ULDPROJEKTET

Små og mellemstore livsstilsvirksomheders afprøvning af brugerdrevne innovationsmetoder.

ULD
Userdriven Lifestyle Development

ULD-projektet - Små og mellemstore livsstilsvirksomheders afprøvning af brugerdrevne innovationsmetoder.
Projektet er finansieret af Erhvervs- og Byggestyrelsen, Development Centre UMT og TEKO.

Udgiver:
Development Centre UMT

Redaktion:
communicate / Birgitte Iversen, Michelle U. Quitzau
World Pictures / Birgitte Bjerregaard
UMT / Joan Knudsen

Layout & dtp:
Grafisk Design/Birgitte Berg-Munch

Trykning:
Scandinavian Digital Printing A/S

Development Centre UMT
Birk Centerpark 40
7400 Herning
Tlf: + 45 9616 6200
Mail: info@moebelcenter.dk
www.moebelcenter.dk
www.uld.nu

ULD
Userdriven Lifestyle Development

INDHOLD

SIDE:

Introduktion 5
Fra Erhvervs- og Byggestyrelsen
Hands-on erfaringer med brugerdreven innovation for SMV´er

Rapporter 21
Forord om rapporter
ULD – 'Appetizers' på 19 metoder
Nutidsbilleder

Desired Outcome 83
Processkema
Om at arbejde med Desired Outcome
Desired Outcome hos Mascot
Desired Outcome hos Multiform
Erfaringer fra Mascot
Erfaringer fra Multiform

Personas 145
Processkema
Om at arbejde med Personas
Brdr. Andersens persona-profiler
Erfaringer fra Brdr. Andersen
Erfaringer fra JBS

Konklusion 189
ULD gav GULD
ULD evalueringsskemaer
Konklusion

SIDE:

7 **Hvad er ULD?**
Projektoversigt med tidsplan
Pressemeddelelse, maj 2008
Notat fra konferencen "Brugerdreven innovation i modebranchen"

75 **De fire udvalgte metoder**
Online Communities
Desired Outcome
Personas
Prototype

117 **Online Communities**
Processkema
Seminar med Elephant Design
Præsentation fra ULD-seminar: Building Online Community
Prisuddeling på den danske ambassade i Tokyo
Karups Partners samarbejde med Japan
Erfaringer fra Karup Partners

167 **Prototyping**
Processkema
Om at arbejde med Prototyping
Prototyping hos Ansager
Erfaringer fra Ansager
Erfaringer fra Dencon

UDDRAG AF ERHVERVS- OG BYGGESTYRELSENS **ÅRSRAPPORT** OM BRUGERDREVEN INNOVATION, **2008:**

"Danmark er det første land i verden, der har lanceret et program for brugerdreven innovation. Med programmet satser vi massivt på at styrke erhvervslivets evne til systematisk inddragelse af brugernes behov i innovationsprocessen. Program for brugerdreven innovation skal således give Danmark et forspring i forhold til andre lande, når det gælder indsatsen for at styrke virksomhedernes evne til at gennemføre innovationsprojekter på baggrund af et øget kendskab til brugernes behov.

Nye tal viser, at kun 15 pct. af danske virksomheder systematisk involverer brugerne i deres innovationsproces, hvorimod hele 65 pct. mener, at det i fremtiden bliver vigtigere at arbejde systematisk med at afdække brugernes behov. Tallene understreger behovet for, at vi forsat fokuserer på at klæde danske virksomheder på til at arbejde med brugerdreven innovation og styrker indsatsen for spredning og forankring af den omfattende viden, der efterhånden er opbygget på området.

Danske virksomheder oplever i øjeblikket effekterne af den negative konjunkturudvikling. Det er ofte i krisetider, at virksomheder bliver presset til at skære ned på aktiviteter, der ikke på kort sigt giver resultater, og det kan være svært at argumentere for en øget satsning på innovation, men krisen giver os en chance for et pusterum til at tænke anderledes, fordi der bliver frigjort ressourcer fra den daglige drift. Samtidig kan innovation, og herunder især brugerdreven innovation, bidrage til at fastholde omsætningen på sigt, og det bør give virksomhederne et incitament til øget fokus på brugerdreven innovation."

Jakob Holm
Formand for bestyrelsen for fonden til brugerdreven innovation

6 HANDS-ON ERFARINGER MED BRUGERDREVEN INNOVATION FOR SMV´ER

ULD er et ambitiøst projekt, som blev igangsat for at hjælpe små og mellemstore danske livsstilsvirksomheder med at afprøve og tilpasse brugerdrevne innovationsmetoder, som ressourcemæssigt passer til netop SMV´er.
Materialet her er lige så handlingsorienteret, som ULD har været. Heri finder du konkret information om, hvad projektets deltagere har arbejdet med fra sommeren 2007 til foråret 2010.
Det vil sige projektbeskrivelsen og øvrigt forarbejde, research materiale, interviews med deltagende virksomheder og ikke mindst en masse om materiale om brugerdreven innovation – med ekstra vægt på de 4 metoder, som ULD-projektets virksomheder dykkede særligt ned i: Desired Outcomes, Personas, Prototyping og Online Communities.

Vi håber, at materialet giver viden og inspiration til alle, som har interesse for og/eller arbejder med brugerdreven innovation.
Læs mere om ULD-projektet på www.uld.nu

Betina Simonsen
Direktør for Development Centre UMT
Innovationsnetværket Bolig & Beklædning

HVAD ER **ULD?**

HVAD ER ULD

ULD betyder *Userdriven Lifestyle Development*. ULD-projektet blev gennemført fra Foråret 2007 til sommeren 2010.
Projektet er sponsoreret af Erhvervs- og Byggestyrelsen, Development Centre UMT og uddannelsesinstitutionen TEKO.

Målet med ULD var at afprøve, udvikle og formidle metoder, der kan hjælpe små og mellemstore virksomheder med at styrke deres position og forretningsudvikling via brugerdreven innovation.

ULD skal sikre, at små og mellemstore virksomheder får let adgang til viden om brugerdreven innovation – og hjælp til at integrere det i dagligdagen.

ULD opstod, fordi bolig- og beklædningsbranchernes små og mellemstore virksomheder gerne ville arbejde med brugerdreven innovation, men manglede de rette metoder. Samtidig var det svært for virksomhederne at finde tid og økonomi til at sætte sig ind i et så nyt og komplekst felt.

Arbejdsmetoder

I ULD-projektet deltog en række små og mellemstore virksomheder fra bolig- og beklædningsbranchen.
Virksomhederne var omdrejningspunktet for afprøvning af nye metoder, erfaringsopsamling og forskning.

ULD startede med at udarbejde et forprojekt for at undersøge om/hvordan virksomhederne allerede arbejdede med brugerdreven innovation – læs mere om dette i rapporten ULD – "Appetizers" på 19 metoder, som findes på side 22.

Efter forprojektet blev egne erfaringer kombineret med vidensindsamling og forskning i både nationalt og internationalt regi. Herefter blev det besluttet at udvælge fire metoder som virksomhederne skulle afprøve i praksis.

Projektets resultater er løbende formidlet, så flest mulige danske virksomheder kunne få gavn af den nye viden. Denne bog præsenterer en del af det omfattende materiale, som er blevet udviklet i ULD-projektet.

DEFINITION PÅ BRUGERDREVEN INNOVATION IFØLGE ULD

At afdække kunders og brugeres behov ved hjælp af systematiske og videnskabeligt baserede metoder. Mange danske virksomheder er gode til at anvende og udvikle teknologi og skabe en forretning omkring produkter og services. Kun få virksomheder benytter systematiske og videnskabelige metoder til at afdække fremtidige, udækkede brugerbehov.

PROJEKTETS METODER

Afdække kendte metoder og Best Practice, der afkoder brugernes behov. Se ud over Danmarks grænser. Blandt andet mod New York, som FORA-rapporten i 2005 pegede mod. Men også livsstilsbranchen i Japan er interessant. Her er allerede megen erfaring med brugerdreven innovation.

Researche sig frem til relevante videncentre, uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som via interviews eller besøg kan give en større indsigt i brugbare metoder.

Betragte nutiden med udgangspunkt i små og mellemstore virksomheder fra bolig og beklædningsbrancherne. Undersøge og beskrive, hvordan virksomhederne i dag benytter brugerdreven innovation, og om der allerede fra projektets start kan udledes brugbare metoder.

Benytte antropologer, psykologer, sociologer, trendeksperter og personer med brugerdreven innovationserfaring. Sammen med medarbejdere fra Development Centre UMT og TEKO skal disse personer iagttage og udvikle metoder, som virksomhederne kan afprøve i praksis.

Udarbejd cases, som kan bruges til undervisning og andre interesserede.

Cases giver en letforståelig indsigt i, hvordan der kan arbejdes med forskellige metoder til afkodning af brugernes udækkede behov.

DE DELTAGENDE VIRKSOMHEDER

I ULD-projektets start deltog følgende 12 små og mellemstore virksomheder fra bolig og beklædningsbrancherne:

BOLIG:
Ansager
Brødrene Andersen Møbelsnedkeri
Compotech
Dencon
Karup Partners
Lind Furniture
Multiform

BEKLÆDNING:
Belika
DK Company / Cream
JBS
Gabriel
Mascot

Af forskellige årsager var det ikke alle virksomheder der valgte at være med i ULD-projektet gennem hele perioden. Følgende var med i hele projektfasen og arbejdede med fire forskellige metoder:

DESIRED OUTCOME:
Mascot
Multiform

ONLINE COMMUNITIES:
Karup Partners

PERSONA:
Brødrene Andersen Møbelsnedkeri
JBS

PROTOTYPING:
Ansager
Dencon

10 PROJEKTOVERSIGT MED TIDSPLAN

På de følgende sider vises den tidsplan som blev lavet i sommeren 2007 - forud for igangsættelse af ULD-projektet. På de efterfølgende sider ses en uddybende beskrivelse af de faser, som fremgår af tidsplanen.

Herefter følger en pressemeddelelse udsendt i maj 2010 samt et notat-referat fra en konference om brugerdreven innovation i modebranchen, arrangeret af Danish Fashion Institute i marts 2008.

LØBENDE

6 måneder 1. aug. 2007 – 31. jan. 2008	**FORPROJEKT** - udførende deltagere:	Identifikation af metoder i ind og udland. Udvælgelse og indblik i best practice virksomheder UMT ***1. milepæl***
8 måneder 1. feb. 2008 – 30. sep. 2008	**NUTIDSBILLEDE** - udførende deltagere:	Nuværende udviklingsprocesser; i hvor høj grad benyttes BDI indenfor 3 kategorier af virksomh.: Kontrakt, Wholesale, Retail. - 6 tekstilvirksomheder og 6 møbelvirksomheder TEKO og UMT
3 måneder 1. okt. 2008 - 31. dec. 2008	**METODEUDVÆLGELSE** - udførende deltagere:	Valg af 3 – 4 metoder fra forprojektet TEKO, UMT og specialister
	SEMINAR - udførende deltagere:	Inspiration ved seminar omkring best practice 2-3 virksomheder som udpeges ***2. milepæl***
18 måneder 1. jan. 2009 – 1. juni. 2010	**UDVIKLING** - udførende deltagere:	Justering og udvikling af nye metoder. Sammenligning af resultaterne. Difference i form af:- Type virksomhed / - Størrelse / - afsætningskanaler / - etc. TEKO, UMT og specialister
	FORMIDLING - udførende deltagere:	Briefing af potentielle konsulenter som forretningsidé Markedsføring til brancherne og andre relevante aktører Input og cases til branchernes uddannelsesinstitutioner TEKO, UMT, væksthusene, brancheorganisationer ***3. milepæl***

Forprojekt

I forprojektet undersøges hvilke metoder, der benyttes til at afkode brugernes udækkede behov. Efter gennemgang af den tilgængelige information på området står det klart, at der er få metoder, som er beskrevet og at disse ofte er udsprunget og afprøvet på større virksomheder, der har mulighed og ressourcer til at arbejde med problemstillingen at afkode brugernes udækkede behov.

Efter samtale med flere af livsstilsindustriens SMV'er er der generelt stor frustration omkring, hvilke metoder de kan anvende til at forsøge at afkode brugernes udækkede behov og et stort behov for, at der bliver udviklet redskaber, som kan benyttes. Der findes ingen steder i deres brancheorganisationer eller de trend-bureauer, som de benytter, svar på, hvorledes de struktureret kan arbejde med at afkode de udækkede behov. De deltagende virksomheder udvælges efter deres forhåndsinteresse i projektet samt deres potentiale for at kunne udnytte dets resultater og metoder.

De fleste virksomheder indenfor livsstilsområdet er klar over, at raten af succes afhænger af, at brugerne inddrages i innovationsprocessen og flere benytter allerede denne metode og ser derfor mange muligheder i at kunne identificere de udækkede behov.

I fasen forprojektet vil der derfor være en større – også international - afdækning af metoder og best practice til at få et overblik og dybere indsigt i, hvor og hvorledes der arbejdes på at afdække brugernes udækkede behov, hvor ressourcer til flere dyre konsulenter ikke er muligt. Dette forhold er gældende for mange af de metoder der er kendt i dag.

Der er i FORA rapporten fra 2005 omkring brugerdreven innovation nævnt nogle videncentre indenfor modebranchen, som arbejder med brugerdreven innovation i New York. Også Møbelområdet i Japan – Takayama arbejder dagligt med brugerdreven innovation. Der ønskes ved større researcharbejde at identificere videncentre, uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som via interviews eller besøg kan give en større indsigt i metoder, der er brugbare for SMV'ere til at arbejde med brugerdreven innovation.

Livsstilsbranchen er interessant at kigge på, da slutforbrugernes præferencer ændres hurtigt i takt med trends, holdninger, sociale relationer etc. Danmark og ikke mindst København bliver ofte nævnt, når der tales om, at virksomheder ønsker at afprøve livsstilsprodukter på trendsættere. Da followers er tæt på og hurtigt opfatter trends fra disse trendsættere, må de rykke endnu hurtigere for hele tiden at være på forkant.

Afklaring af metoder og best practice 1. milepæl kan også benyttes til andre projekter i regionen og overregionalt. Vidensdeling er del af 1. milepæl, hvor der laves en rapport, som kan gøres tilgængelig. Der afholdes seminar og møder til videre afklaring omkring disse metoder og best practice til andre projekter.

Nutidsbillede

I denne fase besøges de 6 udvalgte virksomheder indenfor møbler og træ og de 6 virksomheder indenfor mode og tekstiler for at få et indtryk af og beskrive, hvorledes virksomhederne i dag benytter brugerdreven innovation samt i hvilken grad og med eventuelle metoder.

Hver virksomhed underskriver en fortrolighedskontrakt med TEKO, UMT og hinanden.

Ud fra den nuværende brugerdreven innovation, som foregår i virksomhederne, er der også mulighed for at udlede eventuelle metoder.

Det er interessant at se på, om forskellen på type brugere påvirker niveauet af brugerinvolvering. Det formodes, at virksomheder som sælger direkte til slutforbrugerne, har bedre og større mulighed og interesse for systematisk at benytte brugerdreven innovation og større mulighed for succes. Ved inddragelse af brugere, som er b-t-b kunder, kan man i nogle tilfælde være 2 led væk fra sine slutforbrugere, og det gør en analyse af slutforbrugernes præferencer mere usikker, samtidig med, at det tager længere tid, før informationer om deres subjektive forhold og holdninger kommer tilbage til aktivt brug i virksomheden.

I en afkodning af slutforbrugernes udækkede behov er det derfor også interessant at se, om dette i dag forsøges eventuelt via samarbejdspartnere eller andre kilder, uden at det er organiseret systematisk. Det kan eventuelt tænkes, at der ubevidst benyttes metoder og samarbejdspartnere, hvorigennem information om brugernes udækkede behov analyseres.

Hver enkelt virksomheds forhold beskrives og analyseres i projektet og virksomhederne mødes til fremlæggelse af resultaterne i hver gruppe – møbel og træ og mode og tekstil. En sammenligning af resultaterne fra de to grupper af virksomheder og typer af virksomheder indskrives i rapporten til videre brug.

Denne fases resultater forelægges også de specialister, som sammensættes inden for et team af antropologer / psykologer / sociologer og trendeksperter. Eksperterne skal sammen med TEKO og UMT kigge på de metoder der er beskrevet i forprojektet sammen med de måske mindre åbenlyste metoder, der er fundet under observationen af virksomhederne.

Seminar

I projektfasen "seminar" ønskes der at "varme" op under de deltagende virksomheder og udveksle ideer og motivere deltagerne omkring, hvorledes der med succes benyttes brugerdreven innovation i de 2-3 udvalgte best practice virksomheder.

Virksomhederne udvælges efter at være SMV'er og have dokumenteret, at de har arbejdet succesfuld med brugerdreven innovation og brugernes udækkede behov. Ved benyttelse af brugerdreven innovation har virksomhederne formået at få en konkurrencemæssig fordel og et såkaldt "blue ocean". Der forsøges at finde virksomheder inden for to af tre afsætningsformer (kontrakt, wholesale, retail)

Seminaret skal desuden bruges til at få et overblik og forsøge at udlede metoder til at afkode brugernes udækkede behov, som skal bruges til næste led i projektet.

Udvikling

I fasen udvikling udvikles på baggrund af forprojektes resultater de metoder, der eventuelt er fremkommet ved beskrivelsen af de deltagende virksomheder og ikke mindst de 2-3 best practice virksomheders metoder, der blev studeret og præsenteret under seminaret. Dette arbejde fører til nogle forskellige, nyudviklede metoder, der fremover skal benyttes af de deltagende virksomheder. I udvikling af metoder benyttes eksperter inden for trend, antropologer, psykologer, sociologer og ledende forskere/udøvere af brugerdreven innovation. Metoderne skal udvikles med fokus på, at SMV'er kan benytte dem. Ressourceforbruget er på et "normalt" acceptabelt niveau for SMV'er, og metoderne skal nemt kunne implementeres i virksomhederne.

Det kan eventuelt tænkes at noget information omkring slutforbrugerne, der er generelt beskrivende kan dække både møbel og træ og mode og tekstilvirksomheder og derfor ikke er så dyr som mere specifik. Derudover kunne man forestille sig superbrugere, som virksomheden ”ansætter” til at betragte deres eller konkurrenternes brugere, eller man kan via blog inddrage dem i innovationsprocessen. En anden metode, som nok er lidt grænseoverskridende, kunne evt. være aftale med forbrugerne omkring overvågningskameraer nogle timer om dagen, så der kan analyserer på, behov for nye produkter eller ny funktion i nuværende produkter etc. Sidst men ikke mindst giver domænet ”second life” mange muligheder for at iagttage brugerne på en anden og mere overskuelig måde.

Metoder til indhentning af data og analysefasen af indhentet data om brugerne er en vigtig del af denne fase og hvorledes virksomheden direkte kan benytte disse analyser i innovationsprocessen i virksomheden. Få virksomheder i livsstilsbranchen benytter ”in-side out” modellen, hvor alle innovationsprocesser tager udgangspunkt i kundernes behov og værdikæden tilpasses bagudrettet til disse behov. Kilde: TEKO analysen 2005.

Efter afprøvning af diverse metoder evalueres resultaterne, og der forsøges sammenfatning af, hvilke metoder der har haft størst succes ud fra:

1. kommercielle muligheder
2. ressourceforbrug
3. anvendelighed

Der kigges også på, om metoderne er bedst ud fra,

1. hvilke typer virksomhed, der benytter dem
2. hvilke afsætningskanaler, der bruges
3. størrelse

Sidst laves der en sammenfatning fra hver virksomhed, hvori der beskrives, hvorledes udfaldet og brugen af brugernes udækkede behov er forskellige fra de metoder og processer, der blev beskrevet under nutidsbillede.

Disse sammenfattende beskrivelser skal danne grundlag for cases som kan bruges til undervisning og andre, der er interesseret i at få mere indblik i, hvordan der kan arbejdes med forskellige metoder til afdækning / afkodning af brugernes udækkede behov.

Formidling

Formidlingen af projekts resultater vil udmøntes i en brochure. I brochuren vil der være beskrivelse af læringsforløbet og resultatet. Brochuren skal bruges til at gøre andre SMV’er opmærksom på resultaterne og gøre dem mere interesseret i brugerdreven innovation. Brochuren skal omdeles via brancheorganisationerne og
Væksthusene i regionen.

Resultaterne skal endvidere formidles videre til konsulenter også i samarbejde med væksthusene, som kan arbejde med andre virksomheder omkring det at få indsigt i og erfaring med at arbejde med brugerdreven Innovation. En formidling af forskellige metoder og processen i projektet benyttes til at briefe potentielle konsulenter til at udbrede metoderne og benyttelse heraf i SMV’er i regionen.

Der afholdes seminar for potentielle konsulenter og virksomheder, der har interesse i at arbejde med brugerdreven innovation i mere konkret forstand. Seminaret skal være meget håndgribeligt for

virksomhederne ud fra erfaringerne fra projektet og en klar beskrivelse af metoderne bakket op af virksomhedernes deltagelse i seminaret og case beskrivelserne.

Derudover vil resultaterne blive beskrevet i fagblade og på Udviklingscenter for Møbler & Træs og TEKOs hjemmeside.

Den ovenstående del af formidlingssiden er markedsføring over for livsstilsbranchen således, at der ved fremvisning af resultaterne kan bevises, at det kan betale sig og er perspektivrigt at arbejde mere systematisk med brugerdreven innovation.

Anden del af formidlingen består i at arbejde med udvalgte uddannelsessteder, hvor der er interesse i at udvikle specialer eller (efter)uddannelser til branchen omkring brugerdreven innovation. Casene og metoderne udgør et godt fundament til at opbygge uddannelsestiltage inden for branchen, således at de unge, når de kommer ud på arbejdsmarked har stiftet kendskab til og kan benytte brugerdreven innovation som naturlig brug i udvikling i virksomhederne.

Nyhed –

Maj 2008

Livsstilsbranchen får unik viden om brugerdreven innovation

12 Små og Mellemstore virksomheder indgår samarbejde om at udvikle metoder, der afdækker kundernes fremtidige behov. JBS Undertøjet A/S og Multiform er blandt deltagerne

Userdriven **L**ifestyle **D**evelopment – tre ord, som skal sikre livsstilsbranchens Små og Mellemstore Virksomheder indsigt i brugerdreven innovation.

Brugerdreven innovation handler om at opfange signaler og ideer fra kunderne; at finde ud af hvilket "job" kunden forsøger at få gjort - og om det kan gøres på en anderledes og bedre måde. Dvs. inspiration til nye produkter og serviceydelser. Udviklingen stiller i disse år nye krav til virksomhederne om hele tiden at finde på nyt – herunder nye produkter med den rette værdi for kunderne. Der skal løbende udvikles nye ideer, som kan omsættes til erhvervsmæssige succeser.

"Store virksomheder kan hyre konsulenter og oprette afdelinger, som målrettet opfanger denne viden og dermed sikrer virksomheden overlevelse. Den mulighed har små og mellemstore virksomheder ikke, fordi de ikke har ressourcerne til at arbejde i dybden med så kompliceret et felt som brugerdreven innovation er," forklarer direktør Betina Simonsen fra Udviklingscenter for Møbler & Træ.

Derfor står Udviklingscentret sammen med uddannelsesinstitutionen TEKO bag ULD-projektet, der de næste 2½ år undersøger, afprøver, researcher og samarbejder på kryds og tværs for at finde frem til metoder, som små og mellemstore virksomheder fremover kan benytte, når de vil arbejde med brugerdreven innovation. ULD-projektet støttes økonomisk af Erhvervs- og Byggestyrelsen.

"Vi skal finde metoder, der er lette at benytte for virksomhederne, og som ikke koster en masse økonomisk og personalemæssigt. Derfor er projektet praktisk orienteret. 12 virksomheder, som har lyst til at eksperimentere og være pionerer på et helt nyt felt, er gået med. ULD-projektet bliver meget stærkt ved dette miks af teori og praksis. Ved at kombinere virksomhedernes egne erfaringer med national og international forskning får vi en unik indsigt i, hvilke metoder der fungerer bedst for netop de mindre virksomheder", fortæller Betina Simonsen.

JBS og Multiform: Nye metoder kan fange kunderne

Og netop jagten på metoder er en af grundene til, at virksomheden Multiform er blandt de 12 deltagervirksomheder. "Vi mener, at det er ekstremt vigtigt, at virksomhederne ligger helt i front, når det gælder nye metoder," siger administrerende direktør Bjarne Schmidt og forklarer samtidig, at Multiform allerede har erfaringer med området. "Vi sælger jo til slutkunden, og derfor følger vi hele tiden med i, hvordan vi opnår maksimal kundetilfredshed. Et projekt som dette giver os indsigt i de nyeste metoder, når det gælder indsamling af viden om kundernes behov. Derfor skal vi være med."

Heller ikke JBS Undertøjet A/S er i tvivl om projektets værdi. Administrerende direktør Michael Alstrup fortæller, at virksomheden løbende får tilbudt deltagelse i forskellige projekter. "Vi har jo ikke tid til at deltage i alting, så derfor gælder det om at vælge det interessante ud. Lige præcis brugerdreven innovation har vi haft opmærksomhed på i de senere år. Der er så meget nyt, som er ved at åbne sig. Der kan være ting på nettet, vi ikke ser lige nu. Artikler og trends, som kan vise nye veje og muligheder. Jeg tror, at de nye samarbejdspartnere vi får i projektet, kan åbne nye muligheder for os," forklarer Michael Alstrup.

For nærmere oplysninger kan Direktør Betina Simonsen kontaktes på telefon 96 16 62 00

De 12 deltagende virksomheder er

- Dencon A/S – www.dencon.dk
- Ansager A/S – www.ansager.dk
- BRØDRENE ANDERSEN MØBELSNEDKERI A/S – www.brdr-andersen.dk
- Lind Furniture Int. A/S – www.lindfurniture.dk
- Compo Tech A/S – www.compotech.dk
- Karup Partners A/S – www.karup-partners.dk
- Multiform – www.multiform.dk
- Gabriel A/S – www.gabriel.dk
- JBS Undertøjet A/S – www.jbs.dk
- BELIKA A/S – www.belika.dk
- DK Company/Cream – www.cream-clothing.com
- Mascot International A/S – www.mascot.dk

Definition af Brugerdreven innovation

- At afdække kunders og brugeres behov ved hjælp af systematiske og videnskabeligt baserede metoder. Mange danske virksomheder er gode til at anvende og udvikle teknologi og skabe en forretning omkring produkter og services. Kun få virksomheder benytter systematiske og videnskabelige metoder til at afdække fremtidige, udækkede brugerbehov.

Læs mere på

www.uld.nu
Projektets hjemmeside, som løbende vil afspejle projektets fremdrift og resultater.

www.ebst.dk/brugerdreveninnovation.dk
Erhvervs- og Byggestyrelsens hjemmeside.
Regeringens Globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed" udkom i april 2006 med blandt andet initiativet om et program for brugerdreven innovation. Ønsket er at udnytte Danmarks styrker til at komme helt i front som et førende iværksætter- og innovationssamfund. Danmark vil – som et af de første lande – opbygge unik viden gennem et særligt program for brugerdreven innovation. Der er afsat en årlig ramme på 100 millioner kr. hertil.

Notatreferat fra konferencen "Brugerdreven innovation i modebranchen"
København, 27. marts 2008

Brugerdreven innovation (BI) kan tilføre gængs innovation ny inspiration og nye metoder.

Anthony Aconis fra firmaet Fireball, www.fireballing.com : Skal man forstå brugerne, skal man sam-tale med dem og innovere sammen med dem og skabe løsninger sammen med dem!! Han fremdrog et eks. med chokoladebaren: Crunch fra Mars-firmaet, som havde lavet fokusgrupper og brugerundersøgelser i over 6 måneder for at få udviklet et nyt produkt – men forgæves. Fireball blev sat på opgaven og fløj 6 brugere af Mars-produkter ind fra alle kontinenter til en uges ophold i New York, hvor processen blev modereret af Fireball. Det gav resultatet: Crunch, som nu er det 3. mest sælgende Mars-produkt!

Annika og Annie fra firmaet Flamingo, www.flamigo-international.com:
I arbejdet med consumer insight er der 4 faser:

1. *"Themes"*, f.eks. kan temaet være aldersgruppen 16+
   - What are the drivers? (F.eks. x-factor, graviditet,…).
2. *"Trends"*
   - What are the directions? Her får de input fra journalister, psykologer, stylister verden over, som har nysgerrigheden til fælles.

3. *"The view from below* / Manifestation
   - How do these trends live and breathe? I denne fase arbejder metodefolk, f.eks. foto-journalister, tæt sammen med målgruppen/ brugerne. Der laves f.eks. en session: Mød min garderobe; eller boulletin-boards, blogs, on-line groups på 6-7 personer, der logges ind i et chat-room og modereres af virksomheden.

4. *"Horizons"*
   - Implications.

Husk Antoine de Exupery´s ord: "As for the future your task is not to foresee it, but to enable it:"

Der er et skifte I disse år I retning af store individualitet/"Feel good".
Mange modehuse brugewr blogs i stor udstrækning

Mikkel Rasmussen fra firmaet ReD Associates, www.redassociates.dk:
Det drejer sig om at finde hullet mellem det, folk siger og det, de samme folk gør – og så lukke det. At studere mennesker, er at interessere sig for dem, at skabe værdi for dem. Folk siger idealistiske ting, men søger hele tiden kompromisser, der viser, at de gø noget andet, end de siger! Det drejer sig om at identificere disse "unmet needs/ umødte behov". Man kan med fordel bruge antropologer til at forstå menneskers kultur og etnografer til at forstå mennesker i deres eget miljø / bo sammen med dem i en ugelang periode for at forstå, hvordan de reagerer og hvorfor de handler, som de gør. På denne måde kan man ramme deres ukendte, uudtalte behov!
Modebranchen er ikke innovativ! – men kreativ! Der er ingen modefirmaer blandt de 50 mest innovative virksomheder i verden. Modebranchen kan ikke overføre sin kreativitet til innovative produkter og har ikke kunnet transformere andre branchers innovative løsninger til egen verden!

Nokia siger: "Vi laver ikke mobiltelefoner! Vi laver mode!"

Der er kun 3 årsager til at interessere sig for brugerne:
1. *Man har større ambitioner om at forny sig/ innovation*
2. *Man har et ønske om at adskille sig på andet end produktet*
3. *Man har behov for skalerbarhed på tværs af kulturer.*

En branche skal forholde sig til disse tre aspekter, før den overvejer at skabe tætte relationer til brugerne. Hvis den ikke vil disse 3 ting – forget it!

Der er 4 innovationstyper:
a. Kanal innovation (Nike)
b. Business innovation, måden at tjene penge på (Dell)
c. Produkt innovation (Porsche)
d. Proces innovation (Ikea).

Der er intet at hente på produktinnovation! Men de 3 andre typer er værd at interessere sig for!!
Hvis man vil studere mennesker og lave BI, så gør det ikke for at forny produktet!!

BI= "Go to the jungle – not to the Zoo". Junglen er f.eks. nye vækstmarkeder som Rusland, hvor man skal se på, hvad der er Premium. Eller junglen kan være ældregruppen: 40+.

Møbler skal ikke sælges enkeltvis – men i kontekster! Se f.eks. Fritz Hansens nye koncept.

For små virksomheder skal marketing (pris, kundesegment,…) være på plads, før de kan bruge BI-metoder! Dette hænger sammen med, at det er katastrofalt at arbejde med BI, hvis man kun er interesseret i at forny sit produkt!! Se ovenfor.

Funktionel og emotionel værdi hænger sammen!!

Bendt Bendtsen, Erhvervs- og økonomiminister:
- Kun 2% af modevirksomhederne i DK arbejder med BI!! SMV skal op i et højere tandhjul.
- Sydkorea uddanner 77.000 designere pr år!! (inden for alle områder)
- Der etableres nu et center for kultur- og oplevelsesøkonomi
- Der etableres nu 4 specifikke oplevelseszoner (mode; computerspil; design/arkitektur; madkultur). De skal styrke vækstvilkårene inden for deres oplevelseszoner.
- De, der ikke tænker og skaber nyt, går fallit!
- Dansk tekstil og mode er DK´s 4. største eksporterhverv på 32 mio. kr. heraf 80% eksport

Ben Pruess, Adidas, www.adidas.com og Ben Dietz, Vice, www.viceland.com:
Innovation through consumer insight!
Collaboration has become a new medium for cooperation, that brands have to understand and harness!
: Listen,learn,interact, dialogue
: make collaboration a part of your brand DNA!

Unge brugere iscenesætter sig selv som mini brands og ser sig selv som mediekanaler. Derfor er det vigtigt at forstå disse brugere og at være meget, meget tæt på dem!
: Brands must think of their existing assets as media.
: The exchange of value must be observed BY ALL PARTNERS and be transparent and open for alle to see.
: Everybody in the chain involved has to understand, what is going on and has to be respected!
: Collaboration is not to be forced, but be an invitation.
:You have to collaborate with the end-users about more than the product – you have to contextualize!!

3

: You have to ask yourself constantly, how you can give more to the consumer – constantly re-appraise!
: Consumers help programming the brand!
: Create cultural capital
: Collaboration has a board of consumers next to the professional board!
: Be engaged in the consumers – Have lyst til at lære af brugerne!!

Tidligere model gik på at Medier og Brand blev skabt og kanaliseret gennem en Agent til Retailleddet og derfra til Slutbrugerne.
I dag indgår Medier, Retail, Agentled, Slutbrugerne i udformning af et brand.

UMT/SEN/31.03.08

RAPPORTER

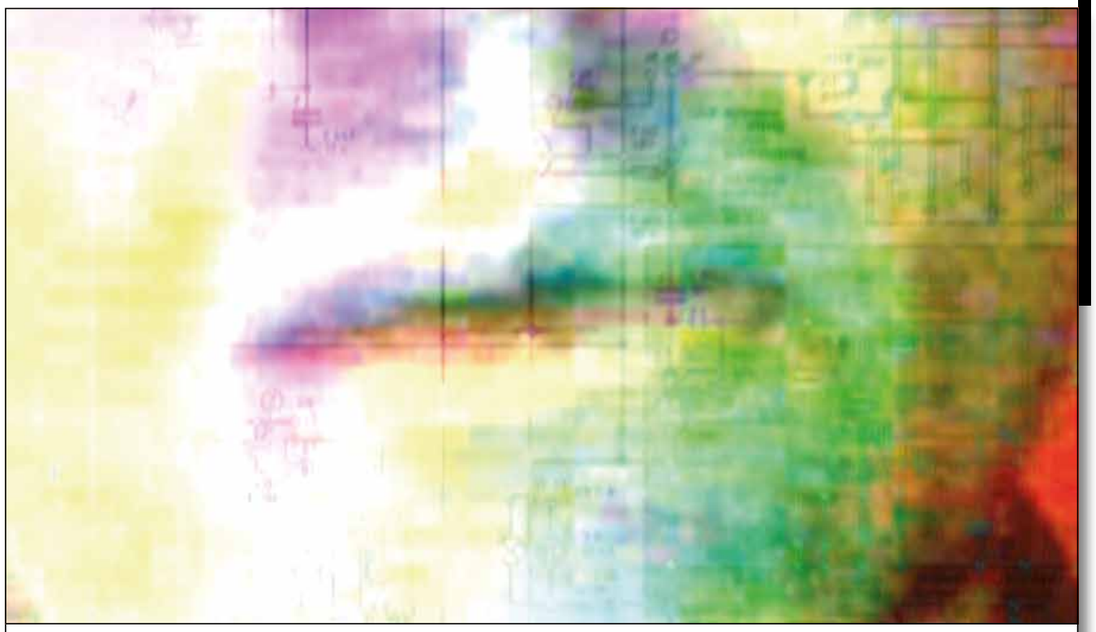
I ULD-PROJEKTET ER DER LAVET TO RAPPORTER:

"Userdriven Lifestyle Development – ´Appetizers´ på 19 metoder"
Rapporten beskriver og vurderer 19 metoder til at arbejde med brugerdreven innovation for små og mellemstore virksomheder.

Research-arbejdet bag rapporten viste, at der kun i meget begrænset omfang er beskrevet erfaringer hermed og udviklet metoder hertil.

"Nutidsbillede 2008"
Rapporten tegner et billede af deltager-virksomhedernes grad af brugerinddragelse ved projektets start – dvs. inden metoderne blev afprøvet. Rapporten er baseret på kvalitative interviews med virksomhederne foretaget i sommeren 2008.

Rapporterne kan læses på de følgende sider – og desuden downloades på www.uld.nu



22

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

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

ULD – Userdriven Lifestyle Development | Birk Centerpark 40 | 7400 Herning | +45 96 16 62 00 | info@uld.nu

23

INDLEDNING

Denne rapport beskriver resultaterne af et forprojekt udført i tilknytning til projektet Userdriven Lifestyle Development (ULD), som er finansieret af Erhvervs- og Byggestyrelsen og Region Midtylland. Projektet udføres af Udviklingscenter for Møbler og Træ og TEKO. Projektet skal i perioden 1. august 2007 til 31. december 2009 gennem forskning og brugerinddragelse afprøve, udvikle og formidle nye metoder til Små og Mellemstore Virksomheder (SMV´er) inden for livsstilsbranchen, så virksomhederne kan styrke deres position og forretningsudvikling via brugerdreven innovation.

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 brugerdrevne 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 brugerdrevne 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 uigennemsigtighed, 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.

<u>Rådgivning og vejledning</u>
Vi kan allerede se en stor fordel ved at opbygge en slags vidensbank og videncentre, 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 / virksomhedtype 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 fællesnævnere 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.

ULD – Userdriven Lifestyle Development | Birk Centerpark 40 | 7400 Herning | +45 96 16 62 00 | info@uld.nu

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 tilføres 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:

<u>1. Idegenerering og koncepter</u>
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.

<u>2. Design and Engineering</u>
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.

ULD – Userdriven Lifestyle Development | Birk Centerpark 40 | 7400 Herning | +45 96 16 62 00 | info@uld.nu

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 Insideren, 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. Brugerne 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 ekstern 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 uudforsket 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) Brugerne 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.

34

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 bremser – hvor bilbranchen tog kontakt til flybranchen, som skal udvikle de mest ekstreme bremser til fly, når de skal tage farten af ved landing.

35

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

36

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)

37

Hvordan arbejder man med Applied Ethnography
1) Identificer personerne 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 strukturet og vedkommende måde at idegenerere på.

40

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 efterspurgte.

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 scenarioer 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.

41

"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 nævens 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 opførsel

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 videncentre, 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 forbrugerens 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 "ligegyldigt".

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 brugerdreven 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 blåt 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 brugerdreven. 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 afdækker kundens

prioritering af værdier (kundeværdihierarki, 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 styrekommité. 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, contekstuel 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 vante roller
- Fremtidige mulige løsninger konkretiseres ved hands-on-baserede erfaringer og f.eks via mock ups og simuleringer.
- PD tager udgangspunkt i den arbejdssituation, 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 disses 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-verdenens 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 vigtig 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 produktegenskaber.

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.

52

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 Folag, 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

53

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 participartory 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 all: Articile 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 Sotware, July/August 2000

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

Rosted, Jørgen: Brugerdreven 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 Busienss 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/scivescoweb/ .
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-convas-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_rersonas_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

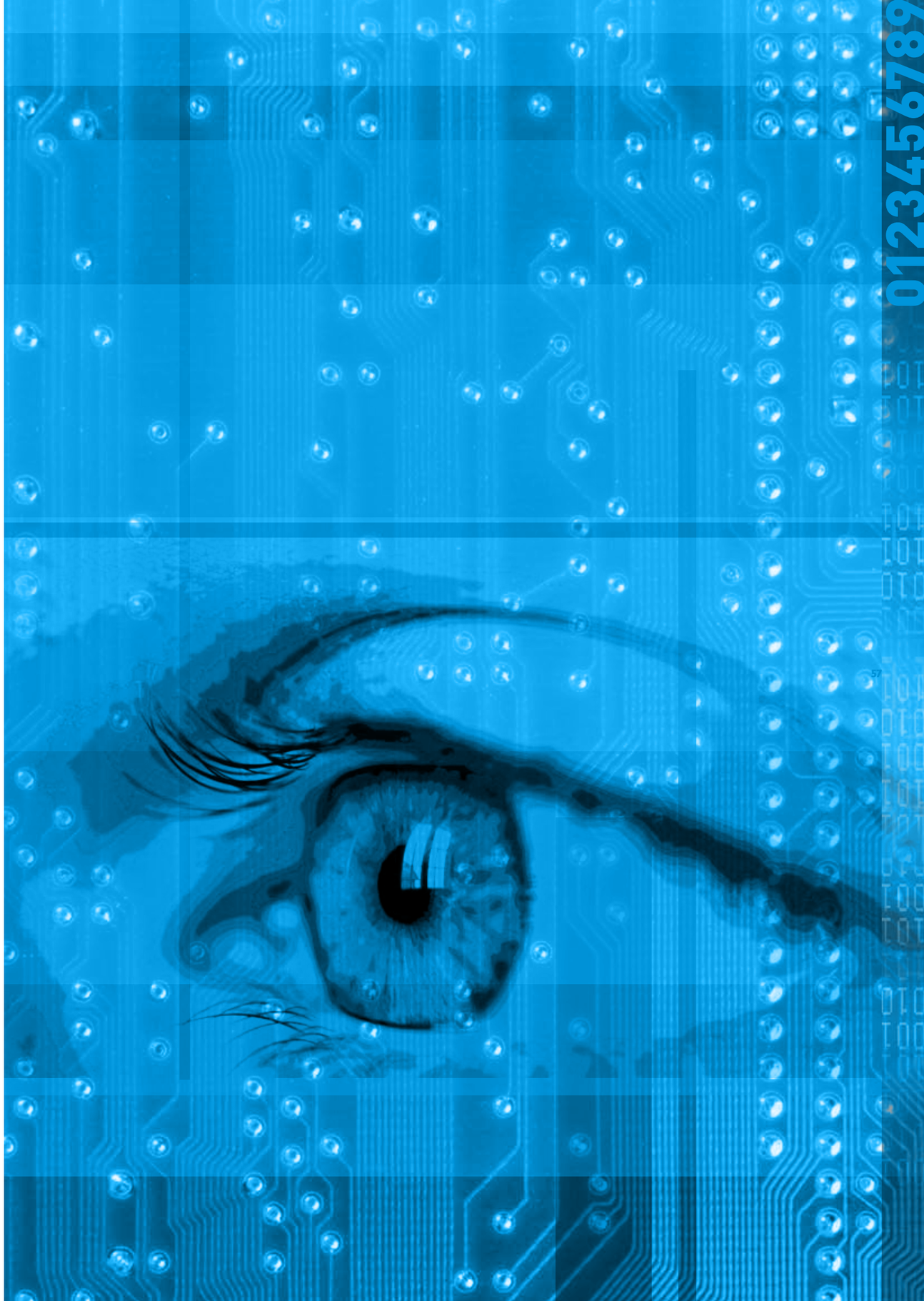
Metoder til brugerdreven innovation, d. 26.11.07. NFBI, CBS og UMT

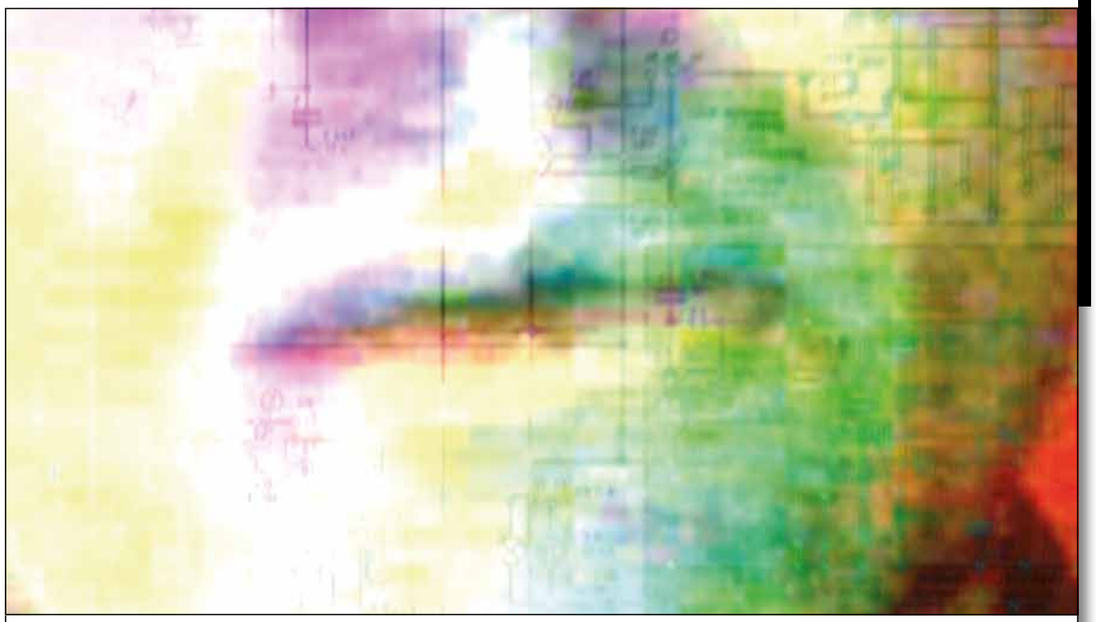
Insight i brugerdreven innovation, d. 6.12.07. Ebst.

Alex Rosenø, Adjunkt, CBS – adskillige interviews

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

Kohei Nishiyama, President, Elephant Design





Nutidsbillede 2008

– spørgsmål til 12 virksomheder om brugerdreven innovation

ULD
Userdriven Lifestyle Development

ULD
Userdriven Lifestyle Development

Indhold

Nutidsbillede 2008 .....
2 Introduktion .....
2 Slutbrugerne – hvad ved vi om dem? .....
4 Intern viden – intern styrke? 5
Hvad ved slutbrugerne 7
Flere veje til Rom 7
Giv os konkret værktøj 8
Hvad sker der i butikkerne? 9
Udviklingsprojekter 10
Ved vi, hvad vi gør? 11
Gode samarbejdspartnere 13
Brugerdreven innovation 14
Fra nutid til fremtid 15
Barrierer 15
Muligheder 15

Nutidsbillede 2008

–spørgsmål til 12 virksomheder om brugerdreven innovation

Introduktion

12 små og mellemstore virksomheder er klar til at prøve kræfter med fremtiden i projekt Userdriven Lifestyle Development – i det følgende kaldet ULD. 7 af virksomhederne er fra træ- og møbelbranchen og 5 fra tekstil- og modebranchen.

Alle 12 har takket ja til at afprøve metoder inden for brugerdreven innovation med Udviklingscenter for Møbler & Træ, TEKO og Erhvervs- og Byggestyrelsen. Målet er at finde frem til 2-3 metoder, som er lette at bruge for virksomhederne – både tidsmæssigt og økonomisk – og som samtidig giver mulighed for at arbejde struktureret med brugerdreven innovation.

ULD-projektet afvikles i perioden august 2007 til december 2009. De 12 virksomheder bliver omdrejningspunkt for afprøvning af nye metoder, erfaringsopsamling og forskning.

Vi undersøger og beskriver, om virksomhederne allerede ved projektets start arbejder struktureret med at inddrage brugerne. Bagefter kombineres virksomhedernes egne erfaringer med viden-indsamling og forskning i både nationalt og internationalt regi.

Ofte videreudvikler man på det, man kender i forvejen. Men det er ikke altid indsigtsfuldt nok. Ved at opbygge fx fremtidsscenarier, skaber man et nyt tankesæt i virksomheden, så det bliver lettere at få øje på det, som rører sig ude i horisonten – og som kan skabe værdi for kunderne. Man kan også arbejde med persontyper eller fokusere på det, som produktet skal gøre for kunden. ULD-projektet sætter med andre ord en række vidt forskellige metoder i spil.

Denne rapport beskriver ULD-projektets 2. fase, hvor virksomhederne har ladet sig interviewe om deres nuværende viden om og erfaringer med brugerdreven innovation.

De 12 virksomheder varierer i størrelse og har forskellig relation til slutbrugerne afhængig af, om deres kunder er andre producenter, forhandlere, detailleddet eller direkte salg til slutbrugerne. I sagens natur giver det vidt forskellige udgangspunkter for, hvordan man prioriterer og hvor let det er at have indsigt i slutbrugerne. Denne rapport tager ikke højde for alle forskellighederne, men prøver i stedet at uddrage nogle tendenser og problemstillinger, som er værd at dykke ned i.

Rapporten skal afdække, hvilke erfaringer deltager-virksomhederne aktuelt har med innovation – med særlig vægt på brugerne. Målet er at sikre på, at vi sætter de rette metoder i gang hos virksomhederne, så de får den rette støtte i forløbet. Desuden skal denne rapport se på, hvilke barrierer og udfordringer virksomhederne i dag ser i arbejdet med brugerdreven innovation. Dette for at vi via projektet kan arbejde på en større indsigt og afprøvning af konkrete metoder, som forhåbentlig kan nedbryde nogle af disse barrierer.

Hver enkelt virksomhed har stillet sig til rådighed for fler-timers interviews, hvor de beredvilligt har delt ud af deres erfaringer, samt de muligheder og barrierer de ser ved at arbejde mere med slutbrugerne. På de følgende sider fortæller vi om de tendenser, vi fandt.

Deltagerne i Userdriven Lifestyle Development er:

- Dencon A/S
- Ansager Møbler A/S
- Brdr. Andersen Møbelsnedkeri A/S
- Lind Furniture Int. A/S
- Compotech
- Karup Partners A/S
- Multiform A/S
- Gabriel A/S
- JBS undertøjet A/S
- Belika A/S
- Kaffe Clothing Company
- Mascot International A/S

Slutbrugerne – hvad ved vi om dem?

- Stor forskel på kendskabet til slutbrugere

Der er en markant bredde blandt de 12 virksomheder, når det gælder deres kendskab til slutbrugerne. Men det er en ubalanceret bredde forstået på den måde, at det er ganske få, som har megen indsigt i slutbrugeren – og overraskende mange, som helt overlader det til kunder og forhandlere at have kontakt med og viden om dem.

Enkelte virksomheder er helt klare i mælet, når de beskriver deres slutbrugere. Nogle føler sig rimeligt orienterede via deres kunder og forhandlere, men hele seks virksomheder siger ærligt, at de stort set intet ved om slutbrugerne. Der er en tendens til, at tøj- og modevirksomhederne har et klarere billede af slutbrugerne end træ- og møbelvirksomhederne. Det skyldes sandsynligvis, at tøjbranchen har tradition for at arbejde mere med at analysere kommende trends og tendenser, og derfor er vant til at lave en beskrivelse af de typiske kunder og hvordan de forholder sig til kommende trends.

To af virksomhederne bruger Minerva farve-metoden til at inddele målgrupper med – og definerer i øvrigt begge deres målgrupper fra det blå og grønne segment. Den ene af disse virksomheder bruger Persona-beskrivelsen af sine kunder, og fortæller, at man dels har købt en butik, dels via to årlige lagersalg har en meget direkte kontakt med slutbrugerne. Men at man ikke systematiserer den viden, man får.

De fleste har en beskrivelse af deres kunder, som ikke er funderet i en bestemt teori, men som viser en vis bevidsthed om, hvem kunderne er. Flere af beskrivelserne er dog så brede, at der kan sættes spørgsmålstegn ved, om de er et brugbart redskab. For eksempel "Mænd på 30 år og opefter. Fra Nordeuropa. Køber tøj i herretøjsbutikker". Flere virksomheder tror meget på medarbejdernes viden om slutbrugerne. En virksomhed forklarer, at de opsætter tre mål: etiske, tekniske og pris/markedsføring, og med disse mål for øje har de tillid til, at de enkelte fagpersoner bringer slutbrugerens behov frem: "Det emotionelle og etiske er det mest designerne, som har viden om. De, som har viden om disse tre områder, bidrager til processen med hver sin del. Vi overlapper naturligvis hinanden, men hver har deres ekspertise. Det er vigtigt, at vi har kernefolk, som har den ekspertise, vi har behov for." Medarbejderne er vigtige, men nogle sætter spørgsmålstegn ved, om det er nok – og om de i stedet skal inddrage mere viden fra forhandlerne.

Det gør man allerede hos Multiform, som fortæller, at viden via forhandlerne let kommer til at fungere som et filter. Hvis forhandlerne har et andet mærke at tilbyde slutbrugeren, får Multiform ikke at vide, hvorfor de blev valgt fra. De arbejder derfor på at få en tættere dialog med slutbrugeren – blandt andet via egne butikker: "Den information, vi får tilbage, er så vigtig, så vi skal involveres mere i driften. Vi har brug for at vide, hvad kundens værdier er. Lige nu ved vi ikke, hvorfor kunder overvejer Multiform – hvad der er vigtigt ved køb og after-sale. Vi vil skabe produkter, som holder både design- og kvalitetsmæssigt… Inspirationen kommer flere forskellige steder fra … Men slutbrugeren er ikke involveret. Min kreds af personlige venner

deltager."

En af de virksomheder, som har et indgående kendskab til sine kunder, er Mascot. De går meget dybt ned i segmenteringen af hver enkelt kundegruppe:

Eksempel - Segmentering af malere i Holland "En maler i Holland inddeles i to kategorier: Almindelig maler og Stukaturmaler. Disse to malere har forskellige arbejdsfunktioner og derfor også forskelligt behov, hvad angår erhvervsbeklædning."

I den modsatte ende ser vi virksomheder, som fortæller, at de aldrig har brugt ressourcer på at finde ud af noget om kunderne. "Det vi ved, er vores egne spekulationer. Vi får aldrig noget at vide fra kunderne" siger en virksomhed, og en anden svarer på spørgsmål om kontakt til slutbrugerne: "Nej, kun når de ringer og skælder ud."

Det generelle billede er, at selv om man har en vis indsigt i slutbrugerne, er denne indsigt meget fritsvævende og sjældent funderet i teorier. Viden er ofte indsamlet på 3. hånd – det er oplysninger, som virksomhederne får af deres kunder. Fx siger en virksomhed, at "vi har sat vores lid til, at vores kunder kender deres kunder. Vi har modtaget info (om slutbrugeren) gennem vores kunder". Og en anden virksomhed sætter ord på den meget traditionelle tænkning, der ligger i, at man kun forholder sig til sin egen kunde – og lader kunden "bestemme", om man skal have kontakt med slutbrugeren: "Slutbrugerne bliver aldrig inddraget – og dermed går vi glip af nogle mulige gevinster. Vores kunder vil og kan selv, da det er dem, som har kontakten til slutbrugerne. Det er en gammeldags måde at tænke på."

Intern viden – intern styrke?

Virksomhederne benytter medarbejdernes faglighed aktivt, men det er forskelligt, hvor systematisk man taler om slutbrugerne – og om hele virksomheden har det samme billede. Hos Belika arbejder man tæt sammen om at udvikle, og der sker i processen "en løbende afstemning af hinandens opfattelse af udviklingen – hele tiden en søgen mod 'det rigtige'."

Hos Gabriel sikrer man et fælles billede ved at lave en meget præcis projektbeskrivelse, som er udgangspunkt for en mere uformel dialog:

"Projektbeskrivelsen sikrer, at alle bidrager og har det samme billede. En af de dialoger, som har kørt, er, om projektgrupperne (omkring kunderne) er store nok? … I kundeservice ved de ikke nok om igangværende udviklingsaktiviteter hos de enkelte kunder. Alle de andre slutbrugere – f.eks. rengøring og andre folk, som bruger produktet - er også vigtige. Det er så vigtigt at kigge på hele brugsscenariet fra modtagelsen af produktet."

Andre fortæller, at det kan være svært at skabe et ensartet billede af slutkunderne internt i virksomheden, og at f.eks. sælgerne kigger meget på, hvad konkurrenterne

gør. Samtidig er det ligegyldigt med et fælles billede, hvis forhandleren har et helt andet: ”Hvis det ikke passer ind i forhandlernes smag, stopper det på dørtærsklen. Hvis de ikke kender materialet, gider de ikke arbejde med det, da de ikke vil tabe ansigt. Forhandlerne er meget heterogene.”

Sælgerne bringer meget viden om slutbrugerne ind i virksomheden – men ofte til medarbejdere, som kan have vidt forskellige holdninger til det, de hører. Man beskriver flere steder billedet som sløret, og prøver at ensarte ved at holde fælles møder, hvor medarbejdergrupperne opfordres til at fortælle om alt, hvad der rører sig.

Hos JBS har man skabt et fælles billede ved at arbejde meget systematisk med kommunikation. Dels ved at kommunikere ledelsesmøder videre ned i organisationen, dels ved at operere med ”formøder”, ”produktionsmøder” og ”afsluttende møder”, hvor man er fælles om at følge processerne og at evaluere.

Hvad ved slutbrugerne
- og hvordan fanger vi deres gode ideer?

Generelt oplever virksomhederne det vanskeligt at arbejde med slutbrugere. Mange fortæller, at de ikke gør det, men at de gerne vil. Gabriel stiller spørgsmålstegn ved, hvor meget man skal arbejde med dem; ”Hvor vigtige er de egentlige? Vi har mere brug for at vide, hvordan man får valgt det rigtige værktøj. Og så er det vigtigt at vide, hvordan vi får skabt noget, som vi kan bruge værktøjet til, for vi har jo ikke tid til at eksperimentere så meget.”

Gabriel ser primært viden om slutbrugerne som interessant i salgssituationer og som en vigtig brik i inspirations-laget.

Tanken bag brugerdreven innovation er, at brugerne ligger inde med værdifuld viden om behov, som blot venter på at blive afdækket. Derfor er det nærliggende at forsøge at indhente ideer hos slutbrugerne. Men det gør virksomhederne kun i ringe grad, og flere udtaler, at de aldrig har gjort det. En virksomhed siger, at det er svært at finde nogle brugere, som kan ”tænke ud af boksen”, og andre forklarer, at det er vanskeligt at få slutbrugerne i tale - især hvis man ikke har nogen naturlig kontakt med dem. Men der er også en form for ydmyghed, hvor man mener, at det er ens egne kunder, der har bedst forstand på slutbrugerne.

Eksempel - ydmyghed ”Der er en geografisk barriere – det er tidskrævende og økonomisk belastende. Det kan ikke betale sig for en virksomhed som os. Vi har heller ikke følt, at det er vigtigt. Vi gør selv, hvad vi synes er smart og rigtigt. Vi skal finde ud af, hvad møbelhandlere egentlig vil have. Det er farligt, hvis vi forsøger at være vidende over for nogle, som er tættere på slutbrugerne.”

Geografien trækkes frem i flere sammenhænge. Virksomhederne har typisk kunder i flere lande, og forklarer, at det er svært at lave en undersøgelse af hele markedet, da kunderne er forskellige fra land til land, ligesom man mener, at der er store forskelle mellem kunder i storbyer og på landet.

Også her spiller det ind, at informationsindsamling er en svær disciplin at håndtere – og naturligvis i endnu højere grad, når man bevæger sig i fremmede kulturer: ”Hvis man ikke er trænet i at afkode, hvad de siger, er det svært – man skal have den fornødne viden om, hvordan man gør, og hvilken teknik, der kan bruges.”

Men selv om det er en hård nød at knække, er der bred enighed om, at udfordringen skal håndteres. Som man spørger hos Compotech: ”Vi skal tættere på slutbrugeren – hvordan gør man det?”

Flere veje til Rom
Men hvis ideerne ikke kommer fra slutbrugerne – hvor kommer de så fra? Der er mange forskellige svar på det spørgsmål, men langt fra nogle klare tendenser. Enkelte

siger, at det er sjældent, at de overhovedet får ideer, men ellers er der meget bredde i, hvordan ideer opstår. Multiform fortæller, at de kigger på, hvad der sker i Italien, hvor de overvåger både pris og produktudvikling. Hos Gabriel arbejder man bevidst med innovationskompetencer i hele organisationen – en art innovationsrejse:

Eksempel - innovationsrejse "Et mål i Gabriel er, at alle skal have et kompetenceløft – hvad vil det sige at omdanne en ide til innovation, og hvordan giver den penge? Fem fra ledergruppen er blevet uddannet til at kunne facilitere en idegeneringsworkshop og bære processen videre. Det er ikke en one-timer. Otte hold med forskellige medarbejdere er i gang og første workshop har fundet sted."

Gabriel arbejder således meget bevidst med innovation, men fortæller alligevel, at det er vanskeligt at holde fast på ideerne: "Vi taber som mange andre virksomheder mange ideer på gulvet. 1. august starter en studerende fra AAU i et internship. En af hendes opgaver bliver at udvikle et system, som gør Gabriel i stand til at opsamle, evaluere og omsætte ideer kontinuerligt."

En anden tilgang til nye produkter er at holde øje med, hvad der mangler – eller hvad konkurrenterne ikke længere kan levere. En virksomhed fortæller: "Vi følger med i, om der er et hul i markedet. En producent i Silkeborg gik konkurs, så vi gik efter noget nyt til samme kunder."

Andre fortæller om gode erfaringer med at bruge studerende til at generere nye ideer, og så er der den klassiske, med en konkret opfordring fra en kunde, eller at virksomheden laver nye produkter forud for en messe. Messerne er i det hele taget centrale for virksomhederne. Bortset fra en enkelt virksomhed nævner alle messerne som en væsentlig inspirationskilde. Desuden er underleverandørerne vigtige, når det gælder om at finde inspiration til den videre udvikling.

Giv os konkret værktøj
Virksomhederne ønsker konkret viden, som er let at implementere i dagligdagen. En bevidsthed om, hvad det er vigtigt at vide, og hvordan man vælger det rette værktøj til at arbejde med slutbrugerne. Samt sikrer, at hele værdikæden er bevidst om slutbrugers behov. "Den største udfordring er at få hele huset til at tænke på den måde," forklarer man hos Gabriel.

Man efterlyser hjælp til at håndtere de informationer, som ligger derude. Hvordan får man dem kogt ned til noget brugbart. Det nytter ikke at indsamle informationer, som måske peger i alle retninger, for virksomhederne har ikke ressourcer til at afkode dem. Hos Ansager udtrykker man det på denne måde: "Vi har ikke ekspertise i at sende et spørgeskema ud for at få de rigtige svar – jeg ville jo bare lave spørgsmål ud fra de svar, jeg gerne ville have."

Virksomhederne fortæller, at deres akilleshæl er, at de ikke har tid til at eksperimentere så meget, men de har en klar bevidsthed om, at det giver dem en

ulempe i forhold til store virksomheder. Skal man lave noget nyt og anderledes, bliver det meget dyrere, og man er nødt til at have is i maven i udviklingsfasen, hvor der er stor risiko for, at det man arbejder med ikke bliver til noget. Andre vender dette om, og spørger i stedet, om man har råd til at lade være.

Hvad sker der i butikkerne?
Virksomhederne ved meget lidt om salget til slutbrugerne. En af de eneste som beskriver en form for systematik omkring det er Multiform, som deltager i butikkernes åbent hus og via dialog med forhandlere arbejder med, hvilke spørgsmål kunden skal stilles i salgssituationen.

Mascot, som nok er den af virksomhederne, der arbejder tættest på begrebet brugerdreven innovation, fortæller, at de ingen systematik har i forhold til det direkte salg til slutbrugerne: "Sommetider er der nogle byggemarkedsseancer, hvor vores sælgere står og sælger. Men selv om vi ved, at købs-situationen er 'Moments of truth', så ved vi forsvindende lidt om processen i butikken og de overvejelser, der ligger bag."

Samtidig er der en skarp opdeling mellem det at være producerende virksomhed og det at være forhandler. En grænse, der flere steder skyldes tradition – eller vane? En grænse som man ikke overskrider. Hos Lind fortæller man for eksempel, at man ikke deltager i salg til slutkunder:

"Vi besøger butikkerne og uddanner dem, så de har den tekniske viden. Vi kan tage ud i en butik og har måske nogle spørgsmål. Nogle butikker har handlefrihed. Dem kan vi påvirke og sige "husk at sige det", men det er svært at få lov. Enkelte kædebutikker må vi ikke engang besøge".

Det ser ud til, at ULD-projektets spørgsmål om butikssalg er så langt fra virksomhedernes hverdag, at mange slet ikke har forholdt sig til det. Og at de virksomheder, som har butikker og dermed mulighed for systematisk at indsamle denne information, ikke aner, hvordan de skal gribe det an: JBS har for eksempel en butik i København, men har ikke de fornødne redskaber til at inddrage slutbrugeren tilstrækkeligt i produktudviklingen - selv om man er meget opmærksom på, at det kan lade sig gøre. Kaffe Clothing Company fortæller, at de har flere oplagte muligheder, men at de slet ikke fokuserer på at få indsamlet informationer fra slutbrugerne i disse sammenhænge.

Udviklingsprojekter
-hvad får vi mon ud af dem?

Virksomhedernes forskellige størrelse og tradition for at lave udviklingsprojekter betyder, at det er forskelligt, hvor meget nyt, der igangsættes. Det varierer typisk fra 3 – 25 årlige nye projekter / produkter.

Dencon fortæller: "Vi er internt kommet til den erkendelse, at vi ikke har været udviklingsorienterede nok. Før startede vi et nyt projekt hvert andet år - nu har vi en rytme på 3 om året. Det står i handlingsplanen. Nogle er revolutionerende nye, andre er justeringer. "

Der er typisk involveret flere fagpersoner, når der udvikles nyt. De fleste virksomheder fortæller, at de sammensætter en gruppe af fx produktchef, designer og sælger og arbejder sammen om det nye produkt. Nogle arbejder alene med denne interne gruppe, men det typiske er, at man har tråde ud af virksomheden og samarbejder med underleverandøren / kunden om udvikling af et specifikt produkt.

Nogle få fortæller, at de inddrager brugerne, men det er undtagelsen. De fleste nævner slet ikke brugerne i denne sammenhæng, og dem der gør, beskriver det som vanskeligt at få en dialog med brugerne. Multiform er en af de virksomheder, som her kan se ULD-metoderne som brugbare:

"De ønsker, som kunderne har, kommer et år for sent. Vi vil gerne spørge nogle mennesker, men vi kan ikke spørge dem. Trendsiden er svær at spørge ind til, da vi skal være foran markedet.

Multiform har lavet en udviklingsproces om fremtidens køkkener, finansieret af Linak og med deltagelse af Suhrs og Objecto. Men også eksterne designere og uddannelsesinstitutioner indgår som sparringspartnere.

Gabriel fortæller, at de har en strategi om at vækste sammen med et antal kunder, som opererer globalt. Disse udvalgte kunder laver de en projektgruppe omkring, som har til opgave at introducere, hvordan Gabriel kan vækste sammen med kunden – lige fra driftsopgaver til innovation. Det er en meget kraftfuld måde at arbejde sammen med kunderne på, og det er naturligvis på denne baggrund, at antallet af udviklingsprojekter aftales med kunderne. Lind arbejder med prototyper i forholdet 1:1. De har erfaret, at det er vigtigt at kunne visualisere ideerne undervejs, og peger på it-værktøj og rapid prototyping som gode redskaber til situationer, hvor det er "amatører", der skal vurdere det arbejde, virksomheden er i gang med.

En af de vanskelige forhindringer for små og mellemstore virksomheder er, at der skal bruges så lang tid på at udvikle nyt.

Mascot er en af de – få – virksomheder, som arbejder meget konkret med slutbrugerne, når de udvikler nye produkter:

Eksempel - banearbejdere Der skulle udvikles nyt arbejdstøj til banearbejdere/entreprenører, som typisk arbejder om natten. En gruppe personer fra Mascot fulgte i en periode banearbejdernes arbejde – om natten – for at se, hvilke behov de havde. Derefter udviklede de tøjet, som banearbejderne efterprøvede i seks uger. Erfaringerne kan efterfølgende bruges til andre, som arbejder om natten – eller som skal kunne ses af trafikanter – f.eks. asfaltarbejdere.

Ved vi, hvad vi gør?
Flere lader salget være måleindikator på udviklingsprojekter succesrate, mens andre mener, at udvikling også skal måles på, at det er udfordrende og sjovt for medarbejderne; at det giver synergi til andre områder samtidig med, at projekterne gør arbejdspladsen attraktiv for kommende medarbejdere. Udviklingsprojekter styrker derfor virksomhedens image som udviklingsorienteret.

Salgstallene giver typisk anledning til evaluering, og flere har erfaret, at projekterne har udmøntet sig i produkter, der endnu ikke er skabt økonomi i.

Forklaringen på den begrænsede viden om udviklingsprojekternes succes kan måske findes ved at se på, hvordan virksomhederne arbejder med markedsføring. Her viser det sig, at man ikke arbejder særlig meget med at måle resultaterne. Vi kan konstatere, at kun få evaluerer marketing- og salgskampagner – og at man famler lidt i blinde her. Det ser ud til, at man her netop rammes af, at man ikke kender slutbrugeren.

Eksempel – problem ikke at kende slutbrugeren En virksomhed fortæller, at de i forbindelse med messer "laver kataloger og kampagner. Vi laver aldrig selv kampagner til slutbrugerne. Vi laver små foldere, som de (= forhandlerne) kan dele ud til slutbrugerne."

Producenterne overlader typisk marketing og evaluering heraf til afsætningskanalerne. "I bedste fald betaler vi til det, men ellers har vi ingen påvirkning" forklarer en af de interviewede. Andre fortæller, at de ikke evaluerer på succes, men i stedet på om prisen, designet eller timingen var forkert. Fokus lægges således på fejl frem for på, hvad der lykkes.

Derudover bærer svarene præg af, at man er usikker på, hvor meget man skal prioritere markedsføringen:

Compotech fortæller fx: "Vi laver ikke kampagner, men er personligt opsøgende hos kunder. Vi har en lille smule brochurematerialer – men det bliver for umoderne for hurtigt. Forløbet hos kunden er vigtigt, men vi forsøger via web-shop at lave lidt branding."

JBS fortæller, at deres seneste kampagne fik en meget stor bevågenhed i udlandet – selv i lande, hvor JBS ikke sælger produkter. I Danmark var der en del negativ omtale

– men JBS har ikke kunnet mærke det på salget – hverken positivt eller negativt. Heller ikke JBS måler decideret effekten af deres marketing-indsats.

Gode samarbejdspartnere
-findes ofte i værdikæden

Virksomhederne har begrænsede erfaringer med deltagelse i projekter med samarbejdspartnere. Nogle indgår i projekter under Udviklingscenter for Møbler og Træ – her har Gabriel for eksempel erfaring fra I-sit projektet. Multiform fortæller om et samarbejde med Linak. Universitetsprojekter og samarbejde med Teknologisk Institut nævnes også, men ellers er det i høj grad samarbejde med leverandører og kunder, virksomhederne fortæller om.

De gode samarbejdspartnere findes både fremadrettet og bagudrettet i værdikæden - hos salg såvel som hos leverandører.

Men leverandørerne får ubetinget virksomhedernes bedste ord med på vejen. Nogle ser leverandørerne som strategiske samarbejdspartnere. Dencon forklarer hvorfor:

Eksempel – strategisk samarbejde med leverandører ”Plastemne- og stålemneproducenter har en spidskompetence, hvor vi ikke har så stor viden. De er stærke, hvor møbelbranchen stopper. I dag er der mange materialer og mere mekanik, så der bliver større og større krav, som vi ikke selv kan løfte. Derfor er underleverandører vigtige som strategiske samarbejdspartnere.”

Det er faglige argumenter som dette, der typisk gør virksomhederne glade for leverandørerne. Flere beskriver samarbejdet som tæt og inspirerende. Belika forklarer, at leverandørerne også er gode partnere, fordi de ofte giver input om, hvad der rører sig i branchen – gennem deres kontakt til andre producenter i branchen.

Nogle virksomheder udnævner forhandlerne som de bedste samarbejdspartnere. Multiform forklarer, at nogle forhandlere er meget pro deres produkter og interesserede i at bringe dem fremad. Hos andre er der mindre samarbejde.

Karup Partners fortæller, at den bedste samarbejdspartner er en af deres største kunder – som genererer 30% af omsætningen. ”Vores produktudvikling er meget målrettet dem. … Det giver os dog også en sårbarhed. Vi har prøvet det før; levede af dem for 20 år siden, og så kom der en ny indkøber, som ikke vil have futon - og så var vi ude. Men en ny indkøber sagde, det er spændende. Kunderne ved ikke selv, hvad de ønsker - vi skal inspirere dem.”

Virksomhederne er meget bevidste og aktive omkring brug af netværk. Man kender værdien af hver enkelt medarbejders faglige og personlige netværk, og indgår desuden i en række formelle netværk.

Compotech fortæller, at de netværker med konkurrenterne: ”Et netværk med engelske, tyske og italienske konkurrenter mødes 3-4 gange om året. Vi mødtes før i lufthavne etc., men nu er der en præsident, der har en vingård, hvor vi mødes. Det er EFM (European Foil Manufactur), som har 11 medlemmer.”

Brugerdreven innovation
-Hvad kan vi bruge det til?

De 12 virksomheder deltager i ULD-projektet, fordi de har et ønske om at få mere viden om brugerdreven innovation. Men der er en vis bredde i deres forventninger til projektet.

Nogle ser det som en hjælp til produktudviklingsprocessen – at blive mere klar over, hvor man skal fokusere. Man ser det som et instrument til at blive skarpere på, hvem man skal kommunikerer med, og hvem kunderne er. Andre mener, at brugerdreven innovation kan indkredse den viden om slutbrugerne, som de godt ved, at de mangler. De beskriver typisk billedet af slutbrugeren som sløret, og peger samtidig på, at man som branche har fokus på værdikæden – men glemmer slutbrugerne.

Desuden nævnes spændingsfeltet mellem, hvad designerne vil have, og hvad kunderne ønsker. Nogle gange får den tekniske side lov at fylde på bekostning af, hvad der er rigtigt for kunden.

Samtidig har man som virksomhed defineret en kvalitet, som man forsøger at ramme – uden at føle sig helt sikker på, at det er den rigtige definition. En virksomhed tror på, at brugerdreven innovation kan sikre en bedre prioritering i forhold til slutbrugeren, så man producerer på baggrund af fakta frem for på mavefornemmelse.

Hos Ansager udtrykker man det således:

”Jeg tror, der ligger en stor viden, som vi ikke har adgang til i dag, og håber, at vi kan få adgang til den viden i et brugbart format, som vi kan omsætte til noget konkret. Vi har ikke værktøjet til at stille de rette spørgsmål. Vi kan komme med signaler om, hvor vi vil hen, men de spørgsmål, vi stiller er afledt af, hvor vi gerne vil hen. … Den tilbagemelding, vi får i dag, er fra venner, familie og omgangskreds, og der er ikke så meget negativt.”

Nogle ser brugerdreven innovation som en manglende brik i det arbejde, de allerede gør. Gabriel fortæller: ”Vi har en drøm om, at brugerdreven innovation bliver en aktivitet i vores innovation. At vi får en større indsigt i, hvilken vægt vi skal lægge på de forskellige observationer – og hvordan vi får dem implementeret.”

Også Mascot ser det som en naturlig fortsættelse af et igangværende arbejde: Man ønsker at finde en ’FAST-TRACK’ – metode, så man kan afdække forbrugernes behov endnu tidligere og derefter integrere det i virksomhedens udviklingsprojekter. Andre ser brugerdreven innovation som en metode, der kan tilføre hele branchen en tiltrængt vitaminindsprøjtning, som giver nyt værktøj og inspiration.

Fra nutid til fremtid
-en foreløbig konklusion

De 12 interviews har vist os, at virksomhederne har stor interesse i at finde en metode, som tidligt kan afdække brugernes behov. Der er brug for en metode til at indkredse, indsamle og systematisere de gode ideer, som slutbrugerne har.

Vi kan konstatere, at virksomhederne ved forsvindende lidt om købsprocesserne ude i butikkerne. Det gælder naturligvis i særlig grad de virksomheder, som ikke selv har detailbutikker, men vi er overraskede over at opdage, at adgang til detailbutikker ikke giver nævneværdig indsigt i købsprocesserne. Det virker som om, at man ikke hidtil har været bevidst om, hvor meget værdifuld information, der kan hentes i netop butikkerne – eller også er man bare så meget i tvivl om, hvordan man indsamler en sådan viden, at man vælger at se fuldstændig bort fra muligheden. Der er et klart behov for at dykke ned i, hvorfor kunderne køber produkterne. Det skal undersøges, hvilke muligheder og begrænsninger der er i at arbejde med kunderne, ligesom man bør bruge kunderne aktivt til ide-screening og evaluering. For interviewene viser, at man i produktudviklingen ofte benytter sælgerne til den sidste evaluering. Det er oplagt at få slutbrugerne på banen her.

Barrierer
Det er tydeligt, at der er nogle barrierer, som står i vejen for at arbejde med nye forbrugergrupper. Virksomhederne ved alt for lidt om, hvorvidt der findes udækkede behov, som de kan kommercialisere. Samtidig skal man finde frem til kundernes værdier, så man kan ramme det, som er vigtigt for kunden ved såvel køb som forbrug af produktet. Virksomhederne er usikre på, hvordan man arbejder med emotionelle værdier.

Desuden har virksomhederne et ressourceproblem. I en virksomhed vil der altid skeles til ressourcer og afkast af investeringerne, men dette er naturligvis endnu mere vigtigt i små og mellemstore virksomheder, hvor der kan være både begrænset økonomi, men i høj grad også et begrænset antal medarbejdere til at løfte udfordringerne. Brugerdreven innovation er komplekst og ser umiddelbart svært tilgængeligt ud. Både praktiske og økonomiske ressourcer kan derfor stå i vejen for, at virksomhederne går ombord i brugerdrevne innovationsprojekter.

Virksomhederne arbejder meget tæt sammen med deres underleverandører, og er vældig glade for samarbejdet. Vi vil imidlertid sætte spørgsmålstegn ved, om balancen ikke tipper unødigt meget. Som det er nu, går man konsekvent nedad i værdikæden frem for opad. Det mener vi kan stå i vejen for, at man får udviklet fremadrettede processer omkring produktudvikling.

Muligheder
Fremadrettet bør der arbejdes med, hvordan man afdækker viden om brugerne – og arbejder bedst muligt med den, så man ikke blot gør, som man selv mener, er smart

og rigtigt. Samtidig efterlyser virksomhederne redskaber til at vurdere etiske og formelle krav til miljøet – en mulighed for at vurdere, hvor vigtigt dette er for kunden, vil være til stor hjælp i hverdagen.

Virksomhederne giver i flere interviews udtryk for tvivl om, hvor vigtigt en parameter pris er. De mener selv, at kompetencer inden for brugerdreven innovation giver dem et bedre grundlag for disse overvejelser.

Arbejdet med prototyper evalueres på fabrikkerne, og det ligner for os at se en ukritisk evaluering, som ikke forholder sig til, om der skabes merværdi for kunden. Det er en klar hurdle for virksomhederne at indkredse merværdien. Det virker uoverskueligt i sig selv at få fod på begreberne inden for brugerdreven innovation, og samtidig er det ressourcekrævende – på et tidspunkt, hvor man dybest set ikke aner, om det kan betale sig. Det er derfor nødvendigt at "forære" virksomhederne brugbare redskaber, som de kan benytte fremover – ellers kan vi ikke se, hvordan de skal finde ressourcerne til at arbejde med området.

Enkelte virksomheder har bragt på bane, om brugerdreven innovation blot er endnu et buzz word, som man ikke behøver at forholde sig så meget til. Men det er overraskende få, som har sat spørgsmålstegn ved begrebet. Tvært imod oplever vi 12 virksomheder, som har gjort sig mange tanker om, hvad de har brug for hjælp til. 12 virksomheder, som har en let ironisk tilgang til områder, som de godt ved, at de burde have et anderledes fast greb om – eksempelvis viden om målgrupper og kunder samt evaluering af markedsføringskampagner. Men samtidig 12 virksomheder, der i den grad melder klar; "kom an med alle metoderne – så prøver vi dem af!"

Virksomhederne har meldt klart ud til os: "Viser det sig, at vi får ny viden, som er nyttig og gør vores arbejde mere træfsikkert, så er vi med fremover."

DE **FIRE** UDVALGTE METODER

Efter grundig research blev det besluttet at udvælge de fire metoder, som virksomhederne i ULD-projektet skulle arbejde med:

Desired Outcomes

Online Communities

Personas

Prototyping

Brugerdreven innovation: November 2008

Fire metoder nu sat i spil

Det brugerdrevne innovationsprojekt "Userdriven Lifestyle Development" (ULD) har nu udvalgt fire metoder, som 12 SMV´er skal bruge til at indfange og dække slutbrugernes behov. Metoderne blev præsenteret ved et velbesøgt seminar i Herning i november måned

ULD-projektet skal via forskning og brugerinddragelse afprøve, udvikle og formidle nye metoder til Små og Mellemstore Virksomheder (SMV´er) inden for livsstilsbranchen, så virksomhederne kan styrke deres position og forretningsudvikling via brugerdreven innovation. Projektet har identificeret anvendte metoder og best practice i ind- og udland inden for brugerdreven innovation og samtidig haft blik for de ressourcemæssige begrænsninger, som mindre virksomheder står overfor, når de skal arbejde med området. Derfor har 19 metoder været vendt og drejet, og de 12 deltagende virksomheder er blevet interviewet grundigt om deres hidtidige erfaringer med brugerinddragelse. På baggrund heraf, relevans i metoderne for SMV'er, interessen for at afprøve noget nyt (eksperimenterende) med håb om at finde en light variation af metoden og så at der kom en unik mulighed for at afprøve et online community, som har fokus på livsstilsprodukter er der nu udvalgt fire metoder, som de 12 virksomheder er i fuld gang med at prøve kræfter med.
De fire metoder blev på november-seminaret præsenteret af fire eksperter inden for hvert af områderne; Online communities, Desired outcome, Persona og Prototyping.

Online communities

Kohei Nishiyama fra japanske Elephant Design præsenterede på seminaret et lærerigt eksempel på, hvordan Online Communities kan bruges til at indfange ideer og trends fra slutbrugerne for derefter at sikre, at ideerne bliver transformeret til god forretning.
Elephant Design har arbejdet med Online Communities i næsten 11 år. Kohei Nishiyama lavede oprindeligt kundetilpassede tasker, men var frustreret over, at det ikke kunne lade sig gøre at forene visionen om at kundetilpasse taskerne med ønsket om at få virksomheden til at vokse. Da internettet kom, blev han opmærksom på "communities of interest" – sites, hvor passionerede brugere tilbød løsninger til hinanden. Kohei Nishiyama fik en rigtig god ide – og Elephant Design var en realitet.

Elephant Design har dannet et web baseret community, hvor designere, producenter og brugere kommunikerer med hinanden om gode ideer. 48.000 brugere er tilmeldt websitet.
Tanken er, at designeren kan afprøve ideerne hos brugerne, og brugerne kan markere, hvornår og hvor meget de er villige til at betale for et produkt. Når et vis antal brugere (krav fra producenten) har markeret, at de er potentielle kunder, har ideen nået "break even" – producenterne kan se, at det kan betale sig at sætte ideen i produktion. Ikke alt, der rammer break even, sættes i produktion. Men meget gør, og designeren modtager derefter royalty.

En skomager lagde fx prototyper ud på sandaler. Gang på gang var tilbagemeldingen fra brugerne, at sandalerne ikke duede. "Gammeldags", "umoderne", "grimme". Men lige pludselig – ved prototype nummer 19 var meldingen klar; Sandalerne var super, og brugerne var villige til at betale tre gange så meget, som skomageren oprindeligt havde prissat sandalerne til.

Udbetaling af royalty er ensbetydende med vellykkede ideer og produktioner, og royalties er i stærk stigning.. I 2002 blev der udbetalt royalties til 7 designere og i 2008 var tallet steget til 176. I 2008 blev 3476 brugerdrevne innovationer delt på web sitet.

Elephant Design er et vellykket eksempel på et virtuelt fællesskab, der har formået at skabe forretning sammen med passionerede brugere. Der findes mange fora 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. Virtuelle fællesskaber er interessante i en produktudviklingsfase, fordi medlemmerne har stor interesse for produktet.
Får man en god kontakt viser undersøgelser, at mange brugere (op til 80%) erklærer sig villige til at 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. 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. 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.

<u>Fra løs ide til færdigt produkt</u>
Elephant Design giver slutbrugere mulighed for at skrive om deres ide; noget de fx ønsker sig eller mangler. Andre brugere melder ind, og fortæller, at de også synes, det er en god ide. Designerne ser et marked, og kommer med deres forslag, som brugerne derefter kommenterer; En anden farve, form eller funktion. Når mindst fx 1000 brugere har markeret, at de kan finde på at købe produktet – herunder fortalt, hvor meget de er villige til at betale for det – sendes forslaget ud til de tilmeldte producenter inden for den specifikke branche. Den producent som først melder sig klar til at producere produktet, får rettigheden, og designeren modtager derefter royalty.
Brugerens første sætninger er blevet til et færdigt produkt.

Desired outcome

På seminaret præsenterede Ph.D. Axel Rosenø fra Copenhagen Business School metoden Desired Outcome, som sætter skarpt fokus på, hvad der sker i selve brugssituationen – når produktet skal fungere i virkelighedens verden. Eller som Axel Rosenø citerede Th. Levitt for; "Det er ikke bor´et det handler om, men hullet i væggen". Interessen skal derfor samle sig om for eksempel at minimere den tid det tager at bore et hul i væggen, eller minimere risikoen for at ramme en ledning.

Man arbejder systematisk med at finde ud af, hvad brugeren går op i, så man kan hjælpe ham/hende. Udgangspunktet er en række interviews, hvor man "krydsforhører" brugerne for at få flest mulige vinkler; de såkaldte "outcomes". Interviewene afdækker typisk 80-150 outcomes, som bearbejdes ned til 50 spørgsmål, man bagefter arbejder med.
Helt konkret afdækker man, hvor stort det enkelte "outcome-problem" er for den enkelte bruger, og hvor meget det betyder for brugeren at få problemet løst. Der er jo ingen grund til at bruge kræfter på at forbedre produkter, som brugerne allerede er tilfredse med.

De mange interviews, afdækning af outcomes og efterfølgende spørgeskemaundersøgelse giver et datagrundlag, som man kan bruge til at målrette sin produktudvikling med, fordi man bliver i stand til at udregne "opportunities" – hvor skal man præcist sætte ind, hvis man vil lave noget, folk går op i, og hvor de ikke er tilfredse med det nuværende tilbud. Når vigtigheden er meget højere end tilfredsheden, får vi en høj opportunity / lander i en underserved kategory. Det ser man tydeligt, når man laver et opportunity landskab.

Måske har man allerede et produkt, der dækker forbrugernes behov, men det har brugerne ikke forstået. Så handler det i stedet om en bedre kommunikation om de produkter, man allerede har.

Metodens styrke er, at den flytter fokus fra produktet til hvad forbrugeren går op i.

Axel Rosenø gav tilhørerne et eksempel på, hvordan man kan arbejde med Desired Outcomes. Eksemplet tog udgangspunkt i en fast food restaurant, som ikke var tilfredse med salget af Milk Shakes. Hidtil havde de spurgt kunderne, om de ønskede Milk Shaken mere cremet, med mere chokolade i etc., men selv om kunderne svarede pænt på spørgsmålene, havde det ikke nogen nævneværdig indflydelse på salget. Virksomheden tilkaldte en ekspert, som arbejdede med udgangspunkt i metoden Desired Outcomes. Frem for at spørge kunderne hvad de gerne ville have, havde han et andet syn på tingene: Forbrugeren vil have produktet til at "gøre et job for dem" – og han ville afdække, hvilket job der var tale om.
Eksperten stod i restauranten i 18 timer og tog nøjagtige noter om kunderne – herunder hvornår de købte Milk Shakes. Det viste sig, at halvdelen af Milk Shakes´ene blev solgt om morgenen. Da han var klar over dette, tog han næste morgen hen til restauranten igen for at interviewe kunderne. Det viste sig, at de havde en lang og kedelig køretur til deres arbejde. De var egentlig ikke sultne, men køreturen skulle gå med et eller andet, så de købte noget på vejen. Tidligere havde det været chokolade, en banan eller en bagel, men bananen var svær at håndtere i bilen og bagelen krummede. Disse kunder havde fundet ud af, at Milk Shakes var en god løsning for dem; den krummede ikke, tog tid at nedsvælge og var let at håndtere med en hånd, så de kunne styre bilen imens. Milk Shake´n løste på denne måde et "morgen-job" for kunderne

Aftensalget var anderledes. Her var det børnefamilier, som kom ind. Forældrene havde sagt "nej" til ungerne hele dagen, og ville nu hygge sig med dem. Derfor sagde de ja til, at børnene måtte få en Milk Shake, selv om børnene egentlig ikke kunne spise særlig meget, og endte med at lade det meste stå.

Det stod klart, at Milk Shake salget dækkede to vidt forskellige jobs i dagens løb. "Morgenjobbet" skulle derfor fokusere på, at det skulle vare længere tid at spise den / den skulle måske være større. Samtidig skulle det være hurtigere at købe den, så kunderne kunne komme videre i en fart. "Aftenjobbet" skulle gribes helt anderledes an.
Med denne viden kunne restauranten tilrettelægge salget på en langt mere målrettet måde, og sørge for, at deres produkter dækkede de "jobs", de skulle for kunderne.

Persona

Phd. Lene Nielsen fra brugervenlighedsfirmaet Snitker og Co. introducerede seminariedeltagerne for Persona-metoden, som sikrer, at designbeslutninger ikke tager ikke udgangspunkt i "det jeg (produktudvikleren) vil have", men derimod i "det brugeren vil have".

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 mål. Jo flere facts der tilføjes, jo mere får man ud af dem. Det unikke ved metoden er, at mennesker lettere husker ved hjælp af billeder og beskrivelser – metoden taler til hukommelsen og giver mulighed for at forstå brugerne, uden at man skal nærlæse en masse rapporter.
Brugeren konstrueres på en måde, som er genkendelig fra produktudviklerens hverdag. Det er almenmenneskeligt at sætte nye mennesker i båse og skabe stereotyper - ganske enkelt en måde, hvorpå vi lettere kan overskue verden.
Persona-metoden er interessant, fordi den giver mulighed for at innovere med skarpt fokus på brugernes behov. En bevidsthed om personas sikrer, at ideudviklingen centreres om brugerne, forklarede Lene Nielsen, som samtidig anførte, at Desired outcomes vanskelig kan stå alene, for så bliver arbejdet med brugerne kun statistik.

Lene Nielsen præciserede, at arbejdet med Personas:
- Ikke er at segmentere.
- Ikke er at arbejde med målgrupper.
- Ikke er at dele op i arbejdsroller.

Det er derimod en metode til at se brugerne på en ny måde, hvor brugerens omgivelser er i fokus.
Udgangspunktet for Personas er, at produktudviklere altid udvikler til mennesker, som er anderledes end dem selv. Jo bedre produktudvikleren evner at identificere sig med brugerne, des lettere de træffe de rigtige designbeslutninger for dem. Beskrivelserne af personas skal være så levende at designere/udviklere kan engagere sig i de forskellige personas. Derfor er det vigtigt med netop de informationer, som kan skabe engagement og indlevelse.

Personas skal ses som et strategisk værktøj, som klargør for hele organisationen, hvem brugerne er. Produktudvikleren bliver derfor i stand til at forestille sig brugerens behov og adfærd.
Personas tvinger medarbejderne til at tænke mere brugerrettet, og giver virksomhedens medarbejdere et fælles sprog. Levendegørelsen af brugerne skaber mere engagement omkring at ramme præcist i produktudviklingen. Men det kræver målrettet fokus på at bruge metoden internt i virksomheden, for ofte er det største problem at få virksomheden til at bruge Personas i praksis.
En Persona bliver først interessant, når man sætter ham/hende ind i en handling. Derfor opbygger man scenarier omkring Personas, hvor man forestiller sig brugerens omgivelser. Kunsten er derefter at designe ideer indefra brugernes hverdag frem for udefra og ind i brugernes hverdag.

Personas holder typisk i et par år. Derefter bør man revurdere dem, for verden forandrer sig, så man skal holde øje med dem. Det er en god ide, at virksomheden har en "personas-general" som holder fast i, at der løbende skal indhentes nye data, så personaen holdes i form.

<u>Web vakt til live med Personas</u>
Lene Nielsen gav et eksempel; Astma- og Allergiforbundet havde brugt 3-4 millioner på at udvikle en ny hjemmeside, som stort set ikke blev benyttet. Da man kom i gang med at arbejde med Personas viste det sig hvorfor: Udviklingsgruppen bag hjemmesiden havde fire forskellige billeder af, hvem brugeren var, så de havde konsekvent talt forbi hinanden i hele udviklingsfasen, og ikke fået skabt en hjemmeside målrettet den profil, som brugeren i virkeligheden var. Da målgruppen blev levendegjort via Personas blev det straks tydeligt, hvordan hjemmesiden skulle opbygges for at den blev et godt redskab for brugerne.

Prototyping

Forskningslektor ved Århus Universitet, Marianne Graves, indførte seminariedeltagerne i Prototyping, som har rod i IT-branchen, der er tvunget til at tænke på brugeren – ellers kommer produkterne aldrig i spil. Prototyping er derfor en metode, der involverer brugerne i både analyse, design og evaluering. Man udvikler modeller af et produktkoncept, 3D computertegninger eller simulationer og observerer helt konkret hvad der sker, når målgruppen bruger et produkt. I starten er prototyping eksperimentel – senere i forløbet mere orienteret mod at teste produktkonceptet. Den sidste del af prototyping er "final beta testing".
Metoden bygger på et tæt samarbejde med brugerne, og det betyder, at metoden er god til at få brugernes tilbagemelding på ideer relateret til nye produkter. Kombineret med observationsteknikker kan prototyping bruges til at teste nye produkter.
Marianne Graves fortalte, hvordan der op gennem 1980erne skete et skift i paradigme fra produkt til proces. Det blev klart, at det ikke længere var nok at se på produktet alene. Kvalitet handlede om, at man også fokuserede på brugen af det enkelte produkt. Folk skal ikke se på produktet – de skal bruge det.

Prototyping er en meget aktiv proces, hvor man tester i alle faser. Det kan ses som en demokratisk proces, hvor man konstant forholder sig til ændringer; blandt andet med hjælp fra en række fagpersoner. Fx en etnograf, som observerer og en designer, der laver koncept-skitser. Desuden bruger man video til at skitsere fremtids-scenarier. Marianne Graves gav et eksempel på et bibliotek, hvor medarbejderne havde "leget" fremtid og filmet imens, for bedre at kunne sætte sig ind i brugernes

situation. Desuden evaluerer man i brugernes egne omgivelser. Her kom et eksempel frem med en bruger, som havde fået et TV på drejefod. Han fortalte selv, at det fungerede fint, men da han blev observeret i sit hjem med det nye TV, så man, at han måtte trække TV´et ud fra væggen, hver gang han skulle benytte drejefunktionen, fordi TV´et stod på et hjørne, hvor netop en drejefunktion var uhensigtsmæssig. Iagttagelse i hjemmet klargjorde, at der var omstændigheder i brugernes hjem, som produktudviklerne slet ikke var opmærksomme på, når de designede en drejefunktion til TV´et.

I den tidligere ende af designfasen er mange alternativer i spil ved prototyping. Man har fokus på alle brugere; ikke kun slutbrugerne. Man tilstræber at forstå alle interessenters situation for at kunne tage højde for mest muligt. Her tror man ikke på myten om, at brugere ikke ved, hvad de vil have. Brugerne betragtes som en kæmpe kilde til viden om, hvad de gerne vil have. Men det er en tavs viden, som metoden skal søge at frigøre. En anden myte er, at "det er for dyrt at arbejde med brugerdreven innovation". Det behøver det bestemt ikke at være. At invitere brugerne hen på virksomheden eller selv tage på besøg hos dem nogle få timer kan være meget givende og inspirerende – og tilfører afgjort væsentligt mere inspiration og viden, end hvis man intet gør.

Prototyping i praksis
Herefter gennemgik Mette Jakobsen fra Lindberg International, hvordan man kommer godt fra start i arbejdet med prototyping.
Hun forklarede, at arbejdet med prototyping går igennem en række faser:

Forberedelse
Det er vigtigt at komme godt i gang og inden start være bevidst om, hvad vil man have svar på.
Ikke det diffuse "Vi kunne godt tænke os at vide et eller andet om, hvad nogen synes om…"
I stedet et helt konkret ønske – "Vi ønsker at vide, hvad vores kernesegment har af behov og krav til ergonomi og design …"

En bevidsthed om, hvad svarene skal bruges til – herunder at man er rede til at gentænke hele sit koncept, hvis brugerne stiller andre krav end forventet.

De brugere man vil samarbejde med skal afspejle det, man gerne vil vide, så man er nødt til at forholde sig til, om man går efter "almindelige" brugere, superbrugere – eller begge dele. Desuden skal man opsætte en realistisk tidsplan, og tage stilling til alt det praktiske omkring samarbejdet med brugerne; Hvor skal det foregå, hvornår på døgnet, hvor lang tid, skal der bruges udstyr, skal nogen overvære gruppen, og hvem skal arbejde med gruppen.

Forløb
Når man arbejder med gruppen, opdeler man typisk forløbet i faser:
Introduktion – Opvarmning – Kontekst og baggrundsforståelse af emnet – Indsnævring – Materialepræsentation og gennemgang – Sammenligning og opsummering – Perspektivering – Afslutning

At arbejde med prototyping er en proces, hvor man skifter mellem det klare overblik og forvirring. Kunsten er at komme fra "UHA-oplevelse" til "AHA-oplevelse". Nøglen hertil er en analyse af data, hvor man ser på, hvad brugerne svarede og foreslog suppleret med observationer af brugergruppen. Formålet med analysearbejdet er at skabe overblik over forskellige brugerholdninger samt muligheder og begrænsninger i konceptet. Dette kan føre til, at man måske gen-segmenterer målgruppen, og gen-positionerer eller genovervejer sit koncept.

Næste step er at konfrontere en prototype med virkeligheden, hvor man afdækker den i den reelle brugssituation – her kan der sagtens opstå overraskelser! Den reelle brug giver mulighed for klarhed over

konceptets begrænsninger – eller uudnyttede muligheder. Denne konfrontation sikrer, at gruppens forbedringer fungerer – og er en mulighed for at iagttage produktets relevans i folks hverdag.

DESIRED OUTCOME

DET DE IKKE VED DE VIL HAVE
Desired Outcome er hidtil en metode, der kun er blevet afprøvet af store virksomheder som Arla og Novo Nordisk. Med ULD-projektet er der afprøvet en light-udgave af metoden i mindre virksomheder. Køkkenproducenten Multiform og Mascot, der producerer arbejdstøj, har begge med stor succes afprøvet metoden.

Med henblik på metoden er der blandt andet blevet afholdt flere workshops for at få sammensat og udtømt relevante outcomes, der blev yderligere kvalificeret af en større gruppe brugere via et omfattende spørgeskema. Spørgeskemaerne blev testet før udsendelse af pilotgrupper. Der har været afholdt i alt otte workshops med sammensætning af brugere fra forskellige segmenter. Der blev udarbejdet spørgeskemaer, som blev testet ved hjælp af en pilotgruppe, inden de blev udsendt til 1.000 brugere af både køkkener og arbejdstøj. Målet var svar fra 100 til 150 personer, hvilket lykkedes for begge grupper.

Den efterfølgende analyse af svarene har givet virksomhederne utroligt brugbart materiale til det videre innovationsarbejde.

Det er forskningsadjunkt fra Copenhagen Business School Axel Rosenø, der har været ekspert på Desired Outcome metoden. Derudover har blandt andet studerende fra Århus Universitet og Gerner Hansen fra Teknologisk Institut bidraget til processen. Der kan læses mere om Desired Outcome metoden i rapporten: Userdriven Lifestyle Development – 'Appetizers' på 19 metoder. På de næste sider er der flere oplysninger, om den proces og de erfaringer de har fået i hver virksomhed.

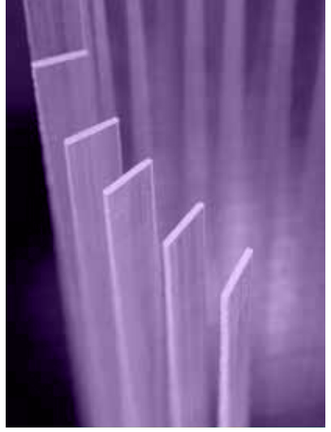
DESIRED OUTCOME

DET DE IKKE VED DE VIL HAVE
Desired Outcome er hidtil en metode, der kun er blevet afprøvet af store virksomheder som Arla og Novo Nordisk. Med ULD-projektet er der afprøvet en light-udgave af metoden i mindre virksomheder. Køkkenproducenten Multiform og Mascot, der producerer arbejdstøj, har begge med stor succes afprøvet metoden.

Med henblik på metoden er der blandt andet blevet afholdt flere workshops for at få sammensat og udtømt relevante outcomes, der blev yderligere kvalificeret af en større gruppe brugere via et omfattende spørgeskema. Spørgeskemaerne blev testet før udsendelse af pilotgrupper. Der har været afholdt i alt otte workshops med sammensætning af brugere fra forskellige segmenter. Der blev udarbejdet spørgeskemaer, som blev testet ved hjælp af en pilotgruppe, inden de blev udsendt til 1.000 brugere af både køkkener og arbejdstøj. Målet var svar fra 100 til 150 personer, hvilket lykkedes for begge grupper.

Den efterfølgende analyse af svarene har givet virksomhederne utroligt brugbart materiale til det videre innovationsarbejde.

Det er forskningsadjunkt fra Copenhagen Business School Axel Rosenø, der har været ekspert på Desired Outcome metoden. Derudover har blandt andet studerende fra Århus Universitet og Gerner Hansen fra Teknologisk Institut bidraget til processen. Der kan læses mere om Desired Outcome metoden i rapporten: Userdriven Lifestyle Development – 'Appetizers' på 19 metoder. På de næste sider er der flere oplysninger, om den proces og de erfaringer de har fået i hver virksomhed.



5

DESIRED OUTCOME

De følgende sider indeholder materiale fra arbejdet med Desired Outcome.
Her findes følgende materiale:

- Et processkema, som synliggør Mascots og Multiforms arbejde med metoden
- Forskningsadjunkt Axel Rosenøs præsentationsmateriale om, hvordan man arbejde med Desired Outcome – fra seminar i november 2008
- Materiale om metoden med udgangspunkt i Mascot – fra marts 2010
- Materiale om metoden med udgangspunkt i Multiform – fra marts 2010
- Mascot ser tilbage på forløbet – forår 2010
- Multiform ser tilbage på forløbet – forår 2010

Desired Outcome		
Virksomhed	Mascot Arbejdstøj	Multiform Køkkener
Kontaktperson	Udviklingschef, som er vant til brugerinvolvering i testfasen hos Mascot, men er ubekendt med metoder som Desired Outcome, der involverer brugerne i idéfasen.	Direktør med stor interesse i, hvordan Multiform skal positionere sig på et marked med øget konkurrence fra lavprismærker.
Desired Outcome processen	Forår 2009 afholdes 4 fokusgruppesessioner med indkøbere og brugere af arbejdstøj indenfor de fire kategorier: Elektrikere, smede og svejsere, samlebånds- og maskinoperatører samt alm. håndværkere (murer, tømrere etc.). Her finder vi frem til en lang række *outcomes*, dvs. problemer og processer i forbindelse med brugen af arbejdstøj. Sommer 2009 udarbejdes et spørgeskema, som indeholder de fundne outcomes og en række demografiske spørgsmål. Spørgeskemaet pilottestes. Efterår 2009 sendes spørgeskemaet ud online, og vi ender med 101 fyldestgørende besvarelser. Vinter 2009/2010 bearbejdes data for at finde ud af hvilke outcomes, der repræsenterer muligheder på markedet. De overordnede temaer for innovation er: Ubehageligt fodtøj, manglende åndbarhed, dårlige lukkemekanismer, manglende slidstyrke, dårlig bevægelighed i regntøj og knæsmerter ved kravlende arbejde. Der identificeres to segmenter med hhv. 49 % og 51 % af respondenterne. Forår 2010 blev resultaterne præsenteret for Mascot, og det blev diskuteret, hvordan resultaterne kan bruges i produktudviklingen.	Forår 2009 afholdes 3 fokusgruppesessioner med brugere af køkkener. Deltagerne er både nuværende Multiform kunder og ikke-kunder. Der identificeres *outcomes* omkring brugen af køkkener og efter Multiforms ønske, spørges der også ind til købsprocessen. Sommer 2009 udarbejdes et spørgeskema, som indeholder de fundne outcomes og en række demografiske spørgsmål. Spørgeskemaet pilottestes. Efterår 2009 sendes spørgeskemaet ud online, og vi ender med 121 fyldestgørende besvarelser. Vinter 2009/2010 bearbejdes data for at finde ud af hvilke outcomes, der repræsenterer muligheder på markedet. De overordnede temaer for innovation er: Mangler ved levering, rengøring af ovnområdet, manglende slidstyrke og anvendelsesmuligheder for bordpladen, dårlige udluftningsmuligheder, plads-problemer, højt energiforbrug og uhensigtsmæssige opbevaringsmuligheder. Respondenterne er generelt en ensartet gruppe, men der identificeres alligevel to segmenter med hhv. 65 % og 35 % af respondenterne. Forår 2010 blev resultaterne præsenteret for Multi-form, og det blev diskuteret, hvordan resultaterne kan bruges i produktudviklingen.
Udfordringer	Kunder og brugere er ikke nødvendigvis de samme og har forskellige behov. Svært at finde et repræsentativt udsnit af hånd-værkere, som vil deltage i fokusgrupper og spørgeskemaundersøgelse. Metodens spørgeteknik og spørgeskemaudformning kræver et vist kendskab til brug af arbejdstøj.	Spørgsmålsudformning: Svært at kombinere Desired Outcome metoden med mere generelle marketing problemstillinger, såsom købsprocessen. En udfordring at finde respondenter, der kan og vil besvare det lange spørgeskema.
Status	Selve Desired Outcome processen er afsluttet, og det er nu op til Mascot at anvende resultaterne i produktudviklingen. Mascot har modtaget datasættet fra spørgeskemaundersøgelsen til eventuelle yderligere analyser.	Selve Desired Outcome processen er afsluttet, og det er nu op til Multiform at anvende resultaterne i produktudviklingen. Multiform har modtaget datasættet fra spørgeskemaundersøgelsen til eventuelle yderligere analyser.
Virksomhedens accept af metode	*Fokusgruppediskussion* Generel tilfredshed med metoden. Dog har Mascot et stort marked i Tyskland, som har gennemgået en lignende analyse, dog med færre respondenter. *Konklusioner* • Stor utilfredshed med eksisterende regntøj blandt brugerne. • Har fået gjort op med nogle antagelser omkring brugerne, fx forskellen på 'københavnere' og 'jyder'. • Mascot bør i højere grad kommunikere til kunderne, hvad virksomheden allerede tilbyder.	*Fokusgruppediskussion* Generel tilfredshed med metoden. Der stilles dog spørgsmålstegn ved de fundne segmenter. Multiform har mod på at anvende metoden igen. *Konklusioner* • For kortsigtet kun at fokusere på pris. Multiform bør i stedet fokusere på behov. • Bør overveje samarbejde med leverandører for at skabe unikke Multiform produkter, og at tilbyde loyale kunder forskellige tillægsydelser. • Markedsføring og kommunikation er meget vigtigt, og Multiform bør i højere grad formidle hvilke produkter, som virksomheden allerede tilbyder.

Mapping Desired Outcomes

ULD
5. November 2008

Axel Rosenø, Ph.d.
Copenhagen Business School
roseno@mail.dk

Why Move from Product Features to Customer Objectives?

Theodore Levitt:

"Customers don't want a quarter inch drill.
They want a quarter inch hole."

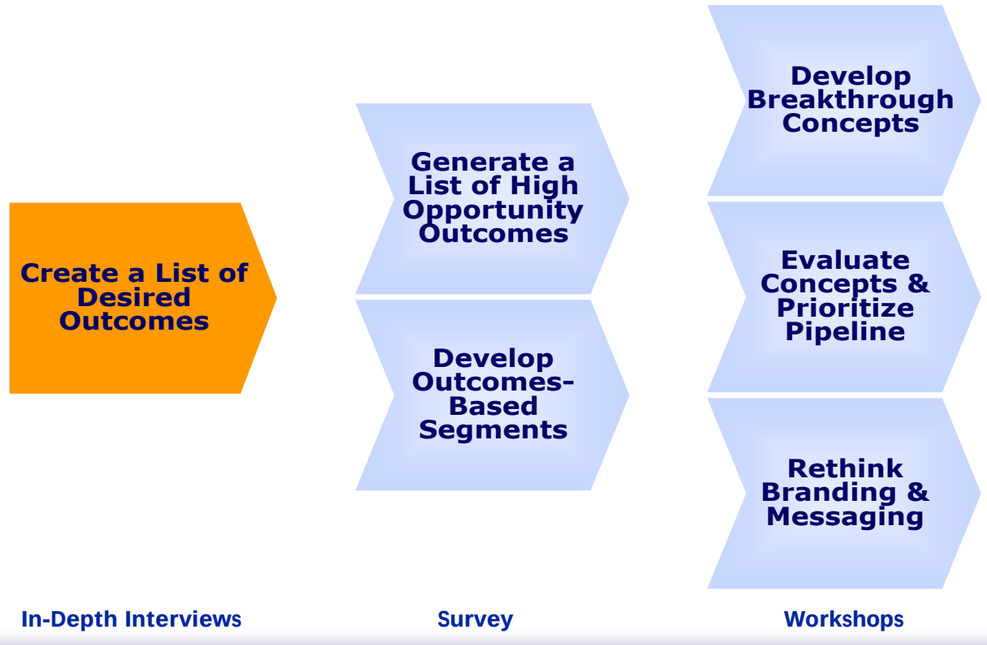
© 2008 Axel Rosenø

Outcome Driven Innovation

Outcome Driven Innovation: The Method

Outcome Driven Innovation for Butter & Margarine

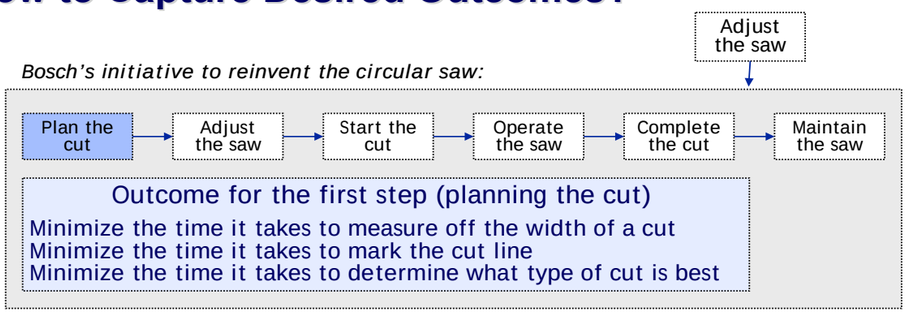
What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

How to Capture Desired Outcomes?

Bosch's initiative to reinvent the circular saw:



What is…

…time-consuming, slow, difficult to execute, or complex?
…unstable, problematic, unpredictable, or liable to go off track?
…error prone, costly, wasteful, or limiting the output?

Example of outcome:

Minimize the time it takes to measure off the width of a cut

Direction | Unit of Measure | Outcome Desired

Final List: 80-150 Outcomes

Adapted from Ulwick, Antony (2005) *What Customers Want,* Harvard Business School Press

© 2008 Axel Rosenø

What were the Opportunities for Bosch?

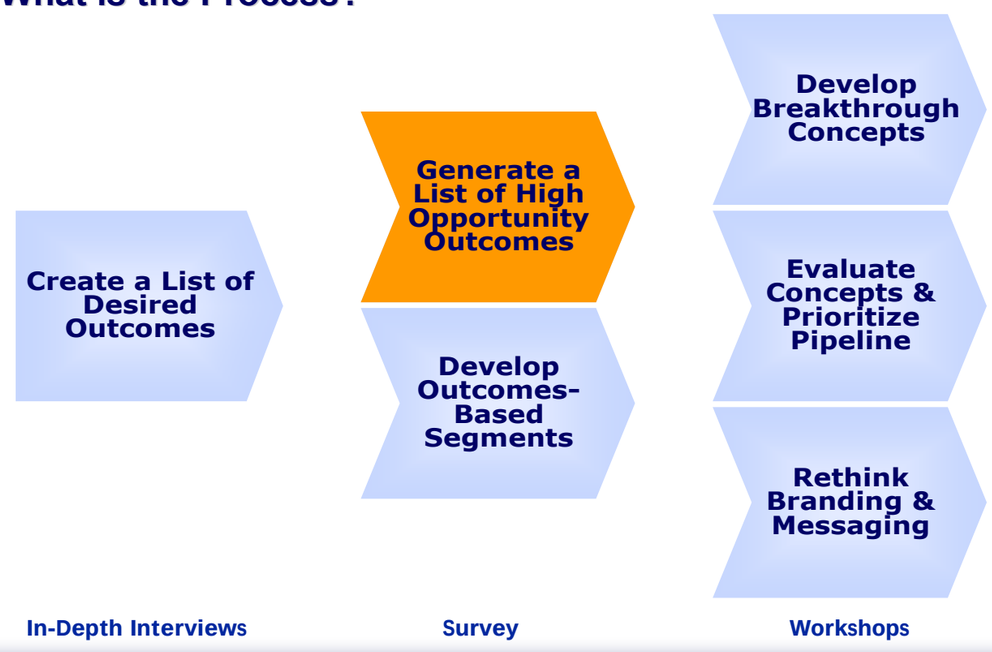
Desired Outcomes (for circular saws)	Importance	Satisfaction	Opportunity
Minimize the likelihood of going off track when approaching the end of the cut	85	32	138
Minimize the frequency with which the cord gets in the cut path	80	40	120
Minimize the amount of splintering that occurs when making a cut	92	71	113
Minimize the likelihood of debris blowing in the user's eyes	90	84	96
Minimize the time it takes to make bevel adjustments	50	12	88
Minimize the likelihood of getting cut when using the saw	86	92	86

Opportunity = Importance + (Importance – Satisfaction)
If (Importance – Satisfaction) is negative then the value is set as 0

Adapted from Ulwick, Antony (2005)

© 2008 Axel Rosenø

What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

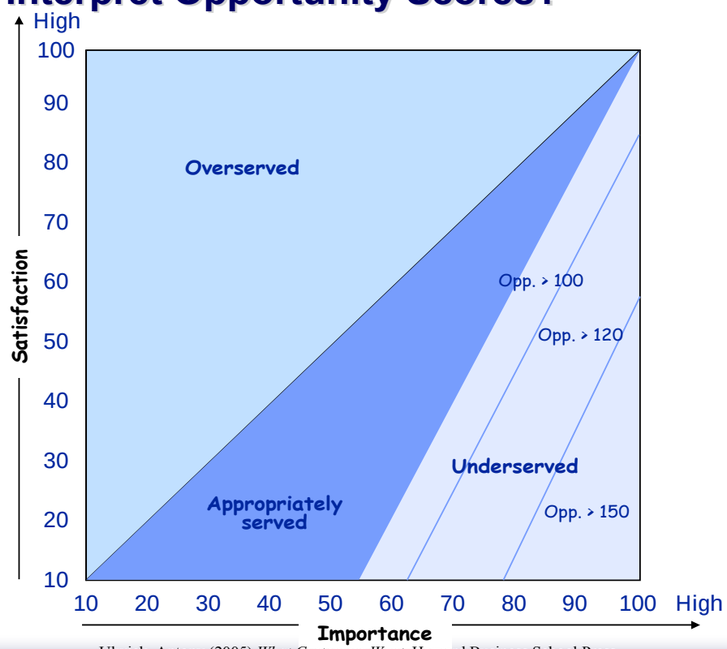
What Were the Opportunities for Cordis?

Desired Outcomes	Importance	Satisfaction	Opportunity
Minimize restenosis (or the recurrence of a blockage)	95	32	158
Minimize the amount of force required to cross the lesion with the balloon	83	42	124
Minimize the amount of damage (dissection) that is inadvertently caused to any vessel when putting the guide wire in place	95	75	115
Minimize the time it takes to place the balloon across the lesion	91	84	98
Minimize the time it takes to complete the procedure	51	10	92
Minimize the time it takes to move the balloon through a winding vessel	77	66	88

Anthony W. Ulwick (2002) "Turn Customer Input into Innovation," *HBR*

© 2008 Axel Rosenø

How to Interpret Opportunity Scores?



Ulwick, Antony (2005) *What Customers Want,* Harvard Business School Press

© 2008 Axel Rosenø

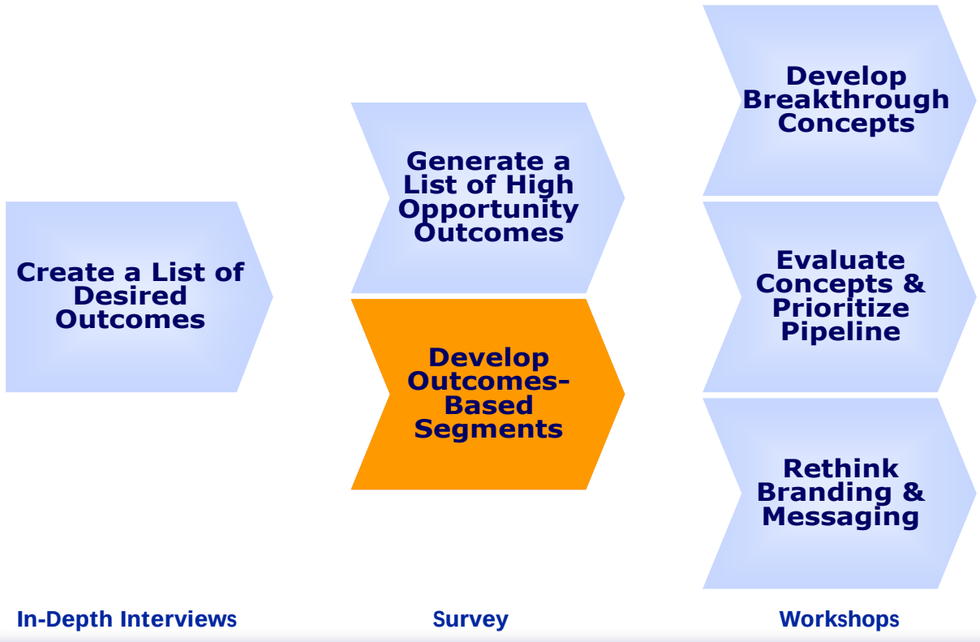
What Were the Outcomes Identified by Motorola?

What do users of mobile radios want to get done in use situations?

1. Minimize the number of messages that are misunderstood
2. Minimize the number of interruptions during a communication
3. Minimize the amount of interference encountered when communicating
4. Minimize the effort required to communicate discreetly
5. Minimize the number of annoying incoming communications
6. Minimize the time it takes to confirm receipt of a communication
7. Minimize the effort required to establish a record of the communication
8. Minimize the number of communications that can be intercepted
9. Minimize the likelihood of making inadvertent changes to established settings
10. Minimize the effort to operate the device with gloves on
11. Minimize the effort required to program the device

© 2008 Axel Rosenø

What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

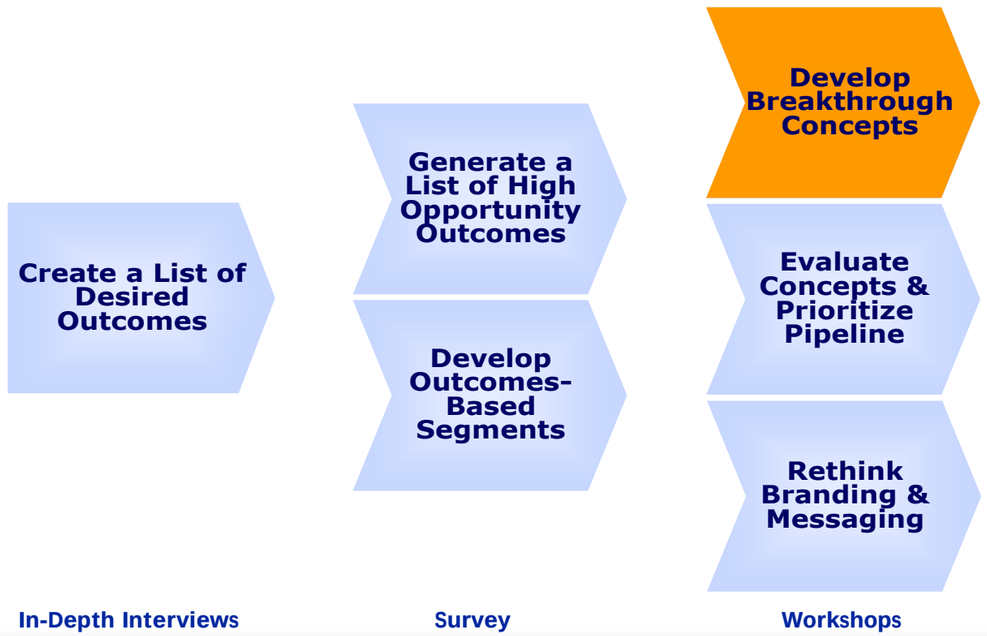
What were the Outcome-Based Segments found by Motorola?

Segment 1 - Privacy	Segment 2 – Emergency	Segment 3 – Administrative
The segment includes police, security personnel and others who use mobile radios to communicate in a secure, private and covert way	The segment includes firefighters and others who use radios in life-threatening situations	The segment includes truck drivers, locomotive engineers and others who use the radio to coordinate and carry out their jobs
Desired outcomes	**Desired outcomes**	**Desired outcomes**
4. Minimize the effort required to communicate discreetly 7. Minimize the effort required to establish a record of the communication 8. Minimize the number of communications that can be intercepted	1. Minimize the number of messages that are misunderstood 2. Minimize the number of interruptions during a communication 3. Minimize the amount of interference encountered when communicating 9. Minimize the likelihood of making inadvertent changes to established settings 11. Minimize the effort to operate the device with gloves on	5. Minimize the number of annoying incoming communications 6. Minimize the time it takes to confirm receipt of a communication 10. Minimize the effort required to program the device

Adapted fromUlwick, Antony (2005) *What Customers Want,* Harvard Business School Press

© 2008 Axel Rosenø

What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

What were the New Products for the Outcome-Based Segments at Motorola?

Segment 1 - Privacy	Segment 2 – Emergency	Segment 3 – Administrative
The segment includes police, security personnel and others who use mobile radios to communicate in a secure, private and covert way	The segment includes firefighters and others who use radios in life-threatening situations	The segment includes truck drivers, locomotive engineers and others who use the radio to coordinate and carry out their jobs
Desired outcomes 4. Minimize the effort required to communicate discreetly 7. Minimize the effort required to establish a record of the communication 8. Minimize the number of communications that can be intercepted	**Desired outcomes** 1. Minimize the number of messages that are misunderstood 2. Minimize the number of interruptions during a communication 3. Minimize the amount of interference encountered when communicating 9. Minimize the likelihood of making inadvertent changes to established settings 11. Minimize the effort to operate the device with gloves on	**Desired outcomes** 5. Minimize the number of annoying incoming communications 6. Minimize the time it takes to confirm receipt of a communication 10. Minimize the effort required to program the device
Segment-specific product Motorola developed a product with enhanced encryption, prevention from others overhearing the communication, and noiseless operation	**Segment-specific product** Motorola added voice command technology and emergency locators and modified the interface to make it operable for users wearing gloves	**Segment-specific product** Motorola added features to make it easier to program the radio and ensure messages were received

Adapted fromUlwick, Antony (2005) *What Customers Want,* Harvard Business School Press

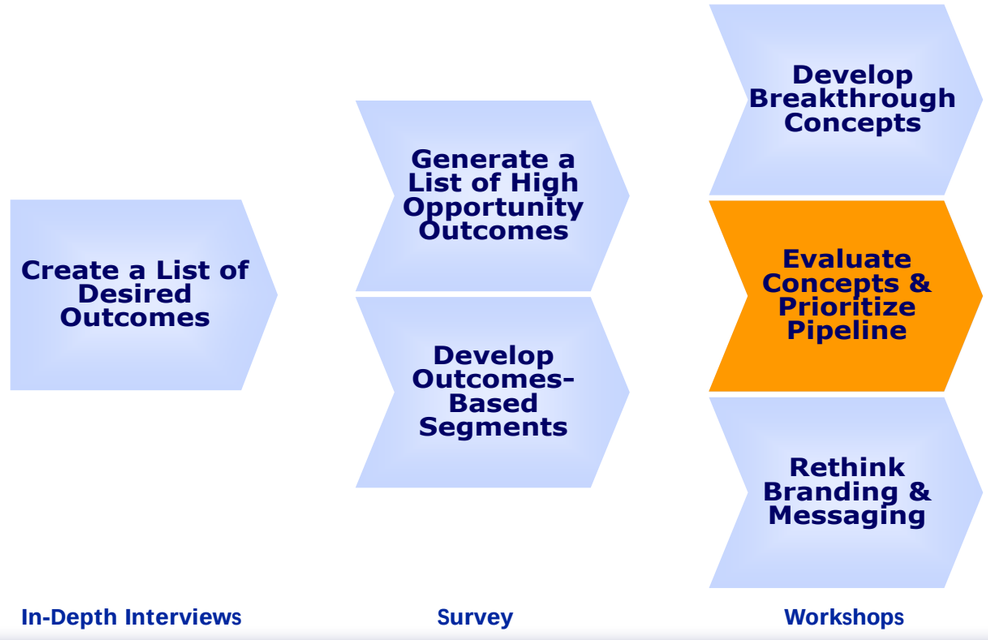
© 2008 Axel Rosenø

How to Develop Breakthrough Concepts?

- Generate ideas for new concepts that address underserved outcomes
  - Bosch CS20 circular saw aimed at multiple underserved outcomes
  - Cordis' stent aimed at one underserved outcome
- Find ways to reduce costs for overserved outcomes
  - Maybe some of the PC industry is ripe for disruption since many (potential) users do not need fast processors and bloated software
- Target new concepts at segments of outcomes
  - Motorola developed new mobile radios for each of the three outcome-based segments

© 2008 Axel Rosenø

What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

How to Do Concept Evaluation and Pipeline Prioritization?

					Concept Ratings (satisfaction)			
	Desired outcomes for a drug pump	**Imp.**	**Sat.**	**Opp.**	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**
1	Minimize the amount of drug wasted when setting up the pump	93	42	144	42	42	38	73
2	Minimize the time it takes to figure out the size of the loading dose	93	53	133	53	53	46	69
3	Minimize the time it takes to validate the contents of the reservoir	86	44	128	44	44	44	62
4	Increase the accuracy with which the pump unfuses	95	69	121	69	69	65	79
5	Minimize the frequency with which the medication must be replaced	87	57	117	78	57	66	68
	…	…	…	…	…	…	…	…
87	Minimize the time it takes to determine the cause of an alarm	83	62	104	62	75	62	63
			356		**377**	**369**	**350**	**443**

Ulwick, Antony (2005) *What Customers Want,* Harvard Business School Press

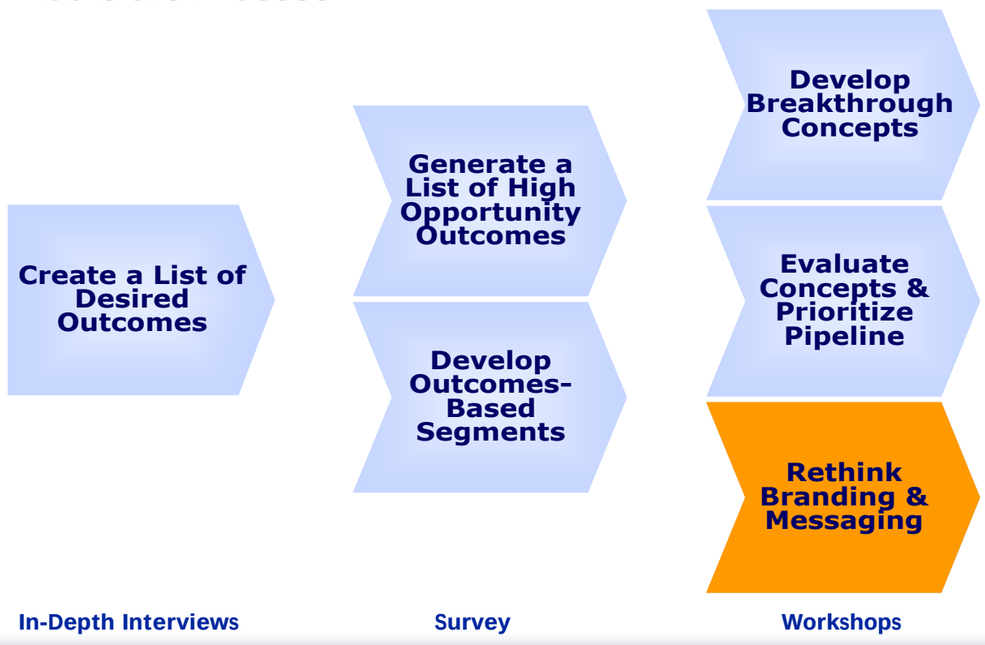
© 2008 Axel Rosenø

Outcome Driven Innovation

Outcome Driven Innovation: The Method

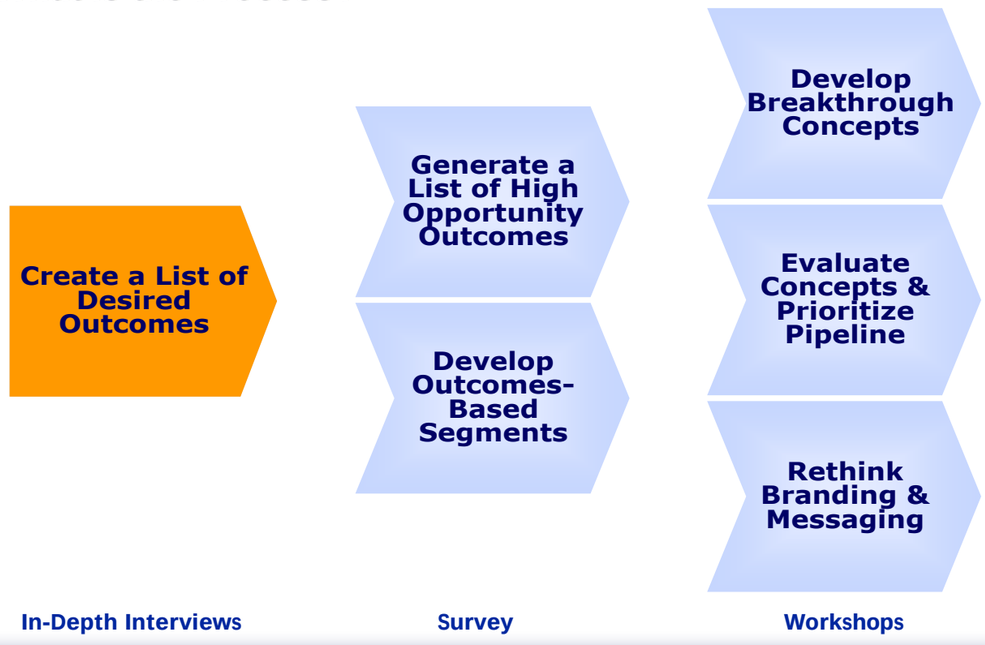
Outcome Driven Innovation for Butter & Margarine

What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

What is the Process?



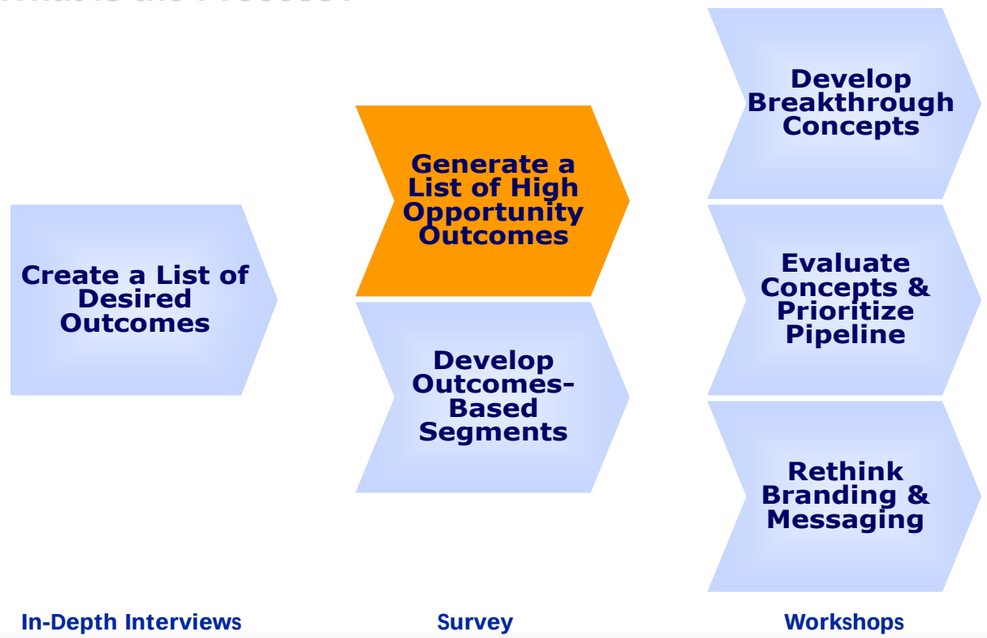
© 2008 Axel Rosenø

Hvordan er spørgeskemaet opbygget?

- Demografiske data
- Adfærdsmæssige spørgsmål
- Vigtigheden af 137 outcomes
  - Brugen af fedtstof til stegning
  - Brugen af fedtstof til bagning
  - Brugen af smør- og margarineprodukter på brød
  - Emballage
  - Sundhed
  - Diverse
- Tilfredshed med eksisterende løsninger for de 137 outcomes
  - Brugen af fedtstof til stegning
    - Smør- og margarineprodukter
    - Olie
  - Brugen af fedtstof til bagning
    - Smør- og margarineprodukter
    - Olie
  - Brugen af smør- og margarineprodukter på brød
    - Smør- og margarineprodukter
  - Emballage
    - Smør- og margarineprodukter
  - Sundhed
    - Smør- og margarineprodukter
    - Olie
  - Diverse
    - Smør- og margarineprodukter
    - Olie

© 2008 Axel Rosenø

What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

Hvad er outcomes udsagnene for stegning?

31.1	Mindske tid og besvær ved at tage fedtstoffet frem og dosere det på panden
31.2	Mindske den tid det tager for fedtstof at blive klart til, at maden kan steges på panden
31.3	Mindske den tid det tager for fedtstoffet at opnå den rette temperatur og konsistens, når det spædes til undervejs i stegningen
31.4	Mindske tid og besvær ved at rydde op og vaske af efter brugen af fedtstof til stegning
32.1	Mindske risikoen for, at komme for meget eller for lidt fedtstof på panden
32.2	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forringet resultat, når det spædes til undervejs i stegningen
32.3	Mindske risikoen for, at fedtstoffet opnår en højere temperatur under stegning, end det er beregnet til
32.4	Mindske risikoen for, at maden brænder fast på panden
32.5	Mindske risikoen for, at der hænger for meget fedtstof ved den stegte mad
32.6	Mindske risikoen for, at fedtstoffet branker på panden
32.7	Mindske risikoen for, at det stegte ikke smager efter hensigten pga. brankning af fedtstoffet
33.1	Øge muligheden for at stege sprødt
33.2	Øge muligheden for at se, når fedtstoffet har opnået den rette temperatur
33.3	Forbedre smagsoplevelsen, når der steges særlige måltider (fx gæstebud, luksusmad etc.)
33.4	Forbedre smagsoplevelsen af den stegte mad
33.5	Forbedre udseendet af den stegte mad
34.1	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af mad
34.2	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af kød og fjerkræ
34.3	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af fisk
34.4	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af
35.1	Forstærke smagen af kød og fjerkræ
35.2	Forstærke smagen af fisk
35.3	Forstærke smagen af grøntsager
36.1	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af mad
36.2	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af kød og fjerkræ
36.3	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af fisk
36.4	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af grøntsager
37.1	Mindske sprøjt fra panden under stegning
37.2	Mindske ubehagelig lugt fra fedtstof, der kan sprede sig i hjemmet, når man steger
37.3	Øge information på emballagen om det enkelte fedtstofs anvendelighed til stegning (herunder hvor høje temperaturer d tåler)
37.4	Mindske brugen af fedtstoffer, der er usunde at stege med

Hvad er kernetemaerne for innovationsmuligheder?

Usunde fedtstoffer og fedtsyrer (bl.a.ved stegning og bagning)!

Forkert smag ved stegning! – også pga. brankning

Sprøjt og lugt ved stegning – og maden brænder fast på panden

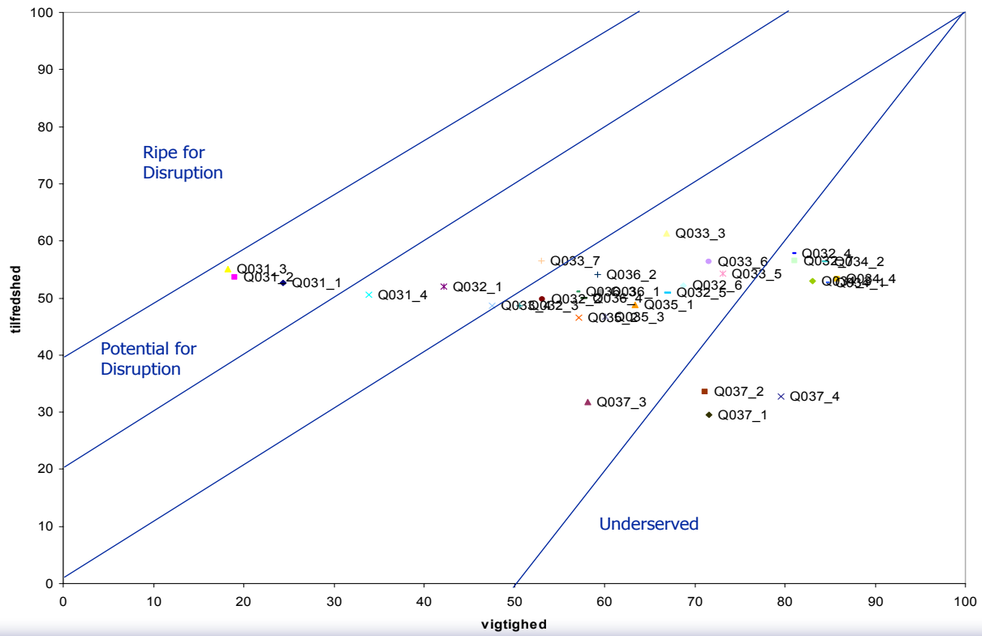
Forkert smag ved bagning

Sundhedsværdi af bagværk

Nedbrydelighed af emballage i naturen

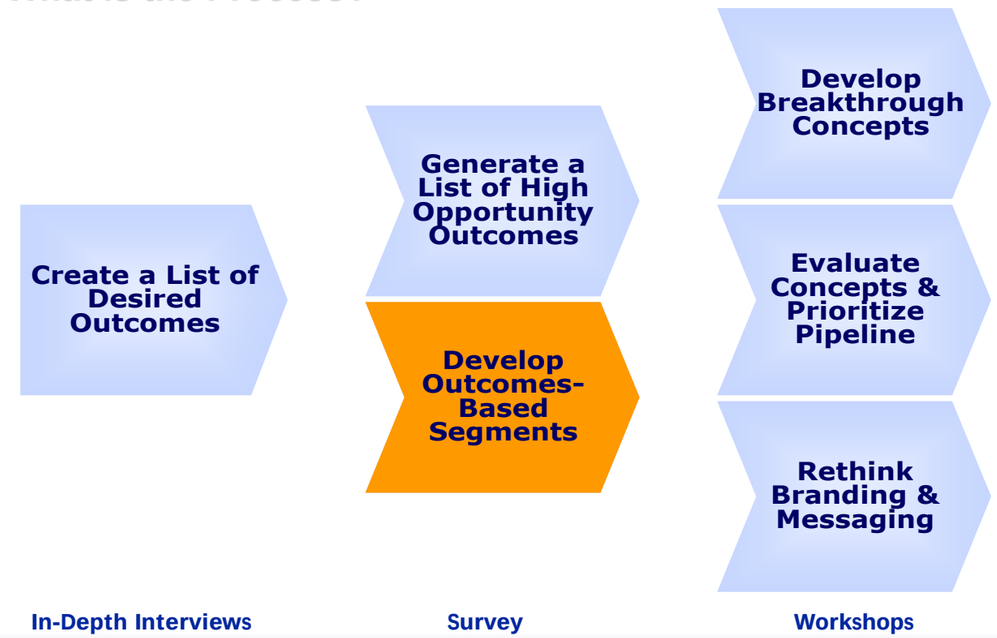
© 2008 Axel Rosenø

Hvad er opportunity landskabet for stegning?



© 2008 Axel Rosenø

What is the Process?



© 2008 Axel Rosenø

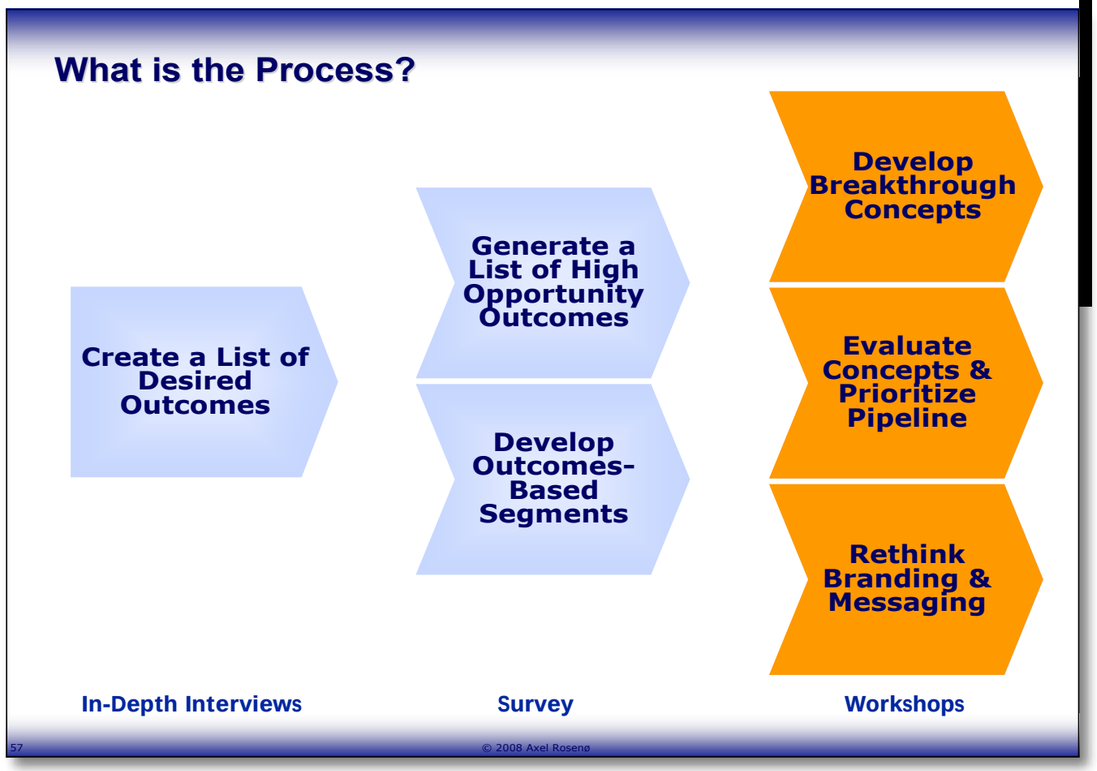
Hvad er outcomes for stegning?

31.1	Mindske tid og besvær ved at tage fedtstoffet frem og dosere det på panden
31.2	Mindske den tid det tager for fedtstof at blive klart til, at maden kan steges på panden
31.3	Mindske den tid det tager for fedtstoffet at opnå den rette temperatur og konsistens, når det spædes til undervejs i stegningen
31.4	Mindske tid og besvær ved at rydde op og vaske af efter brugen af fedtstof til stegning
32.1	Mindske risikoen for, at komme for meget eller for lidt fedtstof på panden
32.2	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forringet resultat, når det spædes til undervejs i stegningen
32.3	Mindske risikoen for, at fedtstoffet opnår en højere temperatur under stegning, end det er beregnet til
32.4	Mindske risikoen for, at maden brænder fast på panden
32.5	Mindske risikoen for, at der hænger for meget fedtstof ved den stegte mad
32.6	Mindske risikoen for, at fedtstoffet branker på panden
32.7	Mindske risikoen for, at det stegte ikke smager efter hensigten pga. brankning af fedtstoffet
33.1	Øge muligheden for at stege sprødt
33.2	Øge muligheden for at se, når fedtstoffet har opnået den rette temperatur
33.3	Forbedre smagsoplevelsen, når der steges særlige måltider (fx gæstebud, luksusmad etc.)
33.4	Forbedre smagsoplevelsen af den stegte mad
33.5	Forbedre udseendet af den stegte mad
34.1	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af mad
34.2	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af kød og fjerkræ
34.3	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af fisk
34.4	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver en forkert smag ved stegning af
35.1	Forstærke smagen af kød og fjerkræ
35.2	Forstærke smagen af fisk
35.3	Forstærke smagen af grøntsager
36.1	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af mad
36.2	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af kød og fjerkræ
36.3	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af fisk
36.4	Mindske risikoen for, at fedtstoffet giver et forkert udseende ved stegning af grøntsager
37.1	Mindske sprøjt fra panden under stegning
37.2	Mindske ubehagelig lugt fra fedtstof, der kan sprede sig i hjemmet, når man steger
37.3	Øge information på emballagen om det enkelte fedtstofs anvendelighed til stegning (herunder hvor høje temperaturer d tåler)
37.4	Mindske brugen af fedtstoffer, der er usunde at stege med

Segment 1 (26% af respondenterne)

- Demografi:
  - Segment 1 består i højere grad af **kvinder.** Ca. 3/5 er kvinder (58%) mens ca. 2/5 er mænd (42%).
  - Segmentet består primært af **respondenter over 40 år**
    - Over 2/3 (71% af respondenterne) er 40-65 år mens under 1/3 (29%) tilhører aldersgruppen 18-39 år.
- Øvrige karakteristika, der adskiller Segment 1 fra de øvrige segmenter:
  - De **benytter smør i højere grad end de andre segmenter**
    - De bruger i signifikant højere grad end de andre segmenter smør til stegning, på brød, boller og lignende, og de er i højere grad end de andre segmenter kendetegnet ved at have smør i hjemmet.
  - De er **yderst økologibevidste**
    - I gennemsnit køber de i signifikant højere grad end de andre segmenter økologisk olie, smør og smørbare blandingsprodukter.
    - 76% af respondenterne i segment 1 vil helt sikkert/sandsynligvis komme til at købe mere økologisk i fremtiden, end de gør i dag. Dette er væsentlig flere end for de andre segmenter.
    - 56% af respondenterne angiver, at de kunne forestille sig at prøve nye fedtstoffer, hvis de kommer i en økologisk udgave.

© 2008 Axel Rosenø



100

Afsluttende workshop hos arbejdstøjsvirksomheden Mascot International A/S, hvor forskningsadjunkt Axel Rosenø fra Copenhagen Business School gennemgår resultaterne fra Mascots arbejde med Desired Outcome.
Herefter fulgte en livlig debat om, hvordan Mascot fremover arbejder videre med metoden og resultaterne.

Outcomedriven innovation workwear

Mascot International A/S
17. marts 2010

Generelt om Mascots workshops

- Kompleksitet
- 4 fokusgrupper, også med indkøbere
- Væsentlige muligheder for forbedring, kigger ikke kun hvad en lille del af markedet vil have.

101 besvarelser, heraf 5 kvinder.

Hvordan er processen?

- Hvad betyder det rent strategisk?
- Grundlæggende tankegang: Finde ud af hvad der går folk på → hvor skal vi målrette vores indsats. Finde ud af hvor man skal innovere.
- Metoden siger ikke noget om løsningerne, men resultaterne kan bruges til brainstorming → bruges til at finde ud af hvor man skal fokusere. ikke nødvendigvis til at finde en masse nye løsninger.
- Spørger ikke om løsninger – hvis der kommer nogle løsninger, så spørger man ind til hvorfor → Kan anskueliggøre en lang række specifikke problemstillinger.
- Den måde vi brugte metoden på var procesorienteret – kigger på hvert procestrin.
- Kigge på segmenterne - en gruppe af folk som i en rimelig udstrækning går op i det samme.
- Adfærdsbaseret/behovsbaseret segmenter – outcomesbaseret segment
- OBS: Færre segmenter → statistiske pålidelighed er bedre
- Laver en klyngeanalyse: En gruppe

med ensartethed i svarene.

- Finder dernæst forskellige demografiske variable (modsat mange metoder starter denne gruppe ikke med en demografisk segmentering)
- Evaluering
- Vigtigt at kommunikere produktet ud → nogle gange opfylder det nuværende produkt brugernes ønsker, men det er bare ikke kommunikeret ud.
- Er slutbrugerne opmærksomme på at problemet er løst med en nuværende løsning?

Hvordan er spørgeskemaet opbygget?

- Demografiske spørgsmål
- Adfærdsmæssige spørgsmål
- Vigtighed og tilfredshed for 126 outcomes
  - Bestilling og levering
  - Brand og farver
  - Pasform og komfort
  - Fødder
  - Opbevaring i tøj
  - Slid
  - Varme og kulde
  - Diverse

Spørgeskema:

- Når man får oplevelsen af at noget går igen, så er vi nok ved at have afdækket markedet. Kan altid finde nogen nye ting, men man skal også kigge på hvor mange som siger disse udsagn. Dvs. hvis meget få siger det, kan det måske betyde at det ikke så vigtigt for brugerne.

Både udsagn (126 stk.), demografiske og adfærdsmæssige spørgsmål

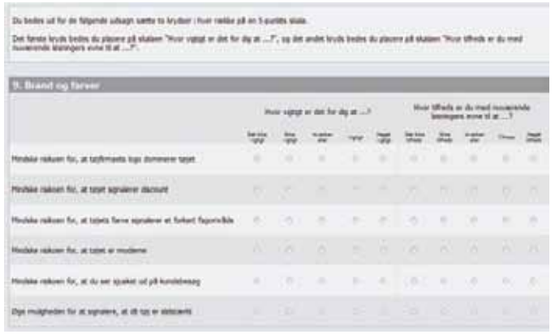
Demografisk præsentation af stikprøven

- Jylland, Fyn, Sjælland
- Har ikke kunnet påvise forskellen

Hvad er de demografiske og adfærdsmæssige sp

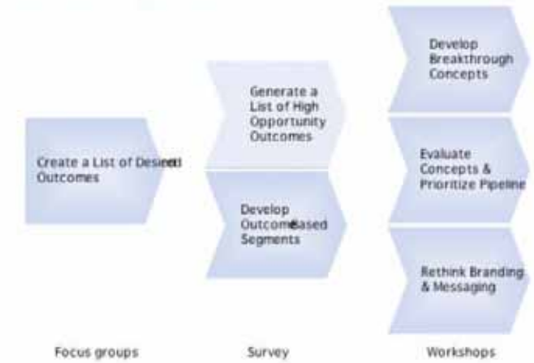
1. Køn
2. Fødselsår
3. Postnummer
4. Nuværende uddannelsesniveau
5. Erhverv
6. Hvad er din årlige bruttoindkomst?
7. Hvem beslutter hvilket arbejdstøj, du skal gå i?

Spørgeskemaets opbygning



- Får lavet en række udsagn som er vigtige for brugerne
- Typisk er det "At mindske" der kan give innovation → vigtigt at bruge den samme spørgeform i ens spørgeskema.

Hvordan er processen?



Problematiske spørgsmål i undersøgelsen

Spørgsmål	Spg. ID
Mindske risikoen for, at knæbeskyttelse irriterer, når du går oprejst	Q12_5
Mindske risikoen for, at dine hænder bliver beskadiget under arbejde	Q13_4
Mindske risikoen for, at fodtøjet er ubehageligt at have på	Q13_5
Mindske risikoen for, at dine skinneben bliver beskadiget	Q18_4
Mindske risikoen for, at dine lår bliver beskadiget	Q18_5
Mindske risikoen for, at din mave bliver beskadiget	Q18_6

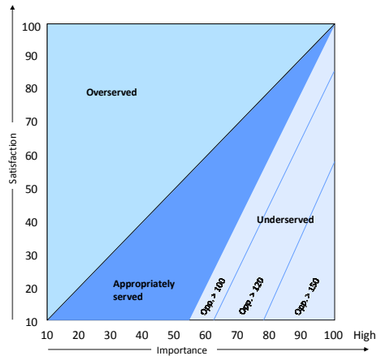
Problematiske spørgsmål i undersøgelsen

Spørgsmål	Spg. ID	Vigtighed (4 eller 5)	Tilfredshed (4 eller 5)	Opportunity
Mindske risikoen for, at knæbeskyttelse irriterer, når du går oprejst	Q12_5	79	49	**110**
Mindske risikoen for, at dine hænder bliver beskadiget under arbejde	Q13_4	84	47	**121**
Mindske risikoen for, at fodtøjet er ubehageligt at have på	Q13_5	53	69	**122**
Mindske risikoen for, at dine skinneben bliver beskadiget	Q18_4	80	41	**120**
Mindske risikoen for, at dine lår bliver beskadiget	Q18_5	80	42	**118**
Mindske risikoen for, at din mave bliver beskadiget	Q18_6	81	47	**115**

Hvad er kernetemaerne for innovationsmuligheder?

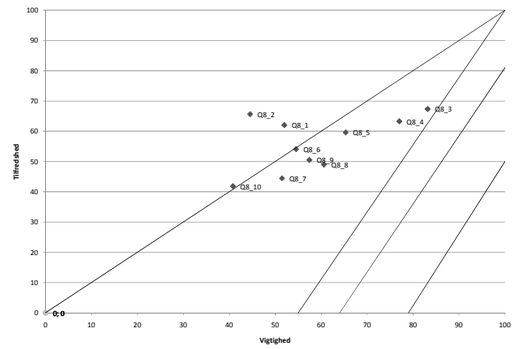
- Ubehageligt fodtøj
- Manglende åndbarhed
- Dårlige lukkemekanismer
- Manglende slidstyrke
- Dårlig bevægelighed i regntøj
- Knæsmerter ved kravlende arbejde

Fortolkning af opportunity scores



- Hvor slår spørgeskemaet ud?
- Opp. på 100 → god, 120 → meget god og 150 → ekstrem god.
- Underserved:
  - Ikke tilstrækkelig serviceret → godt at kigge på dette marked
- Overserved:
  - Kan vælge ikke at kigge på dette marked, men man kan også vende den om, og se muligheden i ikke at satse så meget på det, og ikke bruge så mange penge på dette marked.
- Vigtighedsscoren burde være konstant over tid.
- Laver produkter der rammer rigtigt på markedet
- Vurder også projekter i pipeline

Opportunity landskab for bestilling og levering



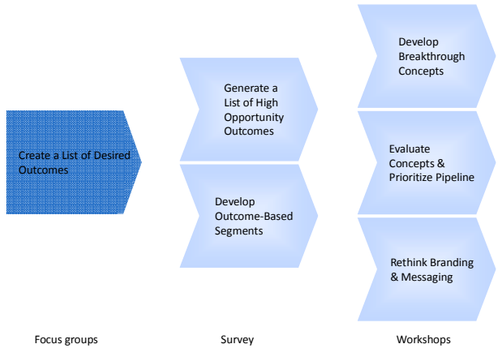
Koncentrerede medarbejdere studerer resultater og diskuterer innovationsmuligheder under den afsluttende workshop hos køkkenproducenten Multiform a/s. Under debatten kom der perspektivrige forslag frem, som der nu arbejdes videre med.

Outcome-driven innovation for kitchens

Multiform A/S
17. marts 2010

- Antal besvarelser i undersøgelsen 121

Hvordan er processen?



Hvordan er spørgeskemaet opbygget?

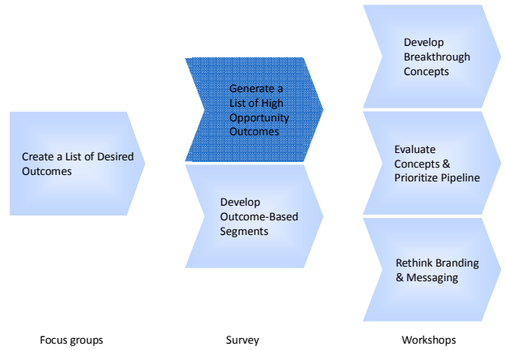
- Demografiske spørgsmål
- Adfærdsmæssige spørgsmål
- Vigtighed og tilfredshed for 127 outcomes
  - Købsprocessen
  - Planlægning og organisering af madlavning
  - Opbevaring og overskuelighed
  - Bevægelighed
  - Ovn og komfur
  - Opvask og rengøring
  - Atmosfære og miljø
  - Diverse

Hvad er de demografiske og adfærdsmæssige spørgsmål?

1. Køn
2. Fødselsår
3. Postnummer
4. Nuværende uddannelsesniveau
5. Erhverv
6. Hvad er husstandens årlige bruttoindkomst?
7. Er du den primære bruger af dit køkken?
8. Antal personer i husstanden
9. Hvilken af følgende aktiviteter udøver du i dit køkken?
10. Hvor mange aftensmåltider om ugen tilbereder du fra bunden?
11. Hvor gammelt er dit køkken?
12. Planlægger du at købe nyt køkken indenfor de næste fem år?

Spørgeskemaets opbygning

Hvordan er processen?



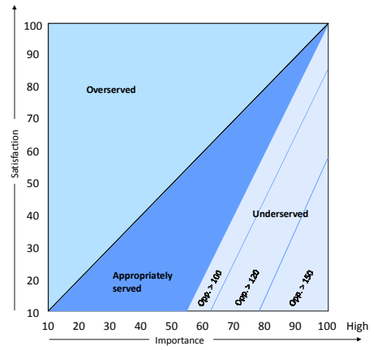
Problematiske spørgsmål i undersøgelsen

Spørgsmål	Spg. ID
Mindske risikoen for, at køkkensælgeren yder dårlig service	Q13_3
Mindske risikoen for, at køkkensælgeren mangler faglig viden	Q13_4
Mindske risikoen for, at køkkenet har den forkerte farve	Q14_2
Mindske risikoen for, at du mangler overblik over, hvad der leveres fra køkkenfirmaet	Q15_1
Mindske risikoen for, at køkkenet er samlet forkert, når det leveres	Q15_3
Mindske risikoen for manglende service, efter en bestilling er gennemført	Q15_6
Mindske risikoen for, at det leverede køkken har dårlig finish på overfladen	Q15_7
Øge muligheden for at udnytte ingredienser, der kan holde sig i flere dage	Q16_8
Mindske risikoen for dårlig hygiejne ved snit- og hakning af ingredienser	Q17_3
Mindske risikoen for, at der kommer revner i bordpladen	Q19_1
Mindske risikoen for, at vasken løsner sig	Q19_5
Mindske risikoen for, at brillerne dugger, når ovn eller opvaskemaskine åbnes	Q23_2
Mindske risikoen for dårlig hygiejne, når ingredienserne blandes og ældes	Q24_2

Problematiske spørgsmål i undersøgelsen

Spørgsmål	Spg. ID	Vigtighed (4 eller 5)	Tilfredshed (4 eller 5)	Opportunity
Mindske risikoen for, at køkkensælgeren yder dårlig service	Q13_3	86	18	**154**
Mindske risikoen for, at køkkensælgeren mangler faglig viden	Q13_4	86	23	**149**
Mindske risikoen for, at køkkenet har den forkerte farve	Q14_2	81	35	**126**
Mindske risikoen for, at du mangler overblik over, hvad der leveres fra køkkenfirmaet	Q15_1	82	25	**139**
Mindske risikoen for, at køkkenet er samlet forkert, når det leveres	Q15_3	91	24	**157**
Mindske risikoen for manglende service, efter en bestilling er gennemført	Q15_6	91	17	**165**
Mindske risikoen for, at det leverede køkken har dårlig finish på overfladen	Q15_7	92	23	**162**
Øge muligheden for at udnytte ingredienser, der kan holde sig i flere dage	Q16_8	62	32	**91**
Mindske risikoen for dårlig hygiejne ved snit- og hakning af ingredienser	Q17_3	86	46	**126**
Mindske risikoen for, at der kommer revner i bordpladen	Q19_1	89	50	**128**
Mindske risikoen for, at vasken løsner sig	Q19_5	88	56	**121**
Mindske risikoen for, at brillerne dugger, når ovn eller opvaskemaskine åbnes	Q23_2	40	19	**61**
Mindske risikoen for dårlig hygiejne, når ingredienserne blandes og ældes	Q24_2	75	47	**103**

Hvad er kernetemaerne for innovationsmuligheder? • Mangler ved levering • Rengøring af ovnområdet • Manglende slidstyrke og anvendelsesmuligheder for bordpladen • Dårlige udluftningsmuligheder • Pladsproblemer • Højt energiforbrug • Uhensigtsmæssige opbevaringsmuligheder	Temaer fundet af Multiforms medarbejdere: • Byggestyring og after sales → leveringssikkerhed • Vedligeholdelse • Lugtgener • Energi • Larm og støj • Plads og rod • Økonomi (nr. 16)
ANDRE KOMMENTARER / DISKUSSION (1)	• Brugerne mener at after sales er vigtigere end kort leveringstid → relevant for Multiform da der er lang leveringstid. • ”Indretning” ift. resten af huset → ikke særlig vigtig på top 24-listen, men Multiform bruger mange penge på dette. HUSK dog at det er top 24, så alle disse må sige at være vigtige. • Der kan evt. være grunde til at opp. 2 er så høje – måske kan man ikke gøre noget ved det. • Samtalekøkkener → store åbne køkkener gør at der er mange luftgener i hele huset. Kan evt. sælge en skydedør med. - Have service og pakkeløsninger for øje. • Kan bruges til at blive markedsleder ift. fx emhætte etc.
ANDRE KOMMENTARER / DISKUSSION (2)	• Kan begynde at arbejde sammen med underleverandørerne → skabe nogle produkter som er unikke for Multiform. • Kunne evt. ”udnytte” loyale kunder ved at sælge dem ”tillægsdele” og ikke et helt nyt køkken. • Nogle outcomes ligger udenfor for Multiforms rækkevidde, men kan man alligevel finde ud af nogle løsninger som kan omfavne disse problemer? • Det er kortsigtet kun at tænke på pris

	mht. køkkener → få kunderne til at se deres behov. • Det handler i høj grad om markedsføring og kommunikation, men også lidt om produktudvikling.
Fortolkning af opportunity scores  	

Forår 2010

Mascot arbejder videre

Mascot, der producerer arbejdstøj, har under ULD-projektet arbejdet med metoden Desired Outcome. Virksomheden er blevet så begejstret for metoden, at de allerede er ved at søsætte en ny omgang.

Selvom de på arbejdstøjsvirksomheden Mascot var vant til at bruge spørgeskema og undersøge, hvad kunderne synes om produktet, har arbejdet med metoden Desired Outcome givet virksomheden meget. Desired Outcome er den brugerdrevne innovationsmetode som Mascot har afprøvet under projektet ULD (Userdriven Lifestyle Development).

Arbejdet med Desired Outcome har givet virksomheden nogle nye muligheder.
”Vi har altid spurgt slutbrugerne, og det har hver gang været muligt at se, hvor tilfredse de var, men det var altid os, der stillede spørgsmål til dem. I Desired Outcome er slutbrugerne med til at formulere spørgsmålene. Plus selve metoden giver et godt overblik over resultatet,” forklarer Mascots produktudviklingschef Lena Bay, der har været virksomhedens projektholder under ULD-projektet.

Skal være bedre til at kommunikere
Arbejdet med de forskellige fokusgrupper gav ikke Mascot så meget at arbejde videre med i forhold til produktudvikling. Til gengæld afslørede Desired Outcome, at virksomheden har en stor opgave, hvad angår kommunikation.
”Vi fik simpelthen lidt tæsk for ikke at kommunikere godt nok. Det de interviewede efterspurgte eller var utilfredse med, var ting vi allerede har løst. Men vi har åbenbart ikke været gode nok til at kommunikere det ud,” fortæller Lena Bay.

Når virksomheden ikke rigtig kunne bruge resultaterne i forhold til produktudvikling, handlede det langt hen af vejen om, at ikke alle i den store gruppe af spørgeskemamodtagere var ansatte i industrien. Og det var netop arbejdstøj til denne gruppe, der var Mascots omdrejningspunkt for arbejdet med Desired Outcome.
”Men det gør ikke noget, for jeg tror simpelthen ikke, det ville havde været muligt at få en ren industrigruppe, det havde krævet alt for mange ressourcer. Vi har lært metoden, lært hvilke fordele og ulemper den har, og det var det, der var vigtigt,” siger Lena Bay og tilføjer, at arbejdet med Desired Outcome måske ikke gav noget til produktudviklingen, men marketingafdelingen blev klogere og fik en ny opgave.

Positivt med nye øjne
Lena Bay fremhæver også gevinsten i, at virksomheden ikke selv stod for hele arbejdet med Desired Outcome. Det er forskningsadjunkt fra Copenhagen Business School Axel Rosenø, der har været ekspert på Desired Outcome metoden. Derudover har blandt andet studerende fra Århus Universitet bidraget til processen og interviewet udvalgte danskere om, hvordan de bruger deres arbejdstøj.
”Det var rigtig godt og spændende at få nogle andre øjne på. Vi har været i denne branche i mange år og ser på tingene med vores arbejdsbriller. Derfor var det godt at få et andet perspektiv på og prøve noget, vi ikke plejer. Der blev for eksempel stillet nogle andre spørgsmål end vi selv ville have gjort, og det gav faktisk nogle rigtig spændende svar,” fortæller Lena Bay.

I Mascot er de blevet så glade for metoden, at de allerede har planlagt at bruge den igen. Denne gang er det arbejdstøj til håndværkerne, de tager fat på.

> ”Det har været meget interessant og udfordrende, og vi vil helt sikkert arbejde videre med Desired Outcome. Metoden giver overblik og nogle gode målbare resultater,” siger Lena Bay, produktudviklingschef i Mascot.

Desired Outcome
Metoden består overordnet set af følgende tre trin:

1. Interviews med fokus på slutbrugerens ønsker.
2. Der opstilles værdihierarki for slutbrugeren – hvordan rangerer værdierne ved produktet i forhold til brugerens mål? F.eks. er værdierne bag brugen af internet forskellige alt efter, om det bruges på arbejdet eller derhjemme.
3. Brugsbaseret segmentering baseret på, hvordan produktet bruges frem for den traditionelle måde omkring produkter eller kundedemografi.

Eksempel:
En omstændelig segmentering starter med at observere forskellige kunder og spørge dem om motiver. En fastfood-kæde i U.S.A. ønskede at se på, hvordan de kunne udvide deres salg af milkshakes ved at segmentere kunderne. De brugte de traditionelle segmenteringsmetoder, men kunne ikke finde et mønster i kundernes valg.
Et research team gik i stedet i gang med at registrere kundernes adfærd. Det viste sig, at halvdelen af alle milkshakes blev solgt om morgen; 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, havde mange andre ting, de skulle ordne på turen og havde som bilister 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.
Fastfood-kæden kunne derefter tilrettelægge deres salgsprocesser, så det blev lettere for morgen-bilister at få let adgang til milkshakes.

Forår 2010

Ny opskrift på innovation i køkkenbranchen

Multiform hælder nu de traditionelle målgrupper ud i køkkenvasken for i stedet at koncentrere sig om, hvilke problemer folk har, når gryderne skal i kog rundt omkring i hjemmene. Det er brugerdreven innovation på en helt ny måde

”Mange virksomheder bliver ved med at forbedre på noget, som kunderne egentlig er godt nok tilfredse med. Men det er jo meget mere interessant at koncentrere sig om det, der ikke fungerer,” forklarer forskningsadjunkt Axel Rosenø fra Copenhagen Business School, der i mere end 2 år har arbejdet sammen med Multiform om at afdække, hvilke problemer brugere har, når de bager og laver mad hjemme i køkkenet. ”Vi har kigget efter problemer. På samme måde som mange, der klipper hæk kender irritationen ved, at man kommer til at klippe ledningen over, opstår der jo også hele tiden problemer i et køkken, som folk er fælles om at irriteres over. Multiform skal fremover målrette sin kreative indsats netop her,” siger forskeren og forklarer, at den problemsøgende metode, han arbejder med, hedder ”Desired outcomes”.

Kundernes ukendte drømme

Metoden går ud på at interviewe grupper af brugere grundigt om, hvordan de bruger et bestemt produkt – i dette tilfælde køkkener. På baggrund af de dyberegående interviews laves omfattende spørgeskemaer, hvor køkken-brugere afkrydser, hvor væsentlige – eller uvæsentlige – de oplever en række specifikke problemstillinger. Det gælder om at finde ud af, hvad kunden ønsker at få løst, for det kan man ikke forvente, at kunderne selv foreslår. Fx er det ikke kunder, som har bedt om gule post-it-sedler eller mikrobølgeovne – men de vil jo gerne bruge dem, fordi de afhjælper problemer i dagligdagen og dermed var kærkommen nytænkning, da de dukkede op. ”Ved at arbejde med desired outcomes opdeler man folk på baggrund af de behov, som de har, frem for at arbejde med traditionelle målgrupper, og metoden er meget skarp på, hvad der foregår ude hos brugerne. Derfor kan den udpege en hel ny innovationsretning for Multiform,” forklarer direktør Betina Simonsen, Udviklingscenter for Møbler og Træ, der som projektleder kan konstatere, at Multiform er i fuld gang med at se i den nye retning.

Ideerne bobler allerede

For adm. direktør Bjarne Schmidt har deltagelsen i ULD-projektet, og arbejdet med desired outcomes, været meget positivt. ”Det overstiger klart mine forventninger, og jeg har fået et væld af aha-oplevelser i forløbet,” fortæller han, og gør klart, at virksomheden allerede er i fuld gang med at implementere de nye indsigter. En række medarbejdere har sammen med Axel Rosenø gennemgået konklusionerne på de ca. 120 udfyldte spørgeskemaer, hvor 65% af besvarelserne samlede sig i et segment, som pegede på væsentlige indsatsområder inden for bl.a. vedligehold, funktionalitet og holdbarhed. ”Jeg kunne straks høre, hvordan ideerne begyndte at boble hos medarbejderne, og jeg ved, at vi kan komme langt, for vi har ekspertisen i huset til at løse de problemer, der er draget frem,” fortæller Bjarne Schmidt begejstret.

Markedsleder i nytænkning

Udviklingscenter for Møbler og Træ har stået bag ULD-projektet, og det har været fascinerende at være vidne til, hvor entusiastisk virksomhederne har taget de nye metoder til sig. ”Vi har netop via en gruppe studerende fået lavet en stor undersøgelse af køkkenbranchen. Det viser sig, at forbrugerne har svært ved at skelne køkkenvirksomheder fra hinanden. Derfor er Multiforms nye viden unik, fordi de her kan blive markedsleder på at tænke helt nyt i forhold til køkkener,” siger direktør Betina Simonsen.
Hos Multiform er Bjarne Schmidt enig. ”Det her kan blive meget spændende for os, fordi vi har fået en nøgle til at finde de huller, der er i markedet. Der er ting i det her, som er helt unikke, og jeg glæder mig til at arbejde videre med de mange guldkorn, der er kommet frem,” siger han.

ONLINE COMMUNITIES

KUNDERNE UDVIKLER

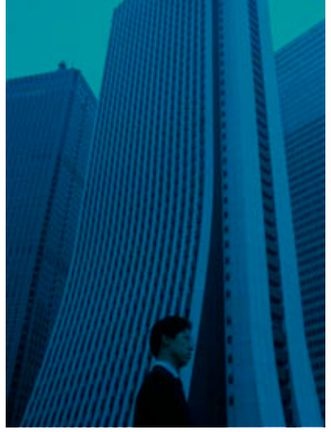
Metoden Online Communities har haft fokus på at undersøge, hvordan små og mellemstore virksomheder kan drage nytte af digitale fællesskaber i forhold til produktudvikling.

I ULD-projektet har Karup Partners afprøvet et japanske online community for livsstilsprodukter. Cuusoo.com har 22.000 brugere og 1.400 produktudviklere. På sitet blev der udarbejdet et ”hjørne” som hed Danish Innovation Platform.

Ekspertbistanden i forhold til Online Communities og i særdeleshed cuusoo.com er leveret af Kohei Nishiyama, der er direktør for Elephant Design, der driver sitet. Elephant design har stået for kommunikationen mellem Karup Partners og de forskellige brugere og designere på sitet.

Der er i perioden kommet i alt 39 idebeskrivelser fra det japanske community til Karup Partners. Ingen af forslagene har dog mundet ud i et produkt, der bliver sat i produktion. Men Karup Partners har været så imponeret over kreativiteten og det høje niveau, at de har valgt at deltage i et nyt brugerdrevet innovationsprojekt, JOIN, hvis formål er at skabe en dansk digital platform, hvor brugere, designere og virksomheder kan mødes og udvikle nye innovative produkter.

Der kan læses mere om metoden Online Communities i rapporten Userdriven Lifestyle Development – Appetizers på 19 metoder. På de efterfølgende sider kommer vi nærmer ind på Karup Partners proces og erfaringer.



Online Communities

De følgende sider indeholder materiale fra arbejdet med Online Communities.
Her findes følgende materiale:

- Et processkema, som synliggør Karup Partners arbejde med metoden
- Grundlæggeren af Elephant Design om "produktudvikling sammen med kunderne" – information om seminar i november 2008.
- Direktør i Elephant Design, Kohei Nishiyamas præsentationsmateriale fra seminaret i Danmark, november 2010
- Pressemeddelelse om prisuddeling på Den Danske Ambassade i Tokyo/Japan, december 2009.
- Diverse materiale om Karups samarbejde med Japan – herunder fotos af de gode ideer, som kom frem
- Karup ser tilbage på forløbet – forår 2010

On Line Community	
Virksomhed	**Karup Partners**
Kontaktperson	Svend Christensen
Processen og udfordringer	• Efter møde med Elephant Design og en dedikeret person fra dennes organisation begyndte vi at opbygge "sitet" på cuusoo.com som Danish Innovation Platform • Der bliver oversat logo fra Ebst til at sætte på hjemmesiden • Karup Partners detaljer og billeder sættes på hjemmesiden • De første ideer bliver oversat og sendt til Karup Partners • Der bliver løbende sendt forslag og evt. spørgsmål til Karup Partners • Der er stor aktivitet på siden på cuusoo.com Lego her netop også fået en side på cuusoo.com så Danish lifestyle bliver eksponeret. • Tidshorisonten udvides med et par måneder • Alle forslag bliver fremvist Karup Partners, men ingen af de indsendte forslag ønsker Karup Partners at producere, men synes mange af ideerne er gode og vil gemme dem til evt. senere brug. • Ideerne kunne blive mere præcise og udviklende tilsammen mellem brugere/designere og Karup Partnere hvis der havde været direkte kontakt. Cuusoo.com er på japansk og selv om der er oversætter så mangler dynamikken og den umiddelbare respons. • Vinderen Nakamura kåres på den danske ambassade i Tokyo og som pris modtager Nakamura en sofa.
Hvad er lykkedes	• Afprøvning af et on line community og fokus på hvilke nye og anderledes ideer og samspil dette kan give • Der blev ansøgt om at udvikle et lignende on line community tilpasset danske forhold og projektet JOIN er i fuld gang.
Status	• Karup Partner deltager i det nye projekt JOIN for at få en lignende men mere direkte mulighed for at udvikle sammen med brugerne og designere
Virksomhedens accept af metode	• Karup Partner synes det var interessant at deltage og afprøve metoden,

Oktober 2008

Produktudvikling sammen med kunderne

Grundlæggeren af japanske Elephant Design gæster Danmark. Det er en unik chance for små og mellemstore danske virksomheder til at få viden om, hvordan man bruger internettet til dialog med slutbrugerne om udvikling af nye produkter

Vi kender det alle: Hjemme ved spisebordet får vi en rigtig god ide, som vi stensikkert bliver rige på – hvis bare vi får den sat i produktion. Det gør vi som regel aldrig – men det gør de i Japan. For i 1997 besluttede den japanske regering at støtte projektet Elephant Design, som ville afprøve internettets muligheder for at få kunder og produktudviklere til at arbejde sammen med mindre produktionsvirksomhed, som ikke havde tradition for at samarbejde med designere. Projektet viste sig at være en rigtig god ide - i dag deltager mere end 20.000 brugere, 6000 produktudviklere og over 400 producenter i Elephant Design.

Fokus i Elephant Design var og er kundernes udækkede behov. Slutbrugeren kan komme med oplæg til nye produkter eller koncepter, som de ikke kan finde på markedet. Internettet bruges dermed som en platform for produktudvikling, hvor ideerne arbejdes igennem af designere og ingeniører, hvorefter producenterne byder ind med prisoverslag, minimum-bestillinger og alt hvad der ellers skal til for at realisere den gode ide. Nye og spændende produkter som kunderne ikke får dækket lige nu, ideudvikles på denne måde på www.elephant-design.com/en/.

Udover dialog mellem slutbrugere og fagpersoner giver denne måde at arbejde på virksomhederne mulighed for at følge, hvor mange der reelt er interesserede i ideen. Når et passende antal brugere har sagt, de er interesseret i produktet, ved man, om det er værd at sætte i produktion – eller om ideen skulle være blevet hjemme ved spisebordet.

Elephant Designs grundlægger til seminar i Danmark
Torsdag den 6. november deler grundlægger og direktør for Elephant Design, Kohei Nishiyama, ud af den gode ide ved et eftermiddags-seminar på Alexandra Instituttet i Århus. Det er oplagt for små og mellemstore virksomheder at udnytte denne chance for inspiration til at inddrage brugerne i udvikling af nye produkter. Stud. Ph.D. ved Handelshøjskolen i Århus, Hirendra Vikram, fortæller desuden om open source innovation og sine erfaringer fra online user communities. Efter oplæggene skal det diskuteres, hvordan vi kan bruge de japanske erfaringer i Danmark, og hvilke muligheder online user communities giver for danske virksomheder.
Oplæg og den efterfølgende diskussion foregår på engelsk.

Seminaret er åbent for alle. Man tilmelder sig på www.nfbi.dk

Læs om Elephant Design på www.elephant-design.com/en/

Kohei Nishiyama besøger Danmark i forbindelse med et forskningsprojekt om brugerdreven innovation, som 12 virksomheder fra mode- og livsstilsbranchen arbejder med. Her skal han deltage i en konference i Herning, som kun er åben for de 12 deltagende virksomheder. Læs mere om projektet - Userdriven Lifestyle Development - på www.uld.nu.

Seminaret arrangeres af Udviklingscenter for Møbler og Træ og NFBi-netværket. Det er åbent for alle. Pris kr. 250,- pr. person. (medlemmer af NFBi har gratis adgang.)

Building Online Community

User Driven Innovation For Business

User Driven Lifestyle Development

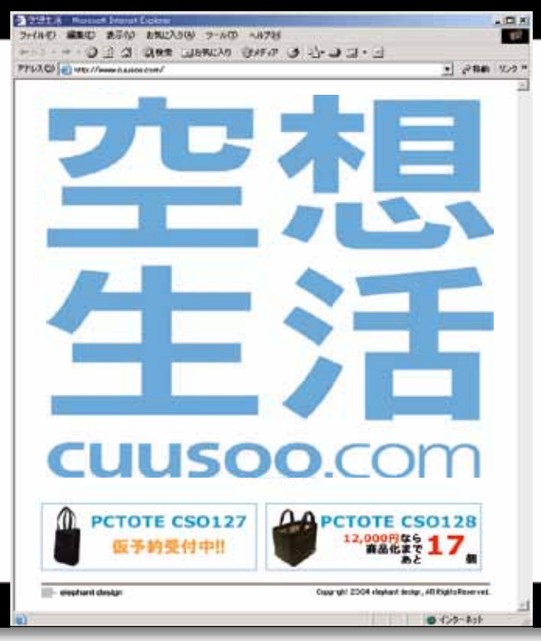
November 06, 2008

elephant design

Ten years ago, there were no online community

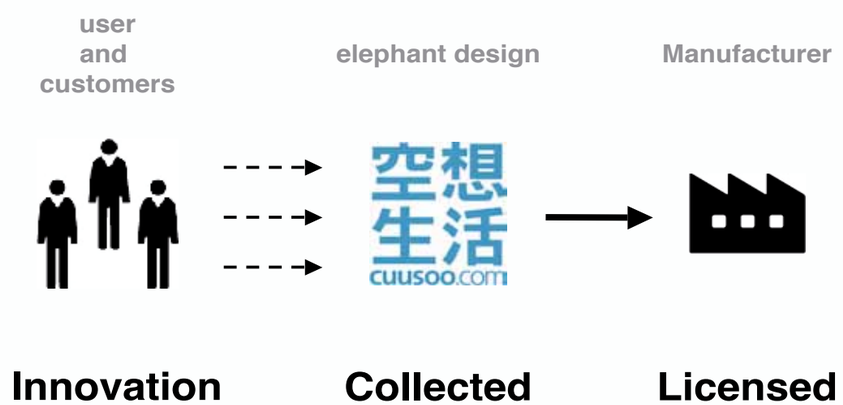
elephant design | 2

CUUSOO is a platform for online community



elephant design | 3

Manufacturing will start when there are 1000 users



elephant design | 5

Users form community along product innovation

Each innovation measured with numerical value

918
customers
willing to pay
$30

elephant design | 6

Investment are considered at break-even point

elephant design | 7

124

Manufactures buy Innovation and pay royalties

elephant design | 8

More users are beginning to share innovations

In 2008,
3,476
User Innovations
were
shared

elephant design | 9

125

Commercialized user innovation is increasing

LEGO started with Japanese community on purpose

elephant design | 11

Japan joins Denmark

Innovation handler om netværk på tværs, og det blev forleden taget helt bogstaveligt, da en prisuddeling på den danske ambassade i Tokyo synliggjorde et banebrydende dansk-japansk samarbejde om produktudvikling i online communities

Når Japan og Danmark går på web´en sammen, sker der noget. Det danske brugerdrevne innovationsprojekt JOIN udvikler et forum på internettet, hvor producenter, designere og forbrugere i fællesskab skaber nye ideer. Målet er, at et tæt online samarbejde kan resultere i nye serviceydelser og produkter, som appellerer til kunderne og deres pengepung.

”Innovation handler jo om at gå på tværs af fag og brancher, men i høj grad også om at gå på tværs af landegrænser. Derfor er en del af formålet med JOIN at finde netop de internationale samarbejdspartnere, som kan tilføre projektet mest mulig inspiration og udvikling,” forklarer direktøren fra UMT - sekretariatet for Innovationsnetværket Bolig og Beklædning, Betina Simonsen, som netop er vendt hjem fra Japan, hvor den japanske designer Nakamura-san fik overrakt en pris for sit forslag til et nyt produkt til den danske møbelvirksomhed Karup Partners.

Det japanske design-bidrag til en dansk virksomhed har rod i projektet Userdriven Lifestyle Development (ULD), som igennem de seneste par år har arbejdet hen imod udvikling af nye brugerdrevne innovationsmetoder til små og mellemstore virksomheder. ULD-projektet er finansieret af Erhvervs- og Byggestyrelsen, og UMT står for den praktiske afprøvning af fire forskellige metoder, hvoraf den ene handler om online communities. ULD-projektet præsenterede sammen med det japanske online community, Cuusoo, japanske designere for Karup Møblers produkter. Det kom der 40 professionelle forslag ud af; forslag som tog udgangspunkt i det japanske marked, hvor Karup Partners i forvejen opererer.

Ambitioner og store perspektiver

De 40 forslag blev vurderet af Karup Partners, som præmierede vinderen med et møbel og en pris. Prisoverrækkelsen fandt sted på den danske ambassade i Tokyo, hvor en række prominente erhvervsfolk understregede det potentiale, som brugerdreven innovation har for de to lande. For ULD-projektets succes er baggrund for, at JOIN nu sættes i søen. Og direktøren for den japanske livsstilsvirksomhed Mujii, Mr. Hagiwara, satte meget præcise ord på JOIN-projektets perspektiver: ”Design har sit eget sprog, og netop derfor kan man samarbejde internationalt om at skabe noget nyt sammen.”
Chefen for handelsafdelingen på Den Danske Ambassade, Jesper Vibe Hansen, præsenterede herefter de internationale gæster for Danmarks ambitiøse satsning inden for brugerdreven innovation, hvor ULD- og JOIN er blandt de store projekter, som skal skubbe innovationsprocesserne i gang i de små og mellemstore danske virksomheder.

Danmark som innovations-laboratorium

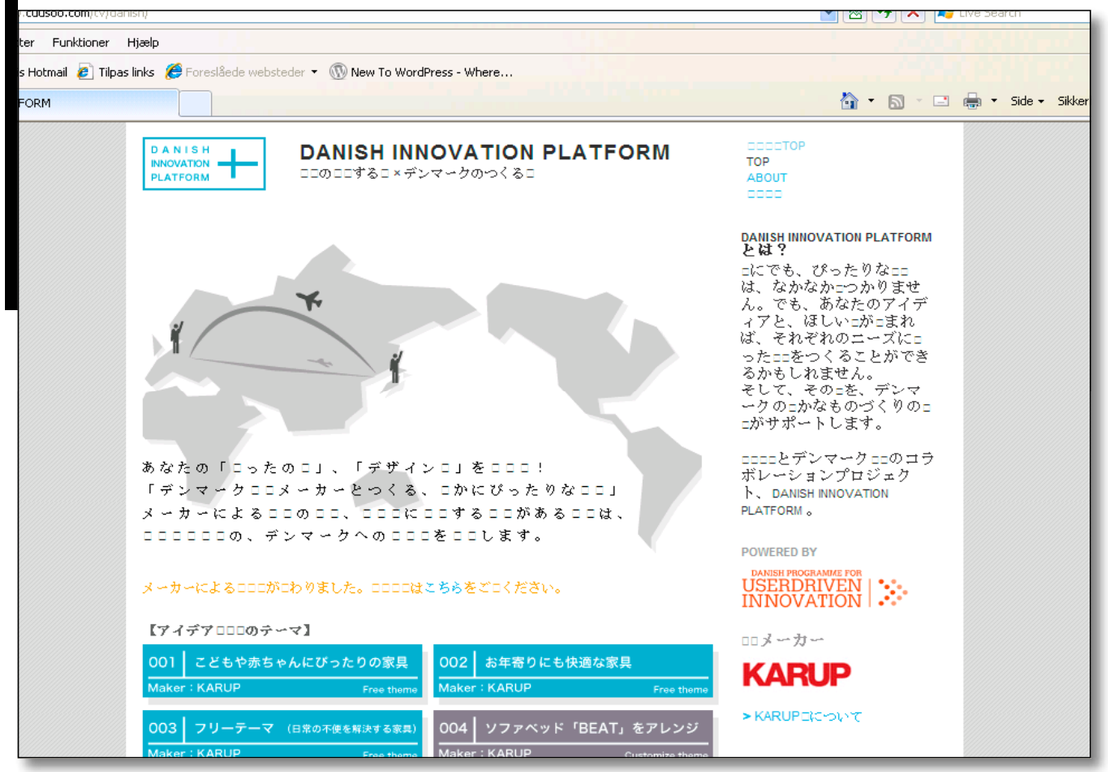
Jesper Vibe Hansen forklarede, hvordan Danmark som det første land i verden har igangsat et ambitiøst program, som skal sikre, at offentlige institutioner og private virksomheder bliver godt rustede til global konkurrence. For at lykkes er det afgørende med samarbejde og netværk på tværs af kloden – et parameter som JOIN i allerhøjste grad opfylder.

Og ingen tvivl om, at der blev netværket og videndelt på ambassaden i Tokyo. Afdelingschefen fra det japanske Ministerium for ”Economy, Trade and Industry” (MITI) deltog sammen med repræsentanter fra TEPCO, som svarer til det danske DONG energy. Desuden var business- og livsstilsmedier repræsenteret, så de danske ambitioner inden for brugerdreven innovation nu er synlige på både tryk og web.

JOIN tager udgangspunkt i det japansk online community, Cuusoo, som igennem 10 år har udviklet et væld af nye produkter i samspil mellem 130.000 brugere, 6000 designere og 1500 virksomheder. Brugeren præsenterer en ide til et nyt produkt, og andre brugere bygger måske videre på ideen. Derefter stemmer brugerne om, hvorvidt ideen er god nok – om det er noget, de har lyst til at købe. Brugerne tilkendegiver samtidig, hvor mange penge de vil betale for produktet. Får ideen tilstrækkeligt med stemmer, kan en designer og en producent udvikle den helt færdig og sætte den i produktion. Medlemmerne kan evt. senere hjælpe med salg og distribution af produktet. JOIN vil øge danske virksomheders vækst og konkurrenceevne ved at facilitere en forretningsmodel i tråd med Cuusoo – men tilpasset danske forhold. Når projektet er afsluttet, stilles JOIN til rådighed for alle danske virksomheder.

JOIN er et samarbejde mellem:
Innovationsnetværket for Livsstil – Bolig & Beklædning (UMT)
Alexandra Instituttet
Cross-road Innovation
Cuusoo (Japan)
Karup Partners
Danske Designere
LEGO
Copenhagen Business School

Interesserede kan læse mere på www.moebelcenter.dk eller kontakte Development Centre, UMT på telefon +45 9616 6200



Karup Partners fik sin egen plads på det japanske website cuusoo.com

TITLE		VOTE
FIGO-ROCKING CHAIR		10
URL	PROPOSER	DATO
http://www.cuusoo.com/studio/user/014275/0034/	KUuKU	2009/05/06

CONCEPT

when I looked through KARUP website, I found Figo most attractive. if Figo rocked like a rocking chair, it'll be very comfortable to rock on sofa. Lying with a baby, it'll be nice to rock her/him to sleep.

RESOLVED PROBLEMS

COMMENTS

Kou 2009/06/12 19:53:26
good colour, smart, but not too big please.
and some consideration not to hurt floors required.

moyoko 2009/06/15 14:47:49
could relax on it in weekends, together with babies.
if rocking function fits this design, I'd like to buy one.

Kuuku 2009/06/15 19:42:10
dear kou: a must to care about floors. legging part could be stable, and above chair rocks, something like this construction I saw may be good.
dear moyoko: KARUP's website, all are good design. When Figo becomes a product, good design guaranteed, I think.

elephant design

TITLE		VOTE
BEAT JAPON		6
URL	PROPOSER	DATO
http://www.cuusoo.com/studio/user/081769/0003/	NAKAMURA	2009/05/28

CONCEPT

This is to suggest a Japanese arrangement of BEAT.
Using Tatami for the seat, and grid for the back, and create a circle window on the centre of the window to put a small flower vase. This is a Japanese-modern BEAT.

RESOLVED PROBLEMS

COMMENTS

elephant design

TITLE		VOTE
BEAT PLUS		1
URL	PROPOSER	DATO
http://www.cuusoo.com/studio/user/102801/0003/	KAZUKIMORI	2009/06/15

■DETAILS

You take it out from under the seat, and put it back when not in use. Various colour and materials, will add fun options.

CONCEPT	RESOLVED PROBLEMS
A side table, using the same material as the frame. Small housing in Japan, people spend long time on sofa. Just adding a table, you can read, put flowers, talking to the person next, adding more fun to your sofa time.	In Japan, where people ask for more and more functions, I reached this conclusion of sofa. It is a part of people's life, and with decreasing population, conversation is also diminishing. This sofa, hope to be a interface like a mobile phone, to add even a little conversation.

COMMENTS

elephant design

DANISH PROGRAMME FOR USERDRIVEN INNOVATION

EMBASSY OF DENMARK

表彰状
Certificate of Commendation

中村 俊宏 殿
Mr. Toshihiro Nakamura

あなたは、空想生活「DANISH INNOVATION PLATFORM」において、商品アイデアを提案し、優秀な成績を収められました。
よってその功績を讃え、ここに表彰致します。

In honour of your excellence in design
and winning contribution to CUUSOO
DANISH INNOVATION PLATFORM.

提案：KIDS JAPON 子供和室セット
Proposal : Mini Japanese style room
http://www.cuusoo.com/studio/user/081769/0005/

提案：BEAT JAPON
Proposal : A sofa bed in traditional Japanese style
http://www.cuusoo.com/studio/user/081769/0003/

7 December 2009
The Innovation Network for Lifestyle, Home and Apparels
Director Betina Simonsen

Direktør for Development Centre UMT, Betina Simonsen, sammen med vinderen af Karup Partners konkurrence i Japan, Nakamura.

Fra: Nicholas Wang [mailto:nicholas@cuusoo.com]
Sendt: 2. december 2009 06:43
Til: Betina Simonsen
Cc: Kohei NISHIYAMA; MURAI Takuya [elephant design]; inaba_elephant design; koheinishiyama@gmail.com
Emne: Guests List - Invitation to Reception on Dec. 7th

Hi Betina,

We've compiled a preliminary list of people to invite, please take a look and add to this list anyone you would like to invite. Kohei and Takuya, please also add to this list anyone and any info that I'm missing.

1. Prof. Nishikawa	Student Innovation College
2. Prof. Shimizu	Student Innovation College
3. Mr. Yajima	JIDPO
4. Mr. Morimura	TEPCO
5. Mr. Masumoto	elephant design co-founder
6. Mr. Chikawa	
7. Mr. Okura	
8. Mr. Hagiwara	MUJI User Innovation
9. Mr. Kanai	
10. Ms. Tanaka	METI
11. Mr. Ishibashi	AXIS
12. Mr. Tanaka	GK
13. Mr. Shimizu	Gov
14. Mr. Ebitani	Nikkei BP editor
15. Mr. Mitomi	Magazine hour
16. Mr. Komuro	LEGO Japan
17. Mr. Millhouse	LEGO Japan
18. Mr. Yoneyama	Tokyo Zokei Univ.

--

Nicholas Wang
Market Innovation Manager
elephant design, co., ltd.
nicholas@cuusoo.com
office: 03-5793-9031
mobile: 080-3446-0154

134

USER DRIVEN INNOVATION AWARD

Embassy of Denmark, December 2009

135

A NEW NATURE OF INNOVATION

A new user centered nature of innovation is emerging within companies as well as in the public sector.

Innovation is no longer mainly about science and technology. Firms can innovate in other ways. Co-creation, user involvement and web based innovation platforms increasingly drive innovation today. Collaborative, global networking and new public private partnerships are becoming crucial elements in companies' innovation process. Denmark is leading this development. Both with regard to formulating appropriate innovation policies but also in the private sector where market leading companies are embracing this new nature of innovation.

"Consumers not just institutions will have their share of voice in the innovation process. The entire ecosystem of suppliers, nodal firms and consumers will be involved in the creation of value. Collaborative capacity will be critical for innovation" C.K. Prahalad

In this handout

- Program for User Driven Innovation
- JOIN – Joint Online Innovation Network
- MUJI, LEGO and Cuusoo
- OECD policy recommendations
- User Driven innovation – An academic perspective

2

INVESTING IN USER DRIVEN INNOVATION

Preparing for the future
With the program for user-driven innovation, Denmark has, as the first country in the world, launched a targeted effort to promote user-driven innovation in the private sector and the public sector. The program is seen as a significant contribution to preparing the Danish economy for global competition. Enterprises no longer compete solely on the parameters of price and technology, but increasingly also on the ability to offer precisely the solutions that hit the customers' needs. The program for user-driven innovation is a Danish laboratory for innovation with focus on the users.

In Denmark, enterprises and public sector institutions must be able to develop and test new methods for gaining improved insight into the needs of the users. And the results produced by this work are to benefit the highest possible number of Danish enterprises. With this program, the governments wishes to contribute to making Denmark one of the most innovative countries in the world.

Investing in user driven innovation
The program for user-driven innovation has a yearly budget of DKK 100 million and runs for four years, 2007-2010.

By strengthening the diffusion of methods for user-driven innovation, the program aims to contribute to increased growth in the participating companies and increased user contentedness and/or increased efficiency in participating public institutions.

The program should also result in the development of new products, services, and concepts. Finally, the program should increase the qualifications of employees to take part in the innovation processes in the participating companies and public institutions.

Definition of user-driven innovation
User-driven innovation is to be understood as a systematic approach to the development of new products, services, processes, forms of organisation, etc., on the basis of research or inclusion of users' life, practice or needs, including the identification of non-realised needs that are expected to subsequently materialise in terms of demand from larger user segments.Users are defined in the broad sense of consumers, customers, employees, enterprises, cooperation partners, suppliers or citizens. Research and inclusion are defined as, for instance, observation, dialogue or active user participation in the course of the entire innovation process.

3

PROGRAM FOR USER DRIVEN INNOVATION

Efforts in three areas
The program includes three different efforts: a regional effort, a strategic effort and other important areas.

The regional effort will ensure that knowledge of and experience with methods for user-driven innovation is disseminated through out the country. Regional actors in each of the country's five geographic regions will have the possibility to initiate a yearly project in their region.

The strategic effort concerns a number of thematic issues under which applications are especially welcomed. The themes are selected from year to year and can relate to:

Areas where Denmark has particular business competencies, for instance environment and energy technology, construction, health, design, and foodstuffs.

Cross-sectoral issues relating to societal problems with promising market potential. For example healthy and energy saving construction, or fighting obesity.

Welfare areas. In particular where the citizen interact with the public sector. For instance in the care for children and elderly citizens and the health sector.

The third area of effort welcomes applications from projects that work with any other important issues, businesses and institutions, not covered by the strategic or regional effort.

Examining user needs in new ways
The program aims to strengthen user-driven innovation in the private as well as the public sector. Applicants and projects from both sectors are welcomed, including educational institutions, cultural institutions, and knowledge institutions. Projects working in cross-sectoral consortiums are particularly encouraged.

4

MAKING USER DRIVEN INNOVATION ACCESSIBLE FOR SME

Background
Danish SME cannot compete on price in the future but have to focus on delivering products with a higher value for the customers. User Driven Innovation results in products that better matches the consumers needs. However in Denmark it is predominantly large companies who are using systematic means of engaging the users in their innovation processes.

Only 1% of Danish SME state that uncovering user needs is an integrated part of their innovation processes.

Many smaller Danish companies within lifestyle goods are threatened by competition, but they do not employ user driven innovation because they do not have the necessary knowledge or competencies. High costs of engaging the users in the development process is also a barrier.

There is a need for a public innovation platform that will increase SME's competitive edge by understanding their reality and focus on:

- Lower the cost of entry
- Minimize product risk of failure
- Making user driven innovation accessible for SMEs and easy for the companies

Denmark's optimal conditions
Denmark is uniquely positioned to lead the development of innovation in online communities.

- Denmark has a long tradition of involving the users in the product development process. Fro example through participatory design
- Denmark has the worlds highest penetration of online communities. Today more than 50% of the Danish population has an account on Facebook.
- Danish companies, such as LEGO, are market leaders in innovation through online communities.

5

JOIN – WORLD'S FIRST PUBLIC USER INNOVATION PLATFORM

An online innovation platform for Danish SMEs
JOIN – Joint Online Innovation Network, is one of the projects supported by the Program for User Driven Innovation. It was launched in July 2009.

JOIN's objective is to develop an online community innovations platform where manufactures, designers and consumers together systematically can develop product, that better fit the users' needs.

The innovation platform will increase the manufactures growth and competitive ability by facilitating a business model which will make user driven innovation easier, cheaper and less risky for the manufactures and at the same time make it easier for for designers to become entrepreneurs.

JOIN focuses on lifestyle products within furniture, apparels and accessories.

The project is based on Cuusoo, a Japanese innovations platform which has since 2007 sent more than 20 products on the market which have experience greater success than products developed under the normal innovation process.

Further more JOIN build on the experience from other projects

- 'ULD', where the Danish furniture manufacturer Karup became part of Cuusoo's platform
- 'NPD in Online Communities', Where Microsoft, LEGO and Copenhagen Institute of Interaction Design shared experiences in how online communities can be used in the futures product development.

Timing
July 2009 – Feb 2012

Budget
DKK 4.5m

Partners
Crossroad Innovation
Alexandra Instituttet
Inn. netværk for Livsstil - Bolig og Beklædning
Elephant Design - Cuusoo
Danske Designere
LEGO
Microsoft
Copenhagen Business School.

6

LEARNING FROM LEADERS IN PRIVATE SECTOR – MUJI AND LEGO

MUJI meet LEGO - 2 Modular Systems, Unlimited Possibilities

The significance of the collaboration of MUJI and LEGO is that international brands have much to gain in partnering in the context of pushing User Innovation beyond what they could achieve alone.

Both companies use the same toolkit, IP rules and data structure on CUUSOO.com's platform to allow users to innovate, which give them foresight into customers' wishes and demand. The implication is that International brands have already adapted this system and have benefited. They now in phase two, moving onward with data mashup.

In order for MUJI to be able to integrate their paper products onto LEGO bricks, MUJI needed to create a tool that will allow its papers to fit and connect with LEGO's modular brick system. The hole puncher, built by MUJI as a "toolkit" that enables the two modular systems to connect. This enables MUJI users to expand the possibility of LEGO modular systems.

The MUJI LEGO hole puncher goes beyond existing two systems. Papers are more readily available in untapped markets mainly in countries where people cannot afford LEGO. This collaboration enables children to learn with modular systems that can lead them to become professional architecture and engineers. Raising the methods of learning above what can be taught by schools in current education systems today.

7

INTRODUCING SMART REGULATIONS AND USING INTELLIGENT DEMAND

Introduce smart regulations
Governments could introduce smarter regulation. Global challenges such as climate change, clean water, epidemics and social needs can only be addressed by a combination of innovation and regulation.

To find the right balance between regulation and innovation requires smart public sector policies. The government must set new and demanding standards, but the timing must depend on technological possibilities. When regulatory authorities do not have enough knowledge to introduce smart regulation, it requires collaboration with research institutions and private companies to design and implement smart regulation.

Trusting partnerships between regulating authorities and private companies could presuppose a new culture and new competencies in the public sector, as well as the willingness to allow experiments and to participate in them.

Smart regulation demands deep public understanding of problems and possibilities, and strong government leadership.

Use intelligent demand
Government could use public demand more intelligently. The public sector and especially the welfare system are under pressure. There are severe budgetary constraints and a lack of innovation capacity in the public sector.

Governments could open the public sector for private innovators. Public procurement could be designed more intelligently to enhance private innovation, and public institutions and private companies could form innovation partnerships and create new welfare services.

Intelligent public demand also requires willingness to perform experiments, deep understanding and government leadership.

9

POLICY IMPLICATIONS

Policy implications
In a joint report (part OECD innovation strategy work) by the Danish and Finnish government the question of Government policies in face of the new nature of innovation was addressed. (http://www.newnatureofinnovation.org)

The changing nature of innovation is expected to have far-reaching policy implications. At the same time, only few countries have experience with formulating and implementing broad-based innovation policies. As a result, a common understanding of the policy implications has not yet been established.

Based on the OECD study the following policy implications where identified. Governments should

- Build knowledge and competencies necessary for a new nature of innovation to flourish
- Introduce smart regulation
- Use intelligent demand

Building Knowledge
Governments could enhance innovation by investing heavily in new knowledge and competencies that are necessary for a new nature of innovation to get a stronghold.

The existing national innovation system is built around science and technology. Dominant innovation policies have consisted of subsidising private science and technology, government investments in science and technology, support to technology transfer and efficient IPR rules. New technology will still be crucial for national innovation and wealth, while existing national innovation systems must be strengthened and developed in the light of an emerging global market for technology and global knowledge sharing.

In a new nature of innovation, businesses need access to knowledge beyond science and technology. Companies need access to explorative knowledge about user needs and behaviour on a global scale. They need competencies to design new concepts and platforms for co-creation and competencies to tap unacknowledged knowledge from users. They need access to a wide range of disciplines such as social science, human science and arts, enabling e.g. designers and architects who have business understanding to work in multidisciplinary teams with natural scientists and engineers.

8

ACADEMIC PERSPECTIVE – THEORY BEHIND USER DRIVEN INNOVATION

A new innovation paradigm
Massachusetts Institution of Technology (MIT) professor Eric von Hippel has led the research in user innovation since the 1970s. In his book *Democratizing Innovation* he describes the manufacturer-centric innovation paradigm versus the user-centric innovation paradigm. For the last few centuries, manufacturer-centric innovation development systems have dominated commercial product development. The central viewpoint in these systems is that the manufacturer innovates to meet consumers' needs. The manufacturer-centric paradigm has relied on a closed innovation model using secrecy, patents and copyrights in order to prevent others from benefitting from their research and innovations. The user was perceived as a center of needs which the manufacturer would address with products. In the user-centric innovation paradigm however, the users, both individuals and companies, are at the center of the innovation process. The advantages of this paradigm are that users can develop products that closely meet their needs; this way they do not have to rely on the manufacturer's often imperfect agency. Furthermore the user can benefit from other users' innovations which are freely shared. A good example of user-centric innovation is the open source movement where user communities develop software which in many circumstances is more successful than software developed by manufacturers. However the democratization of innovation not only applies to information products such as software but also to physical products.

10

ACADEMIC PERSPECTIVE – CASE STUDIES ON UDI

User driven Innovation

In 1976 MIT professor Eric von Hippel studied the fields of ultraviolet spectrophotometry, nuclear magnetic resonance spectrometry, gas chromatography and transmission electron microscopy and came to the surprising conclusion that an average of 77% of major innovations within these fields were developed by the users, not by the manufacturers. Continuing his research he discovered that most products and services are developed by users and then given to manufactures. This was true for both product modifications and new to the world products. Since products are often developed to fit the needs of the lowest common denominator, consumers have no choice but to develop their own modifications of existing products, or develop entirely new products to meet their specific needs. The users are motivated by the lack of features or functionality of the product, which the market does not address. Often, users share their innovation with other users or give their innovations to manufacturers in the hope that they will produce the product, a process called free revealing. Based on these findings von Hippel pioneered user driven innovation and the Lead User (LU) method, systematizing how to apply user innovation to NPD.

Example: kite surfers

A number of products are developed by lead users instead of companies, including companies within computer games, hospital equipment and sporting equipment. For instance, kite surfers are at the forefront of most innovation within kite surfing. Kite surfers exchange information, ideas, solutions and experience on the Internet. Often their design tools and designs of new kites are superior to those of commercial enterprises.

Source: Eric von Hippel (June 2007): User innovation, Innovation communities, Open innovation, Open source, Living Labs, Ethnography and all that!

11

ACADEMIC PERSPECTIVE – FREE REVEALING OF INNOVATION

Lead User Method and Free Revealing

Von Hippel defined lead users as users that (1) anticipate obtaining relatively high benefits from obtaining a solution to their needs and so may innovate and (2) are at the leading edge of important trends in a marketplace under study and so are currently experiencing needs that will later be experienced by many users in that marketplace. The Lead User method is based on the assumption that the highest innovative capacity is held by only a few users – the Lead Users. The Lead Users are identified and engaged in a multi stage approach with the goal of generating innovative new product concepts and to enhance the effectiveness of the joint NDP process. The lead user method has proven to be faster than the traditional way of identifying potential new products and far less costly. Further research has shown that lead user innovations have a better commercial potential. Research at the company 3M showed that products based on ideas generated with the lead user method had eight times higher sales forecasts the average traditionally conceived projects.

it was a challenge to explain why the lead users often chose to reveal their innovation for free. Von Hippel and von Krogh define free revealing as an action whereby the innovator gives up all property rights and gives everybody equal access to the innovation thereby making the innovation a public good. However this does not necessarily entail that the recipients acquire and utilize innovation at no cost to themselves or that the benefits of utilizing the innovation outweighs the costs. If the innovator does not profit by the revealed innovation it is by definition freely revealed. Several studies have shown how free revealing makes sense for the individual as well as the society, applying various arguments and methods such as information spillovers and game theory and a private collective model of innovation.

12

ACADEMIC PERSPECTIVE – POWER OF ONLINE COMMUNITIES

Community Based Innovation

Initially the majority of user driven innovation research was concentrated around industrial products and professional users. However recently there has been an increased focus on user innovation within consumer products and community based innovation. Examples of innovation in communities of physical consumer products are mountain biking, kite surfing and rodeo kayaking. Kite surfers with diverse backgrounds, including aerospace engineering, started sharing designs in online communities. The designs were conceived through computer aided design programs and it was then relatively straightforward for other users to utilize the design for local production. Furthermore these designs were often superior to the designs made by established companies. One company subsequently started relying solely on user generated designs.

Another researched phenomenon is the rise of online communities in the open source movement. As an opposition to the development of proprietary software which could not be legally modified the open source movement originated in the university environments but gained traction in the hacker (skilled programmer) environments.

The result was a plethora of programs, some such as Apache software and parts of Linux became more popular than their commercial counterparts. In these online communities the users not only innovated but also functioned as instructors for others where User-to-user assistance was widespread.

Common to the user communities of physical consumer products and open source software was that they were initially not hosted by companies but rather emerged on their own. However, computer game industry companies hosted online communities for computer games. When the company Valve adopted the user generated modification 'Counter Strike' of its popular game 'Half life' it unknowingly increased the success of Half Life tremendously. Counter Strike ended up becoming more popular than Half Life, but users still needed to purchase Half Life as a platform in order to play Counter Strike. Another example of online communities established by a company is the company Propellerhead Software employing user innovation in developing their computer controlled music instruments.

13

ACADEMIC PERSPECTIVE – IMPORTANCE OF TOOKITS

Toolkits for User Innovation

Based on his research with lead users, von Hippel developed the concept of Toolkits for User Innovation. Toolkits for user innovation are "Integrated sets of product design, prototyping, and design-testing tools intended for use by end users."

Toolkits are based on the idea that users possess 'need knowledge' while manufacturers possess 'solution knowledge'. The users need knowledge is sticky so rather than incurring the costs of transferring the need knowledge from the user to the manufacturer, the manufacturer will provide a platform or a solution space, for the users innovation.

The process described by von Hippel has five criteria:

- Learning by trial-and-error
- Appropriate solution space.
- User friendly toolkit
- Commonly used modules
- Result easily created by manufacturer

Toolkits for User Innovation

If the user goes through the complete trial-and-error cycles when designing the product, the user will see the consequences of the design choices he makes and be able to fine tune his preferences. Trial-and-error has been shown by research to be the prevalent way of problem solving. The solution space is demarcated by the flexibility of production. If the solution space is small, the chance of user innovations is small. The toolkits must be user friendly so the users cost of innovation is minimized, by empowering the user through the language and the skills he already possesses and thus eliminating the need to acquire solution specific knowledge. The toolkit should be based on commonly used modules or a platform of innovation. If standard modules are available to the user he can focus on the unique parts creating value. The resulting innovation must be easily converted into production without errors or translation – if the results must manually be translated some of the benefits of the toolkits are lost.

14

Forår 2010

Klar til en dansk udgave

Karup Partners har fået blod på tanden og er klar til en dansk udgave af det japanske online fællesskab cuusoo.com, hvor de bedste af brugernes ideer omsættes til salgbare produkter.

Møbelvirksomheden Karup Partners har været med i innovationsprojektet ULD (Userdriven Lifestyle Development), hvor de har afprøvet og arbejdet med metoden Online Communities. Metoden er inspireret af det japanske fællesskab cuusoo.com.

Hjemmesiden leverer et forum og et fællesskab, hvor brugerne kan præsentere deres produktide for designere, som kan arbejde videre med den. De øvrige brugere har mulighed for at stemme på ideen, og når den har fået tilstrækkelige med stemmer, har produktionsvirksomheder muligheden for at gå ind og sætte en konkret produktion i gang.

Karup Partners gav brugerne af cuusoo.com den opgave at videreudvikle sofasofaen Beat eller udvikle et nyt koncept, der passede til det eksisterende produkt.
”Det har været utroligt spændende og sjovt at se, hvad de kunne finde på, hvilke ideer de fik,” fortæller Karup Partners direktør Svend Christensen, der har været virksomhedens tovholder på projektet.

Alt fra askebæger til køjeseng
De japanske brugere af cuusoo.com kom med et bredt spekter af ideer til den danske møbelvirksomhed. Der blev foreslået alt lige fra et lille askebæger til en omfattende køjeseng til børn.

En af brugerne var meget kreativ og kom med flere gennemarbejdede og godt præsenterede forslag til Karup Partners. Han vandt også prisen, der blev overrakt til et stort arrangement på Den Danske Ambassade i Tokyo.

Desværre kom der ikke et konkret produkt ud af Karup Partners afprøvning af cuusoo.com, men det betyder ikke, at Svend Christensen ikke er meget tilfreds med forløbet alligevel.
”Vi havde ikke regnet med, at der kom noget konkret ud af det. Det foregår jo i Japan, hvor vi ikke sælger ret meget. Vi ville blot teste metoden, og vi kan jo se, at det virker i Japan. De har selvfølgelig brugt nogle år på at udvikle det til det, det er i dag,” siger Svend Christensen, som derfor heller ikke er i tvivl om, at Karup Partners vil arbejdede videre med en dansk udgave.

Manglede dialogen med brugerne
En udfordring ved at deltage i det japanske cuusoo.com var, at en dialog med brugerne ikke var mulig. Karup Partners satte derfor den japanske innovationsvirksomhed Elephant Design, der står bag cuusoo.com, ind i møbelvirksomhedens designs, arbejdsformer og værdier.

Elephant Design har efterfølgende svaret på de spørgsmål, der kom fra brugerne. Svend Christensen har fået en oversættelse af de spørgsmål, som den japanske virksomhed ikke kunne svare på, så Karup Partners selv kunne svare.

”Normalt vil vi selvfølgelig gerne være i tæt dialog med brugerne under sådan en udviklingsproces. Her har den pingpong ikke været muligt, men det vil vi helt klart satse på i en dansk version. Vi vil i det hele taget kommunikere meget mere,” fastslår Svend Christensen.

Blod på tanden
Det har været meget interessant for Karup Partners at være med i ULD projektet og Svend Christensen ligger ikke skjul på, at selvom det ikke er blevet til et konkret nyt produkt, har virksomheden fået meget ud af arbejdet med Online Communities. Projektet har blandt andet givet dem en anden indsigt i, hvad det er brugeren vil have.
”VI handler jo med slutbrugeren, derfor er det meget interessant, hvad det er brugerne selv siger, de vil have. Normalt præsenterer vi jo vores produkter til indkøbere, og så er det dem, der definerer, hvad det er slutbrugeren vil have,” forklarer Svend Christensen.

Der arbejders videre i Karup Partners med den viden og de erfaringer de har fået gennem projektet.
”Det er super spændende at arbejde med brugerdreven innovation. Det her har virkelig givet os blod på tanden til at arbejde videre med en dansk udgave,” siger Svend Christensen.

”Vi lever af at lave anderledes møbelprodukter og det kræver innovation. Og jeg synes, det er super spændende at arbejde med brugerdreven innovation.”

Direktør Svend Christensen, Karup Partners

Cuusoo.com
Det japanske online fællesskab cuusoo.com har eksisteret i omkring 10 år. Der er blevet udviklet et væld af nye produkter i samspil mellem ca. 130.000 brugere, 6000 designere og 1500 virksomheder.

Brugeren præsenterer en ide til et nyt produkt, og andre brugere bygger måske videre på ideen. Derefter stemmer brugerne om, hvorvidt ideen er god nok – om det er noget, de har lyst til at købe. Brugerne tilkendegiver samtidig, hvor mange penge de vil betale for produktet.

Får ideen tilstrækkeligt med stemmer, kan en designer og en producent udvikle den helt færdig og sætte den i produktion.

Medlemmerne kan evt. senere hjælpe med salg og distribution af produktet. Foruden Karup Partneres arbejder Lego også med cuusoo.com

---

JOIN
I øjeblikket arbejders der på at udvikle en dansk model af Cuusoo. Projektet hedder JOIN, og målet er at øge danske virksomheders vækst og konkurrenceevne ved at facilitere en forretningsmodel i tråd med Cuusoo – men tilpasset danske forhold.
Karup Partners deltager i projektet.

PERSONAS

KEND DINE KUNDER
Metoden Persona er et godt redskab til at få større indsigt i brugerne til både intern og ekstern kommunikation. Det er de to virksomheder JBS og Brødrene Andersen Møbelsnedkeri, der har afprøvet Persona under ULD.

Processen er startet med en indledende præsentation, hvorefter der er blevet arbejdet individuelt med metoden i hver af virksomhederne. I den periode er der blevet defineret målgrupper for interviews, udarbejdet spørgeskemaer, afholdt kurser i interviewteknik samt foretaget i alt over 100 interviews som basis for udvikling af Personas for hver enkelt virksomhed.

Ekspertbistanden er i forhold til Persona leveret af Lene Nielsen fra Snitker & Co. De har blandt andet stået for indsamling af data, mens studerende fra Århus Universitet har bidraget med analyse og statistiske beregninger.

Der kan læses mere om Persona metoden i rapporten: Userdriven Lifestyle Development – Appetizers på 19 metoder. Her i de efterfølgende afsnit kan der læses mere om, hvilke erfaringer og resultater JBS og Brødrene Andersen Møbelsnedkeri har opnået gennem deres arbejde med Persona.

PERSONAS

KEND DINE KUNDER

Metoden Persona er et godt redskab til at få større indsigt i brugerne til både intern og ekstern kommunikation. Det er de to virksomheder JBS og Brødrene Andersen Møbelsnedkeri, der har afprøvet Persona under ULD.

Processen er startet med en indledende præsentation, hvorefter der er blevet arbejdet individuelt med metoden i hver af virksomhederne. I den periode er der blevet defineret målgrupper for interviews, udarbejdet spørgeskemaer, afholdt kurser i interviewteknik samt foretaget i alt over 100 interviews som basis for udvikling af Personas for hver enkelt virksomhed.

Ekspertbistanden er i forhold til Persona leveret af Lene Nielsen fra Snitker & Co. De har blandt andet stået for indsamling af data, mens studerende fra Århus Universitet har bidraget med analyse og statistiske beregninger.

Der kan læses mere om Persona metoden i rapporten: Userdriven Lifestyle Development – Appetizers på 19 metoder. Her i de efterfølgende afsnit kan der læses mere om, hvilke erfaringer og resultater JBS og Brødrene Andersen Møbelsnedkeri har opnået gennem deres arbejde med Persona.

Personas

De følgende sider indeholder materiale fra arbejdet med Personas.
Her findes følgende materiale:

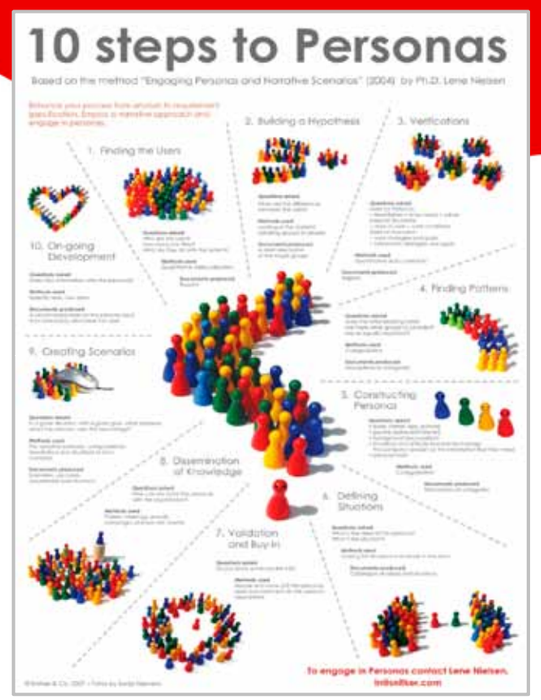
- Et processkema, som synliggør Brødrene Andersen Møbelsnedkeri og JBS´s arbejde med metoden
- Præsentationsmateriale om at med Personas Snitker & Co. ved konulent Lene Nielsen.
- Persona-profilerne fra Brødrene Andersen Møbelsnedkeri
- Brødrene Andersen Møbelsnedkeri ser tilbage på forløbet – forår 2010
- Status på JBS´s forløb – forår 2010

Metodenavn	Billede Personas	Billede Personas	Billede
Virksomhed	**Brdr. Andersen Møbelsnedkeri A/S**	**Jbs A/S**	
Kontaktperson	Jørgen Andersen	Carsten Locht	
Udfordringer	• Projektet kørte i store træk efter den fastsatte plan og metode. • Fint samarbejde med såvel distributionen som 'den private bruger'	• At få integreret projektet i en meget stram tidsplan i jbs's normale udviklingsplan • At få samlet 3 personer fra jbs • At få gennemført tilstrækkelige mange interviews så de 4 personas blev valide. • At få det afsluttende konsoliderende arbejde færdigt til præsentation • Afsluttende workshop afholdes d. 25.05.2010 og derefter diskuteres det videre forløb.	
Hvad er lykkedes	• Projektet fuldendt iflg. plan • Udvikling af 4 personas • Kommunikation til hele virksomheden af de 4 personas • Brochure udviklet	• At få etableret 4 personas	
Status	• Brdr. Andersen vil integrere personas i deres udvikling og vil bruge personas i deres fremtidige 'test' af nye tiltag.	• Præsentation for nøglemedarbejdere d. 25.05.10 – herunder diskussion og evaluering af forløb og fremtidige aktiviteter. • Afsluttende møde med bl.a. diskussion af fremtiden mangler	
Virksomhedens accept af metode	• Brdr. Andersen har været meget engageret i processen – har deltaget i hvert eneste trin i processen og har været meget glad for proces som resultat	• Endnu usikker på accept af metode. Benytter forskellige metoder som alle sættes i spil.	

Forskellige måder

Den målorienterede persona (Alan Cooper)	Den rollebaserede persona (Grudin, Pruitt, Adlin)	Den engagerende persona (Nielsen)
Det er de mål personaerne har med at bruge produktet, der gør dem forskellige	Personas er definerede ved deres roller	Det er holdningen til der gør personaerne forskellige.
Personas repræsenterer adfærdsmønstre, ikke jobbeskrivelser. Personas beskrivelsen er specifik i forhold til design problemet Mål: • Slutmål (de fleste personaers mål). • Oplevelsesmål beskriver hvad personaen ønsker at føle/opleve når produktet bruges. • Livsmål disse er kun sjældent brugbare når der designes.	Personaens livscyklus: Fase 1: Planlægning af din persona familie Fase 2: Undfangelse og svangerskab, Fase 3: Fødsel og modning Fase 4: Voksenhed Fase 5: Pensionering og livspræstationer	Fokus på personabeskrivelser der skal kunne engagerer læseren. Tre stadier i processen • Personas • Situationer • Scenarier
Relationen til data er detaljeret og specifik	Relationen til data er akkurat og giver et korrekt billede	Relationen til data er detaljeret og specifik

Snitker & Co.
Global Usability Research



Snitker & Co.
Global Usability Research

Forundersøgelser
Fokusgrupper, interviews, cultural probes, personas.
kvantitative undersøgelser

Kravspecifikation

Prototyper
Scenarier, papir og kørende prototyper, use cases

Programmering/Grafisk design

Brugervenlighedstest
Tænke højt test, tilgængelighedstests,
remote usability test, eye-tracking

Snitker & Co.
Global Usability Research

Vi konstruerer brugeren

• Undersøgelser viser at vi snakker om brugere selvom vi ikke har mødt nogle.
• Den bruger vi snakker om er ofte en stereotyp.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Hvorfor personas?

- Fordi vi designer til mennesker der er anderledes end vi selv er.
- Når vi kan identificere os med brugerne, kan vi også træffe designbeslutninger for dem.

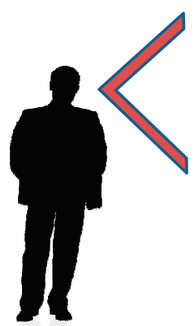
Han skal designe til hende

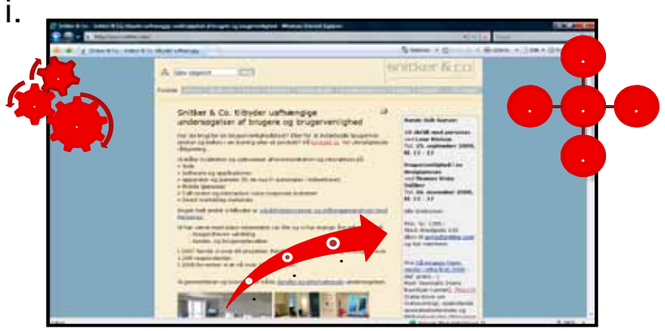
Snitker & Co.
Global Usability Research

LetNet programmets startside

Hvad skal man bruge personas til?

En persona skal bruges til at designteamet kan forestille sig hvordan et nyt system / Internet site bruges og hvilken kontekst som det skal bruges i.





Snitker & Co.
Global Usability Research

Personas understøtter:

Kommunikation: Fælles forståelse af brugerne.

Læge **Projektleder** **Marketing** **Webmaster**

Snitker & Co.
Global Usability Research

10 skridt mod personas

1. Find brugerne (Indsamling af data).
2. Dannelse af en hypotese.
3. Verifikation.
4. Mønster udformning.
5. Definition og konstruktion af persona
6. Dannelse af eksempler på situationer
7. Validering og buy-in fra organisationen
8. Spredning af viden.
9. Scenarier.
10. Fortsat udvikling og brug.

Snitker & Co.
Global Usability Research

At bruge personas

• Gennem indlevelse kan udviklere forestille sig brugerens behov og adfærd.

• Beskrivelserne af personas skal være så levende at designere/udviklere kan engagere sig i de forskellige personas.

• For at kunne engagere os, har vi brug for informationer der kan skabe engagement.

Snitker & Co.
Global Usability Research

152

Kategorisering

At arbejde med personas er:
- Ikke at segmentere.
- Ikke at arbejde med målgrupper.
- Ikke at dele op i arbejdsroller.

Men at se på brugerne på en ny måde, hvor ”domænet” er i fokus.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Scenariet

En persona er intet i sig selv.

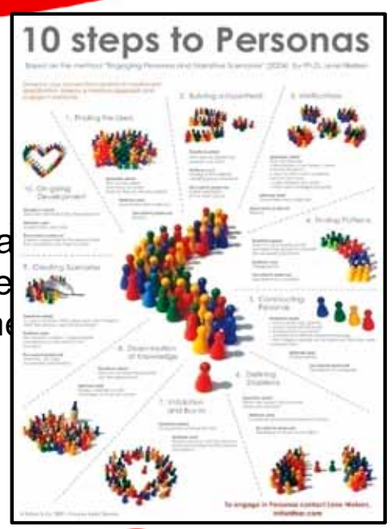
• I scenariet beskrives forestillinger om brug.
• I scenariet undersøges hvordan konteksten påvirker brug.

Snitker & Co

153

10 skridt mod personas

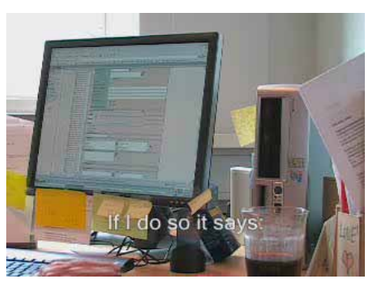
1. Find brugerne (Indsamling af data).
2. Dannelse af en hypotese.
3. Verifikation.
4. Mønster udformning.
5. Definition og konstruktion af persona
6. Dannelse af eksempler på situatione
7. Validering og buy-in fra organisatione
8. Spredning af viden.
9. Scenarier.
10. Fortsat udvikling og brug.



Snitker & Co.
Global Usability Research

Observationer af en bruger

Vi så på:
- Arbejdsområde.
- Arbejdsmåde.
- Holdning til IT og det pågældende system.
- Personlighed.
- Repræsentation af en type.

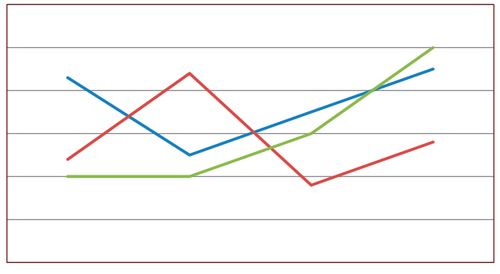


Snitker & Co.
Global Usability Research

154

Trin 1: Find brugerne (Indsamling af data)

- At skabe personas kræver kendskab til målgruppen.
- Dette kan man få både gennem kvantitative og kvalitative data.

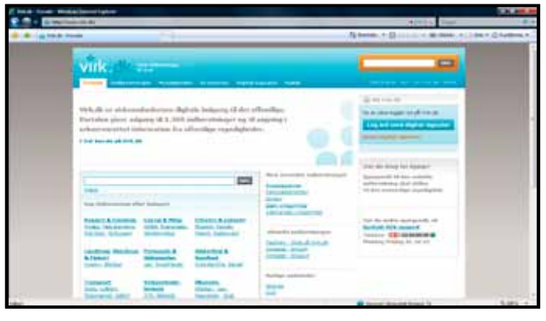


Snitker & Co.
Global Usability Research

Trin 2: Dannelse af en hypotese

Man kan ikke på forhånd vide hvor mange eller hvad der adskiller brugerne.

- Virk.dk – Indberetning er det væsentlige. Ikke branchen.



Snitker & Co.
Global Usability Research

155

Trin 3 + 4: Mønster udformning og verifikation

AstraZeneca
Målgruppe: Astmatikere og prakt. læger.

5 grupperinger:
- De kontrollerende.
- De negligerende.
- De emotionelle mødre.
- De professionelle mødre.
- Praktiserende læger.

Virk.dk
Målgruppe: Ansatte der indberetter til det offentlige.

4 grupperinger:
- De der har fokus på indberetning.
- De der ikke har fokus på indberetning.
- De der indberetter for sig selv.
- De der indberetter for andre.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Trin 5: Definition & konstruktion af personas

En personas beskrivelse bør indeholde:

- Et kropsligt udtryk.
- En psyke.
- En baggrund.
- Nuværende følelser.
- To eller flere karaktertræk i opposition.

Snitker & Co.

Personas kategorier

AZ: 3 Personas
- En kvindelig kontrollerende astmatiker med astmatisk barn.
- En ung mandlig negligerende astmatiker.
- En kvindelig praktiserende læge.

Virk.dk: 4 Primære Personas, 2 Sekundære, 3 Orbitter.
- En kvinde ansat i stor virksomhed.
- En kvinde ansat i lille virksomhed.
- En mandlig revisor der indberetter for andre.
- En mand der er selvstændig.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Kvindeligt kontrollerende astmatiker med barn

Helle er 35 år. Gift med Peter og har et barn på 1½
Helle bor i et rækkehus med væg-til-væg tæpper i stuen og lamineret køkken.

Helle arbejder for skattemyndighederne (…)

Hendes arbejde reflekterer hendes holdning til livet der er unuanceret, dette kan også ses I hendes privatliv.

Hun kan godt være irriterende, holder sig for sig selv og har få veninder. (…)

Helle har mørkt hår, hun er lettere overvægtig og klæder sig ikke efter den sidste mode.

Helle er romantisk anlagt, men har temperament især når det gælder familien.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Dorte, 53 år, arbejder som sekretær i sin mands vvs-firma i Hvidovre. Der er 5-6 svende og lærlinge i firmaet.

Baggrund

Dorte blev kontoruddannet som helt ung i bogholderiet i Magasin du Nord i København. Hun blev som 21-årig gift med Jan, der netop havde fået sit svendebrev. De har to voksne sønner, som ikke længere bor hjemme i den kombinerede villa og værksted/kontor i Hvidovre. De holder stadig af mors mad og kommer tit på besøg.

Dorte kan godt lide at følge med i moden. Hun går tit til frisøren, elsker pangfarver og smarte sko. Når hun læser Femina kigger hun efter små fif, som hun ændrer og gør til sin egen stil.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Hun er altid smart og holder sig godt. Dorte er bidt af rejser til fjerne lande, senest rejsen til Vietnam i sommer. Før de tog af sted brugte hun tid på at læse om landet og så også filmen Indochine med Catherine Deneuve. Dorte har evige diskussioner om ferier med Jan, som hellere vil til Rhodos med de faste vennepar, men det er Dorthe, der i sidste ende bestemmer ferien.

På en almindelig dag, ryger der nok lidt for mange kopper kaffe ned og når der er pres på telefonen, og hun ikke kan få fat i svendene, så ryger hun også lidt for meget.

Dorte indbetaler til efterløn, og hun ser frem til den dag hun ikke skal være ”mor” for andre længere, men kan bruge mere tid på at rejse.

Snitker & Co.

Computerbrug
Indberetning
Fremtidsmål

Arbejdsdagen

- Fagligt er hun ikke involveret i VVS, men kender alle fagudtryk.
- Hun ”ordner ting” – Hun vil ikke have de andre (manden og svendene) roder i kælderen. Det er jo hende, der skal sidde hele dagen og glo på det. ”Ryd op! – Jeres mor arbejder her ikke!”.
- Hun tager fat og kan have mange bolde i luften.
- Hun holder skansen – men får ikke den store faglige anerkendelse i virksomheden fra chefen/manden.
- Svarer telefonen, posten, varelevering (herunder faktura og følgebreve) og e-mail
- Fører regnskab/ lettere bogholderi og udskriver fakturaer
- Laver kaffe
- Lejlighedsvis kontakt med revisor
- Fakturering af kunder
- Afsender/leverer post dagligt
- Udsender rykkere
- Har kunde kontakt (herunder damage control)
- Går også lige tur med hunden

Snitker & Co.
Global Usability Research

Trin 6: Skabe eksempler på situationer

Hvad er starten på scenariet?

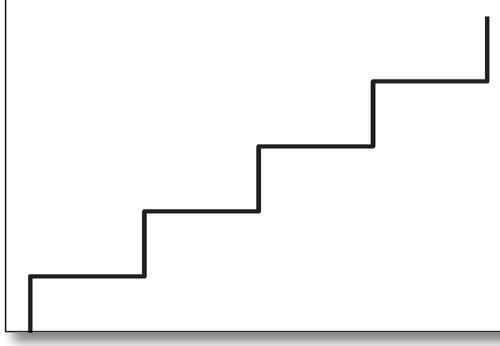
- En situation starter scenariet?
- Et behov udløser en situation der starter scenariet?

Snitker & Co.
Global Usability Research

Trin 7 + 8

Trin 7: Validering og buy-in fra organisationen.

Trin 8: Spredning af viden i organisationen.



Snitker & Co.
Global Usability Research

Trin 9: Scenarier

- Er et kreativt værktøj til at udforske design ideer.
- Har struktur som en fortælling der udvikler sig omkring en hovedperson.
- Er et redskab til at understøtte kommunikation mellem team-medlemmer.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Scenariet indeholder

Begyndelse: En præsentation af brugeren og stedet hvor brugen foregår samt det mål som brugeren har med at bruge systemet.

Midte: Målet driver fortællingen frem og igennem plottet beskrives brugen. Hvert valg brugeren foretager og den motivation der er bag valget beskrives.

Slutning: Beskriver slutresultatet – Når brugeren sit mål eller lykkes det aldrig.

Forhindringer: Forhindringer skal udforskes. Mange skriver lykkelige scenarier. Udfordringer udforskes ikke og scenarierne virker utroværdige.

Snitker & Co.
Global Usability Research

Scenariet for Helle

Det er mandag eftermiddag og Helle er på vej hjem fra arbejde. Hun henter sin datter fra vuggestuen på vejen hjem.

Hun er sur over at datteren ikke sov til middag. Hjemme lægger hun datteren til at sove i barnevognen, starter vaskemaskinen og vasker op fra aftenen før, hvor hendes forældre var til kaffe.

Klokken bliver 8 inden hun og Peter sidder foran tv'et. Hun skulle lægge vasketøj på plads, men hun har brug for lige at trække vejret. Hendes mobil ringer med en SMS tone, det er en meddelelse fra lægen: "Husk at indtaste dine astma værdier, hilsen Gitte" (….)

Snitker & Co.
Global Usability Research

Scenariet for Dorte

(...) Dorthe og søn har spist og sidder nu ved maskinen og skal indberette. De går på Virk.dk og ser forsiden. Dorthe prøver at overskue den. Det er nyt og dermed lidt uoverskueligt, men hun synes i hvert tilfælde den ser flot ud i de farver.
Hun kigger på sønnen – hvad gør vi nu? Han siger; ”hvad tror du selv – vi har jo installeret din signatur”. ”Jo”, siger Dorthe, ”vi må jo finde indberetningen, men hvor”? ”Jo, se, her midt på siden er der et søgefelt – måske vi kan søge efter den?”. Lad os prøve siger sønnen. Dorthe skriver ”
Elevrefusion” i søgefeltet og sætter
funktionen i gang.

Der kommer et nyt skærmbillede frem, med en kort liste over ”hits”. Øverst er et link til blanketten – Dorthe kan genkende at linket er til blanketten, fordi titlen på linket er den samme som på den papirblanket hun tidligere brugte.

Dorthe smiler til sin søn – det gik jo nemt. Dorthe klikker på linket, men i stedet for at komme til blanketten, kommer hun til en side der siger ”for at bruge blanketten til at indberette, skal du være logget ind på virk –
klik her for at logge ind”. Dorthe ser på sønnen – skal vi det?.
Han nikker og Dorthe klikker på linket. (...)

Snitker & Co.
Global Usability Research

Trin 10: Fortsat udvikling

- Tests og logfil analyser kan give ny viden om brugerne.

Snitker & Co.
Global Usability Research

I undersøgelsen er der besøgt butikker og interviewet kunder i Egå, Odder, Odense, Vejle, København og Haslie.

Der er foretaget seks interviews hjemme hos kunder.

I analysen af data blev der identificeret fire kundetyper: de klassiske, de funktionelle, de stilskabende og de moderne. Kundetypen "de moderne" er imidlertid ikke en del af Brødrene Andersens kunder. Derfor er fokus nu på de tre kundetyper, der i dag er kunder hos Brødrene Andersen.

Tekster: Lene Nielsen, Snitker & Co.
ln@snitker.com Tlf.: 28707763

Layout: Stephanie Henrichsen, Snitker & Co.
Sh@snitker.com

Foto af interiør: Ditlev Karsten og Mingo Photo

Foto af Lene og Kirsten:
http://www.flickr.com/photos/pflammertsma/2325047307/

Foto af Mette og Claus:
http://www.flickr.com/photos/14553625@N00/672586691/

Foto af Henriette:
http://farm1.static.flickr.com/124/323002670_762b8bd6c1.jpg

Tæt på stil hos tre kundetyper

Et personasprojekt for Brødrene Andersen under ULD – Userdriven Lifestyle Development

Personas

Personas er beskrivelser af fiktive personer baseret på data. Vi bruger personas, fordi vi designer til mennesker, der er anderledes end vi selv er. Når vi kan identificere os med brugerne, kan vi også træffe designbeslutninger for dem.

En persona skal bruges til:
- At forstå hvilke behov kunderne har og hvad de vægter.
- Hvordan et produkt bruges og hvilken kontekst som produktet bruges i.
- Hvordan man kan kommunikere til sine kunder.

Processen for personas

1. Dataindsamling.
2. Analyse - Hvad gør kunderne forskellige?
3. Personas.

De tre kundetyper

De klassiske: Det klassiske er rene linjer, elegance, lethed, enkelthed. Klassisterne skaber selv deres egen stil. De klassiske er den største gruppe

De funktionelle: Vægter funktionalitet og helhed, der giver ro og rene linjer. De køber gerne møbler der passer sammen i sæt. De funktionelle er den næststørste gruppe

De stilskabende: Interesserer sig for design. De kender navne på designere og er ikke bange for at blande møbler fra forskellige designere. De stilskabende er den mindste gruppe

Fælles for alle:
- Beslutningsprocessen er lang.
- De fleste kender den butik, hvor de handler.
- Mange kører langt for at få god service
- Mange har bygget om eller bygget til

Snitker & Co.
User Focused Innovation

BRØDRENE ANDERSEN
MØBELINDRETNING

"Jeg kan godt lide enkelheden, lige linjer, lidt firkantet."

"Det skal kunne holde til noget, det skal værefunktionelt, jævnen, så skal det samtidig se pænt ud"

"Det har været en passion i mange år, pæne ting fascinerer mig helt vildt"

De klassiske

- Alle kender den butik de handler i og halvdelen kender Brødrene Andersen.
- Den største gruppe.
- Bor overalt i landet.
- Er mellem 41 og 78 år. I gennemsnit 56 år.
- De har kort til mellemlang udd. f.eks. sosu-assistenter, politibetjente og lærere.
- Gruppen bruger ikke internet til at søge efter møbler.
- Gruppen kan lide det klassiske med rene linjer, elegance, lethed og enkelthed - det stilrene. Samtidig skal det føles rart at være i hjemmet.
- De klassiske lægger vægt på at skabe helhed ved at blande nyt og gammelt. De vil være deres egne og mener, at man ikke bør købe det samme som andre har.
- Gruppen har mange ord for, hvad det vil sige at, et møbel har kvalitet:
  - Kvalitet kan mærkes både udvendigt og indvendigt og i, at der er kælet for detaljen.
  - Kvalitet er et godt design og enkelt design, f.eks. når lågerne glider og det er rart at røre ved møblet.
  - De vægter kvalitet før designet.
  - Kvalitet skal have brugsværdi.
  - Kvalitet kan måles.
  - Kvalitet er også, når noget er dyrt
- Mange leder efter et bord til fint brug.

De funktionelle

- Alle kender den butik de handler i og halvdelen kender Brødrene Andersen.
- De funktionelle er den næststørste gruppe.
- De er i gennemsnit 40 år.
- De har mellemlange uddannelser. I gruppen er der mange ledere.
- De bruger internettet til at se på møbler.
- For de funktionelle skal møbler passe sammen, gerne i sæt. De vil gerne have en helhed i deres møbler, hvilket giver ro og rene linjer.
- Gruppen vægter funktionalitet. De vægter funktionalitet højere end vedligehold og æstetik. Men både vedligehold og æstetik vægtes dog også.
- De funktionelle har regler for, hvad man må og ikke må. Man må f.eks. ikke have benene på sofabordet og børnene må ikke spise ved det nye spisebord.
- Gruppen kan lide det klassiske og tidløse. Møbler skal være lette at se på og de sætter pris på en enkelthed i stilen.
- For denne gruppe er kvalitet lig med konservatisme og holdbarhed.
- Holdbarhed er vigtigere end pris.
- Gruppen har tænkt længe over det, inden de anskaffer nyt.
- Mange har bygget til eller er flyttet til ny bolig.
- Gruppen er på udkig efter et bord til fin brug. De har en drøm om et stort spisebord, der passer til deres nye spisestue. Bordet skal være stilrent, lyst, funktionelt, med plader, så der er plads til mange.

De stilskabende

- Alle i denne gruppe kender Brødrene Andersen.
- Stilskaberne er den mindste gruppe.
- De er den ældste gruppe, med et gennemsnit på 58 år.
- Gruppen har mellem- til længerevarende uddannelser.
- Gruppen bruger internettet til at se på møbler.
- Gruppen interesserer sig for design. De kender navne på designere og er ikke bange for at blande møbler fra forskellige designere.
- For denne gruppe er stil noget de selv skaber. Og de lægger vægt på selv at få møblerne til stilmæssigt at hænge sammen.
- Det er vigtigt, at møblerne er æstetiske, men samtidig skal de være med til at gøre et rum hyggeligt.
- Funktionalitet er ikke det vigtigste.
- Når designernavnet er kendt, er de sikre på at få kvalitet. Samtidig ser de møbler som investeringer. For stilskaberne er der sammenhæng mellem kvalitet og pris.
- Stilskaberne er den gruppe, der vægter vedligeholdelse lavest.

Forår 2010

Det er ikke noget, vi tror; Det er noget, vi ved

Møbelvirksomheden Brdr. Andersen troede, at de kendte deres kunder, men sådan var det ikke helt. De havde modet til at springe på ULD-projektet og har via investering af arbejdstimer høstet ny viden om kunderne. En meget positiv direktør er klar til at arbejde videre med brugerdreven innovation

”Før sagde jeg ´vi tror`, men nu kan jeg sige ´vi ved`. Vi kan bevise og dokumentere vores viden – det er en meget stor force, og jeg føler, at vi var meget heldige, da vi fik mulighed for at indgå i ULD-projektet” siger Jørgen Andersen, som allerede har etableret en gruppe internt i virksomheden, der skal arbejde videre med metoderne. ”Det her er lidt som at få et kørekort – nu skal vi lære at køre; Vi har fået nogle værktøjer, og dem skal vi i gang med at bruge.”

Persona-metoden

ULD-projektet har afprøvet en række metoder for at finde frem til, hvordan små og mellemstore virksomheder bedst styrker position og forretningsudvikling via brugerdreven innovation. Hos Brdr. Andersen har man arbejdet med persona-metoden, og eksterne konsulenter har hjulpet virksomheden med interviews og indsamling af en lang række data. På baggrund heraf er der konstrueret tre fiktive personer, som ligner de 3 typiske kundegrupper hos virksomheden; ´De klassiske`, ´de funktionelle` og ´de stil-skabende`. ”Vi designer jo til mennesker, som er anderledes end os selv. En persona skal bruges til at forstå kundernes behov og prioritering. Det bliver lettere at forstå, hvordan produktet bruges, og hvordan man bedst kommunikerer til kunden, når vi kan arbejde med den fiktive persona. Vi får mulighed for at identificere os med kunderne, og dermed kan vi træffe designbeslutninger for dem,” forklarer leder af afdelingen for brugerfokuseret innovation, Lene Nielsen, fra konsulentvirksomheden Snitker & Co.

Nu er det os, som kender kunderne

Arkitekt Ditlev Karsten har i mange år arbejdet sammen med Brdr. Andersen og derfor været inddraget i forløbet. ”Det er en helt naturlig del af arkitektuddannelsen at se på brugerens behov, men alligevel har det været lærerigt at komme ud og træffe de mennesker, som køber de møbler, jeg har tegnet. Lige inden vi startede, var jeg blevet bedt om at tegne et spisebord til familier med mindre børn, men jeg vidste jo slet ikke, hvordan de lever. Sad de overhovedet ned, eller var de konstant på vej til sport? Jeg er for gråhåret til at vide det, men nu har jeg en konkret indsigt i kundernes liv. Og de sidder ned – vi prioriterer at sidde pænt og spise sammen,” fortæller Ditlev Karsten og Jørgen Andersen supplerer: ”Vi har tidligere hængt vores hat på, hvad designerne har med. Det lå i kortene, at det vidste de, og at de kendte markedet. Nu har vi den viden i huset – det er så positivt, at det nu er os, som kender kunderne.” Han er derfor ikke i tvivl om, at ULD-projektet er en økonomisk fordel for virksomheden: ”På den lange bane er vores nye viden en økonomisk fordel, for det koster rigtig meget at produktudvikle uden den viden, som vi har nu,” siger Jørgen Andersen.

Arbejdet fortsætter

Direktøren prioriterer derfor højt, at alle i virksomheden arbejder videre med erfaringerne. Han har nedsat en arbejdsgruppe og afholdt et fællesmøde, hvor alle i produktionen fik kendskab til de tre personas. ”Vores medarbejdere skal vide, hvem de laver møbler til. Vi troede, at vi kendte vores kunder – nu ved vi en masse konkret om dem, og jeg er ikke et sekund i tvivl om, at vi nu bliver endnu skarpere på profilering af møbler til vores kunder.”

Derfor skal der også bores mere i brugerdreven innovation, og Jørgen Andersen har allerede gjort sig de første tanker om hvordan. ”Vi skal arbejde videre med det her, og måske kan vi lave et samarbejde med virksomheder, der ikke er direkte konkurrerende, men henvender sig til de samme segmenter. Jeg kan sagtens se virksomheder lave sådan noget her i fællesskab.”

JBS mangler de sidste skridt

Forår 2010

Undertøjsvirksomheden JBS har i ULD-projektet arbejdet med metoden Personas. Et arbejde, der lige mangler de sidste få skridt, før virksomheden er helt færdige med processen.

JBS, der producerer undertøj, har i ULD-projektet arbejdet metoden Personas inden for brugerdreven innovation. Virksomheden har været meget engageret i processen, men er ved afslutningen af denne bog om ULD-projektet endnu ikke helt færdige med arbejdet. Man er i gang med at afslutte arbejdet med konkrete personaer, som virksomheden kan arbejde videre med.

Aktuelt arbejdes der blandt andet med to profiler:

Profil 1:

En 28-årig mand med fokus på karrieren og en holdning til sit undertøj:

<u>Underbukser:</u>

For hans underbukser gælder det, at de skal have en god pasform, de skal føles rigtige at tage på, blødhed, pasform, kvalitet, stramhed er nøgleord i den forbindelse. Han holder sig meget til få mærker, som han ved opfylder de krav han stiller. Gode erfaringer fostrer altså genkøb, når skuffen er ved at være tom. Denne erfaring opbygges tit lidt ved et tilfælde; det kan være hvis han får dem i gave, eller hvis de købes impulsivt en gang grundet et godt tilbud. Erfaringen opretholdes mere af den gode erfaring end af brandet.

Profil 2:

En 52-årig mand med fast arbejde og stor engagement i lokale sportsforeninger. Beskrivelsen af hans undertøj lyder:

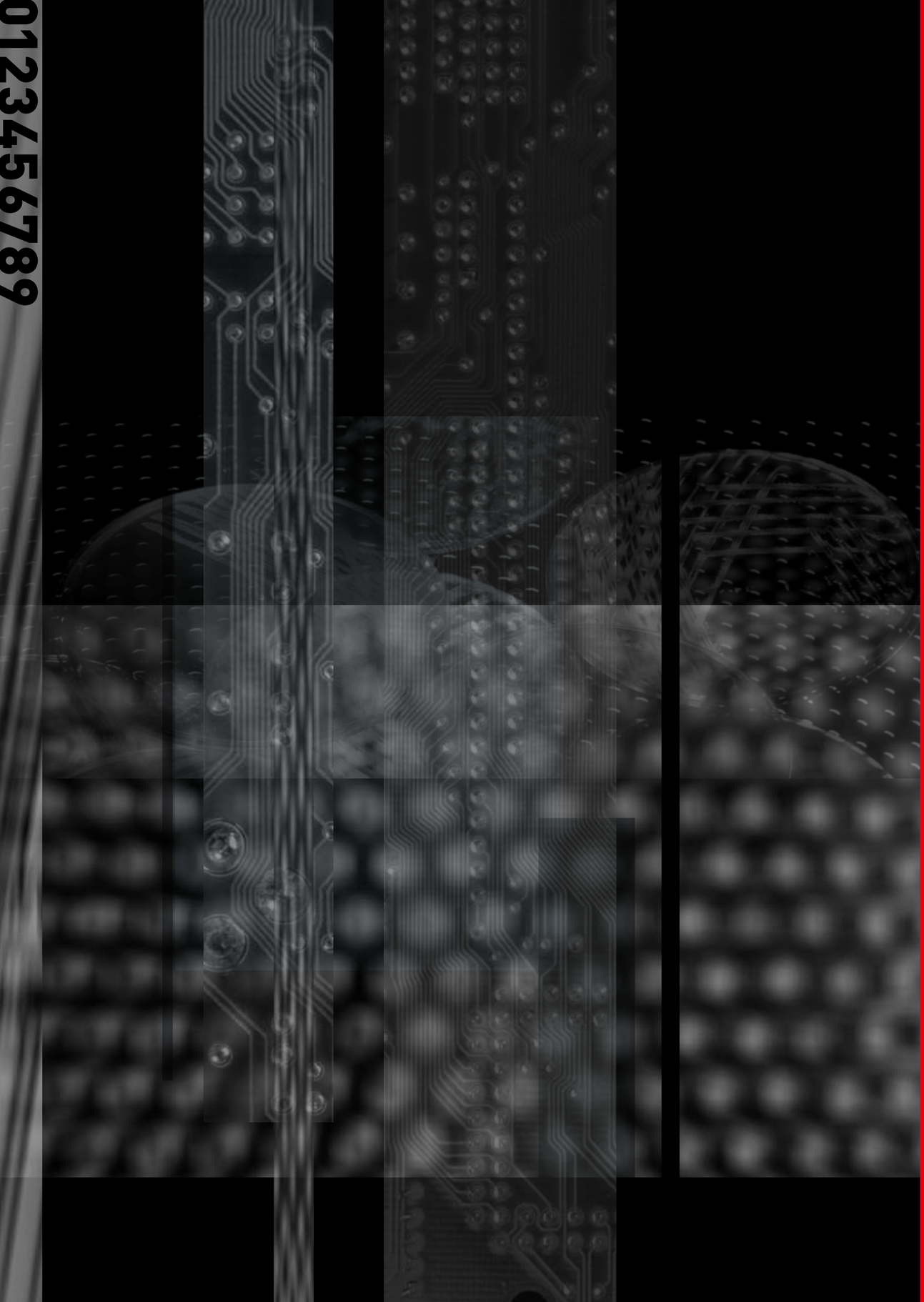
<u>Underbukser</u>

Underbukserne skal sidde godt, også efter vask – ellers ikke de store krav. Bliver gerne købt i Bilka Odense, når der alligevel skal handles ind. Har eventuelt set et tilbud i reklamerne. Lars kunne ikke drømme om at give 100,- kr. for et par underbukser.

Indkøbene kan godt være planlagt efter tilbudsaviserne, eller være impulsive, hvis det gode tilbud er i butikken.

De to profiler skal være med til at konkretisere målgrupperne for JBS, som i den kommende tid endeligt afslutter arbejdet med brugerne i ULD-regi .

Beskrivelse af JBS´s erfaringer vil senere kunne læses på www.uld.nu

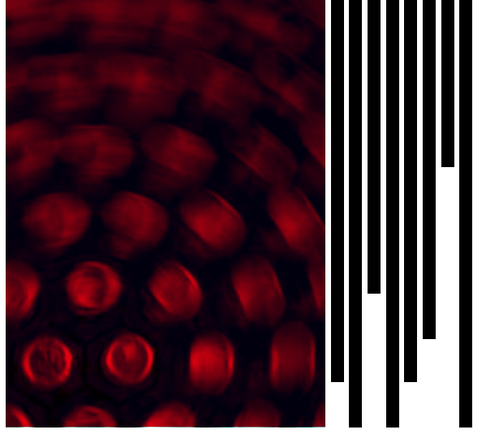


PROTOTYPING

BRUGERNE VURDERER EN MODEL
Metoden Prototyping opererer med at inddrage brugerne flere gange i forløbet. I ULD-projektet blev det valgt at inddrage brugerne 2 gange:
Første gang i ide-genereringsfasen, hvor en slags "lead-users" involveres, for at få deres input til idegenerering.
Den anden gang ved evaluering af prototypen, med udsnit at tilsigtede brugere.

To virksomheder har afprøvet metoden, møbelvirksomheden Ansager og Dencon, der producerer kontormøbler. Begge virksomheder har fået god indsigt i metoden og dens potentiale. Studerende fra TEKO har deltaget i processen og ekspertviden i forhold til Prototyping er leveret af Mette Jacobsen fra researchvirksomheden Lindberg International.

Der kan læses mere om metoden i rapporten: Userdriven Lifestyle Development – Appetizers på 19 metoder, der er at finde i denne bog eller på www.uld.nu. På de næste sider fremlægges hver af de to deltagende virksomheders erfaringer med arbejdet med Prototyping.



Prototyping

De følgende sider indeholder materiale fra arbejdet med Prototyping.
Her findes følgende materiale:

- Et processkema, som synliggør Dencons og Ansagers arbejde med metoden
- Præsentationsmateriale om at arbejde med Prototyping ved Mette Lindberg, Lindberg International
- Uddrag af rapport om feltstudier vedr. Ansager – juni 2009
- Ansager ser tilbage på forløbet – forår 2010
- Dencon ser tilbage på forløbet – forår 2010

Prototyping *Forår 2009* *Alfa test*			
Virksomhed	**Dencon** *kontormøbler*	**Ansager** *spiseborde*	**Belika** *striktrøjer*
Kontaktperson	Udviklingschef, der har en fortid i en stor virksomhed med tradition for at bruge analyser.	Nysgerrig direktør med en uløst gåde. – Kunne ikke forstå, hvorfor et konkret bord ikke kunne sælges.	Direktør med fokus på købmandskab.
Udfordringer	Ekstern designer på igangværende projekt ønsker ikke brugerinddragelse.	Geografi – Ansager ønskede, at deltagerne skulle opleve eksisterende produkter "live". Efter overvejelser blev fokusgruppe afholdt i Ansager. Rekruttering vanskelig – travle "bykvinder" med god økonomi er svære at lokke til Ansager.	Fokus på dag- til-dag forretning og bundlinje.
Hvad er lykkedes	Gennemført fokusgruppe: Opbevaring i kontormiljøet - i dag og i fremtiden Afviklet på Teko: Intro. i lille kontorlokale og åbent kontormiljø. Gode muligheder for rekruttering af relevante deltagere.	Gennemført fokusgruppe: Opskriften på klassiker/spisebord 4-5 ud af de 8 deltagere kunne bidrage. Sidegevinst: Direktøren fik løst sin gåde. Det usælgelige bord blev præsenteret. På mindre end 5 minutter stod det klart, at alle 8 kvinder var enige om, at det var grimt og hvorfor det var grimt.	
Status	**Nu:** Dencon tilfreds. Bruger viden til at sætte flueben i forbindelse med det igangværende udviklingsprojekt. "Har givet en god mavefornemmelse omkring det nye projekt" **Fremtid:** Ingen nye udviklingsprojekter i 2009 (ny beslutning). Vi arbejder på at få lov til at betateste det nye produkt med henblik på produktmodning.	**Nu:** Fokusgruppediskussion suppleres med interviews med 4 toprelevante brugere i deres eget hjem. **Fremtid:** Analysen præsenteres for Ansager inden sommerferien. Såfremt Ansager kan bruge materialet, påbegyndes udvikling af spisebord efter sommerferien.	Den oprindelige plan var, at fokusgruppe om beredskabsstyrelsens krav og ønsker til striktrøje skulle afholdes inden sommerferien. **Nu:** Har på fællesmøde den 21. april meddelt, at man ikke har tid (og tillid til metode?) til at deltage i projektet. **Fremtid:** Har samtidig spurgt om projektet har en "bagkant" – kan man evt. nå at stå på efter sommerferien?
Virksomhedens accept af metode	**Fokusgruppediskussion** Professionelt ledet diskussion, der bidrager med værdifuld indsigt. Udviklingsafdelingen har fået indsigt/argumenter til at gå i dialog med sælgerne om kundernes ønsker. **Grounded Theory (analyse)** Tillid – har taget den til sig uden forbehold.	**Fokusgruppediskussion** Fået respekt for værdien af at invitere kunden til at kommentere på produkter. Vil selv "efterligne" konceptet i fremtiden, men erkender, at de ikke har ressourcer til systematisk bearbejdning af materiale.	Stiller spørgsmålstegn ved metoden. Vil overbevises af de øvrige 2 cases.

HHB 19. maj 2009

Prototyping *Efterår 2009* *Alfa test*		
Virksomhed	**Dencon** *kontormøbler*	**Ansager** *spiseborde*
Aktiviteter i efteråret 2009	5. november 2009 : Afholdelse af fokusgruppe i BellaCenter. Formål: Fokusgruppen skulle vurdere ny (95% færdig) produktserie, Calma. ”Konfliktgruppen” bestod af brugere, arkitekter og indkøbere. I alt 13 deltagere.	2. december 2009: Afholdelse af brugergruppe på Teko i Århus. Formål: På baggrund af input fra fokusgruppe og interviews i foråret 2009 fremstillede Ansager en prototype af et spisebord. Prototypen skulle vurderes af fokusgruppe. 11 deltagere, der kunne være potentielle købere af et Ansager bord.
Udfordringer	At få den øverste ledelses accept af metoden (det lykkedes)	Designforløb: At få designer af prototype til at respektere Ansagers valg om, at prototypen skulle designes med udgangspunkt i virksomhedens eksisterende målgruppe og dennes målgruppes behov og ønsker. Afvikling af fokusgruppe: At få designeren til at forstå sin rolle som ”flue på væggen” under afvikling af fokusgruppen. Det lykkedes ikke...
Hvad er lykkedes	Gennemført vellykket fokusgruppe - God sammensætning af deltagere. - Dencon var imponeret over gruppens sammensætning og tyngde, hvilket indgød ledelsens accept af/respekt for metoden. - Konflikgruppen fungerede godt. Brugbart output, som bidrog med ny indsigt i anvendelsessituation og købsbeslutning.	Vellykket rekruttering via ”mail to mail” koncept Gennemført fokusgruppe, hvor fokusgruppen skulle tage stilling til prototype af bord.
Status og aktiviteter i 2010	Calma serien ”ramte” plet. En serie til miljøer, hvor der skal findes ”demokratiske” løsninger, så mange forskellige mennesker får væsentligste behov opfyldt. Dencon rejste hjem til Skive med en række forslag til justering af produktet **24. februar 2010:** Dencon og ULD gruppen mødes med følgende agenda: 1) Hvad er konklusionerne på fokusgruppen 2) Hvilke tilpasninger af Calma har Dencon foretaget på baggrund af fokusgruppen 3) Hænger kommunikationen i Dencons brochure sammen med brugernes oplevelse af serien 4) Hvad har vi lært af projektet	Bordet ”ramte” ikke Ansagers målgruppe, **3. marts 2010:** Ansager og ULD gruppen mødes med følgende agenda: 1) Hvad er konklusionerne på fokusgruppen 2) Hvad skal der ske med bordet 3) Hvad har vi lært af projektet
Virksomhedens accept af metode	Ja	Ja
Hvem har gennemført aktiviteten	Planlægning, koordinering, kontakt til virksomhed: Heidi Rekruttering og analyse: Ditte og Marie Moderator : Michael Lindberg	Planlægning, koordinering, kontakt til virksomhed: Heidi Rekruttering og analyse: Ditte og Marie Moderator : Michael Lindberg

FORBEREDELSE 1 : KOM GODT I GANG

1. **Hvilke spørgsmål ønsker I præcist besvaret?**

NOT : *"Vi kunne godt tænke os at vide et eller andet om, hvad nogen folk synes om telefoner"*

HOT : *"Vi ønsker at vide, hvad vores kernesegment har af behov og krav til ergonomi og design til deres arbejdstelefon generelt (Bordtelefon, mobiltelefon, PC-telefon) samt forstå deres præference for et eller flere af tre nye produktdesigns"*

FORBEREDELSE 1 : KOM GODT I GANG

2. **Hvad ønsker I præcist at bruge disse svar til?**

NOT : *"Det er nok meget godt lige at teste inden vi går videre. Vores produkt er under alle omstændigheder en succes, det er vi sikre på"*

HOT : *"Vi er rede til at gentænke hele konceptet, hvis det viser sig, de fremtidige brugere stiller andre krav / har andre behov, vi ikke havde overvejet"*

FORBEREDELSE 2 : VALIDITETEN LIGGER (OGSÅ) I PROJEKT-PLANLÆGNINGEN

1. **Den rette gruppesammensætning**

Not: *"Nogen, som taler i telefon"*

Hot: *"Et miks af mænd/kvinder, alder 25-34 år, taler i telefon mindst 3 timer i løbet af en arbejdsdag. Miks af telefontyper (Bord-, mobil-, PC). Mindst mellemlederniveau. Alle interesseret i ny teknologi"*

"Almindelige" brugere, superbrugere eller begge?

FORBEREDELSE 2 : VALIDITETEN LIGGER (OGSÅ) I PROJEKT-PLANLÆGNINGEN

2. **En realistisk timeline**

- Hvilket materiale skal testes?
- Hvornår kan det være klart?
    - I en form folk kan forholde sig til?
    - Men ikke mere avanceret end der stadig er mulighed for ændringer efterfølgende?
- I hvor mange eksemplarer ? (Især prototyper)

FORBEREDELSE 3: ALT DET PRAKTISKE

- **Hvor skal det foregå** (hotel, fokusgruppelokale, hos jer selv?)
- **Hvornår på døgnet passer det med målgruppen** (arbejdstider, transport etc)
- **Hvor lang tid varer det – og hvad skal der serveres?**
- **Hvilket udstyr skal være klart ?** *(TV/DVD, Kamera til optagelse, Flipchart, notesblokke, kuglepenne, navneskilte…)*
- **Hvem skal overvære gruppen – Hvis nogen?**
- **Hvem skal moderere gruppen – Hvor svært kan det være?**

FORLØB: HVAD FOREGÅR DER SÅ - TYPISK

- **Introduktion og velkomst**
- **Opvarmning**
- **Kontekst og baggrundsforståelse af emnet**
- **Indsnævring**
- **Materiale præsentation og gennemgang**
- **Sammenligning og opsummering**
- **Perspektivering**
- **Afslutning**

HVAD FÅR MAN UD AF DET?

- **Efter første workshop: Alt er soleklart**
- **Efter de efterfølgende: Forvirret, nu blot på et endnu højere plan**

  "Nogen sagde den skulle være rød, andre foretrak blå"

  "En sagde, den mindede ham om hans moster Gerda"

  "Hørte vi ikke nogen sige, den var grim?"

  "Kvinderne var vilde med nummer 1, men mændene ville hellere have nummer 2"
- **Kunstgrebet: At komme fra UHA-oplevelse til AHA-oplevelse**
- **Nøglen hertil: Operationel analyse af data**

HVORDAN ANALYSERER MAN?

➢ **HVAD SVAREDE DE EGENTLIG ?**

- **Konteksten: Hvorfor svarede de, som de gjorde?**
- **Hvad sagde de om det nye koncept / nye produkt / den nye kommunikation I FORHOLD TIL DET, MAN ØNSKER AT FORMIDLE?**
- **Hvilke justeringer / optimeringer / ændringer blev foreslået, som man kan udnytte positivt?**
- **Hvilke observationer blev der gjort under gruppen, der kan supplere det sagte?**

HVORDAN KOMMER VI VIDERE HERFRA?

- **Den operationelle analyses sigte:**
- **Skabe overblik over de forskellige holdninger / positioner blandt potentielle brugere/ kunder :**

  Muligvis gen- eller fin-segmentere målgruppen
- **Skabe overblik over de forskellige muligheder i konceptet / produktet :**

  Muligvis gen-positionere konceptet
- **Skabe overblik over de forskellige begrænsninger i konceptet / produktet**

  Muligvis gen-overveje konceptet

BETA-TESTING SOM YDERLIGERE PERSPEKTIVERING

- **Protoypen konfronteres med virkeligheden**
- **Afdække, i den reelle brugssituation – den reelle BRUG af produktet – med både irritationsmomenter og glædelige overraskelser til følge**
- **Herigennem få klarhed for konceptets begrænsninger – eller uudnyttede muligheder - i forhold til den kontekst, det reelt skal indgå i**
- **Fungerer som ekstra validering af de forbedringer, gruppen foreslog – samt endelig validering af produktets relevans i en hverdagssammenhæng**

I DETTE TILFÆLDE, GROFT SKITSERET

- **Runde 1: En workshop med superbrugere – defineret i forhold til den reelle produktkategori.**
- **Veksler mellem rationel diskurs og emotionelle/kreative faser (Projektive øvelser, analogier, evt kollager…), samt mellem individuelle udtryksformer (mini-spørgeskemaer) og gruppediskussion (ideudveksling og –konfrontation)**
- **Modereres og analyseres af Lindberg International**
- **Runde 2: Beta-testing med udvalgte superbrugere (antal besluttes ift antallet af prototyper)**
- **Mulighed for dagbog, fotodagbog, webcam installation…Endeligt design af forløbet besluttes ift det konkrete produkt**
- **Feltarbejde / observationer af studerende – Lindberg International assisterer med sparring og analyse**

CASE : EN STOL, MAN IKKE MÅ SIDDE PÅ

EN VELDEFINERET BAGGRUND FOR PROJEKTET

1. Company X har udviklet en **ny stol til institutions- / uddannelsessegmentet**. Stolen adskiller sig såvel design- som materialemæssigt fra den eksisterende produktportefølje.

   Før en eventuel investering i værktøjer, produktionsset-up, marketingkampagne mv, ønsker Company X at **teste markedsaccepten** af den nye stol

2. **Indkøbsansvarlige og brugere** af stole indenfor **institutions- / uddannelsessegmentet** (ungdomsuddannelser (gymnasie, universitet), folkeskole) med 50/50 nuværende kunder / ikke-kunder

EN UDFØRLIG BESKRIVELSE AF FORMÅLET

3. Den konkrete målsætning med markedsanalysen er at undersøge:

- **Valgkriterierne i relation til stole** for de indkøbsansvarlige
- **Markedsaccepten** af den nye stol hos indkøbsansvarlige og brugere i målgruppen; er den nye stol med i de top 3 stole som en indkøbsansvarlig ville udvælge til videre vurdering, på baggrund af billeder i et katalog?
- **I hvilket omfang og på hvilke områder den nye stol adskiller sig, og har reel præference** over for indkøbsansvarlige og brugere i forhold til konkurrerende produkter; hvilke elementer (prioriteret) ved den nye stol gør, at deltagerne placerer den på et givent niveau i forhold til konkurrerende stole (skal anvendes i relation til kommunikationsstrategi)
- Hvad er **forventningen til pris**?
- **Hvordan skal prisen være relativt** i forhold til konkurrerende stole?
- **Hvad må prisen max være** for at stolen kommer med i de top 3 stole som en indkøbsansvarlig ville udvælge til videre vurdering?

ET LIGETIL PROJEKT-DESIGN – LIGE PÅNÆR….

4. **Tre fokusgrupper** afholdt i hhv København, Odense, Århus, hver af **to timers** varighed

5. **Testmateriale**: En protoype af stolen, samt katalogbilleder af konkurrerende / eksisterende stole

   MEN 2 uovervejede parametre:

   a) Transporten mellem de tre byer – *"Kan du ikke have den med i toget?"*

   b) Protoypens soliditet: *"Her er stolen – men I må ikke sidde på den!"*

ET OK UDBYTTE – BEGRÆNSNINGERNE TAGET I BETRAGTNING

6. Udbytte (sammendrag):

- 'Go' for videreudvikling MEN : ikke til undervisningslokaler, kun til rum/områder med mindre slid (møderum, fællesarealer, kontorer…)
- Designmæsige detaljer skal justeres: Understel, vippeindstilling, sædemateriale, farvevalg / muligheder
- Alt på en betingelse: **siddekomforten**, der ikke har kunnet testes

Præsentation hos Ansager A/S
Tirsdag den 30. juni 2009

- Metode
  - Fokusgruppe og interviews – hvorfor valgte vi at udvide analysegrundlaget ?
- Om spiseborde, generelt
  - Spisebordets funktion og placering i hjemmet
  - Hvilke ønsker og krav har brugerne til spisebordet
- Reaktioner på Ansagers spiseborde
- Præsentation af de 4 interviews - Ditte
- Segmentering i forhold til spiseborde
- Overvejelser omkring Ansagers målgruppe og positionering
- Den videre proces

  Strategiske overvejelser

  Hvordan inddrages analyseresultaterne i designprocessen?

Om spiseborde generelt

- Definition af et spisebord
- Forventninger til et spisebord

Metode

- Fokusgrupper
  - En fokusgruppe blev afholdt ved Ansager den **19.** april 2009
  - Gruppen varede 2 timer og inkluderede en rundtur i Ansagers showroom
  - Til gruppen var rekrutteret 10 kvinder, i alderen 22 – 70 år
  - 8 mødte frem til gruppen
- Dybdeinterviews
  - Efterfølgende gennemførtes 4 dybedeinterviews med kvinder i samme aldersgruppe som ovenstående
  - Disse interviews blev afholdt i respondenternes hjem og gav mulighed for yderligere at uddybe punkter berørt i gruppediskussionen
- Denne rapport indeholder resultater fra begge feltstudier
  - Rapporten er udarbejdet af TEKO, med vejledning fra Lindberg International A/S

Spisebordet: et stærkt – og uundværligt - symbol

SAMLINGSPUNKT – OG STABILITET

- *Samlingspunkt*
- *Lange borde samler folk*
- *Hygge*
- *Samvær*
- *Her er vi mange mennesker*

Uden spisebord:

- *Tamt*
- *Usammenhængende*
- *Lige flyttet ind*

EN VIS STATUS -

- *Prestige*
- *Statussymbol*
- *Stort og flot*
- *Folk med penge*
- *Flagskib*
- *Store borde til herregårde*

Uden spisebord:

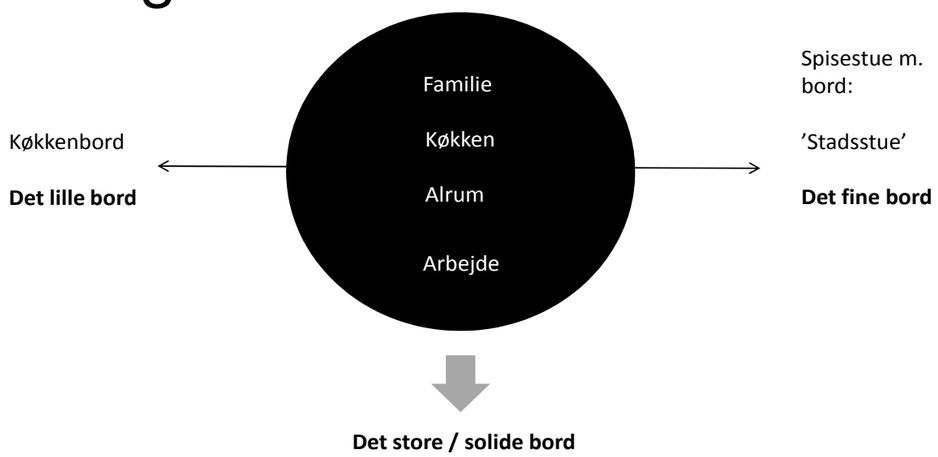
- *Arbejdere*
- *Spiser ved sofabordet*
- *Sonja fra Saxogade*

MULTIFUNKTION

- Tidløst
- Moderne
- Funktionelt
- Mad
- Kan bruges til alt andet end at spise ved
- Skammested for hunden
- Sidde med computer
- Leg
- Fristed
- Brugsgenstand

Typisk indretning før i tiden

Undersøgelsens fokus kan afgrænses til 'Multibordet'



I dag…

Dagsforløbet understreger krav til multifunktionalitet

Morgen:
SAMLINGSPUNKT
ORDEN
UDTJEKNING
Sidder
Vinter med stearinlys
Selvbetjening
Weekend dækkes bord
Bøger væk
Reklamer og aviser bliver ryddet væk
Lægge beskeder til dem der kommer hjem
Det ,man har glemt, ligger der

Formiddag:
ARBEJDSPLADS
'KAOS'
SPISEPLADS
Computeren står der
Frokost spises her
Makrel og Nutella
Der bliver lagt tøj sammen
Tegne, klippe, klistre
Sybord

Eftermiddag:
SAMLINGSPUNKT
'KAOS'
INDTJEKNING
Læser blade
Hjælper med lektier
Legekammerater er der
Der står frugt fremme
Samling når folk kommer hjem
Snakken går

Aften:
SPISEPLADS
ORDEN
HVERDAG, FEST
Mad
Spil, kortspil
Rødvin i weekenden
Venner
Hygge
Man vender dagen
Sofabordet/sengen tager over
Man kan slutte dagen ved spisebordet

Reaktioner på Ansagers spiseborde

- Resultater fra fokusgruppen

Forår 2010

Vi kan li´ det – men kan kunderne li´ det?

Møbelvirksomheden Ansager A/S har lært af ULD-projektet, at det er svært at se kritisk på et produkt, som man selv har stået fadder til

”Vi viste et bord til brugerne, som vi selv syntes rigtig godt om, og så tilkendegav de klart, at det slet ikke faldt i deres smag,” siger direktør Steen Betak fra møbelvirksomheden Ansager A/S, hvor man ikke før ULD-projektet havde prøvet at offentliggøre en prototype.
”Den kombination vi fandt smart og luftig syntes kunderne ikke var i harmoni. Det var en sund oplevelse for os,” siger Steen Betak, der i ULD-projektet har afprøvet metoden ´Prototyping´.

Tester prototyper

Prototyping handler om at udvikle modeller af et produktkoncept og få brugernes tilbagemelding på planer og ideer. Man kigger på helt konkrete ideer til produkter og er i starten meget eksperimenterende. I senere led af udviklingen er man mere orienteret mod at teste det enkelte produkt.
Metoden giver mulighed for at få evalueret de første tanker og udkast til produktudviklingen og få dem kommenteret i en tidlig fase, så unødvendige ressourcer ikke går tabt på at fremstille dyre 1:1 prototyper. Senere i processen er der mulighed for at lave mindre justeringer af produktet uden de store omkostninger.

Bevidsthed om målgruppen

”Vi valgte at være med i ULD, fordi vi et par gange har stået med nyudviklede borde, som ikke solgte, som vi forventede. Vi kunne se, at dette var en god mulighed for at syreteste prototyper på en helt anden måde, end vi plejer,” forklarer Steen Betak, og fortæller, at der skulle lidt justeringer til i begyndelsen.
Den første fokusgruppe, virksomheden havde samlet, bestod af brugere, som ikke svarede til virksomhedens målgruppe. Det blev derfor besluttet at lave de næste fokusgrupper i større byer for at ramme den sammensætning af brugere, som virksomheden sælger til. ”Vi blev meget klogere på, hvem vi tager ind til fokusgruppemøder og lærte at definere vores målgruppe mere nøjagtigt.”

Koster tid og kræfter

Steen Betak gør opmærksom på, at virksomheder skal sætte sig godt ind i, hvad deltagelse i projektet indebærer.”Et projekt som dette er ikke bare noget, man lige gør. Der er en lang forberedelsesfase, og personligt foretrækker jeg et hurtigere og intenst forløb. Derfor skal man se sig selv i øjnene – har man tiden og kræfterne?”. Hos Ansager A/S kan man dog sagtens finde på at benytte metoden igen, selv om man ikke har gjort erfaringer, som ændrer grundlæggende på, hvordan der fremover skal arbejdes i virksomheden. ”Det har bestemt været givtigt at deltage, og projektet har flyttet os på nogle punkter. Vi kan nu syreteste produkter bedre og billigere end før.”

Forår 2010

Ved hvad kunderne vil have

Kontormøbelvirksomheden Dencon har arbejdet med metoden Prototyping, og udviklingschef Tommy Nielsen fremhæver, hvor godt det har været at få kundernes mening om produktet – råt for usødet.

”Det er nemt nok at få nogle, man kender eller for eksempel forretningsforbindelser til at sige noget om ens produkt. Man kan bare ikke forvente, at de er hudløst ærlige. De siger ikke rent ud, at de ikke bryder sig om produktet. De pakker det meget mere ind, hvis de overhovedet siger noget. Sådan er det ikke i en fokusgruppe, der får man det råt for usødet,” siger Dencons udviklingschef Tommy Nielsen, der har været virksomhedens tovholder gennem innovationsprojektet ULD (Userdriven Lifstyle Development).

Netop ærligheden og det, at de fik nogle nye øjne på deres produkt ser Tommy Nielsen som de vigtigste gevinster ved Prototyping, der er den metode, virksomheden har afprøvet gennem ULD-projektet. Prototyping går helt enkelt ud på, at en prototype af ens produkt kommer ud i fokusgrupper, der så giver deres vurdering af produktet. Herefter har virksomheden mulighed for at forbedre produktet inden det går i produktion. Dencon har blandt andet haft en fokusgruppe til at se på deres nye møbelserie Calma.

Vil lære fra andre

Dencon er en lille virksomhed med ca. 50 medarbejdere, så der er ikke ressourcer til at forske og eksperimentere med for eksempel brugerdreven innovation på egen hånd. Men det betyder ikke, at Dencon ikke er meget interesseret i at lære mere om deres kunder, derfor gik de med i projektet.
”Skrækscenariet er, at man bruger en masse ressourcer på at udvikle noget, brugeren synes er ligegyldigt. Før kunne vi godt gå og have alle mulige tanker om, hvad kunderne synes om vores produkter. Nu *ved* vi, hvad de synes,” siger Tommy Nielsen.

Han fremhæver endvidere, hvor vigtigt det er, at man får objektiv hjælp udefra.
”Det var en professionel, objektiv interviewer, der sad og fik fokusgruppen til at komme med deres direkte meninger. Den rolle kan man ikke selv spille, man vil næsten med sikkerhed komme til at forsvare ens produkt. Og det er ikke meningen,” forklarer Tommy Nielsen.

Får øje på alle møblets problemstillinger

Arbejdet med Prototyping havde også den fordel, at Dencon fik en vurdering fra flere forskellige mennesker, der bruger deres kontormøbler på forskellige måder. For eksempel var der i en af fokusgrupperne blandt andet en studerende, en der arbejdede med administration og en arkitekt.
”Når de så sidder sammen og snakker om, hvad de synes om vores produkt og hvordan de bruger det, så kommer vi meget bredere rundt om alle de problemstillinger, møblet kommer ud for,” siger Tommy Nielsen.

På den måde har Dencon fået langt flere indgangsvinkler at arbejde med, og de nye øjne på produktet betyder ifølge Tommy Nielsen, at Dencon vil producerer endnu bedre kontormøbler.
”Det gælder om at dække kundernes behov mest muligt, men der vil stadig være tale om et kompromis, for man kan ikke ramme alle 100 procent. Men nu *ved* vi, hvad der er vigtigt for vores kunder,” siger Tommy Nielsen.

”At arbejde med Prototyping er ligesom at lave en temperaturmåling på ens produkter – hvor godt eller skidt ser det ud.”

Udviklingschef Tommy Nielsen, Dencon

Prototyping

Metoden handler om at udvikle modeller af et produktkoncept og få brugernes tilbagemelding på planer og ideer.
Man kigger på helt konkrete ideer til produkter og er i starten meget eksperimenterende. I senere led af udviklingen er man mere orienteret mod at teste det enkelte produkt.
Metoden giver mulighed for at få evalueret de første tanker og udkast til produktudviklingen og få dem kommenteret i en tidlig fase, så unødvendige ressourcer ikke går tabt på at fremstille dyre 1:1 prototyper.
Senere i processen er der mulighed for at lave mindre justeringer af produktet uden de store omkostninger.

KONKLUSION

KONKLUSION

I foråret 2010 var ULD-projektet ved at
være ved vejs ende.
I dette afsnit findes en beskrivelse af
ULD-resultaterne, eksempler på midtvej-
sevalueringer via telefoninterview samt
en samlet konklusion.

Forår 2010

ULD gav GULD

Det brugerdrevne innovationsprojekt ULD har i næsten 2½ år udfordret en lang række SMV´er. Nu er målet nået, og de virksomheder, som stred sig igennem, kan slet ikke få armene ned: Succes´en er i hus

2½ intense års afprøvning af brugerdrevne innovationsmetoder er netop afsluttet, og projekt Userdriven Lifestyle Development (ULD) kan se tilbage på et væld af erfaringer om, hvordan mindre virksomheder kan skabe innovation sammen med deres brugere.

”ULD opstod, fordi møbelbranchens små og mellemstore virksomheder gerne ville arbejde med brugerdreven innovation, men manglede de rette metoder. Samtidig var det svært at finde tid og økonomi til at sætte sig ind i et så nyt og komplekst felt,” forklarer direktør Betina Simonsen fra Udviklingscenter for Møbler og Træ (UMT), som indledte et samarbejde med uddannelsesinstitutionen TEKO for at møbel- og tekstilvirksomheder i fællesskab kunne drage erfaringer med brugerdreven innovation.

ULD oversteg forventningerne

Køkkenproducenten Multiform og møbelvirksomheden Brdr. Andersen er blandt de 11 deltagende virksomheder, som har arbejdet sig tættere og tættere på deres egne brugere. Begge steder er der stor begejstring for ULD-projektet:

”ULD overstiger klart mine forventninger, og resultaterne kan blive meget spændende for os, fordi vi har fået en nøgle til at finde de huller, der er i markedet,” siger adm. direktør Bjarne Schmidt fra Multiform og bakkes op af direktør Jørgen Andersen fra Brdr. Andersen: ”Vi kan nu bevise og dokumentere vores viden. Det er en meget stor force, og jeg føler, at vi var meget heldige, da vi fik mulighed for at indgå i ULD-projektet,” siger han og forklarer, at møbelvirksomheden tidligere har overladt vigtige beslutninger til designeren. ”Det lå i kortene, at det vidste de, og at de kendte markedet. Nu har vi den viden i huset – det er så positivt, at det nu er os, som kender kunderne.” Han er derfor ikke i tvivl om, at ULD-projektet er en økonomisk fordel for virksomheden: ”På den lange bane er vores nye viden en økonomisk fordel, for det koster rigtig meget at produktudvikle uden den viden, som vi har nu.”

Deler ud af erfaringerne

Det glæder projektlederen, at tilbagemeldingerne er så konkrete og positive: ”Virksomhederne har investeret masser af tid i projektet, men til gengæld fået konsulentbistand fra forskere og eksperter på meget højt niveau. Det har givet værdifulde erfaringer, og det er lykkedes at indkredse nogle metoder, som er tilgængelige for mindre virksomheder. Jeg er derfor ikke i tvivl om, at der kommer konkrete innovationer ud af forløbet, og at brugerdreven innovation nu vil begynde at pible frem flere og flere steder, ” siger Betina Simonsen, som fremadrettet vil benytte erfaringerne til at formidle viden til bolig- og beklædningsvirksomhederne i sin egenskab af direktør for både UMT og Innovationsnetværket Bolig & Beklædning.

Nærmere oplysninger om ULD-projektet kan får hos Betina Simonsen, UMT, telefon 96 16 62 00 eller mobil 29 36 00 90

2½ år med brugerdreven innovation

Projekt ULD (Userdriven Lifestyle Development) blev etableret i 2007 som et samarbejde mellem Erhvervs- og Byggestyrelsen, Udviklingscenter for Møbler og Træ og uddannelsesinstitutionen TEKO.
Målet var at afprøve, udvikle og formidle metoder, som hjælper små og mellemstore virksomheder (SMV´er) med at styrke deres position og forretningsudvikling via brugerdreven innovation.
Kort sagt: Kundernes gode ideer og udækkede behov skulle udpeges og derefter omsættes til erhvervsmæssige succeser.

I projektet har man arbejdet med metoderne persona, desired outcomes, online communities og prototyping.

Læs mere om projektet på www.uld.nu

Brugerdreven innovation ifølge ULD

At afdække kunders og brugeres behov ved hjælp af systematiske og videnskabeligt baserede metoder. Mange danske virksomheder er gode til at anvende og udvikle teknologi og skabe en forretning omkring produkter og services. Kun få virksomheder benytter systematiske og videnskabelige metoder til at afdække fremtidige, udækkede brugerbehov.

ULD EVALUERINGSSKEMA

Virksomhed: Brdr. Andersen

Vi vil meget gerne have jeres tilbagemelding her i midten eller slutningen af prøvningen af de udvalgte metoder til brugerdreven innovation. Vi vil meget gerne diskutere nedenstående med dig/jer ved et telefon-interview. Det tager ca. 15 minutter.

Til forberedelse/ indsigt fremsender vi hermed, de overordnet emner vi gerne vil tale med dig/jer om. Se venligst nedenstående.

Emner	EGNE NOTER
ØJEBLIKSBILLEDE **1. Hvordan går det med afprøvning af metoden?** **2. Er der nogle interessante informationer /delresultater?**	Har ikke prøvet sådan noget før. Har været spændende at få indblik. Grundigheden er afgørende for resultater og troværdigheden og der har været tid og midler til at gå i dybden og har derfor givet tyngde. Man får andre informationer undervejs til markedsføring .
PROCES **1. Hvordan har processen kørt?** **2. Hvad har fungeret godt?** **3. Hvad har ikke fungeret så godt?** **4. Er der noget I selv kan nå at ændre?** **5. Er der noget, vi kan nå at ændre?**	Vi har haft Ditlev – husarkitekt så han kunne opleve tingene fra siden af. Kommunikation har kørt godt også med mødedatoer. Har været effektive når vi endelig har mødtes. Lene har været professionel og Werner har været god til at byde ind med ting. Som jeg oplever Lene er hun rigtig god. Har nogle gode vinkler – rent faktuelt. Rykket til lidt ting. Katrine er meget arrangeret har været kanon.
FREMADRETTET **1. Har I fået bedre indsigt i brugen af brugerdreven innovation?** **2. Føler I jer ordentligt ”klædt på” til at arbejde med brugerdreven innovation?** **3. Kan I allerede nu sige noget om, hvorvidt I vil bruge metoden fremadrettet?** **4. Hvad kan vi bidrage med for at fremme processen?** **5. EVT.**	Mangler lige at få overblik. Glæder mig til at vi bliver færdige så vi kan tænke fremad – et godt udgangspunkt. Det er mest vigtigt at tingene bliver dokumenteret og få lavet nogle køreplan. Nu tager vi fat i det her nu og om et og to og tre år. Hvad er det hun avler til os nu. Skal være enkelt og håndgribeligt. Hvad gør vi for at forankre tingene hos os. Skal være råd og plads til at der bliver mulighed for at involvere hele firmaet så går budskabet mere i gennem. Helt tryg ved hvad Lene kører det igennem for ledelsen først og derefter for medarbejderne. Har ikke været klædt godt på – hvad skal dette munde ud og det er uhåndgribeligt. Når man ikke kender resultatet er det lidt forvirrende og ved ikke hvad man forventer. Hvor lang tid holder en personas. En del af processen er at den skal revurderes hvor ofte? Kompetenceudvikling af personer til opdatering af personas. TMK kunne evt. have noget forløb for de studerende. Evt. også efteruddannelse.
	Har allerede lavet en lille projektgruppe af potentielle kunder – det har jeg lært af processen. Grænsen mellem succes og fiasko er ikke så stor. Kunne godt tænke os en køreplan for produktudviklingen på baggrund af undersøgelsen.

ULD EVALUERINGSSKEMA
Virksomhed: Karup Partners

Vi vil meget gerne have jeres tilbagemelding her i midten eller slutningen af prøvningen af de udvalgte metoder til brugerdreven innovation. Vi vil meget gerne diskutere nedenstående med dig/jer ved et telefon-interview. Det tager ca. 15 minutter.

Til forberedelse/ indsigt fremsender vi hermed, de overordnet emner vi gerne vil tale med dig/jer om. Se venligst nedenstående.

Emner	EGNE NOTER
ØJEBLIKSBILLEDE **1. Hvordan går det med afprøvning af metoden?** **2. Er der nogle interessante informationer /delresultater?**	Har gået helt smertefrit – ikke stor arbejdsbyrde. Ret imponerede hvad de kom frem med – kvaliteten var fin. Fremadrettet skulle det være på vores primære marked. Platformen er supergod.
PROCES **1. Hvordan har processen kørt?** **2. Hvad har fungeret godt?** **3. Hvad har ikke fungeret så godt?** **4. Er der noget I selv kan nå at ændre?** **5. Er der noget, vi kan nå at ændre?**	Egentlig ikke noget som ikke har fungeret – umiddelbart godt. Lidt mere koncentreret og det er nemmere at evaluere på det. Nej ikke anden metode – ikke nogen som tiltalte mig mere. Tænkte på at det kunne være sjovt – at bruge facebook evt. Hvis vi kunne inddrage de bruger der er på Facebook en gruppe hvor folk kan komme med ideer.
FREMADRETTET **1. Har I fået bedre indsigt i brugen af brugerdreven innovation?** **2. Føler I jer ordentligt "klædt på" til at arbejde med brugerdreven innovation?** **3. Kan I allerede nu sige noget om, hvorvidt I vil bruge metoden fremadrettet?** **4. Hvad kan vi bidrage med for at fremme processen?** **5. EVT.**	Lige med projektet eksisterer jo kun i Japan men kommer der en dansk version. Sjovt at få input fra brugeren end fra designerne. Ja vil gerne bruge BDI senere. Kan ikke udnytte at bruge studerende da de har en indgangsvinkel – lidt en anden indgangsvinkel. Ikke noget andet.

ULD EVALUERINGSSKEMA
Virksomhed: Ansager

Vi vil meget gerne have jeres tilbagemelding her i midten eller slutningen af prøvningen af de udvalgte metoder til brugerdreven innovation. Vi vil meget gerne diskutere nedenstående med dig/jer ved et telefon-interview. Det tager ca. 15 minutter.

Til forberedelse/ indsigt fremsender vi hermed, de overordnet emner vi gerne vil tale med dig/jer om. Se venligst nedenstående.

Emner	EGNE NOTER
ØJEBLIKSBILLEDE **1. Hvordan går det med afprøvning af metoden?** **2. Er der nogle interessante informationer /delresultater?**	Startet ud i prototyping. Gruppe session hos Ansager – det forløb ikke som forventet. Målgruppen var ikke rigtig (kvinder 30+) nogen havde meldt fra – kun 2 i gruppen var inden for vores målgruppen andre var studerende og pensionister. Skulle have en snak ud fra vores produkter i vores showroom. Aftale derfor en ny session . De studerende er i kontakt med en ny designer og skal vi vise en ny prototype i uge 46 – startet på frisk. Vil gerne køre det i Herning eller Århus. Kun 2 havde gode vinkler da de er målgruppen da ændre skulle tænke på hvad er det. Prototypen vises for en ny gruppe og hører deres meninger. Og gør den så færdig evt. Stockholm. Linoleumbordet blev vist til den første gruppe og har brugt kritikken senere – var ikke ligevægt i farver og stilmæssigt.
PROCES **1. Hvordan har processen kørt?** **2. Hvad har fungeret godt?** **3. Hvad har ikke fungeret så godt?** **4. Er der noget I selv kan nå at ændre?** **5. Er der noget, vi kan nå at ændre?**	Processen har kørt okay. Kunne dog godt have bedre kontakt. Bedre kommunkationsflow ville ha' hjulpet. Evalueringen umiddelbart efter fra de 2 studerende var god og gennemarbejdet – rapport fra mødet og præsenteret det men skulle gøres om. Lindbergs har tager over styregruppen da der ikke var styr nok på det. Gruppe skulle ha' været selvkørende. Se på workshoppen i uge 46 og om succesen i Stockholm. De 2 studerende arbejder med en nye designer input til det nye bord. Opgaven der blev stillet – vi har lavet nogle klassikere der ikke sælger – men vil gerne have noget nytænkning men ikke avantgarde skal kunne sælges – gerne ny form og materiale.
FREMADRETTET **1. Har I fået bedre indsigt i brugen af brugerdreven innovation?** **2. Føler I jer ordentligt "klædt på" til at arbejde med brugerdreven innovation?** **3. Kan I allerede nu sige noget om, hvorvidt I vil bruge metoden fremadrettet?** **4. Hvad kan vi bidrage med for at fremme processen?** **5. EVT.**	Vores konklussion er at vi godt selv kunne tænke at arbejde med at involverer brugerne – gav en god snak. Godt klædt på til session. Min fornemmelse er at kontakten er etableret og vi kører efter en plan i uge 46 og en færdig mock up.

Maj 2010

Afsluttende bemærkninger

2½ års fuld fokus på brugerdreven innovation. Det er essensen af ULD-projektet, hvor vi sammen med engagerede eksperter og modige virksomheder og studerende har udforsket smv'ernes muligheder for at inddrage brugerne mest muligt.

Vi har fået en masse værdifulde erfaringer og ved allerede nu, at der arbejdes videre med ULD-indsigten rundt omkring på virksomhederne og i forskellige vidensmiljøer.

Ramt fra højre af finanskrisen
Først var der 12, så var der 11, så var der… Flere tilmeldte virksomheder kunne af forskellige grunde ikke fuldføre ULD-projektet. Finanskrisen satte sine spor med afskedigelse af medarbejdere, omprioritering af innovationsaktiviteter og ikke mindst en noget kortere horisont mht. allokering af ressourcer. Presset og de færre ressourcer påvirkede også processen, da de udvalgte 4 metoder skulle afprøves. Workshops og møder blev udsat og betød, at projektets afslutning blev rykket 5 måneder.

Involvering af ledelsen og forankring i virksomheden
Succesen i de deltagende virksomheder skal ses i lyset af, at "anker-personerne" involverede brede dele af ledelsen, som dermed gav stor opbakning til processen og de mulige resultater. ULD har haft stor fokus på, at arbejdet ikke foregik i en projektgruppe, som lavede noget "for" virksomhederne, men i stedet involverede flere medarbejdere – herunder kurser til medarbejdere, så de senere selv kan arbejde videre med spørgeskemaer, opdateringer af beskrivelser etc.
Det har været et klart mål, at afprøvning af metoderne ikke skulle være endnu et forbipasserende projekt – men en opstart på en ny og anderledes måde at arbejde på ved løbende at inddrage brugerne, hvor det er relevant og giver mening i forhold til at få nye ideer, give bud på nye innovationsmuligheder, retninger eller evaluere oplæg og prototyper. Vi har haft som mål at fjerne berøringsangsten, minimere spildtid og skabe gode resultater i tæt samarbejde med brugerne.

Brug af studerende og de bedste eksperter
Brugen af studerende i projektet har været en fantastisk oplevelse. Vi har haft studerende fra Århus Universitet og TEKO. De 4 studerende som blev udvalgt til at deltage fra Århus Universitet blev koordineret af Kristina Risdom, Associated professor. De studerende har haft tæt samarbejde med både eksperterne og de deltagende virksomheder. Flere af de studerende har skrevet opgaver omkring deres involvering i projektet ved siden af og brugt deres samarbejde med virksomhederne til at kombinere det teoretiske med praktisk anvendelse. De deltagende eksperter til afprøvning af metoderne har været de bedste på hver deres områder og har været gode til at relatere og tilpasse afprøvning af metoderne til de deltagende virksomheders størrelse, ressourcer og forretningsgrundlag. Vi har benyttet Lene Nielsen fra Snitker og Co. til Personas, Axel Rosenø fra CBS til Desired Outcomes, Lindberg International til Prototyping og vi fik mulighed for at afprøve det japanske Online Community – Cuusoo.com, der administreres af Elephant Design.

afsluttende workshops
Der har været afholdt afsluttende workshops med dele eller alle medarbejdere på de respektive virksomheder, hvor resultaterne fra processerne har været præsenteret. I de metoder, hvor det var relevant, blev der udarbejdet forskelligt præsentationsmateriale fra power point præsentationer til små brochurer. Delagtiggørelse af resultaterne med større grupper af medarbejdere har været målet i alle virksomhederne. Ved at dele resultaterne med så mange medarbejdere som muligt sikres en fælles forståelse af, hvordan brugerne kan bibringe nye vinkler og ideer til innovationsaktiviteterne. Samtidig får virksomheden et fælles syn på, hvem der er brugere, hvilke brugerbehov virksomheden allerede dækker og hvilke udækkede behov der findes.

Forskel på brugerinvolvering?
Hver af de afprøvede metoder involverer brugerne forskelligt og på forskellige tidspunkter.
På Online Community www. cuusoo.com er alt åbent og udækkede behov dukker op som forslag fra brugerne. Andre brugere går i gang med at kommentere, og er der ikke allerede en løsning på markedet, så begynder designere at komme med forslag som debatteres ivrigt. Når brugerne er tilfredse med forslaget anmodes den involverede producent om en pris og minimum styk antal for opstart af produktion. I ULD-projektet blev der etableret et speciel "Danish Innovation Platform", hvor det blev beskrevet, at Karup Furniture er interesseret i nye og spændende input til at styrke deres salg på det japanske marked. Brugerne må gerne tage udgangspunkt i nuværende produktlinje og videre- eller nyudvikle produkter som de mener, de har behov for. De forslag, der blev tegnet og beskrevet, blev kommenteret af andre japanske brugere. Kvaliteten og detaljerne i ideerne var overraskende for os alle. Meget professionelle tegninger og gode ideer til tilpasninger til det japanske marked. Karup ønskede, at vinderen af det bedste forslag fik netop en Beat sofa, som var den, der var indsat billede af på siden.
I online communities er inddragelsen af brugerne konstant igennem hele ide- og udviklingsforløbet - indtil producenten begynder produktionen, hvor udviklingsfasen overgår til at blive et forløb mellem designeren og producenten.

I Prototyping inddrages brugerne først i idegeneringsfasen og derefter efter behov og tidshorisont i udviklingsforløbet. Ofte inddrages brugerne også i en slags beta-testning, hvor produktet placeres i vante omgivelser til normalt brug. Her kan man foretage de sidste tilpasninger, inden produktet møder markedet. Beta-testning fravælges ofte i bolig- og beklædningsvirksomheder, da virksomhederne er tidspressede; produkterne skal være færdige til kollektionsfremvisning eller messer. I ULD har prototyping inddraget brugerne i idegeneringsfasen og første tilbagemelding/kvalificering af første prototype.
I metoden Desired Outcome inddrages brugerne først til kvalitative interviews med det formål at få registreret så mange outcomes (problemer/besværligheder med nuværende løsninger) så muligt ved at interviewe forskellige typer af brugere. Når disse outcomes er organiseret, bliver prioriteringen af dem testet gennem kvantitative spørgeskemaer til forskellige brugere - der sørges for demografiske spredning. Dvs. brugerne involveres både kvalitativt og kvantitativt.
I Personas benyttes alt tilgængeligt materiale den deltagende virksomhed har indsamlet, observeret etc. Derudover blev der afholdt workshops med forskellige personer fra virksomheden for at få kvalificeret og beskrevet den viden, som virksomheden allerede har om brugerne. Den viden som virksomhederne allerede har, er blevet suppleret med viden indsamlet i kvalitative interviews. Alle informationer er blevet samlet og har været udgangspunkt for at sammensætte relevante personas for virksomhederne.

Samlet set har der været tale om 4 meget forskellige metoder, som har stillet vidt forskellige krav til de deltagende virksomheders involvering.

Ressourcer
At skabe ressourcer og have dedikerede personer til at arbejde med brugerdreven innovation har været vanskeligt i praksis. Nogle projekter har kørt i en enkelt afdeling, nogle af direktøren eller lidt på tværs af organisationen. Den økonomiske krise betød trange kår, og det har derfor været en stor udfordring for virksomhederne at afprøve metoderne og afdække, hvilke nye muligheder de bibragte.
Alle 4 metoder kræver ekstra ressourcer første gang de afprøves, og med Personas og Desired Outcome er det muligt at supplere de udviklede beskrivelser med nye informationer; de kan opdateres løbende.
Ved Desired Outcome kan der efterfølgende udarbejdes analyse for del-områder - altså mere specifikke dele af undersøgelsen, hvilket en af de deltagende virksomheder allerede har udtrykt interesse for.
Desired Outcome metoden er meget ressourcekrævende. Selv om ULD har forsøgt at lave en "light" udgave, tager det en del ressourcer at indkalde til og afholde outcomes workshops samt udarbejde og udsende spørgeskemaer – for ikke at tale om at indsamle og analysere svarene.

Der er i Online Community skabt en god forståelse for, hvad metoden kan bruges til og hvor mange ressourcer virksomheden selv skal bruge ved at deltage. Som deltager i et etableret community er der forpligtelse til at give feed back på de ideer eller ændringer som engagerede brugere kommer med, for entusiasmen forsvinder hurtigt, hvis virksomheden ikke selv er aktiv. Ressourceforbruget afhænger af, hvor mange brugere der har interesse i at udvikle / komme med ændringsforslag. Det er derfor ikke til at planlægge, hvor mange ressourcer der er behov for. Selv om der er lave omkostninger ved at deltage i et community, så forpligter det og tidsforbruget kan ikke beregnes på forhånd. Derfor skal der i virksomheden være en forståelse for, at "det må tage den tid, der er behov for". (Det er naturligvis en mulighed at trække sig tilbage igen, hvis det ikke fungerer.)

I Prototyping har der i ULD ikke været afprøvet beta-testning, som er en meget tidskrævende del samtidig med, at der skal udarbejdes flere prototyper, så de kan afprøves i forskellige brugssituationer.
Idégenerering sammen med brugerne har været nyt for begge deltagende virksomheder i det format, som ULD projektet har benyttet med forskellige, åbne workshops. At sammensætte de rigtige personer til en workshop er meget ressourcekrævende og kræver en analyse af dynamikken og sammensætning af personer med forskellige baggrunde og viden i gruppen for ikke at tale om afholdelsen af selve workshoppen; den skal ledes på den rette måde for at der kommer et godt og brugbart output.

Personas må siges umiddelbart at være den metode, som er lettest for virksomheden selv at håndtere. Første gang den udarbejdes, er der behov for professionel hjælp, men ved oplæring af de rette kompetencer, kan virksomheden selv arbejde videre med at udvikle flere personas, udvide de udarbejdede profiler og tilpasse dem løbende.

I Desired Outcome-metoden er der flere åbenlyse områder for de deltagende virksomheder at tage fat på. Andre områder kan der kigges på efterfølgende, evt. med andre supplerende analyser.

Tidsmæssig horisont
Travlhed hos de deltagende eksperter og tilpasning af arbejdsmængden hos virksomheder og studerende betød, at afprøvning af metoder har strakt sig over en for lang periode. Fra rekruttering og udvælgelse af de deltagende virksomheder til projektet kom i gang gik der for lang tid. Det betød, at nogle virksomheder følte, at "momento" gik lidt tabt. Set i bakspejlet skulle der have været "skræddersyede" forløb til hver virksomhed alt efter, hvad der passede bedst det enkelte sted. Nogle foretrækker afprøvning i 3 mdr. og en hurtig afslutning - andre har haft det fint med det lidt længere forløb.

Kompetencer
ULD teamet har forsøgt at inddrage alle interesserede medarbejdere fra de deltagende virksomheder. Det har givet et godt indblik i processen og flere medarbejdere kan og ønsker meget at arbejde videre med metoderne. De deltagende studerende har også fået en stor indsigt og kunnen i at arbejde med metoderne fremover sammen med virksomhederne. Nogle af de studerende er blevet kontaktet af andre virksomheder, som ønsker de studerendes hjælp til afprøvning af samme metoder. Vi håber derfor, at de tætte forbindelser, som virksomhederne har fået til de studerende kan udgøre gode teams – ind i mellem krydret med brug af eksperter til nogle dele af processen. Anden og tredje gang metoderne afprøves opbygges større rutine og indsigt i hvad, hvordan og hvornår den nye indsigt og viden kan bruges.

I metoden Desired Outcome vil det kræve en del af virksomhedens kompetencer selv at gennemføre både kvalitative og kvantitative indsamlinger af data og analyse. Der vil være dele af metoden, som skal "outsources".

I Personas synes vi, de deltagende virksomheder er blevet godt klædt på til at kunne opdatere de udarbejdede personas.

I online community er Karup Furniture med i et projekt, som netop udvikler et online community til livsstilsprodukter. Virksomheden besidder nu kompetencerne til at vide, hvad der kræves i arbejdet med online communities.

I Prototyping er de deltagende virksomheder klædt på til at køre mindre workshops og har fået indblik i, hvad sammensætningen af deltagere betyder (så det ikke kun bliver familie og "venner" af huset). De ved samtidig, hvad idegenerering og testning af prototype betyder for det videre udviklingsforløb, så man kan træffe en kvalificeret beslutning om at færdigmodne produktet eller ej.

Hvilken viden opnås
Kvaliteten og deltaljeringsgraden af den opnået viden, som metoderne har budt på, har været forskellig.

Online Community-metoden bød ikke umiddelbart på nye ideer, som Karup Furniture ønsker at arbejde videre med. Der var dele af ideerne, som de synes kunne være interessant at gemme til senere brug.

Prototyping har givet en øjenåbner for de deltagende virksomheder – nu ved man, hvordan mængden af gode ideer til nye produkter eller ideer til tilpasning af nuværende produkter har betydning. Derudover har

det været en interessant læring for virksomhederne, hvad det betyder at igangsætte den ressourcekrævende færdigmodning af produkter, før der er en brugervurdering.
I Personas er der opnået gode erfaringer i, hvad det betyder, at alle i virksomheden har samme billede af, hvem kunderne er. Kundeprofilerne er blevet justeret i forhold til den gængse opfattelse af, hvem kunderne er. Derudover har en af de deltagende virksomheder også brugt informationen til nyudvikling af produkter med udgangspunkt i de udarbejdede profiler og dermed brugerne behov.

Datagrundlaget og afdækningen af, hvor markedet er "over-served" gør Desired Outcome meget operationel og skaber et idekatalog, som de deltagende virksomheder kan gå i gang med at arbejde med. Selve outcome workshopperne har også give god indsigt for de deltagende virksomheder: ”Hvilke problemer ønsker kunder, vi skal løse- Hvilket job ønsker de at få udført med vores produkter?”

Nogle af de deltagende virksomheders omsætning kommer fra mange andre lande end Danmark og hjemmemarkedet udgør kun en lille procent. Der ligger derfor en begrænsning i, at metoderne kun er afprøvet på det danske marked. Det vil derfor være oplagt at afprøve metoderne (da behov kan være forskellige) på store eksportmarkeder. En af deltager-virksomhederne afprøvede derfor for egen regning parallelt metoden på et eksportmarked.

Hvordan kommer vi videre
Da projektet ULD blev startet havde vi en forventning om, at de virksomheder der til dagligt arbejder tæt på deres slutbrugere benytter en form for metode til at få indsigt i disses behov, da den daglige omgang og servicering må give anledning til og interesse i at opsamle denne viden. Vi forventede samtidig, at der i business to business virksomheder var mindre fokus på slutbrugerne og ikke den store interesse i at arbejde med at få større indsigt i deres udækkede behov.
Denne tese måtte vi meget hurtig smide ud til højre, da der ikke var forskel på, hvor meget eller lidt man arbejdede med brugernes behov – uanset hvor i værdikæden, virksomheden befandt sig.
Derimod kan vi konstatere, at erfaringerne og prioriteringerne med at arbejde med brugerne afhænger af virksomhedens størrelse og om der dermed er afsat ressourcer til at inddrage brugerne. Vores erfaringer viser en meget stor motivation hos underleverandører for at komme tættere på slutbrugerne, så de ikke skal have tilbagemeldinger fra andre kilder, men selv får direkte adgang til feed back og indsigt i slutbrugerne.

I for-projektet blev metoderne Prototyping og Personas vurderet som de bedst egnede til SMV'er. Derudover syntes det også at være relevant at afprøve og tilpasse en perspektivrig metode, Desired Outcome, som ikke før var afprøvet på en SMV. En light udgave blev derfor gennemført, hvor der blev benyttet studerende til analyser, indsamling af data og referater fra workshops samt udarbejdelse af spørgeskema i tæt samarbejde med eksperten. Sidst men ikke mindst opstod muligheden for at afprøve cuusoo.com - det japanske online community for livsstilsprodukter. Elephant Deisgn, som er operatør på cuusoo.com, var meget interesseret i at lave et samarbejde i Danmark omkring at udarbejde et tilsvarende community tilpasset danske forhold og med de forbedringer, som Elephant selv ville implementere, hvis de fik mulighed for det i dag, næsten 10 år efter deres opstart. Der blev ansøgt om midler hertil under Erhvervs-og Byggestyrelsens program for brugerdreven innovation og projektet JOIN er i fuld gang.
De fleste af de deltagende virksomheder har hjemme i region Midtjylland og der er ansøgt og bevilliget midler til at forsætte i et forretningsdrevet netværk under Netværksmæglerordningen med de deltagende virksomheder, som sammen ønsker at arbejde videre med brugerdreven innovation.