analysen in i lärmiljön**

Minska kravet på att analys ska vara helt genomförd som hemläxa. Genom handledd analys:

- fångas osäkerhet upp tidigt,
- höjs kvaliteten,
- tränas tolkning och syntes.

## 6.4 Kundresekartläggningssprinten som försteg till andra innovationsprogram

Kundresekartläggningssprinten bör positioneras som ett försteg till mer avancerade innovationsprogram, exempelvis **Al.m** eller andra program i det halländska innovationssystemet. Efter denna sprint har deltagarna:

- sett och använt verktyg för kundresor,
- tränat metod och insiktsarbete,
- i många fall samlat empiri och skapat analysunderlag.

Det gör att deltagare i exempelvis Al.m blir mer redo att formulera rätt problem, använda AI som stöd i analys (snarare än ersättning för förståelse) och utgå från ett tydligare kundperspektiv. Kundresekartläggningssprinten fungerar därmed som en grundläggande mognadsnivå i en sammanhängande innovationsstege.

## 6.5 Rekommendationer till vidare forskning

Undersök premiumvärden som motor för regional innovationskraft:

- Hur stärker premiumvärden SME-konkurrenskraft i traditionella branscher?
- Hur påverkar emotionella värden lojalitet i tjänster som uppfattas som "långt engagemang" eller snabbbrörliga produkter?
- Kan premiumvärden fungera som kollektivt varumärkeskapital för en region som Halland? Hur bygger man detta strategiskt?