



Userdriven Lifestyle Development

"Appetizers" på 19 metoder

Overordnet gennemgang af 19 brugerdrevne innovationsmetoder med kommentarer omkring relevans for små og mellemstore virksomheder



ULD

Userdriven Lifestyle Development

INDHOLD

Indledning.....	2
“Co creation” (man skaber noget i tæt samspil med brugeren)	6
Online.....	6
Mass Customization	6
Online communities / virtuelle fællesskaber	7
Open Innovation & free revealing (crowd sourcing).....	9
Tool Kits	11
Off line	12
Lead User metode	12
Collaborative Development with Customers	14
“Explorative empathy” (her sætter man sig i brugerens sted)	15
Applied Ethnography.....	15
Persona.....	16
Use scenarios	17
Kundescenarier og aktivitetscyklus	17
Scenarios for Future Markets and New Products	18
“Value dimensions” (man afdækker hvilke værdier, der er vigtige for kunden – hvilken opgave kunden ønsker løst)	20
Identifying Customer Desired Outcome.....	20
Customer Value Change Driver Analysis	21
KANO	22
Repertory Grid.....	23
Strategy canvas & Blue Ocean Strategy	24
Designmæssige metoder	25
Participatory Design	25
Cultural probing.....	27
MUST	28
“Testing concrete” (Prototype evaluering)	30
Prototyping for Market Experimentation.....	30
Litteraturliste.....	31

INDLEDNING

Formål

Målet med forprojektet har været at identificere anvendte metoder og best practice i ind- og udland inden for brugerdreven innovation. Rapporten skal ses som et redskab til at skabe overblik over, hvilke metoder der findes inden for området og er således ikke en beskrivelse af afprøvede metoder. Senere udvælges de 2-3 brugerdrevene innovationsmetoder, som ULD-projektet vurderer bedst egnede for SMV'er.

Forudsætning

I rapporten gennemgås 19 metoder om brugerdreven innovation. Størstedelen involverer brugerne direkte – enkelte metoder tager udgangspunkt i virksomhedens egen indsigt i brugerne. Det står klart, at der er flere egnede metoder, men ULD er i research-fasen nået frem til, at det er de 19 metoder, som er relevante at dykke ned i set ud fra et SMV-synspunkt, idet særlige forhold gør sig gældende, når der skal udvælges metoder til netop små og mellemstore virksomheder.

1. Vi har således set på, hvor stort et ressourceforbrug den enkelte metode kræver af virksomheden, såvel økonomisk som tidsmæssigt.
 2. Vi har set på, hvor let metoden er at implementere for virksomheden. Der skal være tale om en metode, som er let tilgængelig, så den ikke kræver omfattende konsulentbistand for at man forstår, hvad man har med at gøre.
 3. Af samme grund har det været afgørende at finde metoder, som virksomhederne selv kan håndtere inden for en overskuelig tid/indkøringsperiode. Projektets mål er at hjælpe SMV'erne godt i gang, men på sigt skal de kunne arbejde med brugerdreven innovation på en måde, så det er integreret og en naturlig del af virksomhedens produkt/konceptudvikling. De fleste metoder kræver assistance af eksperter inden for metoden for at guide virksomheden rigtigt igennem processen. Dette faktum er væsentligt at inddrage i udvælgelsen af de rette metoder til SMV-gruppen, fordi denne række af virksomheder ikke har en lige så bred kompetencevifte blandt medarbejdere og ledelse som i større virksomheder.
- Næste skridt i ULD-projektet bliver at inddrage eksperter, som kan understøtte den videre proces hen imod at udvælge og afprøve brugerdrevene innovationsmetoder, som er velegnede for SMV'erne.

Metode

I arbejdet med rapporten er der foregået omfattende desk research. Dertil kommer field research i Japan, med besøg hos et japansk initiativ, opstartet af den japanske regering, med udvikling af et online community, hvor der genereres nye ideer mellem brugere, produktudviklere/designere og producenter.

Der er foretaget interviews af eksperter og virksomheder, ligesom en række virksomheder er besøgt for at præsentere projektet for dem.

Film og seminar

Der er desuden lavet en præsentationsfilm om projektet, og i arbejdet med denne blev eksperter og virksomheder interviewet.

ULD-projektet har afholdt et velbesøgt seminar om metoder til brugerdreven innovation, hvilket gav en god dialog med interesserede aktører; deriblandt også virksomheder.

Projektets styregruppe har bidraget med deres spidskompetencer hver især.

Grundviden og overblik

Via researchforløbet er projektets medarbejdere hurtigt blevet en naturlig del af netværket omkring udvikling af brugerdrevne innovationsmetoder i Danmark. Der tegner sig et billede af et lille velfungerende netværk – en brugerdreven klyngedannelse.

Det har ikke været forprojektets mål at lave en dybdegående vurdering af metoderne inden for brugerdreven innovation. Målet har været at researche sig frem til en grundviden og overblik, som gør det muligt at vurdere de enkelte metoders relevans i forhold til SMV'er og samtidig indsamle tilpas meget viden til at kunne lave en overordnet beskrivelse af metoderne, så det er muligt at danne sig et hurtigt overblik over emnet.

Medarbejderne i projektet er ikke eksperter på området. Processen har krævet omfattende research, idet det hurtigt stod klart, at det er et mere uoverskueligt område end forventet. Der findes ikke meget, egnet litteratur, som giver overblik, sammenligner metoder og beskriver flere forskellige metoder. Området afspejler på alle måder nye veje.

Meget af den relevante litteratur, hjemmesider, cases etc. stammer fra USA, og vi kan konstatere, at der her arbejdes meget med brugerdreven innovation. Derved afprøves og udvikles hele tiden nye metoder og kombinationer af metoder.

Der er tale om et stort område, som vi langt fra ved alt om. Rapporten er således ikke en resultatliste, da der til stadighed dukker nye relevante metoder op, som kan være interessante at undersøge nærmere. Men målet er at udvælge de 2-3 metoder, som er mest velegnede for SMV'er, og vi mener, at der med det nuværende grundlag er mulighed for at udvælge 2-3 oplagte metoder, som umiddelbart ser lovende ud mht. de kriterier, vi har opstillet. Lad dermed ikke være sagt, at det bliver et nemt valg. Dertil er der for få "hands-on-erfaringer" at læne sig op ad.

I Danmark er det foruden de store virksomheder som Arla, Novo Nordisk, Danfoss, LEGO etc. især it-branchen, som er i gang med brugerdrevne innovationsprocesser. Vi ser også bevægelser i tekstilbranchen (fx brug af personas og mass customization).

Erfaring omkring SMV'er

Det er tydeligt, at der i Danmark ikke er væsentlige erfaringer på området endnu – i særdeleshed ikke hvad angår SMV'er. Det er kun ganske få SMV'er, som har afprøvet brugerdreven innovationsmetoder, og cases udspringer stort set altid fra store virksomheder.

Det er en begrænsning i rapporten, at vi ved vurdering af relevans af metoder for SMV'er ikke har noget erfaringsopsamling/cases at kunne gå ud fra.

Vi har konstateret en uigennemsigthed, som også vil møde SMV'er, hvis de af egen drift ønsker at arbejde med brugerdreven innovation. Et af problemerne er, at de få konsulenter, der arbejder med området, typisk har deres erfaringer fra store virksomheder, og de har derfor ikke nødvendigvis blik for de behov og udfordringer, som gør sig gældende i SMV'er. Desuden har de ofte få erfaringer med flere metoder.

Flere design- / konsulentbureauer arbejder med at kombinere metoder i forløb, som de selv har udviklet, men heller ikke her ser vi specifikke SMV-erfaringer. Vi tror på, at det fortsatte arbejde med ULD vil afdække metoder, som er brugbare for SMV'erne. Men der vil sandsynligvis blive behov for at understøtte processen og mulighederne for at arbejde videre med brugerdreven innovation for SMV'er.

Rådgivning og vejledning

Vi kan allerede se en stor fordel ved at opbygge en slags vidensbank og videntcentre, som kan udbyde generelle observationer og informationer, som virksomhederne kan gøre brug af. Steder der tilbyder guidelines, og hvor virksomhederne kan få assistance og rådgivning om metoder og deres anvendelse samt den specifikke information, som kan gøre processen til en succes. I arbejdet med metoderne er det interessant at se, at nogle observationer/informationer kan flere fra samme branche / virksomhedstype med fordel dele, så omkostningerne fordeles på flere virksomheder. En form for brobygning og dermed implementering af viden omkring emnet mellem forskere og SMV'er er der stort behov for.

ULD har i research-fasen oplevet meget interesse for projektet og emnet og fundet en form for næsten frustration omkring manglende indsigt i emnet.

Metoder eller ej

I styregruppen for ULD har der været diskussioner om, hvorvidt man kan bruge betegnelsen metoder til alle de 19 opstillede i rapporten. Flere af "metoderne" er mere ment som værktøjer eller inspirationskilder til at inddrage brugerne mere ved idé- og produktudvikling. Vi har dog valgt alligevel at benytte betegnelsen metoder, således, at de virksomheder, der skal deltage, får en fælles introduktion til forskellige måder, hvorpå man arbejder med at inddrage brugerne under en fælles betegnelse "metoder".

Gennemgang af de 19 metoder

I det følgende gennemgås de 19 metoder. Flere af metoderne har fællesnævner og kan umiddelbart minde om hinanden (Fx Online Community, Open Innovation og Tool Kit) og nogle er en kombination af flere metoder (Fx Participatory Design). Under research fasen dukkede mange metoder op, så der opstod et behov for at inddele dem i kategorier for at skabe et overblik. Det blev til fem kategorier:

- "Co creation" – man skaber noget i tæt samspil med brugeren. Denne kategori er underopdelt i Online og Off line, hvor Online er samspillet baseret på internet interaktion og Off line fordrer fysisk tilstedeværelse i samspillet.
- "Explorative empathy" – her sætter man sig i brugerens sted
- "Value dimensions" – man afdækker, hvilke værdier, der er vigtige for kunden – hvilken opgave kunden ønsker løst
- Designmæssige metoder
- "Testing concrete" – Prototypefremstilling - her evalueres et fysisk produkt

“Co creation”

(man skaber noget i tæt samspil med brugeren)

ONLINE

Mass Customization

Hvad er Mass Customization

Et nyt paradigme, som afløser masseproduktion, der ikke passer til turbulente markeder, udvidelse af produktvarianter og muligheder for internethandel. Mass Customization kan tilpasse sig hurtigt, og produkterne bliver solgt gennem butikker eller internettet. Mass customization er en metode med total tilpasning til brugerens individuelle behov. Man kan designe eller sammensætte sit eget produkt og få det, som man vil. Build-a-Bear er et produkt, som bliver “sammensat” af kunderne, som føler, at de selv har “designet” produktet. Andre eksempler er en skobutik i New York, hvor kunder via rapid prototyping får produceret den design-sko, de ønsker, på 30 minutter eller Threadless; et T-shirt firma i U.S.A, hvor man kan indsende sit eget print og få tilsendt en færdig T-shirt.

Hvad kan man opnå med Mass Customization

Først og fremmest tilfredse kunder, der føler, de har fået nøjagtig, hvad de har brug for. Fremgangsmåden giver indsigt i udækkede behov.

Hvordan arbejder man med Mass Customization

Udfordringen med mass customization er at få det til at virke for kunden som en individuel oplevelse, men på en industriel måde, så der også er en sund økonomi forbundet med konceptet. Der skal skabes et fleksibelt produktionssystem, som er i stand til umiddelbart at honorere en vilkårlig efterspørgsel på en kost-effektiv måde. Der er set flere tiltag, hvor der er opsat rammer for, hvilke løsninger kunden kan vælge imellem - f.eks. et funktionsstolefirma, hvor der var mange valgmuligheder inden for læder, tekstil, træsorter til stellet etc. Dilemmaet er imidlertid, at hvis der opstilles for mange valgmuligheder for kunderne “står de af”. Det kan komme til at virke uoverskueligt og få kunderne til at søge et mere enkelt koncept.

Vurdering af Mass Customization i forhold til SMV'er

Specielt i U.S.A. er der mange mindre internet- eller fysiske butikker, som har fundet en niche ved at tilbyde kunderne lige, hvad de ønsker. Hele indkøbssiden skal tilpasses, og det skal analyseres, om de mange valgmuligheder opfattes positivt hos kunden. Kundegrundlag samt værdiforøgelsen i at kunne tilbyde individualiserede løsninger bør også analyseres.

Online communities / virtuelle fællesskaber

Hvad er Online Communities

Virtuelle fællesskaber på internettet, hvor man deler interesser med ligesindede. Det er ikke selve chat'en eller blog'en der skaber fællesskabet, men opbygningen af relationer over længere tid. At kommunikere med ligesindede er en væsentlig årsag til at melde sig ind. Virtuelle fællesskaber er interessante i en produktudviklingsfase, fordi medlemmerne har stor interesse for emnet/produktet.

Hvad kan man opnå med Online Communities

I samarbejdet får man adgang til medlemmerne og deres drøftelser af muligheder og ideer til forbedringer og nye produkter. Får man en god kontakt, viser undersøgelser, at mange brugere (op til 80%) gerne vil hjælpe virksomheden igen. Der er derfor gode muligheder for at udvikle et varigt samarbejde. Medlemmerne bliver virtuelle "medarbejdere", som identificerer sig med virksomheden og det produkt, de har været med til at udvikle. Mange medlemmer forbedrer og designer videre på produkterne. Engagement + det faktum, at det er sjovt at være med, driver dem – betaling motiverer ikke. Detaljeringsgraden og kvaliteten af brugernes bidrag er bemærkelsesværdigt gode, og der tilføjes nye detaljer og perspektiver på områder, som virksomhederne i forvejen mente sig godt inde i. Der opstår ofte helt nye, rigtig gode ideer. Men der er også problemer ved at arbejde med virtuelle fællesskaber. Fx at konkurrenter kan kigge med, og se udvikling, som ellers skulle have været hemmeligholdt, og at finde den rette mængde repræsentative brugere. Desuden er det en udfordring at få alle afdelinger i en virksomhed til at acceptere den viden, som man henter – fordi udviklingen er så meget på begynderstadiet, at det er et sats at smide fx mange markedsføringskroner efter en god ide, som ikke er væsentligt underbygget. Metoden tiltaler i høj grad praktikere, hvorimod akademikere er mere afventende, og mangler videnskabelig dokumentation.

Hvordan arbejder man med Online Communities

Virksomheden skal afklare sine mål, så man præcis ved, hvad brugerne skal tage stilling til. Man arbejder med medlemmerne i 3 step:

1. Idegenerering og koncepter

Fokus på identifikation og generering af muligheder og nye ideer. Her kan man komme frem med ideer og visioner, uanset hvor vanvittige og anderledes de er. Bidragene lægges sammen med virksomhedens egne ideer. Den samlede idé-kollektion evalueres og forfines derefter.

2. Design and Engineering

Brugerne får mulighed for at designe egne produkter. Her ses bort fra økonomi, og hvad der kan lade sig gøre. Koncentration om at skabe det ideelle produkt. Medlemmerne er meget entusiastiske og derfor oplagte at bruge til at teste ideer, ændringer i et produkt, nye detaljer etc.

3. Test and launch stage

Inddrage brugerne, se dem som de endelige købere.

Herefter gennemgås 4 faser (metode til Community Based Innovation (CBI)):

1. Fastlæggelse af bruger-målgruppen

(Hvilke bidrag kan brugerne komme med for at støtte virksomheden i den aktuelle innovationsproces?)

Det er forskellige typer, man finder i de enkelte fællesskaber, og det varierer, hvor meget de engagerer sig. "Turisten" har kun overfladisk interesse i emnet og ikke stærke bånd til gruppen. "Mingleren" har stærke sociale bånd til gruppen, men er ikke særligt inde i emnet, "Entusiasten" er meget involveret i emnet, men ikke særligt knyttet til gruppen, "Insideren" er stærkt involveret i gruppen og meget inde i emnet. De interessante er Entusiasten og Insidereren, fordi de efterspørger nye produkter /egenskaber, før den almindelige forbruger. Deres viden gør dem samtidig egnede til at teste områder, man er usikker på, hvordan vil fungere. Især egnede til at teste i faserne "Idegenerering og koncepter" og "Design and Engineering", hvorimod det bør være mere repræsentative / "almindelige" målgrupper, som tester de konkrete produkter.

2. Identifikation af egnet Community

(I hvilket Virtuelt fællesskab finder vi de brugere, vi skal i dialog med?)

Her indkredses det, hvor der er fællesskaber med interesse for produktet. Nogle virksomheder opretter med succes egne virtuelle fællesskaber. Andre leder blandt egne medarbejdere, som ofte er entusiastiske omkring deres arbejdsområde, og derfor måske kender egnede fællesskaber. Andre "googler" sig frem til velegnede fællesskaber eller leder i fora beslægtede med ens produkt. Man skal være klar over, at fællesskaber reagerer meget forskelligt på henvendelser udefra. Nogle vil rigtig gerne deltage og tilbyder straks deres støtte, nogle er kun overfladisk interesserede, mens andre føler det som en forstyrrelse, de bliver irriterede over og bestemt ikke vil deltage i. Derfor vigtigt at sætte sig grundigt ind i fællesskabet (fx via webmasteren), inden man spørger om hjælp.

3. Virtual interaction Design

(Hvordan samarbejder vi med disse brugere på en måde, så vi er effektive og målrettede i forhold til at nå vores mål?)

Der er flere metoder hertil, men generelt gælder det, at fællesskaberne ikke kan motiveres via aflønning, konkurrencer eller anden belønning. De er drevet af interesse for produktet/sagen, og det er deres engagement, som skal aktiveres. Det ideelle er at få dem til at blive opslugt af ens problemstilling. Det er vigtigt at skabe en platform, hvor brugernes vurderinger kommer til at fremstå realistiske, og at skabe et miljø på nettet, som stimulerer den enkelte brugers kreativitet.

4. Samarbejde med brugerne

(Hvordan opmuntrer vi brugerne til at tage aktiv del i processen?) Når fællesskabet er identificeret, og der er lavet en god virtuel platform, er det tid til at skabe kontakt med brugerne. Man skal være obs på at selv spille med – hele tiden. Brugere skal lynhurtigt kunne få svar på spørgsmål og overvejelser, hvis de skal kunne have tillid

til virksomheden. Desuden forventer brugerne, at de får tilbagemeldinger på deres input samt en løbende orientering om projektets generelle fremskridt. Det er en god ide at bede brugerne om tilbagemeldinger på, hvordan de oplever samarbejdet, så man løbende kan justere samt erfaringsopsamle til næste gang, man benytter sig af Virtuelle fællesskaber.

Et eksempel på et interessant online community er Elephant Design. Elephant Design startede for 10 år siden i samarbejde med den japanske regering (MITI) et projekt, som skulle hjælpe SMV'ere til at få større indsigt og styrke deres brug af design. Det blev til en elektronisk platform og et mødested for forbrugere og produktudviklere, som ud fra udækkede behov fra slutbrugere udvikler nye prototyper eller tegninger, som videregives til producenter, når der er nok forbrugere, der har tilkendegivet, at de er interesseret i at købe produktet. Elephant Design har i dag flere store sponsorer af producenter (på livsstilssiden er det MUJI) og samarbejde med designskoler. En skare af 400 producenter, 2100 produktudviklere og 22.000 slutbrugere indgår i fællesskabet. Elephant har i dag 14 fuldtidsansatte og 25 kontraktansatte tilknyttet.

Vurdering af Online Communities i forhold til SMV'er

Der er ingen tvivl om, at de virtuelle fællesskaber er en guldgrube af viden, og at de på mange måder er lette at gå til for SMV'er. Virksomhederne skal imidlertid være opmærksomme på, at de bevæger sig på en kommunikationsmæssig knivsæg, fordi de ved at gå offensivt på nettet bringer sig selv i spil. Hvis de virtuelle fællesskaber vender sig mod dem, kan det være meget problematisk, fordi det jo netop er en kerne-målgruppe, man er i dialog med. Derfor skal virksomheden på forhånd gøre op med sig selv, om de vil prioritere kontakten, fx ved at stå til rådighed for medlemmernes spørgsmål og forventninger om at følge med i produktudviklingsprocessen. Samtidig skal man være obs på, at det er et nyt område, som man indtil videre har få erfaringer med.

Open Innovation & free revealing (crowd sourcing)

Hvad er Åben Innovation?

'Open innovation' er den internationale samlebetegnelse for innovation (brugerdrevet, medarbejderdrevet osv.). Her gør man brug af al den viden, som kan findes hos brugere, forskere, medarbejdere, forbrugere, NGO'er, underleverandører, m.fl. Det er derfor en aktiv dialog med omverdenen, hvor man inddrager ideer og viden – får eksperterne til at vurdere ens egne ideer, skabe ideer til produkter og ydelser, stille krav til deres udformning, teste produkterne og gøre dem klar til kommercialisering. Åben Innovation kan bruges i alle led af værdiskabelsen. Hvis innovation foregår i et lukket rum, konfronteres produktet først med omverdenen, når det er færdigudviklet – brugeradfærden bør tilpasses produktet i stedet for omvendt. Derfor er der mange gode argumenter for at arbejde med Åben Innovation. Innovation og entreprenørskab er hjørnestenene i Åben Innovation.

Hvad kan man opnå med Åben Innovation

Produkters levetid forkortes ekstremt meget i disse år. Der kommer hele tiden nye og bedre produkter frem. Der er en direkte sammenhæng mellem innovationskraften i en virksomhed og dens evne til at trække mange kilder ind i innovationsprocessen. Ny forskning konkluderer entydigt, at virksomheder, der integrerer åben innovation i sine strategier, har en klart bedre økonomisk performance end andre.

Man går glip af meget ved ikke at tænke i Åben Innovation. Der ligger ekstremt meget brugbar viden udsendt fra såvel bittesmå som kæmpestore virksomheder i hele verden. Det er en fordel, hvis en virksomhed kan få adgang til allerede udviklede teknologier frem for at skulle udvikle alt selv. Virksomheder bruger udviklede teknologier forskelligt. Fx benyttes en ny teknologi på en måde og til nogle markeder, og det kan derfor være relevant, at andre virksomheder kan benytte det udviklede til andre ting og til andre markeder. Forskning viser, at langt de fleste virksomhedsledere i dag bevæger sig ud over deres interne forsknings- og udviklingsafdeling i jagten på ideer og innovation. Kun 17% gennemfører deres innovationsprocesser for hermetisk lukkede døre.

Hvordan arbejder man med Åben Innovation

Virksomheden bør organisere sig sådan, at man i udviklingsfasen bliver mere åben overfor eksternt sparring og output. Og fx lader intern viden og ideer flyde ud af virksomheden, hvis den ikke selv skal bruge dem. Det er en åbenbar fordel, hvis man kan få adgang til andres teknologier, og ikke selv skal udvikle alt. Nogle store virksomheder skaber alliancer med nystartede virksomheder; gør dem til dele af deres "store" virksomhed for derved at få adgang til ny teknologi. Forskning viser, at succes med Åben Innovation afhænger af en effektiv kontrol og styring af processerne. Bl.a. er det vigtigt, at man vælger de rette kilder og ikke trækker på for mange på en gang. Man skal lære at prioritere sine kontakter, skumme de nyttige bidrag fra og bringe dem ud til de medarbejdere, der skal bruge dem. Bevægelse fra lukket til åben innovation indebærer et kulturskifte og forudsætter en mentalitetsændring i organisationen. At gå i den retning kan ligne et signal til udviklings-afdelingen om, at de ikke gør det godt nok. De medarbejdere, der før nød respekt for at kunne finde løsninger på alt, må nu give plads til eksterne spillere. Derfor må processen mod åben innovation styrkes gennem incitamentssystemer, målrettet omstilling af arbejdsgangene, nye karrieremuligheder mm.

Vurdering af Åben Innovation i forhold til SMV'er

Åben Innovation er et stort område at gabe over som SMV'er. Små virksomheder risikerer at blive løbet over ende af de større, som har ressourcerne til at føre ideerne ud i livet. Der er en risiko forbundet med åbenheden, og det bør overvejes, om SMV'erne har kapaciteten til at begive sig ud på så udforsket et felt, som Åben Innovation jo stadig er. Omvendt er der væsentlige gevinster at hente, og i tekstilbranchen har en aktuel analyse vist de første eksempler på, at "konkurrenter" erfaringsudveksler. Også i møbelbranchen ser man tendenser til, at man er ved at åbne op. Der skal tænkes i nye baner i forhold til, hvem man anser for sine konkurrenter, og der kan være en reel risiko ved ikke at kaste sig ud i Åben Innovation. Spørgsmålet er dybest set, om SMV'erne har råd til at lade være?

Tool Kits

Hvad er tool kits

Von Hippel har beskrevet (Eric von Hippel, 2005, side 147) en interessant tilgang i form af "tool kits". Tool kits konstrueres typisk, når virksomheder har opgivet at afdække behovene i hele markedet og derefter på forskellige vis lader deres brugere selv designe og udvikle produkter. Fx Bush Boake Allen (BBA), som arbejder med at fremstille smagsstoffer til virksomheder - fx Nestlé. Hvis en kunde bestiller en "kødagtig" smag til et sojaprodukt, går BBA i gang med at producere produktet og leverer til aftalt tid. Derefter går det frem og tilbage med småjusteringer fra kunden. Ofte ved kunderne ikke helt, hvad de er ude efter og processen tager tid og ressourcer for BBA. Kun 15% af alle nye smagsstoffer bliver accepteret af kunden. BBA har derfor for at kunne imødekomme hurtigere og mere målrettet produktudvikling udviklet et internetbaseret tool kit. Kunder kan her selv justere en række parametre, der påvirker smagen og derefter bestille prototypen hos BBA.

Hvad kan man opnå med tool kits?

Brugerne får et produkt, hvor iterationen er optimal, reaktionstiden hurtig og der opnås høj grad af specialisering. Brugere stiller sig ikke tilfredse med standardvarer – de ønsker individualisering. Udvikleren af tool kittet opnår en kortvarig konkurrencemæssig fordel, da brugerne hurtigt og effektivt sammen med virksomheden kan udvikle prototyper og specialdesigns. Da virksomheden ikke anvender så meget tid på at udvikle specialdesigns og prototyper til den enkelte kunde, bliver man i stand til at servicere flere kunder. Disse fordele forsvinder dog over tid, fordi konkurrenterne kan kopiere og forbedre produktet. Det er derfor vigtigt konstant at udvikle og tilpasse et tool kit, hvis konkurrencefordelen skal bevares.

Hvordan arbejder man med tool kits

Følgende punkter skal helst indgå i tool kittet:

- 1) Muligheden for at konstruere en række designs efterfulgt af en "learning by doing" proces. Her tænkes simulationer, hvor man ved hjælp af computere kan køre en række iterationer for at teste prototypen uden at fremstille den.
- 2) Brugervenlighed, da brugeren ikke har tålmodighed til at lære et nyt design-sprog.
- 3) En database af succesfulde moduler og komponenter, som er testet både individuelt og i forhold til hinanden, så brugeren ikke sætter elementer sammen, som ikke er kompatible.
- 4) Info om begrænsninger i tool kittet. Hvilke muligheder og begrænsninger er der i forhold til produktionen af et givent produkt.

Thomke & Hippel (2002) har identificeret tre kardinal-indikatorer på, at en branche er på vej mod brugerinnovation og tool kits:

- 1) Markedssegmenter formindskes og brugerne efterspørger i højere grad specialfremstillede produkter

- 2) Brugere har brug for mange iterationer, før der nås en tilfredsstillende løsning. Der kommer klager fra brugerne; fx om at de har modtaget et forkert produkt, eller at reaktionstiden fra kundeservice er for langsom. For at nedbringe klagerne kan virksomhederne føle sig fristede til at begrænse graden af specialisering. Mindre kapitaltunge brugere stiller sig tilfredse med standardvarer eller migrerer til andre brancher for bedre løsninger. Dermed bliver loyaliteten i markedet faldende.
- 3) Det er normalt for virksomheder i branchen at anvende computerbaseret simulation og hurtige prototypeværktøjer til udvikling af nye produkter.

Vurdering af tool kits i forhold til SMV'er

Tool kits har primært været brugt i B2B, men ses nu mere og mere i B2C-markedet. Eksempler er Dells købskonfigurator og NikeiD, hvor slutbrugere har indflydelse på design og kvalitet af deres produkt. Der er dog stadig en del begrænsninger. Fx når man køber en sko gennem NikeiD, hvor det kun er små detaljer, man selv kan bidrage med. NikeID kan bruge systemet til at spotte nye trends. Kunderne ser det som en nyhed, hvor det er sjovt at designe sine egne sko. Det er ikke "valg", der skaber radikal innovation, men markedsføringsmæssigt opfattes det som en ny dimension af brugerne. I følge Eric von Hippel bliver de omkostninger, der "spares" i produktudviklingen ofte brugt til at udbyde flere services og support af kunder. Der er væsentlige omkostninger forbundet med afkodningen af information erhvervet fra brugere (lead user og andre metoder), men ved brug af user tool kits kan omkostningerne til afkodning spares, da der er en høj grad af kundeinvolvering, hvor det er mest hensigtsmæssigt (fx når designfasen og produktudviklingen er outsourcet til brugeren). På grund af begrænsninger i løsningerne kan produktudviklingen blive mindre sofistikeret end normalt. Udfordringen ligger i service og mængde og typer af kunder, som kan serviceres. Hvis en SMV'er overvejer at bruge tool kit-metoden skal virksomheden vurdere, om set up'et inklusiv arbejdet med services og support af kunder opvejer udgifterne til at outsource produktudviklingen. Virksomheden bør nok forsøge sig på ét forretningsområde i første omgang og høste erfaringer herfra før evt. udvidelse til andre forretningsområder.

OFF LINE

Lead User metode

Hvad er Lead User-metoden

Udviklet af Eric von Hippel. Filosofien er at benytte input fra brugere, som er foran andre og dermed mere "ekspert" end andre kunder. Ved at afkode disse brugeres udtrykte behov, kan man identificere skjulte og kommende behov for resten af markedet. Lead Users har typisk behov, som er sværere at tilfredsstille end almindelige kunders behov. De er som regel måneder eller år foran det generelle marked, og har ofte eksperimenteret med at udvikle egne innovative resultater eller

produktmodifikationer. Man kan betragte dem som en slags vindue til fremtidige behov i det generelle marked.

Hvad kan man opnå med Lead User metoden

Processen handler om at identificere Lead Users og derefter benytte deres input, når man genererer nye ideer. Disse input er typisk "foran markedet" og giver dermed virksomheden en indsigt i, hvor markedet bevæger sig hen – hvilke fremtidige behov kunderne har. Lead Users har en særlig indsigt i produktet og derfor også specielle behov, som kan være med til at identificere "udækkede" behov – dvs. behov, almindelige brugere ikke ved, de har.

Hvordan arbejder man med Lead User metoden

Von Hippels definition på lead users:

"Medlemmer af en brugerpopulation med to specifikke egenskaber: 1) Førende indenfor markeds-trends, og derfor oplever de behov, som først senere opleves af mange andre brugere i det samme marked. 2) De forventer et højt udbytte ved at finde en løsning på deres behov".

Men hvordan finder man disse lead users (eller på dansk nørder/superbrugere)? Lead users er sjældent tilfredse med de løsninger, som allerede findes og udvikler derfor selv. De finder typisk sammen med andre lead users og kommunikerer og udvikler sammen med dem. Disse grupper skal identificeres og kontaktes. Fx ved at oprette en weblog eller overvåge relevante weblogs og hjemmesider om emnet. Alternativt kan man finde frem til en enkelt lead user, som kan skabe kontakt til flere. Man skal tænke bredt, når man leder. Lead users kan sagtens kan være fra en anden industri. Fx nævner Eric Von Hippen bremses – hvor bilbranchen tog kontakt til flybranchen, som skal udvikle de mest ekstreme bremses til fly, når de skal tage farten af ved landing.

Når der arbejdes med lead users er forløbet almindeligvis dette:

- 1) Lægge fundamentet. Teamet specificerer virksomhedens marked.
- 2) Bestemme trends. Teamet identificerer trends på markedsområdet. Det er vigtigt på forhånd at vide, hvilke trends lead users skal være førende i.
- 3) Identificere lead users.
- 4) Udvikling af nye produkter. Via workshops er lead users deltagere i nye produktgenereringer.

Vurdering af lead user i forhold til SMV'er

Det kræver mange ressourcer af en SMV'er at identificere de rigtige lead users. Hvis SMV'en arbejder på et globalt marked skal lead users også identificeres globalt, og det kan kræve mange ressourcer. Er lead users relativt nemme at identificere, kan metoden være meget interessant for SMV'er. Det er dog vigtigt at selve workshoppen med de identificerede lead users ledes af en professionel og rutineret person, så potentialet udnyttes optimalt.

Collaborative Development with Customers

Hvad er Collaborative Development with Customers

Udvikling af nye produkter i samarbejde med kunder er meget brugt, specielt på industrielle markeder. Ofte er lead user udvalgt som metode. Men det kan også inkludere observation, udpegning af ønskede løsninger og prototyping.

Interfirm-forhold i innovation kan være både vertikal og horisontal. En organisation kan samarbejde med partnere på forskellige stadier i værdikæden såsom kunder, konkurrenter eller leverandører – fx i en skriftlig samarbejdsaftale. Fokus er på dyb kundeindsigt og gode ideer. Dette samarbejde kan ske på alle stadier af innovationsprocessen.

Hvad kan man opnå med Collaborative Development with Customers

Joint ejerskab, adgang til brugeres indsigt og erfaringer. Udvikling af en dybere forståelse mellem partnere. Nyudvikling af produkter sker hurtigere, da partnere arbejder sammen, og der mistes ikke tid pga. misforståelser og manglende motivation – målet er klart for alle. Bedre resultater opnås ved prototyper, da alle er informeret og indgår som en del af udviklingsprocessen. Risikoen ligger i, at sårbar information ikke kan holdes internt, og i problemstillinger i forhold til rettigheden til produktet. Omkostningerne ved sådan et samarbejde skal opvejes mod, om de overstiger fordelene.

Hvordan arbejder man med Collaborative Development with Customers

- 1) Opsætte mål for projektet mht. produktet og markedet
- 2) Identificere nødvendige partnere, og hvad de kan bibringe
- 3) Evaluere partnere
- 4) Forhandle partnerskabsaftaler

Det er vigtigt, at partnere er komplementære, stoler på hinanden, er åbne, fleksible og tilpasningsparate.

Vurdering af Collaborative Development with Customers metoden i forhold til SMV'er.

Mange SMV'er er med i udviklingsgrupper omkring nye produkter. Der er intet i vejen for, at en SMV'er selv opstarter udvikling med underleverandører eller kunder, hvilket også gøres i stor stil. Det er vigtigt at have en god projektleder med erfaring eller få hjælp fra professionelle. Specielt hvis man har udenlandske partnere, hvor der også er kulturelle barrierer at forholde sig til. Udvælgelse af partner til udviklingssamarbejde skal ske omhyggeligt. De før beskrevne mål for samarbejdet skal være forstået, og der skal være enighed herom. Når man involverer kunder i et udviklingssamarbejde, er det samtidig vigtigt, at kunden kan se resultatet af samarbejdet, da der ellers kan opstå stor utilfredshed – "nu har vi brugt så og så meget tid på dette projekt". Rettighederne til produktet eller processen skal aftales på forhånd.

“Explorative empathy” (her sætter man sig i brugerens sted)

Applied Ethnography

Hvad er Applied Ethnography

Den antropologiske metode går ud på observation og “living with the natives”- ideen. Metoden bruges som inspiration til nye produkter. Den har været brugt meget siden 1979 af virksomheder som fx Xerox. I dag bruges metoden bl.a. af Danfoss og IDEO.

Metoden suppleres ofte med samtaler med de observerede personer. Metoden kan også bruges til at udvælge marketingmetoder.

Hvad kan man opnå med Applied Ethnography

- Analyse af, hvordan brugerne benytter produktet (bagerolie blev set brugt til at smøre græsslåmaskinen med) for dermed at indkredse potentielle nye markeder
- Se på interaktion med brugernes omgivelser: hvordan passer produktet ind i husholdningsrutiner, kontorarbejde, fabrikken etc. Er der forhold, som kunden er blevet vant til og ikke tænker over, fx støj.
- Tilpasning til den enkelte. Tilpasser brugeren produktet, så det passer til eget behov? Tilfører brugeren produktet noget nyt?
- Problemer i brugen af produktet - er der begrænsninger? (en kunde blev set tage sæder ud af bilen, når den skulle bruges til transport af større ting, og derved fik en bilfabrikant ideen om at udvikle en bil med aftagelige sæder)

Hvordan arbejder man med Applied Ethnography

- 1) Identificer personer og stedet. Her udvælger man forskellige typer.
- 2) Sammensæt et researchteam med forskellige kvalifikationer
- 3) Udvælg observationsteknik og værktøjer, deltagere eller ej, video
- 4) Observer og dokumenter, hvad der er motivation for at gøre sådan og sådan
- 5) Sammenlign og oversæt notater både i og uden, for teamet. Gerne flere øjne på
- 6) Generer ideer fra observationen. Kreativ tænkning over nye løsninger.

Vurdering af Applied Ethnography i forhold til SMV'er

Den antropologiske metode spørger ikke ind til brugerens værdier, da man forudsætter, at brugeren ikke nødvendigvis svarer sandt på spørgsmål. I stedet iagttager man, hvad brugeren *gør*.

Metoden kan nemt benyttes af SMV'er. I samarbejde med professionelle antropologer kan der opstartes mindre projekter, som virksomheden kan vurdere værdien af. Virksomheden får stor indsigt og interessant ny viden i selv at deltage sammen med antropologerne. Det kræver naturligvis ressourcer at benytte konsulenter/antropologer.

Persona

Hvad er personas?

Personas er konkrete, men fiktive beskrivelser af virksomhedens brugere, som gør det lettere at forstå deres behov. Personas er baseret på kombinationer af interviews, research og kundeprofilering. De udstyres med (fiktive) navne, personligheder, baggrund, familie, og – vigtigst af alt – mål. De er ikke gennemsnitsbrugere, men derimod specifikke personligheder; stand-in for en bestemt gruppe mennesker, som har de samme mål og en række fælles karakteristika.

Personas skal ses som et strategisk værktøj, som klargør for hele organisationen, hvem brugerne er. Mange produkter har et væld af brugere. Men hvem er de vigtigste, og hvem skal informationen målrettes? Personas skabes via virksomhedens viden om brugerne – sædvanligvis samlet via research. Jo flere facts der tilføjes, jo mere får man ud af dem.

Personas skal hele tiden vurderes i forhold til produktet. Har man skabt et helt nyt produkt, kan man ikke blive ved med at hive den samme persona frem. Så må man skabe en ny, som passer til den nye situation.

Hvad kan man opnå med personas?

Det faktum, at brugerne lever i virksomhedens bevidsthed, hjælper til med, at de rigtige valg træffes, fordi personas tvinger medarbejderne til at tænke mere brugerrettet. Disse "levende" brugere betyder, at man får et fælles sprog i virksomheden, og det bliver lettere at forklare udenforstående, hvilke behov der skal dækkes for ens brugere / kunder. Det bliver pludselig meget lettere at drøfte, "hvordan vil hun gøre", contra "hvad vil han gøre". Levendegørelsen skaber mere engagement omkring at ramme præcist.

Ved brug af personas kan man bedre prioritere, hvad brugerne skal vide – fx når der skal laves en teknisk brugervejledning. Fokus kommer væk fra at opliste alt, hvad produktet kan, men fokuserer i stedet på, hvad brugerne har brug for at vide om produktet.

Personas gør det bl.a. muligt:

- At overføre viden om brugerne til dem, der fx udvikler kommunikationsstrategien.
- At levendegøre brugerne for medarbejderne - projektmedarbejdere, udviklere og designere.
- At gøre målgruppen til virkelige levende mennesker, som man husker og forstår.

Hvordan arbejder man med personas?

Fordelen ved personas er, at man kan starte i det små, og så bygge på efterhånden. Fx ved interviews, spørgeskemaundersøgelser, fokusgrupper etc. En god mængde grundviden anskueliggør mønstre.

Man skal ikke fokusere på, hvad brugerne vil have, men på, hvad de gør. Via direkte observation kan man få mange data i en fart. Observation minimerer fokus på brugernes egen vurdering af, hvad de gør – for den er ofte behæftet med fejl.

Ph.d. Lene Nielsen har udviklet metoden "10 skridt mod personas", som beskriver, hvordan man systematisk kan arbejde med udvikling af egne personas (henvisning til www.snitker.com).

Vurdering af personas i forhold til SMV'er

Fordelen ved personas er, at man kan starte i det små, og så bygge på efterhånden. Det behøver ikke at være så ambitiøst / forkromet fra starten.

Omvendt er der en risiko for, at man kommer til at arbejde som "den glade amatør". Det kan tage år at lære virkeligt at håndtere personas, og der forskes og skabes mere og mere videnskabelighed omkring det. Det bliver derfor et mere hard core fag efterhånden. Det skal ikke afholde nogle fra at starte i det små, og få den viden drevet frem, som de selv kan.

USE SCENARIOS

Beskrivelse af denne metode er opdelt i to afsnit:

- Kundescenarier og aktivitetscyklus
- Scenarios for Future Markets and New Products

Kundescenarier og aktivitetscyklus

Hvad er Kundescenarier og aktivitetscyklus

Bygger på ideen om at ændre analysefokus fra virksomhedens produkter og deres kendetegn til kundens ønskede løsning. Metoden bygger på, at man gør kundens processer til centrum for udvidelse af leverandørens udbudte produkter og udvider dens rækkevidde og værdiskabelse for specifikke kunder.

Hvad kan man opnå med Kundescenarier og aktivitetscyklus

Ved brug af metoden kigger man på andre muligheder end kerneprodukterne og evt. nye services.

Hvordan arbejder man Kundescenarier og aktivitetscyklus

Et kundescenario er en bred sammenhæng, hvor man betragter selve øjeblikket, hvor kunder gør forretning og alle de overvejelser, der følger med omkring "brugen", når en kunde gør forretning samt de skridt kunden tager ved at bruge produkterne. Vandermerwe (2000, p.31) siger, man gør klogt i at kigge på 3 stadier:

- 1) før
- 2) imedens
- 3) efter

Kundens aktiviteter i hver fase gennemgås, og der ledes efter værdigaps, som kan føre til forretningsmuligheder.

Hvorfor analysere kundescenarier og aktivitetscyklus?

En udbyder af et produkt designer sin værdikæde for at udvikle og skabe produktet til at møde efterspørgslen fra målgruppen. Derfor fokuserer leverandøren på produktet, og på hvordan man gør det ønskeligt i kundens øjne. Men man kan ændre fokus og kigge på kundens værdikæde eller kundescenario. Fx kiggede Nationa på services, som en kunde har brug for, ud over lige at lave normale bankforretninger – før og efter - og udviklede cost/benefit-analyser gratis. De opnåede derved dybere relationer til deres kunder. Derved kan man finde nye "market spaces". IBM computer gik fra at sælge hardware til at tilbyde globale netværksmuligheder med en masse services og software, som tilbydes til kunders aktiviteter før, imens og efter.

Hvordan gøres det:

- 1) Udvælg et veldefineret kundesæt
 - 2) Sæt et mål, som kunder har brug for at få opfyldt
 - 3) Beskriv en bestemt situation for kunden
 - 4) Udvælg et start- og sluttidspunkt for scenariet
 - 5) Udbred så mange variationer af hvert scenario som muligt
 - 6) Tænk på den individuelle aktivitet, som kunden udfører i hvert skridt
 - 7) Tænk på nye måder at udvikle produkter, som understøtter kundescenariet
- Gennemgå de forskellige skridt en kunde går igennem før, imens og efter – hvordan kan man forbedre hvert skridt og udfylde værdigaps.

Vurdering af Kundescenarier og aktivitetscyklus i forhold til SMV'er

En god øvelse for alle størrelser virksomheder. Kan nemt gennemføres internt og med lidt ekstern hjælp. Alternativt, hvis kompetencerne er i virksomheden, uden professionel hjælp. En struktureret og vedkommende måde at idegenerere på.

Scenarios for Future Markets and New Products

Hvad er Scenarios for Future Markets and New Products

Giver indblik i fremtidens sammenhæng. Derved er det muligt at ændre tankegangen omkring nye produkter, teste anvendeligheden og kigge ind i fremtiden, hvor nye produkter vil blive efterspurgt.

Hvad kan man opnå med Scenarios for Future Markets and New Products

Scenario-teknikken er en mulighed for deltagere for at tænke kreativt på fremtiden. Der kommer fokus på betydningen af nuværende strategiske beslutninger; herunder nye produktbeslutninger. En fordel, da langsigtede budgetter og planer jo oftest er uden værdi, når produkterne er produceret.

Scenario-teknikken har på det seneste fået et stort comeback. Sandsynligvis fordi ledelser erkender, at der er mange usikkerheder i omgivelserne og derfor brug for fokus på fremtidsorienterede strategier.

Hvordan arbejder man med Scenarios for Future Markets and New Products

- 1) Definer begrundelsen og tidshorisonten. Det er klogt også at kigge tilbage på, hvordan verden har ændret sig i samme tidshorisont, da udviklingen næppe vil gå langsommere. Hvad ville have været godt at have taget hensyn til dengang?
- 2) Identificer deltagere og designprocessen, beslutningstagere og eksperter internt og eksternt.
- 3) Identificer kræfter, som skaber ændringer i sociale, teknologiske, politiske og andre relevante omgivelser. Kig på disse kræfter og opstil a) trends og udviklinger og b) usikkerheder
- 4) Etabler nøgleusikkerheder og forsøg at evaluere mulige udviklinger
- 5) Konstruerer scenarier omkring mulige udviklinger. "Change drivers" er grupperet og et par alternative scenarier udvikles af dem.
- 6) Garanter uimodståelige nyskabelser og ensartet forståelsesramme. Scenarierne skal være relevante med gode historier, som inspirerer, oplyser læseren. Det er vigtigt, at scenarierne fører til nye produkt-ideer og services med gode begrundelser. Vil kunder betale mere for produkterne, skal man kunne forklare hvorfor, hvordan etc.
- 7) Skriv scenariohistorier

Vurdering af Scenarios for Future Markets and New Products I forhold til SMV'er

Denne måde at arbejde med scenarier på stimulerer både den kreative og strategiske tankegang, som mange SMV'er ikke har tid eller overskud til i hverdagen. Dette alene kan være en god begrundelse for at udnytte de andre muligheder, der også ligger i metoden. Metodens succes afhænger af kvaliteten af den indsigt, som deltagerne i processen har inden for:

- a) generelle megatrends
- b) økonomisk, politiske, sociologiske, teknologiske og relevante andre udviklinger.

Det kræver tid og indsigt at finde de rigtige eksterne personer til at deltage i sådan en proces. Nogle fremtids/trendsforskningsbureauer kan være behjælpelige, men er ikke billige.

“Value dimensions”

(man afdækker hvilke værdier, der er vigtige for kunden – hvilken opgave kunden ønsker løst)

Identifying Customer Desired Outcome

Hvad er Identifying Customer Desired Outcome

At finde frem til kundens ønskede løsning kan både bruges med observation, men også med direkte spørgsmål, som denne metode beskriver. Det gælder om at finde ud af, hvilket job kunden ønsker at få løst. Det kan lyde banalt, men det er ikke altid lige til at identificere, da kunder ikke kan forventes selv at foreslå, hvilke produkter de gerne vil købe. Det har de hverken tiden, kreativiteten eller det teknologiske og produktionstekniske indblik til. Fx er det ikke kunder, som har bedt om post-it eller mikrobølgeovne – men de vil jo gerne bruge dem.

Hvad kan man opnå med Identifying Customer Desired Outcome

Til at generere innovative produktideer er det frugtbart at fokusere på, hvad kunder i en ideel verden ønsker, og hvilke oplevelser de kan opnå ved at bruge produktet.

Hvordan arbejder man med Identifying Customer Desired Outcome

Der er tre step, som man gennemgår:

Step 1:

Interviews foretages for at etablere ønsket løsning. I stedet for at spørge kunder i fokusgrupper, koncepttests og undersøgelser om, hvad de bedst kan lide ved produktet, forsøger projektteamet at etablere ønskede løsninger. Kunden kan ikke vide, hvad der er teknisk muligt.

- Plan-resultatbaserede kundeinterviews: Gennemgår de forskellige skridt, man tager i brugen af produktet
- Indkapsler ønsket løsning: Interviews, hvor man hele tiden forsøger at grave ned under overfladen
- Organisering af løsningerne: Hvert skridt i processen bliver organiseret i lister

Step 2:

Man opstiller kundeværdihierarki – hvordan rangerer de forskellige værdier i produktet i forhold til kundens mål? Fx er værdierne bag brugen af internet forskellige, alt efter om det bruges på arbejdet eller derhjemme

- Man rangerer løsningernes vigtighed og tilfredshed med nuværende løsninger, bruges til at definere muligheder for produktinnovation
- Løsninger bruges til at kick-starte innovation. Man starter med muligheder, som rangerer højt i potentialet for at skabe værdi

- Det er en god ide at lave udkast til kundeværdihierarki. Produktets attributs bliver linket over til kunders ønskede løsninger og mål.

Step 3:

Man udarbejder brugsbaseret segmentering – man segmenterer kunder baseret på, hvordan produktet bruges i stedet for den traditionelle måde omkring produkter eller kundedemografi.

- En omstændelig segmentering starter med at observere forskellige kunder og spørge dem om motiver. Som eksempel kan nævnes en fastfood kæde i U.S.A., som ønskede at se på, hvordan de kunne udvide deres salg af milkshakes ved at segmentere kunderne. Det var dog ikke muligt – man kunne ikke finde et mønster. Et research team fandt, at halvdelen af alle milkshakes blev solgt om morgenen. Hvad var det mon, produktet gjorde for disse kunder? Det viste sig, at der ventede kunderne en lang og kedelig transport til arbejdet, og de havde brug for noget, som kunne gøre turen lidt mere interessant. De var ikke sultne, og havde mange andre ting, de skulle ordne på turen. De havde derfor kun en hånd fri. Samtidig vidste de, at hvis de ikke spiste noget, blev de sultne klokken 10. Af disse grunde købte de en Milkshake.

Vurderingen af Identifying Customer Desired Outcome i forhold til SMV'er.

Projektteamet skal være trænede interviewere og have kendskab til, hvilke løsninger der er mulige. At opstille værdier i produktet i forhold til kundens mål kræver produktkendskab, men også analyse af, hvad det egentlig var, kunden forsøgte at få gjort. Brugsbaseret segmentering kan udføres af research virksomheder, der kan etablere og opstille sådanne. At arbejde med Identifying Customer Desired Outcome kræver kvalificeret konsulentbistand. Efter at have benyttet metoden en del gange kan noget at processen evt. udarbejdes af virksomheden selv.

Customer Value Change Driver Analysis

Hvad er Customer Value Change Driver Analysis

Som inspiration til fremtidige produkttilpasninger er det brugbart at have indsigt i, hvilke ændringer kunder går igennem i form af ønskede værdier. Dette hjælper også til at identificere skjulte kundebehov. Metoden fokuserer på fremtiden og på sammenhængende faktorer og ikke på, hvad kunder gør/observation. Man spørger ind til, hvad kunderne ønsker, når produktet bruges, finder ud af, hvordan de reagerer på nye ideer (evt prototyping), præsenterer input for eksperter (lead users) og linker dem til ønskerne fra kunderne.

Hvad kan man opnå med Customer Value Change Driver Analysis

Ved at kigge på ændringer i kundens sammenhæng er det muligt at finde frem til forskellige sæt af ideer. Historisk er der mange eksempler på virksomheder, som ikke i tide har opfattet kunders værdiændringer. Fx var IBM meget dårlig til at tilpasse sig markedsskiftet mod personlige computere. GM var dårlig til at tilpasse sig kundernes værdiændringer mod mindre biler.

Hvordan arbejder man med Customer Value Change Driver Analysis

- 1) Man analyserer makroøkonomiske ændringer. Politiske, økonomiske, sociale og teknologiske kræfter/udviklinger. Faktorer som må have indflydelse på kundeværdier i fremtiden
- 2) Kigger på sammenlignelige teknologier. Gennem førstehåndsviden af forskellige teknologier og gennem forecasting og readmapping er det muligt at se muligheder for nye produkter og mere generelt se på, hvilke produkter der bliver behov for i fremtiden
- 3) Kigger på market-trends. Ved at se på, hvad der sker i kundeindustrier og markeder er det muligt at se ændringer i kundeværdier - kundemotiver og opførelse

Vurdering af Customer Value Change Driver Analysis i forhold til SMV'er

Metoden forudsætter stor ekspertviden og indsigt i mange forhold, som en SMV'er måske ikke besidder. Det betyder ikke, at metoden er irrelevant. Specielt i industrier, hvor kundeværdierne ændres hurtigt, opnås konkurrencemæssig fordel, og findes nye markeder. Det skal forventes at bruge en del ressourcer til eksterne informationer. Nogle af de makroøkonomiske informationer kan indkøbes som generelle karakterer. Viden om mulige teknologier kan fås i samarbejde med videntcentre, og markettrends i samarbejde med trendbureauer.

KANO

Hvad er kano-metoden

En metode til at undersøge, hvilke produktkrav der er altafgørende for forbrugerne. Mange benytter fx fokusgrupper. Problemet er imidlertid, at de interviewede kommer til at fokusere på produkter, de allerede kender. Kano-metoden giver mulighed for at fokusere på *behov*. Produkter, som endnu ikke er færdigudviklede, kan derfor vurderes.

Hvad kan man opnå med kano-metoden

Kano-metoden giver indblik i forbrugerens prioriteringer, så man ikke skaber produktet efter, hvad der rent teknisk kan lade sig gøre, men i stedet ser på, hvad forbrugeren ønsker. Kano-metodens resultater er samtidig brugbare, når man vil opsætte mål for forbrugerbehov. Fx et svar på, hvor lang tid det forventes, at en kniv skærer godt, inden den skal slibes. Uanset hvor tilfreds kunden er, skal man altid huske, at hvis produktet ikke er vigtigt for kunden, er det spild af tid at prøve at overbevise kunderne om, at de skal købe det. At blive ved med at forfine et produkt til det ypperste, er ikke ensbetydende med højere tilfredshed.

Hvordan arbejder man med kano-metoden

Man belyser de "skjulte" behov og problemer med "bagvedliggende" spørgsmål, som fx "hvilke problemer er kunden stødt på, når han gør det og det", "hvilke associationer får kunden ved brug af dette", etc. Når man analyserer svarene og samtidig forholder sig til udviklingen af det nye produkt, opstår spændende overvejelser og innovative

ideer. Når spørgsmålene formuleres, skal man "tale med forbrugers stemme" – se på, hvordan "problemet" bedst løses set ud fra et forbrugersynspunkt. Kunden er ikke interesseret i, hvordan hans problem løses, men i stedet i, hvilket problem der løses. Kano-metoden opsætter en række valgmuligheder, som forbrugeren derefter prioriterer. Forbrugeren klassificerer behovet som "attraktivt", "one-dimensional", "must-be" eller "ligeegyldigt".

Fordelen ved at klassificere kundernes krav via Kano-metoden:

- Bedre mulighed for at prioritere produktudviklingen. Det kan fx ikke betale sig at investere i at forbedre "must-be"-krav, hvis de allerede er på et tilfredsstillende niveau.
- Man bliver i stand til at identificere forbrugernes krav og at fokusere på disse.
- Hvis to produktforbedringer ikke kan mødes samtidig, fordi det ene udelukker det andet, fx af tekniske grunde, bliver det lettere at prioritere, hvad man skal satse på
- At opdage og udvikle "attractive requirements" giver mulighed for at skabe sig en unik position.

Vurdering af kano-metoden i forhold til SMV'er

Der er "guld" at hente, hvis man får held med at bruge metoden. Problemet kan være, at det kræver en del konsulentbistand, fordi det er en proces for virksomheden at komme ud over den traditionelle tankegang. Spørgsmålet er, om denne metode er egnet – den ligner ikke et lettilgængeligt redskab, som virksomheden kan arbejde med på egen hånd.

Repertory Grid

Hvad er Repertory Grid, RG

En matrixbaseret interviewteknik og et analyseredskab, hvor man udfylder et særligt gitterformet skema og derigennem indfanger viden om f.eks. en anden persons måde at tænke og handle på og prioriterer, hvad der er vigtigt for hende. Metoden er en form for struktureret interview, der afdækker de begreber og forestillinger, som en person bygger sin verdensforståelse op på. Matricen relaterer bestemte karakteristika hos en person til relevante todelte klassificeringsdimensioner kaldet constructs, så man kan se ligheder og forskelle mellem elementerne. Disse constructs repræsenterer personens evne til præcist at vurdere de forskellige elementer. Metoden blev udviklet af George Kelly i 1955.

Hvad opnås med Repertory Grid, RG

RG-metoden bygger på, at vores begrebsapparat er logisk, kan variere og vokse, kan influere vores opfattelser og forventninger og udtrykke en sandhed om os selv. RG kan bruges til at analysere personers adfærd og til at strukturere samtaler. Men også f.eks. til at analysere klyngepotentialer (grupper med fælles holdninger). Analyseredskabet RG kan integreres i computersoftware og webapplikationer og dermed bruges i mere komplicerede undersøgelser.

RG bruges til at studere en bred vifte af forhold, som børns forståelse for naturvidenskab over forbrugeradfærd og præferencer til selvrefleksion. Størst succes har metoden opnået inden for det lægevidenskabelige område.

Hvordan arbejder man med Repertory Grid, RG

Metoden består af to dele. I den ene del (vidensopsamling) kategoriserer den interviewede person elementer i to grupper, alt efter hvor meget elementerne ligner eller adskiller sig fra hinanden i forskellige karakteristika. Når disse faktorer er bestemt, består 2. del (vægtning) i at give en karakter til hver gruppering. Derefter markeres de elementer og områder, der kan sammenlignes, og endelig foretages tolkninger og konklusioner, som så afslører f.eks. skjulte relationer og årsagsforklaringer. Ved at sammenligne sådanne skemaer, grids, fra f.eks. forskellige personer, dannes et billede af, hvordan deres forståelsesramme ser ud.

Vurdering af Repertory Grid, RG i forhold til SMV'er

Umiddelbart vurderes metoden som værende meget abstrakt, kompliceret og ikke umiddelbart tilgængelig for SMV'er. Men med hjælp fra en erfaren ekspert kan metoden og grid-skemaet formidle et godt overblik over de konkrete videnselementer og en værdimæssig vurdering af dem.

Strategy canvas & Blue Ocean Strategy

Hvad er Strategy canvas og Blue Ocean Strategy

Tilgangen indeholder en række interessante perspektiver omkring det, at en virksomhed skal inddrage og identificere sine kunder i udviklingsprocesserne. Virksomheden skal forsøge at skabe indsigt i de nuværende ikke-kunder, og i hvorledes man får kontakt til dem. Virksomheden skal da identificere og kortlægge fælles holdning mellem kunder og ikke-kunder, frem for forskellene imellem dem. Selve markedsbetragtningen med fokus på værdiskabelse og innovation kan beskrives som en slags brugerdriven innovation. Det gælder om at identificere hele den pakke, som brugerne efterspørger, når et bestemt produkt erhverves. Virksomheden skal derfor bruge mange ressourcer på at gennemtænke / analysere hele den pakke, som brugerne efterspørger, når et bestemt produkt erhverves.

Hvad kan man opnå med Strategy canvas og Blue Ocean Strategy

Et blå ocean – et marked, hvor der er lidt eller ingen konkurrence. Ved at udvikle et strategilærred med en værdikurve baseret på kundens værdisætning af forskellige parametre, skabes der et sæt af parametre, som er brugerdriven. I blå ocean-strategier benchmarker virksomheder sig derfor ikke kun mod sine konkurrenter (som man gør i røde oceaner), i stedet fokuserer man på værdiinnovation.

Hvordan arbejder man med Strategy canvas og Blue Ocean Strategy

I bogen Blue Ocean Strategy af Kim og Mauborgne kommer man ikke rigtig ind på, hvordan man involverer kunden i at tegne sit strategilærred. Processen kunne starte med en dialog med kunden om, hvad hun inderst inde ønsker – dette kan evt. gøres som beskrevet under desired outcome. Brugerundersøgelse skal afdække kundens

prioritering af værdier (kunde-værdihierarki, hvor der laves en prioritering af de forskellige værdier i produktet i forhold til kundens mål). Disse værdier bliver så oplistet på et strategilærred i forhold til konkurrenternes prioritering af værdierne. Ved at gennemgå denne proces skaber virksomheden sig et mere klart billede af, hvordan kunderne opfatter de eksisterende tilbud. Samtidig identificerer man også, hvilke konkurrence-parametre, der skal fokuseres på og dermed også, hvilke kunder eller brugersegmenter, man skal inddrage i sin innovation.

Men man skal være opmærksom på, at det ikke er altid, at strategilærredet fører til Blue ocean!

I Blue Ocean Strategy fokuseres der blandt andet på, at man skal omdefinere sine markedsgrænser via 6 veje:

- Hold øje med alternative brancher (Få nye ideer)
- Hold øje med de strategiske grupper i din egen branche
- Hold øje med indkøbscentrene (Hvem er kunderne?)
- Hold øje med komplementære produkter (Bogcaféer blander bøger, kunst, kaffe og kager)
- Hold øje med den funktionelle og emotionelle appel til kunderne (Eks: Swatch uret markerede et skifte fra discount til et emotionelt modepræget produkt)
- Hold øje med nye trends.

Vurdering af strategilærred og Blue Ocean Strategy i forhold til SMV'er

Udformning af et strategilærred er ikke en nem øvelse. Det kan undre læseren, at Kim og Mauborgne ikke går i detaljer med, hvordan et sådant strategilærred kan udarbejdes, da det er en vigtig del af forarbejdet for at kunne udtænke sig en Blue Ocean Strategy. Som begynder af brugerdreven innovation er det måske ikke den første metode, som det kan anbefales at starte ud med, specielt når der ikke er en ligefrem måde, hvorpå man udarbejder et strategilærred.

DESIGNMÆSSIGE METODER

Participatory design er oprindelsen til designmetoder som CD, Contextual Design; Situated activity; Work-oriented design; Design for learnability; Situated design; MUST og CESD, Cooperative Experimental System Development.

Foruden *Participatory design* har vi valgt at beskrive *Cultural probing* og *MUST*.

Participatory Design

Hvad er Participatory Design, PD?

Participatory Design er et forskningsområde/en metode, der startede i fagforeningsmiljøer i Norge i starten af 1970'erne, hvor it-arbejdspladser på fabrikker blev bygget op i fællesskab af edb-specialister og arbejdernes erfaringer, behov og sociale kontekst, så man fik bedre brugerflader. I USA er metoden videreudviklet

inden for rammerne af foreningen CPSR (Computer Professionals for Social Responsibility).

Metoderne bag PD er også anvendt i design af byer, arkitektur og planlægning for at skabe bedre og mere brugervenlige miljøer. I England er metoden kendt som "Community architecture".

Der skelnes mellem "brugerdesign" og "brugercentreret design". Et eksempel på det første er indholdet af Wikipedia, hvor brugerne får de nødvendige værktøjer til at opbygge web-leksikaet og derefter selv i stor udstrækning former resultatet.

Brugercentreret design er f.eks. det bagved- liggende software til Wikipedia, hvor en snæver kreds af brugere får indflydelse på udformningen af dette.

Nogen mener, PD er politisk, demokratiserende, græsrodsagtig; andre mener den afskaffer designernes ansvar og det innovative aspekt. Participatory design lægger vægt på aktive brugeres deltagelse i erfaringsbaserede designteknikker til it-løsninger. Brugernes sociale og erfaringsmæssige kontekst inddrages i udvikling og forbedring af computersystemer og brugervenlige softwareprogrammer.

Antropologiske metoder inddrages ofte i processen.

Hvad opnås med Participatory Design, PD?

Målet er at skabe ny arbejdspraksis, der bygger på forbedret kvalitet og skræddersyet løsning for brugeren.

MUST – metoden er velegnet i en forundersøgelsesfase og kan levere baggrunden for beslutninger i en styrekomité. Metoden er god i komplekse organisationer.

CD - metoden er egnet i udviklingsfasen og leverer baggrunde for designteamets egne beslutninger.

CESD – metoden er egnet til at dække alle faser fra de første analyser til gennemførelsen af projektet og kundesupport.

Metodens styrke ligger i processen og ikke i at være entydigt mål-fikseret. Den aktive inddragelse af brugerne gør metoden til et udpræget erfaringsbaseret design. PD-workshops afholdes gerne i starten af udviklingsprocessen, hvor der ikke er mange forstyrrende faktorer til at blokere processen. Sådanne workshops har tit 8-9 personer: En facilitator, en udvikler, en marketingsperson og 4-5 slutbrugere.

Hvordan arbejder man med Participatory Design, PD?

PD er etnografisk, kontekstuel og organisatorisk orienteret i sin metode og har 4 overordnede aspekter:

1. Formulere en vision om det ønskede
2. Evaluere visionen via nøgleaktørers mål og behov
3. Omkostningsbudget laves
4. Strategiplan laves; incl. den tekniske og organisatoriske virkeliggørelse.

Når designprocessen starter, er der 9 trin, som går fra at forstå kunden og hvordan han arbejder døgnet igennem. (Dette sker via interviews på arbejdet). Derefter beskrives brugergruppens og hele organisationens behov og ønsker, inden en handlingsplan laves.

Selv om man således ikke kan tale om én metode, er der visse ensartede grundtræk:

- Alle deltagere i PD er ligeværdige, uanset om man er designer, computerspecialist eller arbejder i et brugerpanel. Alle er eksperter på visse områder og novicer på andre.
- Designprocessen er en læringsproces for både udviklerne og brugerne
- Diversiteten i deltagernes baggrund og perspektiver og erfaringer skaber innovationen
- Designprocessen finder altid sted i det åbne rum mellem nuværende betingelser og nye muligheder
- Lege og spil inddrages som værktøjer i metoden for at løfte deltagerne ud af deres vanteroller
- Fremtidige mulige løsninger konkretiseres ved hands-on-baserede erfaringer og f.eks. via mock ups og simuleringer.
- PD tager udgangspunkt i den arbejdsituation, den fremtidige løsning skal bruges i, og hermed er sociale og politiske aspekter en væsentlig del af designernes arbejde. Teknologi skal sættes ind i en organisatorisk kontekst. Derfor foretrækker de, der arbejder med PD at opsøge brugerne på deres arbejdspladser i stedet for at teste systemløsninger i eget laboratorium

I modsætning til andre designmetoder, hvor målet bliver fastlagt én gang for alle, er PD en involverende proces, der kan skifte retning og måske mål flere gange, fordi kontekstualisering er et væsentligt aspekt.

Hvordan virker metoden i forhold til SMV-behov?

CD er målrettet udviklernes behov. Selv om brugerne inddrages aktivt, har metoden dog ikke indbygget konfliktløsende teknikker i modsætning til MUST. MUST henvender sig til brugerne og ledelsen i en SMV for at dobbeltchecke deres ønsker og behov. Participatory Design er meget involverende og stiller store krav til sociale kompetencer i en virksomhed. SMV'er i fremstillingsindustrien kunne tænkes at have vanskeligheder ved at anvende en så procesorienteret model, der netop virker godt i it-virksomheder eller store komplekse organisationer, som f.eks. DR. Omvendt giver metoden også adgang til et meget tæt forhold til slutbrugerne, og i ULD-projektet kunne man inddrage Finn Kensings erfaringer fra IT-Universitetet i København for at få overført it-verdens succesfulde resultater til fremstillingsindustrielle SMV'er.

Cultural probing

Hvad er Cultural probing

Tilgangen fokuserer på æstetik og kulturelle implikationer. Man agerer som provokatør for at ændre folks opfattelse af æstetik, kultur, social adfærd, teknologisk funktionalitet og politisk overbevisning. (Gaver et. Al, 1999: 24-25).

Hvad kan man opnå med Cultural probing

Der spørges ind til en række områder, som indirekte giver indsigt i brugerens holdning til et produkt eller serviceydelse. De involverede får opgaver, hvor de aktivt skal komme med forskellige vinkler og synspunkter på ikke-ledende spørgsmål.

Det er vigtigt at understrege, at den frivillige ikke aktivt bidrager til innovation, men kun indirekte i kraft af de "historier", han/hun indberetter (fx. kan en opgave lyde: fotografer dit hjem, det tøj du har lyst til at gå i, det tøj du går i, noget ønskværdigt og noget kedeligt etc.), som jo ikke er forslag til forbedringer af nogen art. I stedet indgår de indsamlede data i et miks indeholdende: koncept-ideer, teknologiske muligheder, ideer. Derudover kan man i prototypefasen tage fat på resultaterne igen og komme med kvalificerede bud på, hvad kundegruppen vil sætte pris på.

Hvordan arbejder man med Cultural probing

Processen er således:

1. designeren starter med at udtrykke en opgave og definerer, hvad der indgår i kultur-undersøgelsesmappen (probe task).
2. de involverede skal nu fortolke materialet, hvilket vil være individuelt fra person til person. Derefter udføres opgaven
3. efterfølgende fortolker designeren resultaterne fra undersøgelsen

Vurdering af cultural probing i henhold til SMV'er

Ved brug af cultural probing anbefales det, at man de første gange benytter sig af et team, som har erfaringer med at lave de rigtige opgaver og interviews af brugerne samt analysen heraf. Designerne eller produktudviklerne kan deltage et par gange i processen og derefter selv tage over. Kvaliteten og evalueringen af informationen, som er indsamlet, skal evalueres hver gang, så processen kan forbedres. En god måde at "kick- starte" en brugerdreven innovationsproces.

MUST

Hvad er MUST

Kontekst mapping – betyder at forstå motiveringen af en handling. En af de største udfordringer ved anvendelse af denne metode er at kommunikere og operationalisere den genererede viden (Visser et al., 2007: 35). Danmark bliver betragtet som et forgangsland inden for anvendelse af MUST.

Hvad kan man opnå med MUST

MUST-metoden fokuserer blandt andet på de tidligere processer i en udviklingsfase og tilbyder guidelines til projektledere. Metoden giver mulighed for at opbygge vedvarende vækst ved at skabe sammenhæng i organisationen, når der udvikles nye produkter. Det er vigtigt, at nye produkter muliggør, at brugerne forsat kan udvikle deres evner og erfaringer og ikke opfattes som en hæmsko for brugerne.

Hvordan arbejder man med metoden?

Der er 6 overordnede principper:

- 1) Deltagelse og interaktion – at danne sig et mere nuanceret billede af, hvad der skal udvikles
- 2) Projektledelse – der skal nedsættes både en styregruppe og projektgruppe. Projektgruppens opgave er blandt andet at frembringe informationer til styregruppen. Styregruppen skal indeholde ledelsesmæssige kompetencer.
- 3) Kommunikation – mellem udviklere og brugerne af produktet er vigtigt.
- 4) Kombination af etnografi og interventioner. Etnografer ønsker ikke at påvirke det observerede, hvorimod man ved interventionstilgangen bevidst opsætter regler eller aktiviteter, som ændrer organisationen, hvorved man lærer gennem disse ændringer. Udviklerne foretager iterationer mellem det observerede og derefter personlige interview – herved identificeres det såkaldte say/do problem (Kensing et al. 1998, 179)
- 5) Fælles udvikling af it, organisation og kvalifikationer – det er vigtigt inden for den designmæssige tilgang, at teamet sørger for at skabe sammenhæng.

Vurdering af MUST i forhold til SMV'er:

Ligesom under cultural probing anbefales det at få erfarne personer i samarbejde med medarbejderne til at gennemføre metoden de første par gange. Det kræver en vis indsigt og erfaring at være projektleder på en MUST-proces.

“Testing concrete” (Prototype evaluering)

Prototyping for Market Experimentation

Hvad er Prototyping for Market Experimentation

God metode til at få kundernes tilbagemelding på ideer relateret til nye produkter både internt, til at eksperimentere og som kommunikationsværktøj i forhold til det eksterne marked. I senere led af udviklingen er brugen af prototyping mindre eksperimentel og mere orienteret mod at teste produktkonceptet. Den sidste del af prototyping er “final beta testing”.

Hvad kan man opnå med Prototyping for Market Experimentation

Prototyping kan – sammen med observationsteknikker - bruges til at teste nye produkter og spørge om ønskede løsninger og produktgenskaber.

Hvordan arbejder man med Prototyping for Market Experimentation

Prototyping er udvikling af modeller eller mock-ups af et produktkoncept eller dele, 3D computertegninger eller simulationer.

Ex. på marked feedback for mobiltelefoner, CT-scannere og sødetabletter. Final beta testing er, når produktet er færdigt og behøver sidste justeringer i brugernes egne omgivelser.

Vurdering af prototyping i forhold til SMV'er

Med muligheder for Rapid prototyping i den tidlige udviklingsfase er det en oplagt mulighed for SMV'er at få evalueret de første tanker/udkast til produktudvikling og få dem vurderet/kommenteret i en tidlig fase, så unødvendige ressourcer ikke går tabt til at fremstille 1:1 prototyper i dyrere materialer. Senere i processen ligger der også muligheder i at lave mindre justeringer af produktet uden de store omkostninger. Det er jo værd at spørge, om man har råd til at lade være?

LITTERATURLISTE

Bøger:

Beyer, H og K. Holzblatt: "Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems", San Francisco 1998

W. Chan Kim og Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy. Børsens Forlag, 2005.

Chesbrough, Henry: Open Business Models; Harvard Business School Press, 2006

Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor: The Innovator's solution, Boston Massachusetts: Harvard Business Press, 2003

Drejer, Anders Printz, Louis: Luk op – nye strategier I en brudningstid, Jyllands-Postens Forlag, 1 udgave, 2. oplag 2005

Hippel, Eric von: Democratizing innovation. The MIT press. Cambridge Massachusetts, 2005

Jankowicz, Devi. *The Easy Guide to Repertory Grids*. New York: Wiley, 2003.

Jacobsen, Henning Sejer Rebsdorf, Simon Olling: Ideudvikling ved kreativ innovation. Erhvervsfaglig redaktion Gyldendal. 1. udgave, 1 oplag. 2003.

Kensing, Finn: "Methods and practices in participatory design", 1. Udgave, KBH, 2003

Kensing, Finn, J. Simonsen og K. Bødker: "MUST – A Method for Participatory design" in IDC'96: Proceedings of the Participatory design Conference, Palo Alto 1996

Leifer, Richard, Christopher M. Mcdermott, Gina Colarelli O'Connor, Lois S. Peters, Mark P. Rice & Robert W. Veryzer: Radical Innovation, Boston, Massachusetts: Harvard Business Press (2000)

Peppers, D. and Rogers, M.: The One to One Manager, Capstone, 2000.

Simonsen, Jesper, Finn Kensing og Keld Bødker: "Professionel IT-forundersøgelse-grundlaget for bæredygtige IT-anvendelser", samfundslitteratur, 2000

Artikler/rapporter:

B. Joseph Pine II, Bart Victor, and Andrew C. Boynton: Making Mass Customization Work, 2008

Flint, Daniel J. and Robert B. Woodruff: The Initiators of Change in Customers' Desired Value – Results from a Theory Building Study, Industrial Marketing Management, 2001

Franke, N. & Hippel, Eric Von: Satisfying heterogeneous User Needs via innovation toolkits: the case of apache security software. Research Policy 32, no. 7. 203.

Füller, Johann, Michael Bartl, Holger Ernst og Hans Mühlbacher: Community Based Innovation – A Method to Utilize the Innovative Potential in Online Communities.

Gaver, William W., Boucher, A., Pennington, S., & Walker, B: Cultural Probes and the value of uncertainty. Interactions magazine. No. 5 2004

Hamel, G and C. K. Prahalad: Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994

Hardervig, Tina: Hvad du ønsker skal du få, Logistik 10#3

Kensing, F., Simonsen, J Bødker, K: MUST: A method for participatory design, Human-Computer Interaction, vol. 13, 1998.

Kelley, Tom: The Art of Innovation, HarperCollinsBusiness, 2002

Leonard, Dorothy and Jeffrey F. Rayport: Spark innovation through empathic design, Harvard Business Review, 1997

Lantos, Geoffrey P. et al: Article Abstracts, Journal of product market learning practices, 1996

Littler, Dale, Fiona Leverick and Margaret Bruce: Factors Affecting the Process of Collaborative Product Development, Journal of Product Market learning practices, 1995

Luck, Rachel: Learning to talk to users in participatory design situations. Design Studies. Vol. 28. No 3. Maj 2007

Rising, Linda and Norman S. Janoff, AG Communication Systems: The Scrum Software Development Process for Small Teams, IEEE Software, July/August 2000

Rosenø, Axel: Ph.d.-afhandling: Customer Value Driven Product Innovation, CBS.

Rosted, Jørgen: Brugerdriven innovation, FORA, slides CBS (2007)

Sanoff, Henry: Multiple views on participatory design. Journal of the faculty of architecture. 2006/2.

TeamNord: Understanding User-Driven Innovation, Nordic Council of Ministers, Copenhagen (2006)

Teknologirådets nyhedsbrev til Folketinget, Nr. 244, september 2007

Thomke, Stefan & Hippel, Eric Von: Customers as innovators: A new way to create value. Harvard Business Review April 2002.

Ulwick, Anthony W.: Turn Customer Input into Innovation, Harvard Business School Publishing Corporation (2002)

Ulwick, Anthony W.: What customers want – Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services, McGraw-Hill (2005)

Vandermerwe, Sandra: How increasing value to customers improves business results. Sloan Management review (2000)

Visser, F.S., Lugt, Van der Remko & Stappers, Pieter Jan: Sharing user experiences in the product and innovation process: Participatory design needs participatory communication. Journal of creativity and innovation management. Vol 16, No. 1. 2007

Ylirisku, Salu Vaajakallio, Kirsikka: Framing innovation in co-design sessions with everyday people. Design Inquiries 2007. Stockholm.

Links:

<http://www.ideo.com>

<http://shespeaks.com>

<http://hbswk.hbs.edu/item/5462.html>

<http://innovaro.com>

<http://www.mass-customization.blogs.com>

Vedr. Participatory design:

<http://www.infodesign.com.au/usabilityresources/design/participatorydesign.asp>.

Vedr. Repertory Grid:

<http://www.eac-leipzig.de/scivescoveb/> .

<http://www.epistemics.co.uk/Notes/184-0-0.htm>

<http://www.nuis.ac.jp/~hadley/publication/gridpresent/repgridprocedure.htm>

<http://www.wiley.co.uk/easyguide/index.html>

Vedr. Blue Ocean Strategy:

<http://viassociates.com>

<http://business-model-design.blogspot.com/2006/10/strategy-canvas-design-template>

<http://bos.innovia.dk>

Vedr. Online Communities

<http://info.kongo.dk/info/003858/000001/default.asp>

Vedr. Personas:

www.snitker.com/

www.evolt.org/article/practical_Persona_Creation/4090/56111/

www.cooper.com/insights/journal_of_design/articles/using_personas_to_create_User_Documentation

www.cooper.com/insights/journal_of_design/articles/the_origin_of_personas/

www.cooper.com/insights/journal_of_design/articles/getting_from_research_to_research_harnessing_the_power_of_data/

www.cooper.com/insights/journal_of_design/articles/reconciling_market_segments_and_personas/

www.cooper.com/insights/journal_of_design/articles/perfecting_your_personas/

Vedr. Kano-metoden:

www.pdcinc.com/insights/eNews_dec04.html

Elmar Sauerwein, Franz Bailom, Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber: The Kano Model: How to delight your customers. (Preprints Volume I of the IX. International working seminar on Production Economics, Innsbruck/Austria, February, 1996, pp 313-327)

Interviews/seminar:

Godt Betjeningsdesign skaber markedsandele, d. 15.11.07. Design-people aps

Metoder til brugerdreven innovation, d. 26.11.07. NFBI, CBS og UMT

Insight i brugerdreven innovation, d. 6.12.07. Ebst.

Alex Rosenø, Adjunkt, CBS – adskillige interviews

Hirendra Vikram, Ph.d. studerende Århus Handelshøjskole (On line communities)

Kohei Nishiyama, President, Elephant Design