

30 INNOVATIONSMETODER

- en håndbog

Denne samlede håndbog over 30 innovationsmetoder henvender sig både til virksomheder og institutioner, som vil skabe resultater gennem innovation med fokus på brugernes behov. Brug håndbogen, hvis du har en forretningsidé eller kan se et behov for udvikling af nye produkter eller services.

I håndbogen finder du beskrivelser af 30 metoder og værktøjer. De er resultat af en kortlægning af 62 innovationsprojekters anvendte innovationsmetoder under Erhvervs- og Byggestyrelsens Program for Brugerdriven Innovation 2007-2009. Metoderne er arrangeret og grupperet inden for syv innovationsfaser. Hver metode er beskrevet på et enkelt kort. Det giver mulighed for at sætte innovationsmetoderne sammen på forskellige måder, diskutere dem i en projektgruppe og skræddersy dem til din virksomhed eller institutions konkrete behov og problemstillinger.

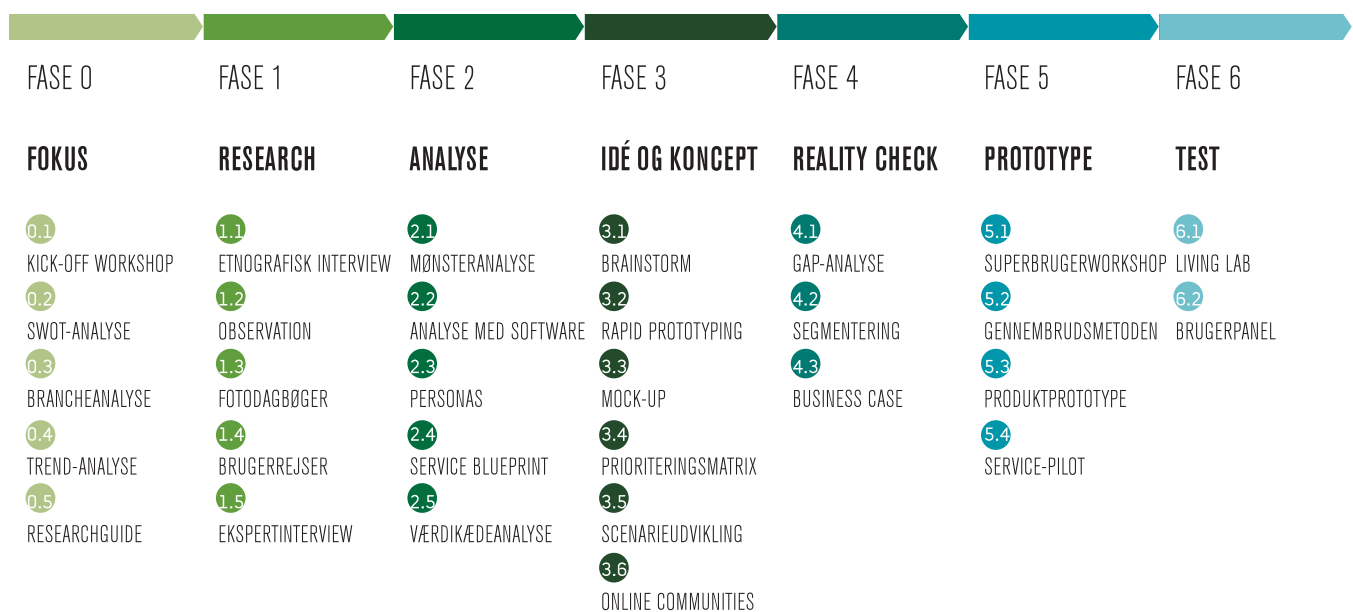
Håndbogen kan bruges som guide, opslagsværk og input til, hvilke metoder og procesforløb, der bedst egner sig til at skabe resultater i den kontekst, din virksomhed eller institution befinder sig i.

Vi håber du vil få gavn af håndbogen.

Erhvervs- og Byggestyrelsen, juni 2010



SAMLET OVERSIGT OVER FASER OG METODER



FASE 0

0.

FOKUS

0.1 KICK-OFF WORKSHOP

0.2 SWOT-ANALYSE

0.3 BRANCHEANALYSE

0.4 TREND-ANALYSE

0.5 RESEARCHGUIDE

MÅLET MED FASE 0

Er at udvikle en klar retning og overblik over, hvilke fremtidige mulighedsområder, man skal følge i projektet. Mulighederne kan være økonomiske, sociale eller teknologiske.

CENTRALE SPØRGSMÅL SOM BESVARES MED DENNE FASE

- Hvilke udfordringer for vores organisation ønsker vi, at dette projekt skal løse?
- Hvilke forandringer i og uden for vores brancheområde udgør muligheder og trusler for os?
- Hvor mangler vi viden og idéer til at udvikle nye services og forretningsmuligheder?

DET ER I DENNE FASE VIGTIGT AT

- Formulere succeskriterier og kritiske faktorer for projektet
- Nedsætte en projektgruppe til effektiv processtyring
- Nedsætte en styregruppe til vurdering af projektets fremdrift

KICK-OFF WORKSHOP

En kick-off workshop afholdes ved opstart af et projekt for at sætte projektets strategiske retning, så de involverede parter er afklarede i forhold til mål og opgaver.



Udvikling af nøglespørgsmål og idéer under en kick-off workshop.

EN KICK-OFF WORKSHOP ER RELEVANT FORDI DEN:

- Udstikker rammer og mål for et udviklingsprojekt på tværs af medarbejderfunktioner og afdelinger
- Fremtvinger et overblik over forventninger og ansvarsfordeling i forhold til projektets opstart og gennemførelse
- Sikrer, at projektets succeskriterier passer ind i virksomhedens strategi og målsætninger

FORBEREDELSE

- Materiale og dagsorden til workshoppen forberedes. Fx kan det undersøges hvor meget viden der i forvejen findes på området og om andre virksomheder eller arbejdspladser har gjort noget tilsvarende.
- Forskellige interessenter med relation til projektet indkaldes til workshoppen. Det kan være interessenter på forskellige niveauer i institutionen/virksomheden og fra eksterne samarbejdspartnere. Evt. materiale udsendes i forbindelse med mødeindkaldelsen.
- Beregnet mellem 2-6 timer til selve afholdelsen af workshoppen med forskellige interessenter.

UDFØRELSE

- Formål med projektet og workshoppens mål præsenteres for deltagerne.
- En mødeleder driver processen og sikrer, at deltagerne i gruppen får input til at identificere de problemer og udfordringer, som projektet skal løse. Det kan fx gøres ved at dele deltagerne op i grupper, hvorefter der tages fælles diskussioner.
- De konkrete temaer, idéer og spørgsmål som opsamles på workshoppen skrives ned på white boards eller computer via projektor, så det er synligt for alle deltagere.
- Inden workshoppens afslutning bør deltagerne være enige om, hvordan man går videre og hvem der er ansvarlig for hvilke dele.

NÆSTE SKRIDT

- Der udsendes et opsamlingsreferat for workshoppen, som afklarer tidsplan og ansvarsområder.
- Dokumentet bruges som styrende input for den videre projektplanlægning.

0.1 KICK-OFF WORKSHOP



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- En Kick-off workshop kan holdes som telefonmøde, men det vanskeliggør det fælles ejerskab, som er vigtigt når et projekt startes op.
- Indkaldelse af en ekstern person med erfaring inden for området kan give ideer til spørgsmål og kritiske faktorer, som projektet skal fokusere på.

KRITISKE FAKTORER

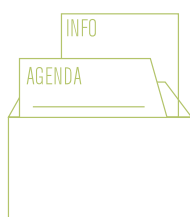
- Det er vigtigt at bruge tid på at foretage en forudgående afdækning og forberedelse af interessenters målsætninger og udfordringer, fx ved at sende dem en liste med spørgsmål, de skal forberede sig på.
- Detaljerede diskussioner er unødvendige i denne fase af projektet. Det er afgørende at holde fokus på de vigtigste problemer, der skal løses.
- Det kan være en fordel at invitere virksomhedens ledelse for at udstikke retningslinier og succeskriterier.

BRUGERGRUPPER

- Kick-off workshops bør foretages af projektdeltagerne og kræver ikke involvering af slutbrugere.

KAN KOMBINERES MED

- SWOT-analyse 0.2
- Brancheanalyse 0.3
- Trend-analyse 0.4
- Brainstorm 3.1



Forbered deltagerne ved at udsende program og evt. baggrundsmateriale



De vigtigste temaer og spørgsmål gøres synlige under workshoppen



Udarbejdelse af et opsamlingsreferat, som kan styre processen

SWOT-ANALYSE

En analyse af en organisations styrker, svagheder, muligheder og trusler (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).



En projektgruppe arbejder med en SWOT-analyse i forbindelse med en kick-off workshop.



EN SWOT-ANALYSE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Angiver kritiske faktorer, som et projekt bør være særligt opmærksom på i udvikling og drift
- Giver overblik over en organisations muligheder og udfordringer både internt og eksternt i forhold til konkurrencesituationen
- Fungerer som konkret hjælpeværktøj til analyse og strategi i forbindelse med fx produktudvikling, marketing eller serviceforbedringer

FORBEREDELSE

- Udviklingen tager udgangspunkt i virksomhedens strategiske mål, fx inden for et nyt udviklingsområde eller ny produktkategori.
- Udviklingen af en SWOT-analyse kræver indsamling af relevant viden inden for de fire kategorier (se model). Dette kan fx gøres ved at undersøge konkurrencesituationen eller sammenligne med andre industrier og virksomheder, fx ved hjælp af en brancheanalyse.
- Et simpelt overblik kan skabes på en 2-timers workshop, hvor en erfaren mødeleder hjælper med at drive processen frem og få udfyldt SWOT-diagrammet.

UDFØRELSE

- Der foretages først en identificering af afgørende faktorer inden for de fire kategorier samt en vurdering af de forskellige faktors betydning. Dette kan fx gøres gennem en gruppebrainstorm, hvor eksterne projektmedlemmer og medarbejdere deltager.
- Næste trin er at kortlægge de identificerede faktorer i et SWOT-diagram, så der skabes et samlet overblik over de fire kategorier. Det er vigtigt, at analysen fokuserer på at maksimere indflydelsen fra virksomhedens styrker og muligheder og minimere indflydelsen fra virksomhedens svagheder og trusler.

NÆSTE SKRIDT

- Overblikket i SWOT-modellen giver mulighed for at udpege handlingsmuligheder til nærmere undersøgelse eller analyse, fx i forhold til nye forretningspotentialer.

0.2 SWOT-ANALYSE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Inden for marketing er det almindeligt at udbygge SWOT-analysen med profiler af de forskellige konkurrenter i markedet, fx deres position, ressourcer og indtjeningsgrad.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at inddrage ledelsens strategiske input, så man sikrer at projektet forholder sig til de vigtigste udfordringer.
- Virksomhedens trusler og svagheder bør tages seriøst, da konsekvenserne af uforudsete hændelser eller manglende kompetencer kan være katastrofale, fx hvis der ikke eksisterer kapital eller ressourcer til implementering.
- SWOT-analysen angiver ikke råd til prioritering blandt de identificerede muligheder. Derfor bør man være opmærksom på at inddrage værktøjer, som kan hjælpe med fokusering og udvælgelse, fx en brancheanalyse.

BRUGERGRUPPER

- SWOT-analysen bør foretages af projektdeltagere, som kender organisationens strategiske udfordringer.
- Metoden kræver ikke involvering af brugergrupper.

KAN KOMBINERES MED

- Kick-off workshop **0.1**
- Brancheanalyse **0.3**
- Trend-analyse **0.4**

En SWOT-analyse kan både udarbejdes i de indledende projekter og som metode til at skærpe forretningsudvikling og position, fx med et nyt produkt. Her beskrives et eksempel med udgangspunkt i en stor international olieproducenters situation.

Positiv

Negativ

INTERNT

STYRKER

- Innovation
- Økonomistyring

SVAGHEDER

- Olie er vanskeligere at finde og pumpe op

EKSTERNT

MULIGHEDER

- Nye teknologier
- Stigende behov for biler i Kina og Indien
- Alternative energikilder

TRUSLER

- Begrænsede olieressourcer
- Lovgivning om CO2-udledning

BRANCHEANALYSE

En brancheanalyse beskriver de overordnede kræfter i en specific branche eller industri, som en virksomhed bør være opmærksom på.



En projektgruppe identificerer centrale teknologiske faktorer, der har været med til at skabe forandring i mediebranchen.

EN BRANCHEANALYSE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Fungerer som redskab til at vurdere en branches fremtidige potentialer
- Skaber overblik over styrende kræfter i branchen og dermed den konkurrencesituation virksomheden befinder sig i
- Danner grundlag for en virksomhed eller institutions strategivalg

FORBEREDELSE

- En brancheanalyse forberedes ved at afdække, hvor man mangler viden inden for de fem kræfter som udgør konkurrencestrukturen (se model).
- Der skabes et overblik over eksisterende viden på området fx gennem indsamling af markedsrapporter.

UDFØRELSE

- Brancheanalysen foretages gennem en analyse af de fem kræfter, som udgør konkurrencestrukturen:
- 1) Konkurrencesituation – hvilke konkurrenter er der på markedet – og hvad er myndighedernes rolle?
 - 2) Køberne – hvad er købernes forhandlingsstyrke?
 - 3) Nye spillere – hvad kræver det for nye spillere at trænge ind på markedet?
 - 4) Substituerende produkter – hvilke alternativer kan brugeren vælge at købe?
 - 5) Leverandørernes magt – hvilke centrale leverandører gør sig gældende og hvad er deres styrke?

NÆSTE SKRIDT

- De fem kræfter vurderes separat i forhold til brancheanalysemodellen, og der foretages efterfølgende en prioritering af hvilke kræfter, der kan forventes at styre udviklingen af branchen.
- Brancheanalysemodellen kan skabe centralt overblik over markedet i den videre udvikling af en produkt- eller serviceidé.
- Brancheanalysen kan indgå som et centralt element i udviklingen af en business case.

0.3 BRANCHEANALYSE



TID



BRUGERTYPE



DELTAĞERE

VARIATION

- En række virksomheder benytter Blue Ocean Strategy, som er et redskab til at identificere, hvordan virksomheder kan skabe unikke markedspositioner gennem innovative løsninger.
- Kan kombineres med en trend-analyse af en virksomheds omverden/eksterne forhold.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at involvere ledelsen i udformning af en brancheanalyse for at sikre ejerskab til resultater og proces.
- Det er vigtigt, at brancheanalysen afgrænses både produktmæssigt, tidsmæssigt og geografisk i forhold til relevante markeder.
- Brancheanalysen kan være tidskrævende og kræver erfaring med brancheanalysemodellen for at sikre realistiske forventninger til omkostninger og fordele.

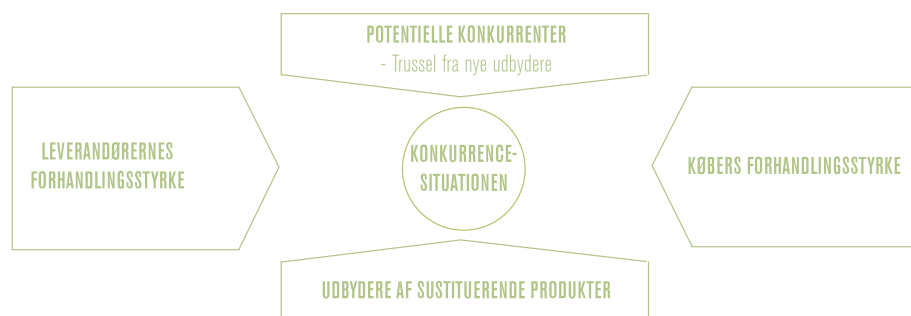
BRUGERGRUPPER

- Brancheanalyser bør foretages af interne og/eller eksterne projektdeltagere med relevant brancheerfaring.
- Metoden kræver ikke involvering af brugergrupper.

KAN KOMBINERES MED

- SWOT-analyse 0.2
- Trend-analyse 0.4
- Gap-analyse 4.1
- Business case 4.3

PORTERS FIVE FORCES Brancheanalysemodellen er en almen kendt model til udarbejdelse af brancheanalyser.



TREND-ANALYSE

Beskrivelse af centrale makro-tendenser inden for andre brancher og områder, der kan have indflydelse på virksomhedens marked, kunder og brugere.



EN TREND-ANALYSE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Giver medarbejdere nye ideer til, hvordan andre industrier eller arbejdspladser har håndteret forandringer
- Spotter vigtige trends, som en virksomhed eller institution bør tilpasse sig til i forbindelse med udvikling af nye løsninger
- Fungerer som værktøj, der beskriver relevante overordnede tendenser og kræfter, som forandrer markeder, teknologi, økonomi og brugerbehov

FORBEREDELSE

- Udviklingen af en trend-analyse påbegyndes med udpegning af, hvilke områder og spørgsmål/hypoteser man ønsker besvaret. Eks.: Hvad er de vigtigste tendenser inden for temaet "børn og sundhed"?
- Områderne struktureres og grupperes på en overskuelig måde, fx ved hjælp en af PEST-model (se model).

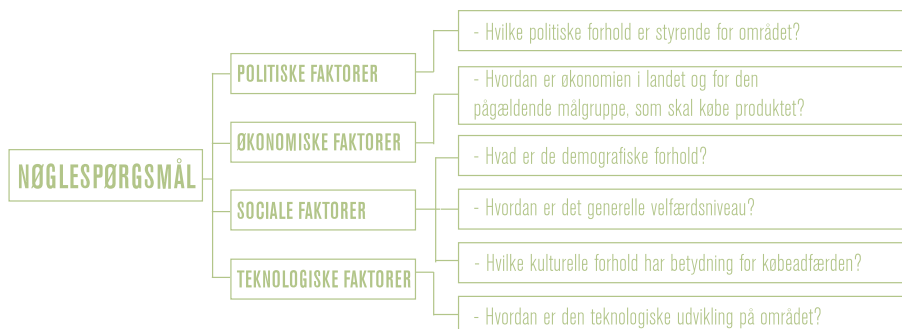
UDFØRELSE

- Der udvælges en række informationskilder og en tidsramme for, hvor lang tid man vil bruge, fx udvælges 2-3 aviser og Danmarks Statistik som centrale kilder.
- De indsamlede data grupperes og beskrives med billeder og fakta i fx Powerpoint, så de på en letforståelig måde kan kommunikeres videre til andre. Fx kan der være udvalgt fem trends, som beskriver centrale tendenser om børn og sundhed. 1) Kost og spisevaner 2) Idræt og sport 3) Venner og familieforhold 4) Medier 5) Skole og uddannelse.

NÆSTE SKRIDT

- Efter gruppering og beskrivelse af de centrale trends bør den virksomhed eller institution, som har foretaget analysen beskrive, hvad trenden betyder for deres forretningsområde(r) og kunder. Fx om der er behov for udvikling af nye digitale løsninger.
- En række nøglespørgsmål formuleres, som man ønsker nærmere undersøgelser af gennem observation eller interviews med brugere eller eksperter.

PEST-modellen kan på en struktureret måde hjælpe med at spotte vigtige trends, som kan have indflydelse på institutionen/virksomhedens omverden ("Political, Economical, Social, Technological factors")



0.4 TREND-ANALYSE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Metoden kan udvides til også at inddrage Miljømæssige og lovgivningsmæssige faktorer. Modellen betegnes PESTEL (+ Environmental, Legislative)

KRITISKE FAKTORER

- Det er afgørende at afklare, hvilke spørgsmål man ønsker trend-analysen skal svare på, før man går i gang med informationssøgning, da mange ender med at søge i alle retninger og aldrig bliver færdige.
- Det kræver erfaring med at finde relevant materiale og kommunikere det på en simpel måde, så det er overskueligt for personer uden for projektgruppen.
- Det er vigtigt at afsætte tilstrækkelig tid til informationssøgning - minimum 1-2 dage afhængig af niveau og omfang. Omfattende trend-analyse kan tage adskillige uger at lave.

BRUGERGRUPPER

- Trend-analyser bør foretages af interne projektdeltagere med brancheerfaring.
- Eksperter eller superbrugere kan med fordel inddrages i processen.

KAN KOMBINERES MED

- Kick-off workshop 0.1
- Swot-analyse 0.2
- Brancheanalyse 0.3
- Eksperterinterviews 1.5



En researchguide kan som metode ikke stå alene men være en hjælp for projektgruppen til at strukturere de vigtigste spørgsmål forud for brugerresearchen.

EN RESEARCHGUIDE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Hjælper med at skabe overblik over, hvordan man laver research og hvilke spørgsmål man vil belyse
- Reducerer risiko for misforståelser mellem researchere og andre projektmedarbejdere
- Effektiviserer den efterfølgende analyse, så man opnår klarere anbefalinger til udviklingsprocessen

FORBEREDELSE

- Udviklingen af en researchguide starter med at definere, hvilke temaer og nøglespørgsmål man ønsker at undersøge. De kan fx være udviklet på en kick-off workshop eller gennem trend- eller brancheanalyser. Fx kan et projekt om bæredygtig energi have udpeget temaer som bæredygtig transport, affaldssortering og uddannelse af børn og unge.

UDFØRELSE

- Temaer omskrives til konkrete guidelines for, hvilke spørgsmål man mener er relevante at stille brugerne og hvordan man vil observere og beskrive de indtryk, man har gjort.

- Fx kan temaet om affaldssortering indeholde spørgsmål om hvordan brugerne sorterer deres affald, hvad de fortæller deres børn om affald og hvad der har fået dem til at ændre holdninger.

- Hvert tema struktureres med en række spørgsmål. Det er vigtigt at holde fokus, så vær påpasselig med antallet af spørgsmål.

NÆSTE SKRIDT

- Researchguiden printes og medbringes når man laver interviews og observation.

- Guidebogen giver et overblik over hvilke spørgsmål, man skal kunne besvare efter interviews og observationer er gennemført.

- Guiden kan udleveres til de projektdeltagere som ikke deltager i researcharbejdet, så de føler sig informeret om processen og hvilke spørgsmål kunder og brugere stilles.

OVERSIGT OVER TYPISK INDHOLD FOR EN RESEARCHGUIDE

BAGGRUNDSMATERIALE

- Projektets mål
- Ethiske retningslinier
- Interviewteknikker

INTERVIEWGUIDE

- Interviewguide med formulering af nøglespørgsmål
- Observationsguide med beskrivelse af, hvilke produkter og situationer man bør være opmærksom på under interviews

BEHANDLING AF DOKUMENTATION

- Guidelines, der beskriver hvordan man behandler videomateriale og fotos
- Guidelines for noter og beskrivelse af observationer

0.5 RESEARCHGUIDE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Man kan tilføje en observationsguide med beskrivelser af særlige kendetegn, symboler eller situationer, man skal holde særligt øje med, når man fx besøger brugerens hjem eller laver research på en arbejdsplads.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt, at en researchguide udvikles efter man har identificeret, hvilke problemer det samlede projekt skal løse, fx på en kick-off workshop.

- Det er vigtigt at strukturere de vigtigste spørgsmål og prioritere dem, da mange ender med at lave lange og uoverskuelige guidelines.

- Det er afgørende at skabe ejerskab til researcheren ved at inddrage fx ledelse og interessenter. Det gør det lettere at diskutere muligheder og indsigter i de efterfølgende faser.

BRUGERGRUPPER

- Researchguides bør udvikles af projektdeltagere med researcherfaring.

- Forskellige interessenter fra virksomheden eller institutionen kan med fordel inddrages til at give input til spørgsmål. Herved kan der sikres større ejerskab til research- og analyseprocessen.

KAN KOMBINERES MED

- Kick-off workshop **0.1**
- Brancheanalyse **0.3**
- Etnografisk interview **1.1**

FASE 1

1.

RESEARCH

1.1 ETNOGRAFISK INTERVIEW

1.2 OBSERVATION

1.3 FOTODAGBØGER

1.4 BRUGERREJSER

1.5 EKSPERTINTERVIEWS

MÅLET MED FASE 1

Er at opnå viden om brugernes behov og situation i forhold til de mulighedsområder, der er defineret i opstartsfasen.

CENTRALE SPØRGSMÅL SOM BESVARES MED DENNE FASE

- Hvem er organisationens vigtigste kunder og brugere?
- Hvor skaber vores nuværende løsninger størst værdi for vores brugere?
- Hvad er vores datagrundlag for at udvikle nye service og forretningspotentialer?

DET ER I DENNE FASE VIGTIGT AT

- Identificere kunde- og brugerbehov
- Dokumentere brugssituationer
- Indsamle forskellige typer brugerdata, så man har tilstrækkeligt bevismateriale til at analysere mønstre og udvikle indsigter

ETNOGRAFISK INTERVIEW

Et åbent interview som kommer tættere på brugernes hverdagsliv i deres hjem eller på arbejdspladsen.



I forbindelse med et projekt om fremtidens sunde mad viser en kvinde indholdet af sit køleskab og fortæller om, hvorfor hun køber produkterne.

ET ETNOGRAFISK INTERVIEW ER RELEVANT FORDI DET:

- Giver dybe indsigter i kunder og brugeres hverdag og behov
- Giver konkret inspiration til udvikling af personas og kommunikationsværktøjer til brug ved markedsføring af produkter og services
- Afslører umødte behov, som kan oversættes til nye forretningsmuligheder

FORBEREDELSE

- En researcher har på forhånd lavet aftale med de brugere eller kunder, som skal interviewes og informeret dem om, hvor lang tid man vil bruge.
- Der er udviklet en researchguide, som beskriver de temaer og spørgsmål, man ønsker at få svar på.
- Det kan være en god idé at medbringe en gave som tak. Hvis man bruger rekrutteringsbureauer til at finde informanter, vil informanterne blive betalt for at stille op til interviewet.
- Researcheren forbereder sig ved hjælp af simple spørgeteknikker.

UDFØRELSE

- Interviewet kan med fordel foregå i informantens hjem, hvilket skaber tryghed og åbenhed og giver researcheren mulighed for at spørge ind til personens hverdag på en konkret måde.
- Start interviewet med at afklare forventninger til dagen.
- Da et etnografisk interview ikke følger en stram struktur med lukkede spørgsmål, bør man være indstillet på at lytte og forfølge emner, som brugeren virker interesseret i. Researcheren forholder sig empatisk og interesseret og undlader at styre samtalen for meget.
- Som dokumentation kan man enten bruge en diktafon, videokamera eller tage noter.

NÆSTE SKRIDT

- Efter interviewet noteres de vigtigste iagttagelser og pointer. Det gælder både i forhold til de forberedte temaer og spørgsmål, men også hvis der er dukket nye temaer op under interviewet. Noterne er et vigtigt udgangspunkt for den videre analyse, fx mønsteranalyse.
- Spørg informanten om tilladelse til at bruge fotos af hjemmet eller arbejdspladsen til præsentation for andre.
- En god tommelfingerregel er at sende informanten en tak for deltagelsen fx i form af et brev eller mail.

1.1 ETNOGRAFISK INTERVIEW



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- I stedet for at foretage interviewet i brugerens hjem, kan interviewet afholdes på arbejdspladsen eller i forbindelse med en indkøbstur, hvor man samtidig har mulighed for at observere, hvad brugeren gør.
- Online interviews hvor man fx chatter eller mailer med slutbrugere kan være en mindre tidskrævende måde at indsamle brugerviden på.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at afsætte tid til rekruttering af brugere og kunder, da processen kan være meget tidskrævende. Det gælder især, hvis man skal tale med brugere med særlige karakteristika, fx patienter med en særlig sygdom, brugere af særlige produkter osv.
- Vær opmærksom på, at det kræver særlig tilladelse at fotografere børn.
- At foretage etnografiske interviews kræver research erfaring for at holde samtalen kørende og fokuseret over 1-2 timer.

BRUGERGRUPPER

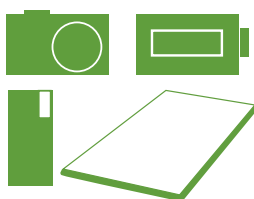
- Etnografiske interviews er særligt anvendelige på slutbrugere i deres vanter omgivelser.

KAN KOMBINERES MED

- Observation **1.2**
- Fotodagbøger **1.3**
- Brugerrejser **1.4**



- En personlig aftale sikrer, at informanten føler sig mere tryk for interviewet



- Medbring kamera, diktafon og evt. videokamera, så du har mulighed for at dokumentere observationer og erfaringer



- Efter interviewet noteres umiddelbare indtryk og vigtigste pointer. Fotos beskrives, så de kan deles med projekgruppen

1.2

OBSERVATION

Observation giver dyb brugerindsigt ved at man er tilstede i brugernes hverdag og deltager i centrale situationer og handlinger, hvor produkter og services bliver anvendt.



OBSERVATION ER RELEVANT FORDI DEN:

- Giver mulighed for at afdække kundernes reelle brug af en virksomheds produkter eller service
- Aflører innovationsmuligheder mellem hvad brugere og kunder gør og siger, som kan oversættes til innovationsmuligheder
- Giver inspiration til udvikling af kommunikationsredskaber

FORBEREDELSE

- En researcher har på forhånd lavet aftale med brugere eller kunder, som skal interviewes og informeret dem om hvor lang tid man vil bruge.
- Observation forberedes gennem udvikling af en observationsguide, som beskriver hvilke produkter, services og brugssituationer, man skal holde særligt øje med.

UDFØRELSE

- Man vil ofte følge normale aktiviteter som foregår i løbet af fx en dag. Observationer kan fx foregå i informantens hjem, på arbejdspladsen, eller ved at følge med en person rundt i løbet af en dag. Det kan være at følge en servicemedarbejders dag for at få en bedre forståelse af arbejdsopgaver og udfordringer.
- Gode observationer kombineres ofte med etnografiske interviews for at afdække forskellen mellem hvad brugerne gør og siger.
- Længden af observationer kan variere fra minutter til hele dage. Undervejs dokumenterer observatøren sit arbejde ved at skrive noter, tage billeder eller videofilme.

NÆSTE SKRIDT

- Det er vigtigt at nedskrive sine umiddelbare indtryk og observationer efter interview og observation, da noterne er et vigtigt fundament for den videre analyse, fx mønsteranalyse og personas.
- Sørg for at få taget billeder af forskellige omgivelser, der kan hjælpe med at bevise stemning, atmosfære, indtryk mm.
- Fotos og videomateriale fremkaldes, grupperes og beskrives, så billederne giver mening for personer, der ikke har været der.

1.2 OBSERVATION



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Observationer, hvor man som "flue på væggen" skygger brugerne kan foretages uden direkte deltagelse eller involvering af brugere, fx ved observation af rejsende på en banegård.

KRITISKE FAKTORER

- Deltagerobservation kan give observatøren adgang til personlige informationer, som bør omgås ansvarligt. Vær derfor opmærksom på rettigheder, aftaler og anonymitetshensyn, hvis materialet skal bruges eksternt, fx til briefing af et reklamebureau.
- For at få mest muligt ud af observationer, kræves erfarne observatører som ved, hvad de skal kigge efter.
- Det er vigtigt at udvise fleksibilitet og tålmodighed: Metoden kan være vanskelig at planlægge, da man ofte er afhængig af at tilpasse sig brugernes hverdag.

BRUGERGRUPPER

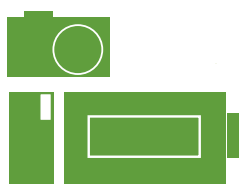
- Observation er særligt anvendelig på slutbrugere, når de foregår i deres vante omgivelser, dvs. i hjemmet, på arbejdspladsen eller ved fritidsaktiviteter.

KAN KOMBINERES MED

Researchguide	0.5
Etnografisk interview	1.1
Fotodagbøger	1.3
Brugerrejser	1.4



Udvælg målgruppe, situation eller sted at observere.

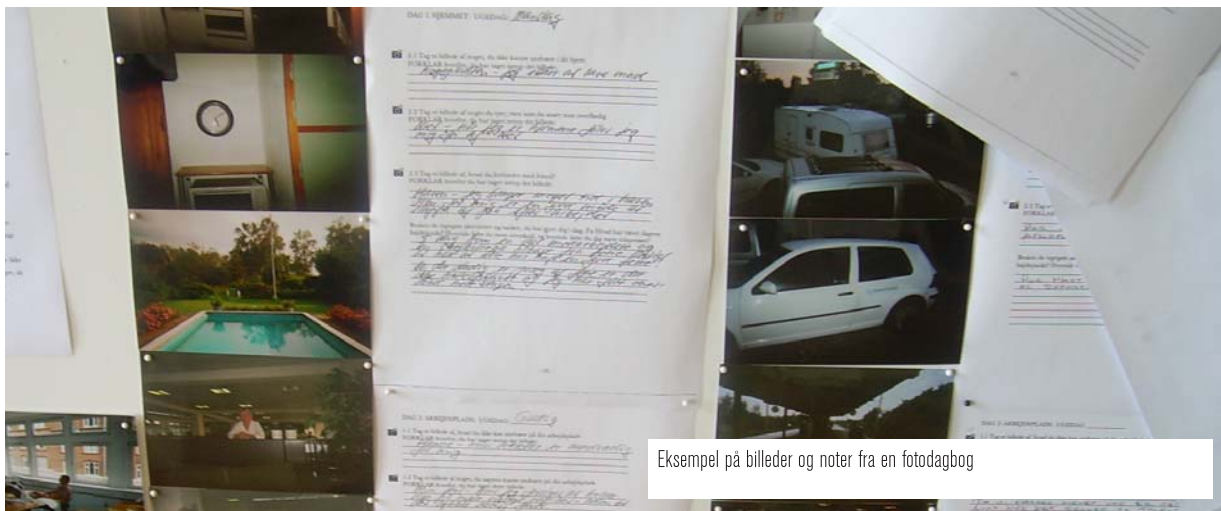


- Vær opmærksomhed på om man "forstyrrer" eller gør brugerne nervøse hvis man medbringer et videokamera. Ofte kan brug af kamera skabe færre forstyrrelser.



Nedskriv de vigtigste observationer med det samme, så man ikke mister vigtige detaljer.

En fotodagbog giver et reelt billede af brugere og kunders hverdag gennem selv-observation.



Eksempel på billeder og noter fra en fotodagbog

FOTODAGBØGER ER RELEVANTE FORDI DE:

- Tvinger brugerne til at sætte billeder og ord på værdier, som de forbinder med bestemte produkter og services
- Giver billig adgang til information om konkrete hverdagssituationer og aktiviteter
- Afslører umødte behov for nye eller ændrede produkter og services

FORBEREDELSE

- Researchteamet bør afklare, hvilke spørgsmål de ønsker at få svar på ved at lade brugerne dokumentere deres egen hverdag.
- Der forberedes en spørgeguide eller et fysisk dagbogsformat, der forklarer af hvad og hvordan brugeren skal tage billeder.
- Spørgguiden kan enten sendes forud for et etnografisk interview eller afleveres efter et gennemført interview.
- I forbindelse med et interview bliver informanterne forklaret, hvad researcheren gerne vil have ud af fotodagbogen og hvornår han gerne vil have materialet tilsendt.

UDFØRELSE

- Brugeren medbringer kameraet i løbet af dagen og tager fx billeder af situationer, hvor de benytter et produkt eller en service-ydelse, eller situationer hvor de føler de mangler dem. På projekter indenfor sundhed og velfærd kan patienter bedes om at dokumentere et ophold på sygehuset.
- 25-50 billeder er tilstrækkeligt – også af hensyn til brugernes tid.
- Materialet samles enten af brugeren eller sendes i ubearbejdet form til projektteamet.

NÆSTE SKRIDT

- Researchteamet modtager fotodagbogen fra de forskellige brugere og gennemgår centrale forskelle og ligheder. Har brugerne fx taget billeder af de samme situationer og produkter?
- Hvis brugeren har lavet fotodagbogen efter et interview, kan man kontakte brugeren og bede ham om at forklare deres billeder og kommentere centrale situationer. Researcheren tager noter, så man efterfølgende har dagbøger, fotomappe og noter som dokumentation.
- Researchteamet grupperer billeder og beskrivelser ud fra de spørgsmål man ønskede svar på.

1.3 FOTODAGBØGER



TID



BRUGERTYPE



DELTAĞERE

VARIATION

- Kan udvides til et online-community med flere brugere, hvor de forholder sig til og kommenterer på hinandens erfaringer og fotos. Dette kan give konkret inspiration til fx medarbejdere i R&D-afdelinger, som hermed kan komme i dialog med brugerne om deres brug af produkter og services.

KRITISKE FAKTORER

- En grundig forklaring af formålet til informanterne er afgørende for, at fotodagbogens resultater kan bruges i det videre projektførløb. Information bør gives både mundtligt og skriftligt.
- Vær opmærksom på at informere brugeren om rettigheder, hvis man fx ønsker at bruge billederne efterfølgende i kommunikationsmateriale.
- Det er vigtigt at afklare, hvordan billedmaterialet efterfølgende skal bruges. Vær opmærksom på at engangskameraer ofte giver et dårligt billedmateriale.

BRUGERGRUPPER

- Fotodagbøger er særligt anvendelige på slutbrugere, hvor der er konkrete hverdagssituationer, man ønsker en bedre forståelse af.

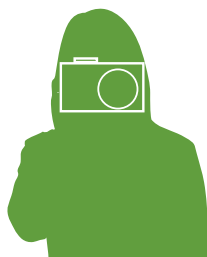
KAN KOMBINERES MED

- Etnografisk interview **1.1**
- Observation **1.2**
- Brugerrejser **1.4**
- Service blueprint **2.4**

NR.
DATO / TID
BESKRIVELSE



Brugeren tildeles et kamera og en notesblok, som de i løbet af fx 24 timer skal bruge til at dokumentere, hvad de finder relevant for den stillede opgave.



Brugeren bliver bedt om at fotografere bestemte hverdagssituationer.

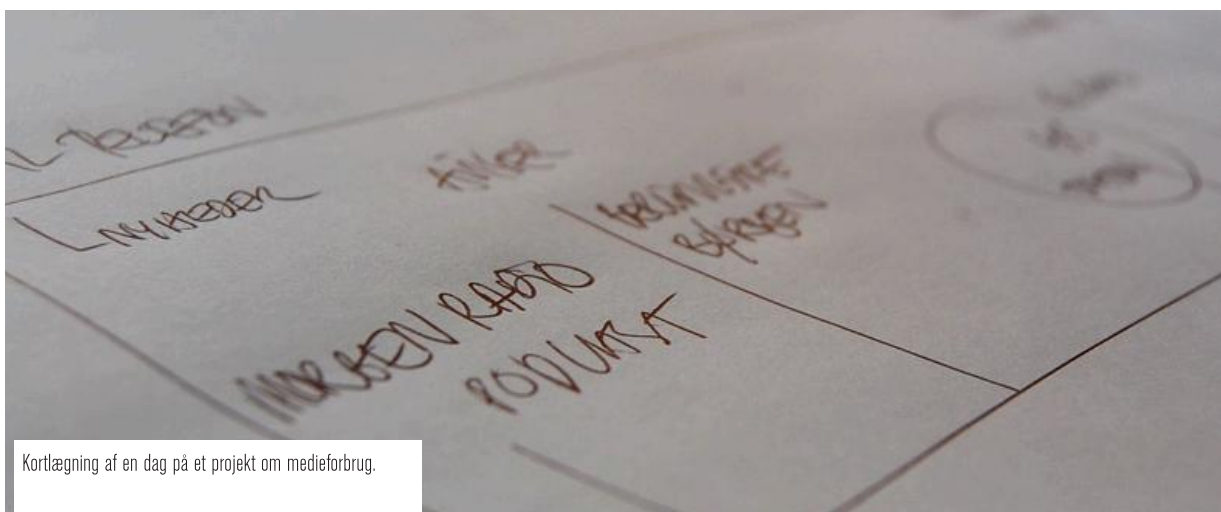


- Fotos sættes på plancher eller boards, så de er synlige for projektgruppen. Det giver et fælles fundament at foretage analysen ud fra, fx mønsteranalyse.

1.4

BRUGERREJSER

Sammen med brugerne identificeres og beskrives de centrale tidspunkter og situationer, hvor brugerne møder en service.



Kortlægning af en dag på et projekt om medieforbrug.

BRUGERREJSER ER RELEVANTE FORDI DE:

- Brugerrejser kortlægger brugeres opfattelse af fordele og ulemper ved konkrete berøringspunkter med en service
- Afklar en virksomhed eller institutions forståelse af brugerens samlede rejse med en service på tværs af medarbejdere og afdelinger
- Giver grundlag for at identificere udviklingspotentiale på de mest relevante områder, som kan forbedre brugertilfredsheden og kundeværdien

FORBEREDELSE

- Det afklares, hvilke centrale spørgsmål, man ønsker at få svar på med metoden. Fx kan der være særligt kritiske berøringspunkter, som er særligt vigtige at få information om.
- Brugerrejsen kan foretages i forbindelse med et etnografisk interview eller deltagerobservation, hvor man i forvejen har etableret et kendskab til personen.

UDFØRELSE

- Researcheren tegner en tidslinie, fx for en dag, og spørger ind til konkrete handlinger, som har betydning for brugeren. Fx kan et projekt om togrejseoplevelser spørge ind til, hvilke berøringspunkter brugeren har med DSB før, under og efter en togrejse.
- Brugeren noterer eller tegner de forskellige hændelser på papiret og forklarer hvorfor og hvilken værdi servicen giver netop dér.
- Researcheren kan bede brugeren om at markere de berøringspunkter, som har størst og mindst værdi for ham.
- Svarene noteres og optages med diktafon eller videokamera af researcheren.

NÆSTE SKRIDT

- Researcheren medbringer papiret med brugerrejsen og noterer efterfølgende sine kommentarer i forhold til de observationer, han gjorde undervejs. Var der fx punkter, hvor brugeren virkede særligt begejstret eller frustreret. Hvilken betydning havde det i forhold til virksomhedens service?
- Brugerrejsen kan eventuelt tegnes op og visualiseres som dokumentation til senere brug i projektet, fx som kommunikationsredskab til personas (se model).

1.4 BRUGERREJSER



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- En lignende metode er service blueprint, som også beskriver en bruger- eller kundes rejse. Et service blueprint er en mere analytisk metode, der går i detaljer med hvad det kræver af en institution eller virksomhed at levere kundeservice.

KRITISKE FAKTORER

- Det er afgørende at prioritere de centrale berøringspunkter, så man fremadrettet ved hvor man bør fokusere.
- Det er vigtigt at spørge ind til hvorfor brugeren har valgt nogle berøringspunkter frem for andre, så man bagefter kan forklare årsager til behovet.
- Det vigtigt at foretage og visualisere flere brugerrejser, så man har et fornuftigt grundlag at sammenligne ud fra. Der bør foretages minimum 5 brugerrejser for at man kan identificere centrale forskelle og ligheder.

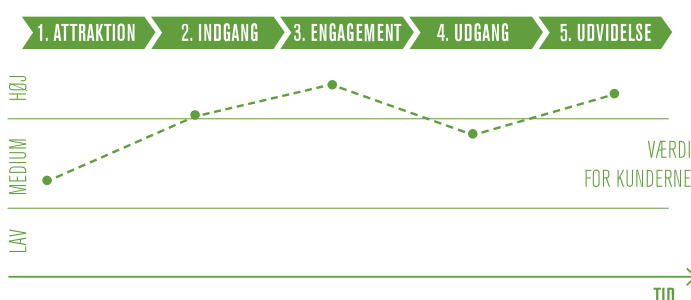
BRUGERGRUPPER

- Metoden kan med fordel bruges med slutbrugere og professionelle brugere (B2B)

KAN KOMBINERES MED

- Etnografisk interview **1.1**
- Observation **1.2**
- Service blueprint **2.4**

- 1: Tegn en tidslinie og instruéer brugeren
- 2: Brugeren noterer situationer og berøringspunkter
- 3: Inddel brugerrejsen i faser
- 4: Bed brugeren om at prioritere og beskrive værdi



EKSPERTINTERVIEWS

Et alternativ til deskresearch og rapportlæsning, som kan give særlig værdifuld viden til at belyse spørgsmål om en branche.



Eksperter giver hurtig adgang til specialviden, som kan hjælpe projektet videre.

ET EKSPERTINTERVIEW ER RELEVANT FORDI DET:

- Fremtvinger prioritering og fokus på de vigtigste områder for den videre brugerresearch og analyse
- Skaber overblik over en branche og giver input til, hvor der er huller i markedet
- Skaber troværdighed om projektets tilgang

FORBEREDELSE

- Forud for interviewet har intervieweren med projektgruppen forberedt en række temaer/spørgsmål. Der forberedes en spørgeguide med de vigtigste spørgsmål.
- Der udvælges en person med særlig viden og erfaring inden for et område, man mener kan hjælpe med at besvare spørgsmålene.
- Spørgsmålene kan eventuelt sendes til ekspert forud for interviewet for at sikre optimal tidsudnyttelse og udbytte.

UDFØRELSE

- Ekspertinterviewet foretages ofte hos ekspert for at vedkommende ikke skal bruge for meget tid på transport.
- Intervieweren giver en kort introduktion til temaet. Hvis man ikke har erfaring med at tage noter, kan man optage interviewet med diktafon. Vær sikker på, at du har ekspertens tilladelse før du tænder for diktafonen.
- Interviewet gennemføres som en uformel samtale med inspiration fra de forberedte spørgsmål.
- Det kan være en god idé at have en passende gave med som tak.
- Afslut interviewet med at opsummere, hvordan materialet skal anvendes.

NÆSTE SKRIDT

- Efter interviewet gennemlyttes den eventuelle lydoptagelse, og de vigtigste informationer nedskrives, så de kan deles med andre i projektgruppen.
- Afklar efterfølgende hvilke spørgsmål ekspertinterviewet ikke belyste, så man kan identificere eventuelle behov for interviews med andre eksperter.

1.5 EKSPERTINTERVIEWS



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Ekspertgruppe-workshops med 5-15 deltagere kan i begyndelsen af et projekt være med til at identificere muligheder og idéer.
- Strukturerede telefoninterviews på 30-45min kan være en effektiv og billig måde at foretage mange ekspertinterviews på.

KRITISKE FAKTORER

- Man bør prioritere de vigtigste spørgsmål forud for interviewet, da man ofte har begrænset tid til at gennemføre et ekspertinterview.
- Intervieweren bør afklare med ekspert om synspunkter og holdninger må deles med andre medarbejdere, fx i forbindelse med udarbejdelse af kommunikationsmateriale, rapporter mm.
- Vær opmærksom på, at ekspert vil give en bestemt vinkel på et område, som med fordel kan undersøges nærmere med andre metoder, fx etnografisk interview.

BRUGERGRUPPER

- Superbrugere kan med fordel inddrages.
- Professionelle kunder, fx i forbindelse med værdikæde-analyser kan inddrages.

KAN KOMBINERES MED

- Trend-analyse 0.4
- Etnografisk interview 1.1
- Værdikædeanalyse 2.5
- Superbrugerworkshop 5.1

Spørgsmål og
baggrundsinformation



Send materiale forud for interview
for at afstemme forventninger



Undersøg emnet og vær grundigt
forberedt, da der er begrænset tid



FX BOARDS ELLER POWERPOINT

Skab et format, der fortæller de vigtigste
pointer og kan deles med andre

FASE 2

2.

ANALYSE

2.1 MØNSTERANALYSE

2.2 ANALYSE MED SOFTWARE

2.3 PERSONAS

2.4 SERVICE BLUEPRINT

2.5 VÆRDIKÆDEANALYSE

MÅLET MED FASE 2

Er at analysere det indsamlede researchmateriale, så der skabes overblik og identificeres udviklingspotentialer.

CENTRALE SPØRGSMÅL SOM BESVARES MED DENNE FASE

- Hvad er de vigtigste indsigter for vores organisation og hvilke konsekvenser har de?
- Hvordan oversætter vi indsigter til udviklingspotentialer?
- Hvordan kommunikerer vi vores analyser af brugernes behov på en overbevisende måde for medarbejdere og samarbejdspartnere?

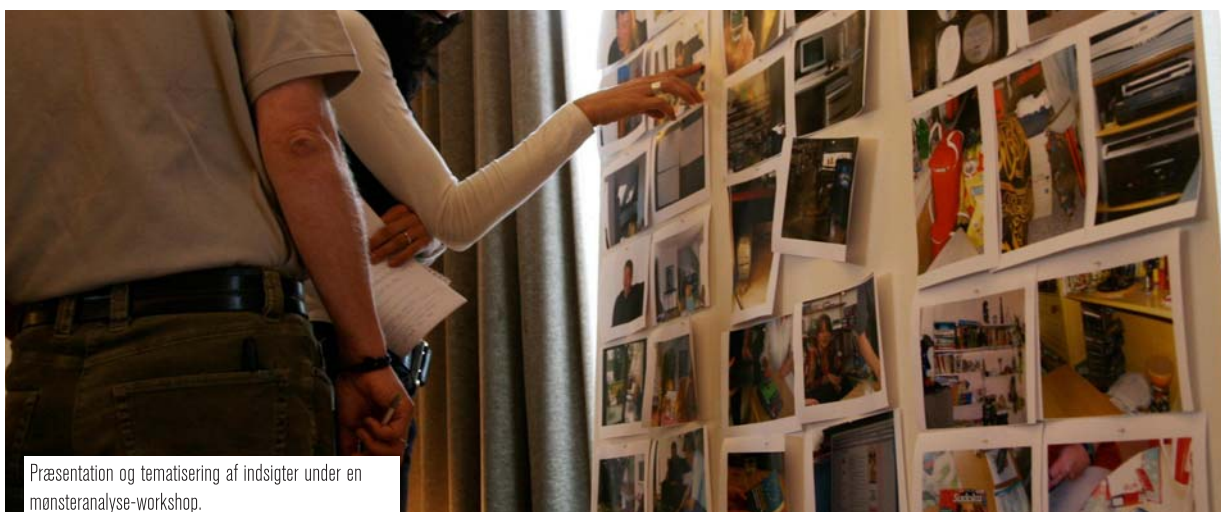
DET ER I DENNE FASE VIGTIGT AT

- Skabe struktur og overblik over researchmaterialet
- Prioritere indsigter, der har et potentiale for organisationen
- Præsentere indsigter og udviklingspotentialer for medarbejdere og ledere uden for projektgruppen

2.1

MØNSTERANALYSE

Bearbejdelse og gruppering af researchdata som muliggør formulering af brugerindsigter og innovationspotentialer.



Præsentation og tematisering af indsigter under en mønsteranalyse-workshop.

MØNSTERANALYSE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Skaber struktur i et stort datamateriale
- Hjælper med at identificere og prioritere de vigtigste temaer og indsigter, som har konsekvenser for virksomheden eller institutionens ydelser
- Fremtvinger en retning for udvikling af idéer og koncepter, som kan videreudvikles til værdifulde løsninger

FORBEREDELSE

- Der tages udgangspunkt i det nedskrevne og organiserede researchmateriale. Det kan fx være notater fra interviews, fotos fra observationer, modeller fra brancheanalysen eller andet researchmateriale.
- Materialet sættes op i et fysisk rum, så det er synligt og kan deles med andre. Det fysiske materiale i rummet kan hjælpe med at skabe overblik i datamaterialet og synliggøre fællestræk og temaer.
- Det kan være en fordel at inddrage socialvidenskabelige teorier fra fx antropologi, psykologi og sociologi for at opnå tilstrækkelig dybde i indsigterne.

UDFØRELSE

- De enkelte dele af researchmaterialet diskuteres og grupperes ud fra de definerede temaer og nøgle spørgsmål, som blev formuleret i kick-off workshoppen og researchguiden.
- Ud fra forskellige dataeksempler defineres temaer som gennem en induktiv proces syntetiseres til en række indsigter. Der vil typisk være mellem 3-10 indsigter afhængig af projektets omfang. Regn ikke med at den præcise formulering sidder i skabet i første hug (se model).
- Når første udkast til indsigter er beskrevet, finder man bevisførelse for indsigterne ved at undersøge materialet og kombinere forskellige typer af researchmateriale. Her kan man fx gøre brug af analysesoftware til at søge i og gruppere materialet.

NÆSTE SKRIDT

- Når indsigter og bevismateriale er formuleret, beskrives de centrale konsekvenser som indsigten har for organisation og medarbejdere.
- Resultatet af mønsteranalysen vil fx være en Powerpoint-præsentation med klart formulerede indsigter, der beskriver deres betydning for institutionens service eller virksomhedens forretning.
- Mønsteranalysen sikrer dermed, at den videre idéudvikling bygger på brugerbehov.

2.1 MØNSTERANALYSE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Det kan være en god idé at inddrage forskellige personer, som ikke har indsamlet researchmaterialet, i mønsteranalysen, fordi det kan åbne for nye spørgsmål og temaer, som er relevante for virksomheden.

KRITISKE FAKTORER

- Mønsteranalyse kan være en krævende proces, som forudsætter analytisk erfaring og tilstrækkelig forberedelse. Man kan ikke forvente at foretage en dybdegående mønsteranalyse på en halv dag.
- Det er vigtigt at afklare, hvad der karakteriserer en indsigt i projektgruppen. Ofte bruger projekter mange kræfter på at diskutere, hvornår noget er en indsigt og ikke en observation (se kriterier i model).
- Flere indsigter end 5 vil erfaringsmæssigt øge forvirringen og overblikket i projektgruppen.

BRUGERGRUPPER

- Mønsteranalyse bør foretages af projektdeltagere med analytisk erfaring, som kender organisationens strategiske udfordringer.
- Metoden kræver ikke involvering af brugergrupper.

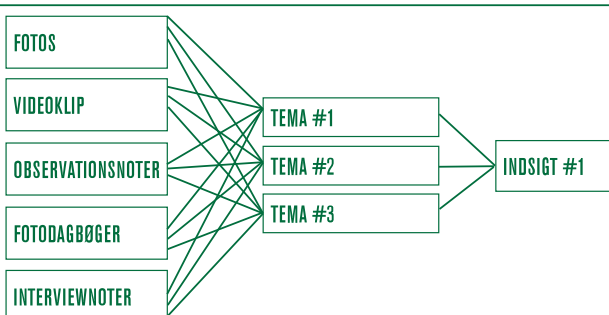
KAN KOMBINERES MED

- Analyse med software **2.2**
- Service blueprint **2.4**
- Værdikædeanalyse **2.5**

Eksempel på en typisk struktureringsproces. Mønsteranalyse er en induktiv proces, hvor man udvikler indsigter gennem gruppering og syntetisering af forskellige dataeksempler.

Formulering af en indsigt bør leve op til følgende kriterier. En indsigt er:

- original,
- klart og aktivt formuleret,
- afdækker brugerbehov,
- har implikationer for indtjening eller øget brugerværdi.



ANALYSE MED SOFTWARE

Softwareprogrammer kan strukturere og give overblik over store mængder researchdata.



En researcher søger i en database efter relevante videoklip med brugere, der fortæller om hvilken betydning boligindretning og møbler har for deres hjem.

ANALYSE MED SOFTWARE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Styrker udviklingen af vigtige grupperinger forud for konceptudvikling
- Muliggør at researchmateriale i en virksomhed eller institution kan deles med andre afdelinger og medarbejdere
- Sikrer at researchmateriale kan genbruges til fremtidige projekter og præsentationer

FORBEREDELSE

- Et softwareprogram til analyse indkøbes, fx Atlas T.I. eller InVivo.
- Forskellige dokumenter, video, fotos og lydfile fra researchen navngives og placeres på et samlet sted på en harddisk eller server.
- Researchmaterialet lægges ind i software-programmet.
- Analyser med software kan ikke stå alene som selvstændig analysemetode, men bør integreres som en del af andre metoder, fx monsternanalyse eller værdikædeanalyse.

UDFØRELSE

- Der udvikles en liste med koder, som beskriver vigtige temaer, personer eller behov i materialet, så man kan 'tagge' de forskellige dataeksempler, fx citater og videoklip. Større projekter med meget researchmateriale arbejder med mellem 50-100 koder. Der vil ofte blive tilføjet flere koder, når man begynder at se researchmaterialet igennem.
- Herefter markeres citater, fotos og videoklip, hvorefter de får koder, og der tilføjes en billedtekst. Koderne gør det muligt at søge i og sortere i researchmaterialet.
- Når det samlede datamaterialet er kodet og lagt ind i databasen, kan man ved hjælp af software-programmet begynde at gruppere materialet og se mønstre.

NÆSTE SKRIDT

- Databasen er et værdifuldt fundament, som forberedelse forud for monsternanalysen, hvor man har behov for at skabe overblik og udvikle indsigter, fx hvis man vil finde eksempler på situationer, hvor brugere anvender et bestemt produkt.
- Databasen gør det nemt at genbruge og genfinde researchmateriale. Hvis man fx har brug for input til en ny produktlancering eller kampagne, kan man ved hjælp af databasen hurtigt finde relevant information om en bestemt kundetype.

2.2 ANALYSE MED SOFTWARE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- En analog og mindre tidskrævende måde at foretage analysen på kan gøres ved at lave en overskuelig planche med tekst og billeder, hvor man tilføjer koder på forskellige citater og fotos.

KRITISKE FAKTORER

- Software-analyser er tidskrævende, og man bør derfor gøre sig klart hvor meget materiale man ønsker at analysere. Både i forhold til det pågældende projekt og eventuelle projekter i fremtiden, hvor materialet kunne have en værdi.
- For at sikre et tilstrækkeligt kvalitetsniveau kræver det en researcher med erfaring inden for behandling og gruppering af materialet i softwaredatabaser.
- For mindre virksomheder eller institutioner kan det være en relativt stor udgift, og man bør derfor nøje overveje behovet for der investeres i programmerne.

BRUGERGRUPPER

- Analyser med software bør foretages af projektdeltagere med erfaring inden for analyse-softwareprogrammer.

KAN KOMBINERES MED

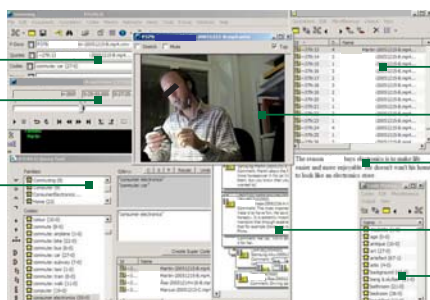
- Monsternanalyse **2.1**
- Personas **2.3**
- Service blueprint **2.5**

EKSEMPEL PÅ ET SOFTWAREPROGRAM TIL ANALYSE: ATLAS.TI

Info, projektkode etc.

Redigeringsværktøj

Kodesøgningsværktøj



Liste over materialer

Selve videoklipet

Noter der forklarer videoklipet

Vigtige citater

Kodeliste

Personas er et kommunikationsværktøj til at visualisere fiktive brugertyper og deres hverdag.



En persona præsenteres gennem visualiseringer, der beskriver særlige stemninger og kendetegn.

PERSONAS ER RELEVANTE FORDI DE:

- Beskriver centrale forskelle og ligheder mellem brugertyper og deres behov
- Giver mulighed for at målrette kommunikation til forskellige brugere
- Styrker medarbejders forståelse af de kunder og brugere, de udvikler og sælger produkter og services til

FORBEREDELSE

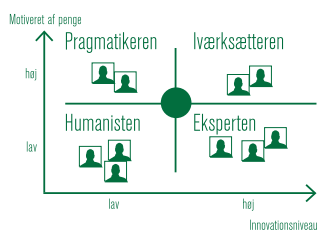
- Der fastsættes en ramme for, hvordan man forestiller sig at bruge personas, fx som input til medarbejdere i R&D eller til det administrative personale.
- Researchmateriale der beskriver forskellige brugerprofiler identificeres og samles, fx ud fra etnografiske interviews, deltagerobservation og brugerrejser.

UDFØRELSE

- Centrale forskelle og ligheder mellem brugere fremhæves. Disse forskelle udgør kernen i udviklingen af personas. Der diskuteres hvor mange personas, der er behov for at beskrive.
- For at give liv til personas skal typerne navngives, konkretiseres med et billede og der gives en kort beskrivelse af dem som personer. Det kan fx ske på en planche eller en fotostat.
- De kendetegn, der beskriver hver persona, skal tage udgangspunkt i projektets tema. Det kan fx være, hvad de forventer af en bestemt ældreservice, og hvornår de bruger den.

NÆSTE SKRIDT

- Resultatet af personas er en række visualiseringer og beskrivelser af fiktive personer, som kan deles med medarbejdere på tværs af afdelinger.
- De udviklede personas sikrer, at medarbejderne har en tættere forbindelse til deres brugere og kunders hverdag og behov.
- Personas kan bruges til at målrette konceptudviklingsfasen.



HUMANISTEN

"Det Sofia bedst kan lide ved sit job som sygeplejerske er at hjælpe andre med deres problemer. For hende er det nærmest et kald - at gøre mennesker glade: om det betyder at de oplever større livsglæde eller ved at løse mindre praktiske bump på vejen. Hun finder arbejdet meget givende og bliver motiveret af kontakt og positive reaktioner fra sine patienter"



Grupper af respondenter giver et overblik over baggrunden for udvikling af de forskellige personas

Et uddrag af en persona-beskrivelse ud fra motivation og brug af centrale produkter

Personas som kommunikationsmateriale til medarbejderne i en virksomhed

2.3 PERSONAS



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Personas kan sammen moodboards kobles sammen med virksomhedens eksisterende segmenteringsmodeller og dermed benyttes som redskab til at få liv i segmenterne.

KRITISKE FAKTORER

- Det er centralt at lave personas ud fra relevante karakteristika som virksomheden eller institutionen kender. Det kan fx være brug af teknologi og medier, særlige produkter mm.
- Det er vigtigt, at personas præsenteres og bringes til live for medarbejderne, så de føler ejerskab og kan fortælle de vigtigste historier videre.
- Hold et realistisk fokus på antallet af personas, der udvikles. 3-5 personas er mest almindeligt.

BRUGERGRUPPER

- Personas bør udvikles af projektdeltagerne med kommunikationserfaring, så de formidles på en klar og struktureret måde.
- Metoden er særlig anvendelig til at beskrive forskellige slutbrugere. Dog kan den med fordel også beskrive forskellige professionelle kunder (B2B)

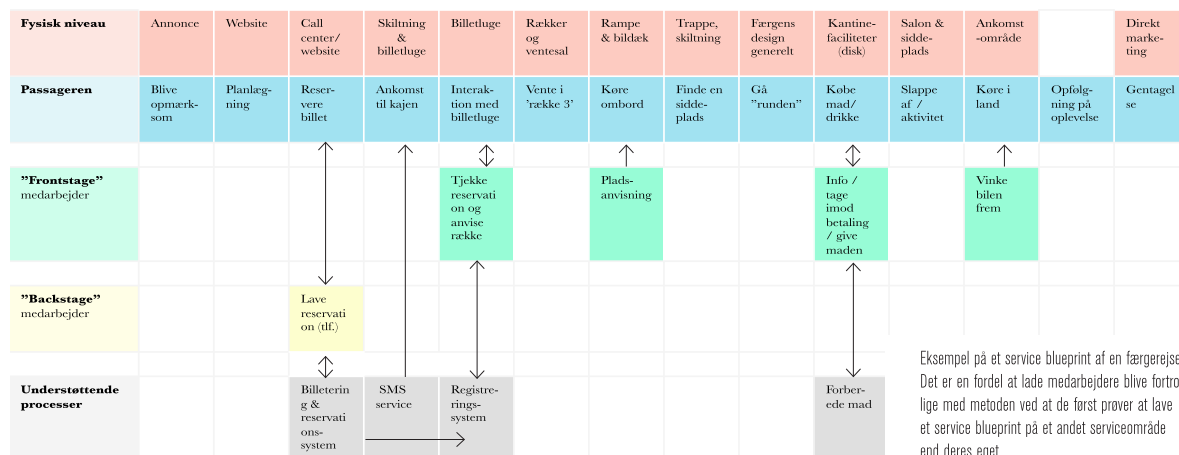
KAN KOMBINERES MED

- Etnografisk interview 1.1
- Observation 1.2
- Fotodagbøger 1.3
- Brainstorm 3.1

2.4

SERVICE BLUEPRINT

Visualisering af den samlede kunderejse set fra et brugerperspektiv.



ET SERVICE BLUEPRINT ER RELEVANT FORDI DET:

- Skaber detaljeret overblik over de vigtigste berøringspunkter en bruger har med en service eller oplevelse
- Tvinger en virksomhed eller institution til at tænke struktureret over serviceydelser på tværs af interne afdelinger og medarbejdere
- Identificerer hvilke understøttende processer, der er afgørende for at levere den ønskede kundeservice

FORBEREDELSE

- Det første skridt er tydeligt at klarlægge, hvilke serviceprocesser man ønsker at "blueprint" /skitsere,
- Der besluttes, hvilke bruger- eller kunde-grupper man ønsker at foretage et service blueprint på. Fx kan der være stor forskel på at skitsere et servicetilbud for togrejsende på standard og 1. klasse.
- Relevant researchmateriale identificeres, så man har konkrete eksempler at analysere ud fra. Service blueprintet styrkes, når man har indsamlet brugerindsigter forud for arbejdet. Hermed sikres, at der ikke udvikles forslag ud fra hvad man tror, der skaber værdi for kunderne, men hvad man ved.

UDFØRELSE

- Projektgruppen starter med at kortlægge kundens aktiviteter eller handlinger på et stort papir eller whiteboard. Dette kan gøres ved at svare på spørgsmålet: "Hvornår begynder og slutter en service set fra brugerens vinkel?"
- Næste skridt er at skitsere både direkte og indirekte handlinger, som personale og medarbejdere har med kunden. Fx når en kunde træder ind på billetkontoret for at købe billet til toget. Indirekte handlinger kan fx være at personale forbereder mad og drikkevarer "bag scenen", som først serveres af togpersonalet i toget. Sidste skridt er at beskrive hvilke understøttende processer, der er nødvendige for at opretholde den ønskede service.

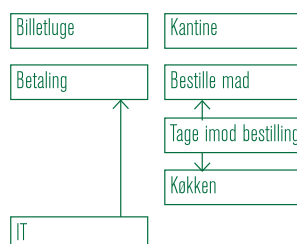
NÆSTE SKRIDT

- Et visualiseret service blueprint vil ofte give personale og medarbejdere inden for både offentlige og private virksomheder en række "aha-oplevelser", når deres rolle beskrives i forhold til den samlede kunderejse.
- Det fysiske service blueprint vil naturligt medføre forslag til løsninger på de identificerede udfordringer og bør derfor indgå i fx brainstorm-workshops.
- Service blueprintet kan indgå i mere strategiske diskussioner af, hvilke dele af kunderejsen en virksomhed har særlige stærk konkurrencefordele i.

KOMPONENTER FOR ET SERVICE BLUEPRINT

Fysisk niveau	
Kundehandlinger	Interaktion
Direkte kundekontakt	Synlighed
Indirekte kundekontakt	Intern interaktion
Understøttende processer	

EKSEMPLER:



2.4 SERVICE BLUEPRINT



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- En mindre detaljeret udgave af et service blueprint er brugerrejser, som udelukkende beskriver brugerens behov i forbindelse med en serviceoplevelse.

KRITISKE FAKTORER

- Det er afgørende, at man tager udgangspunkt i kundens/brugerens samlede servicerejse, og derfra beskriver, hvad det kræver af medarbejdere og understøttende processer.
- Det er vigtigt, at lade tværfunktionelle teams arbejde sammen om opgaven. Det giver begrænset værdi, hvis de udvikles af enkeltpersoner.
- Undgå at have for mange detaljer med i begyndelsen, da det kan tage energien ud af diskussionerne og gøre det vanskeligt at skabe et samlet overblik.

BRUGERGRUPPER

- Serviceblueprints bør udvikles i grupper med forskellige medarbejdere
- Kunder eller slutbrugere kan med fordel inddrages i processen, fx leverandører af madvarer til toget

KAN KOMBINERES MED

- Brugerrejser 1.4
- Mønteranalyse 2.1
- Værdikædeanalyse 2.5
- Brainstorm 3.1

VÆRDIKÆDEANALYSE

En analyse af de samlede aktiviteter i en værdikæde.



Værdikædeanalyser vil ofte være mest relevant for produktionsvirksomheder. Dog er flere offentlige institutioner også begyndt at arbejde med værdikædeanalyser.

EN VÆRDIKÆDEANALYSE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Skaber overblik over de områder i værdikæden, hvor der er størst behov og potentiale for innovation i forhold til brugerbehov og brugerværdi
- Identificerer effektiviseringspotentialer og konkurrencefordele fx i forbindelse med distribution og salg
- Styrker en institution eller virksomheds strategiske beslutningsgrundlag

FORBEREDELSE

- Først defineres hvilken del af virksomheden eller institutionen, som skal være en del af analysen. Fx kan projektet afgrænses geografisk eller i forhold til bestemte produktkategorier.
- Det indsamlede researchmateriale organiseres i forhold til de primære aktiviteter i værdikæden (her med udgangspunkt i en produktionsvirksomhed): Leverandører og input af råvarer, produktion, distribution, markedsføring, salg og service (se model).

UDFØRELSE

- Virksomhedens aktuelle performance defineres ud fra en række konkurrenceparametre/ benchmark-tal for branchen, som har betydning for virksomheden. Disse benchmarks opstilles fx i et scorecard.
- Med udgangspunkt i de opstillede benchmarks analyseres det indsamlede brugerresearch for de forskellige led i kæden. Det analyseres hvilke led, som rummer de største problemer, og hvor kunderne oplever størst værdi. Dette gælder både i forhold til værdiskabelse og omkostninger.
- Der udarbejdes retningslinier og guidelines for design af fremtidige processer, som kan skabe bæredygtige resultater.

NÆSTE SKRIDT

- Værdikædeanalysen giver et grundlag for at prioritere, hvilke aktiviteter og processer der bør udvikles eller fastholdes for at styrke bruger- eller kundeværdien, og hvilke der evt. kunne outsources til andre spillere.
- Prioritering foretages i forhold til, hvorvidt man som virksomhed ønsker at differentiere sig på højere kvalitet eller omkostningsbesparelser.

2.5 VÆRDIKÆDEANALYSE



TID



BRUGERTYPE



DELTAĞERE

VARIATION

- Den beskrevne værdikæde-analyse af de primære aktiviteter kan udbygges ved at foretage analyse af virksomhedens supportaktiviteter som understøtter de primære aktiviteter (se model).

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at præcisere konkurrencesituation og benchmarks gennem involvering af ledelsen.
- Værdikædeanalyser er ressourcekrævende og kræver involvering af personer, som har erfaring med analyser af de enkelte aktiviteter og aktører i kæden.
- Det er vigtigt at afsætte tilstrækkelige ressourcer til at gennemføre analyserne, så man sikrer at identificere de vigtigste berøringspunkter i kæden.

BRUGERGRUPPER

- Værdikædeanalyser bør foretages af personer med traditionel erfaring inden for værdikæder, marketing og salg.
- Professionelle brugere og kunder (B2B) kan med fordel inddrages.

KAN KOMBINERES MED

- Brancheanalyse 0.3
- Etnografisk interview 1.1
- Service blueprint 2.4
- Gap-analyse 4.2

1. DATAINDSAMLING



2. DATA-ANALYSE



Michael Porters værdikædeanalysemodel: Værdikædeanalysen viser de stærke led i virksomhedens værdikæde, hvor der opstår konkurrencemæssige fordele.

FASE 3

3.

IDÉ & KONCEPT

3.1 BRAINSTORM OG IDÉPRIORITERING

3.2 RAPID PROTOTYPING

3.3 MOCK-UP

3.4 PRIORITERINGSMATRIX

3.5 SCENARIEUDVIKLING

3.6 ONLINE COMMUNITIES

MÅLET MED FASE 3

Er at udvikle og udvælge konceptidéer, som har potentiale til at blive videreudviklet og testet.

CENTRALE SPØRGSMÅL SOM BESVARES MED DENNE FASE

- Hvilke ideer kan vi gruppere til sammenhængende konceptidéer og tidlige prototyper?
- Hvordan sikrer vi, at vores idéer tager udgangspunkt i brugernes behov?
- Hvordan udvælger vi de løsningsforslag, der har størst potentiale for vores organisation?

DET ER I DENNE FASE VIGTIGT AT

- Dokumentere og synliggøre idéer og løsningsforslag
- Involvere brugere for at få idéer og input
- Evaluere og prioritere de bedste konceptidéer

3.1

BRAINSTORM OG IDÉPRIORITERING

Udvikling og prioritering af hurtige ideer i fællesskab.



Idéworkshop - det er vigtigt at huske at en brainstorm er et middel til at udvikle ideer og ikke et mål i sig selv.

EN BRAINSTORM ER RELEVANT FORDI DEN:

- Genererer en stor mængde idéer, så man kommer hurtigt rundt om de emner, der er relevante for projektet
- Skaber energi mellem medarbejdere om mulige løsninger på problemer
- Muliggør en efterfølgende prioritering af de bedste og mest relevante idéer, som kan videreudvikles til relevante koncepter og prototyper

FORBEREDELSE

- En brainstorm indledes med at afklare, hvilke spørgsmål, behov eller udfordringer, som man ønsker at besvare eller løse.
- Spørgsmålene skrives op på en tavle eller stort stykke papir, så de er synlige for alle deltagere på workshoppen.
- Deltagerne inddeles i grupper af max 5-6 personer for at sikre god idéudveksling og energi i grupperne. Hver person tildeles en stak post-its.
- Det er en god idé at kombinere individuelle og gruppebaserede brainstorm forløb (også kaldet for "stille" og "åben" brainstorm), så man sikrer at alle ideer kommer på bordet.

UDFØRELSE

- Hver person i gruppen starter med at skrive idéer på post-its i 5-10 minutter.
- Når tiden er gået præsenterer hver person sine idéer for gruppen og placerer dem (ofte 5-10 idéer per person), så de er synlige for alle. På dette tidspunkt i processen handler det om at generere og præsentere idéer – ikke om at diskutere hvorvidt idéerne er urealistiske, gode eller dårlige.
- Alle ideer sættes op samme sted, så der kan skabes overblik over alle idéer.
- Næste skridt for gruppen er at forsøge at gruppere idéerne i temaer eller kategorier. Der skrives en overskrift på hver af kategorierne og gruppen diskuterer deres anvendelighed.

NÆSTE SKRIDT

- Brainstorms er et middel til at udvikle ideer; de bør ikke være et mål i sig selv. Det er vigtigt at resultatet ikke ender som en "væg af farvede post-its", som giver mening for dem der har deltaget i processen, men som virker uforståeligt for udefrakommende. Derfor er det afgørende, at en eller flere personer arbejder videre med at prioritere og beskrive kategorierne ud fra deres potentiale (se model). Beskrivelserne kan herfra videreudvikles til hurtige prototyper og konceptskitser.

3.1 BRAINSTORM



TID



BRUGERTYPE



DELTAĞERE

VARIATION

- Brainstorm-workshops kan udbygges med inddragelse af eksterne "livlinier", som deltagerne kan ringe til for at få ideer. I løbet af workshoppen afsættes kort tid til at hver deltager bliver bedt om at ringe til en relevant kollega eller ven, som kan give input til nye løsninger. Det kan være med til at skabe fornyet energi under workshoppen.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at bruge tilstrækkelig tid for brainstormingen, så deltagerne er afklarede med, hvilke spørgsmål og behov de skal fokusere på og hvilke indsigter fra researchen, som spørgsmålene relaterer sig til.
- Disciplin og evnen til at lytte til andres ideer er afgørende for en tilfredsstillende gennemførelse af brainstorms. Hold fokus på muligheder og løsninger.
- Tidspress skaber energi. Sæt begrænsninger op for hvor lang tid man har til idéudvikling.

BRUGERGRUPPER

- Slutbrugere og professionelle brugere kan med fordel involveres i brainstorm-workshops for at give nye input og idéer.

KAN KOMBINERES MED

- Rapid prototyping **3.2**
- Mock-up **3.3**
- Scenarieudvikling **3.5**

RETNINGSLINIER FOR BRAINSTORM

ARBEJD SAMMEN - Byg videre på andres idéer

VÆR ÅBEN - Udsæt evaluering og kritik

DOKUMENTÉR - skriv alt ned

STRUKTURÉR - Hold fokus på emnet

VÆR TILSTEDE - Undgå distraktion - ingen mobil og laptop

PRIORITERING AF IDÉER

STORT POTENTIALE

SVÆRT AT IMPLEMENTERE



LET AT IMPLEMENTERE

LILLE POTENTIALE

RAPID PROTOTYPING

Hurtige afprøvninger af konkrete ideer, før de videreudvikles til koncepter.



Simple materialer kan bruges til at arbejde hurtigt og afprøve form og funktion uden at bekymre sig om detaljerne.

RAPID PROTOTYPING ER RELEVANT FORDI DEN:

- Konkretiserer idéer i fysisk eller digital form
- Giver både kunder og medarbejdere mulighed for tidligt at vurdere potentiale og omkostninger ved videreudvikling af produkt eller serviceidéer
- Effektiviserer og øger succesraten for udvikling af endelig prototype

FORBEREDELSE

- Forud for rapid prototyping er der udvalgt en række konceptidéer, som skal videreudvikles, fx gennem brainstorming.
- Rapid prototyping forberedes ved at stille materialer til rådighed, som deltagerne kan skitsere og bygge modeller med. Materialerne kan variere alt efter prototypens størrelse. Det vigtigste er, at det skal være let at komme i gang for deltagergruppen.

UDFØRELSE

- Man starter med at lave hurtige skitseringer af idéen, fx 4-5 forslag på udformningen af samme idé. Man bør motivere deltagerne til at eksperimentere med både form og funktion for at afprøve ideer og muligheder af.
- Det er vigtigere at udvikle hurtige løsninger end detaljerigdom, da det vil tage tid og ofte vanskeliggøre processen. Der bør derfor stilles ikke krav til udseende på dette tidspunkt. Fx kan en hurtig prototype foldes i papir eller hurtigt skitseres på papir.
- Det er vigtigt at opsamle viden fra processen fx i form af skitser og modeller, da den kan indeholde vigtige detaljer for den videre konceptudvikling.

NÆSTE SKRIDT

- De færdige skitser grupperes og evalueres, fx ved hjælp af en prioriteringsmatrix, hvor hver konceptskitse scores efter bestemte succeskriterier.
- Digitale skitser gør det muligt for projektdeltagere over større geografiske afstande at dele med hinanden, ligesom flere kan arbejde på samme konceptskitse på samme tid.
- De(n) stærkeste skitse(r) fungerer som fundament for den videre udvikling af et servicekoncept, mock-ups og produktprototyper.

3.2 RAPID PROTOTYPING



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Digitale prototyper tager længere tid at udvikle end simple papirskitser. Til gengæld giver de hurtige digitale prototyper bedre mulighed for at udbygge.
- Lego Serious Play er en metode, hvor deltagerne bygger deres idéer med legoklodser for at skabe hurtige fysiske modeller.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at afgrænse tid og ressourcer, som bruges på rapid prototyping, så man ikke fortaber sig i unødvendige detaljebeskrivelser.
- Tilstrækkelige materialer til at bygge prototyper samt plads til at dele og dokumentere resultaterne er nødvendige.
- Det er vigtigt, der holdes momentum i konceptudviklingen. Rapid prototyping vil ofte kræve en person, fx en designer, som kan hjælpe med at oversætte idéerne frem til konkrete skitser og prototyper.

BRUGERGRUPPER

- Slutbrugere og især superbrugere kan med fordel give input og idéer til udformning af løsninger.

KAN KOMBINERES MED

Mønsteranalyse

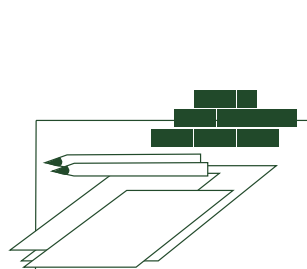
2.1

Brainstorm

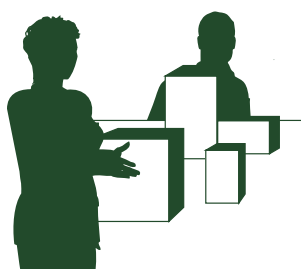
3.1

Mock-up

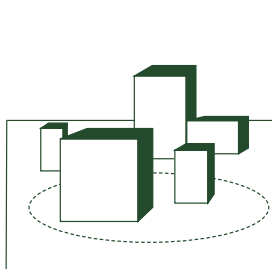
3.3



Materialer kan være papir, pap, lim, indkøbt til lejligheden - eller blot alt hvad der er i rummet.

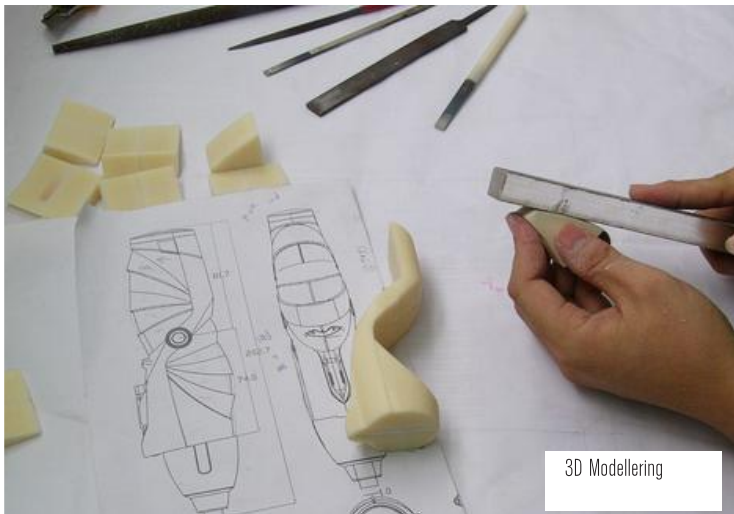


Byg, diskutér og tilpas



Udvælg de bedste prototyper og arbejd videre med specifikationer

En model af et færdigt produkt, som gør det muligt at vurdere udformning, før der bruges ressourcer på at udvikle prototyper.



- Simulerer det reelle produkt uden at have dets fuldstændige funktioner
- Fremtvinger udviklere og designeres stillingtagen til form og funktionalitet
- Afklarer behov for at rette fejl og u hensigtsmæssigheder på et tidligt tidspunkt, så de nærmere produktspecifikationer forbedres

- Inden udvikling af en mock-up af en produktidé påbegyndes, er det vigtigt at have en detaljeret beskrivelse af udformning, fx en målfast skitseserie, så en mock-up kan give et så realistisk resultat som muligt.
- De første produktspecifikationer og konceptskitser kan være udviklet gennem metoder som rapid prototyping.
- Mock-ups bør som udgangspunkt laves i materialer, der ikke kræver et større produktionsapparat.

- Mock-ups laves typisk i samarbejde med professionelle modelbyggere eller industrielle designere. Det er vigtigt at afklare egne kompetencer i forhold til ambitionsniveauet.
- Den fysiske model udvikles ud fra de beskrevne dimensioner i billige materialer, fx pap, træ og flamengo.
- Mock-ups bygges ofte i 1:1; dog med undtagelse af byggeprojekter, hvor man gør brug af skalerede modeller. En mock-up er en bygning vil i almindelighed være en model i lette materialer i lille størrelse.

- De færdige mock-ups bruges til at demonstrere og evaluere designkonceptets udformning og fysiske udtryk.
- En mock-up kan afprøves sammen med brugere og medarbejdere i de omgivelser, hvor produktet skal sælges/bruges.
- De næste skridt er udviklingen af en prototype, hvor produktets funktionaliteter videreudvikles.

DELTAGERE

- Inden for software-udvikling forbindes en mock-up ofte med en prototype af "bruger-grænsefladen" på papir eller digitalt. Mock-up'en ligner det rigtige skærbillede af en hjemmeside eller et computerspil, men den vil ikke have nogen funktioner.

- En investering i en ordentlig mock-up vil betale sig flere gange igen, da man undgår at sende en full-feature prototype med fejl i produktion.
- Det er afgørende at involvere designere eller produktudviklere, som kan konkretisere og omsætte ideer til fysiske modeller.
- Det er vigtigt at inddrage personer fra forskellige dele af virksomheden til at give input og evaluering af mock-upen. Det vil ofte give en række nye ideer til optimering af projektet samt tydeliggøre uhensigtsmæssigheder, som skal rettes til.

- Mock-ups bør foretages af erfarne designere eller modelbyggere.
- Superbrugere kan med fordel inddrages.

Brainstorm	3.1
Rapid prototyping	3.2
Produktprototype	5.3

Produktbeskrivelse
Form
Funktionalitet
Materialer



Designere og ingeniører skal kunne oversætte til specifikationer til rigtige materialer eller programmer

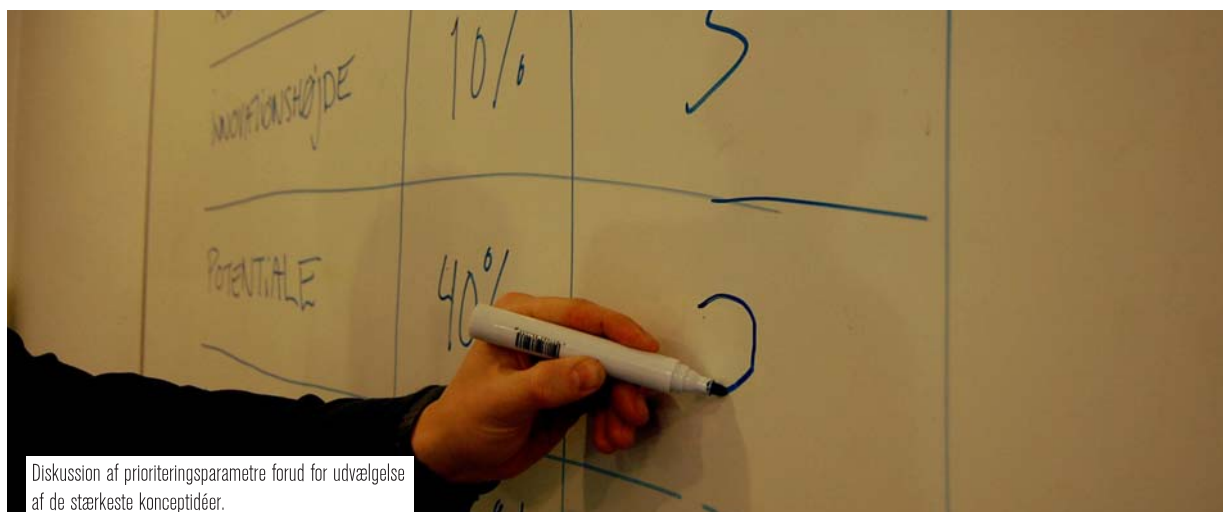


Brugerinvolvering undervejs kan styrke proces og resultat

Specifikationer danner grundlag for udvikling af en mock-up

PRIORITERINGSMATRIX

Prioritering og udvælgelse af de bedste konceptidéer til videre udvikling.



Diskussion af prioriteringsparametre forud for udvælgelse af de stærkeste konceptidéer.

EN PRIORITERINGSMATRIX ER RELEVANT FORDI DEN:

- Giver struktureret overblik for virksomheder og institutioner, så udviklingsfasen bliver mere fokuseret
- Tvinger medarbejdere til at vurdere konceptidéers værdi samt centrale udfordringer for implementering
- Hjælper med prioritering af vigtigste indsatsområder og beslutningsparametre

FORBEREDELSE

- Der er forud for prioriteringen udviklet en række konceptskitser, fx for en ny kundeservice eller et nyt produktforslag. Der bør ikke være udviklet mere end 3-5 konceptskitser.
- Der udformes en prioriteringsmatrix, hvor hver konceptidé tildeles en kolonne i skemaet.
- Projektgruppen definerer en række prioriteringsparametre, som konceptidéerne skal vurderes på. Hver parameter vægtes (så de totalt giver 100% - Se model).

UDFØRELSE

- Metoden virker bedst i en workshopssituation, hvor matrix-modellen danner udgangspunkt for diskussion og gruppearbejde.
- Projektgruppen vurderer de enkelte konceptidéer og de gives hver en score (fx 1-5).
- Den samlede score for hver konceptidé beregnes, og der foretages herefter en prioritering af de vigtigste koncepter.

NÆSTE SKRIDT

- Den udfyldte matrix fungerer som et vigtigt fundament for udvælgelse af konceptidéerne til videre udvikling af prototyper og servicetilbud.
- Prioriteringsmatrixen kan være et anvendeligt beslutningsgrundlag for organisationens ledelse, da den tydeligt kommunikerer rationale for valg og fravalg af konceptidéer.

3.4 PRIORITERINGSMATRIX



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- En mere enkel version af matrixen er at vurdere konceptidéerne i forhold til en matrix med akserne: høj/lav kundeværdi og hvor vanskelig/let idéen vil være at implementere.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt, at de beskrevne koncepter er formuleret på nogenlunde samme niveau, så man sikrer, at der foretages en fair evaluering.
- Det er vigtigt at relatere diskussioner og vurderinger i forhold til, hvorvidt koncepterne forventes at skabe kundeværdi.
- Prioriteringen af konceptskitserne bør foretages på baggrund af umiddelbare estimeringer. En dybere analyse af fx markedspotentialet bør ske gennem udvikling af en business case.

BRUGERGRUPPER

- Medarbejdere fra forskellige funktioner i organisationen bør inddrages.
- Professionelle brugere og kunder (B2B) kan med fordel inddrages.

KAN KOMBINERES MED

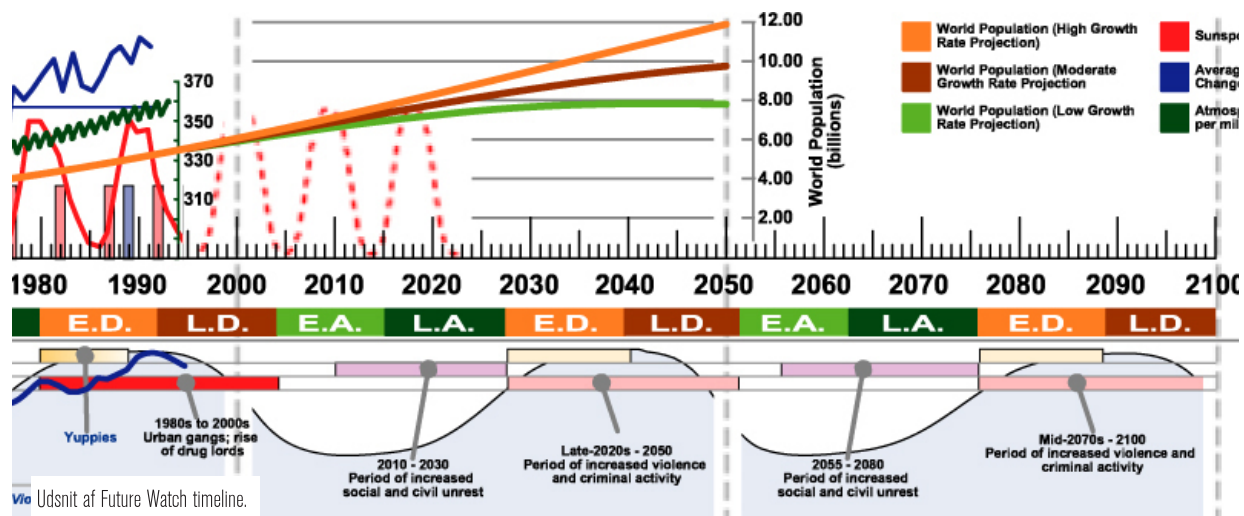
- Rapid prototyping **3.2**
- Mock-up **3.3**
- Business case **4.3**

Eksempel på en prioriteringsmatrix for et udviklingsprojekt i en industrivirksomhed. Matrixen kan både bruges som et pointgivningssystem i en workshop, men også som en ramme for udvikling af materiale (se forside)

PARAMETRE	VÆGT	KONCEPT#1	KONCEPT#2	
MARKEDSPOTENTIALE	%	(1 - 5)	(1 - 5)	
NYHEDSVÆRDI	%	(1 - 5)	(1 - 5)	
BRUGERVÆRDI	%	(1 - 5)	(1 - 5)	
STRATEGISK RELEVANS	%	(1 - 5)	(1 - 5)	
MULIGT AT REALISERE	%	(1 - 5)	(1 - 5)	
BÆREDYGTIGHED	%	(1 - 5)	(1 - 5)	
X	%	(1 - 5)	(1 - 5)	
TOTAL	100 %	SUM	SUM	

SCENARIOUDVIKLING

Beskrivelser af de mest sandsynlige fremtidsscenarier og hvilke konsekvenser de vil have for en virksomhed eller institution.



SCENARIOUDVIKLING ER RELEVANT FORDI DEN:

- Øger intern forståelse for fremtidens udfordringer ved at tvinge medarbejderne til at diskutere vigtige fremtidssituationer, som tages for givet i hverdagen
- Skaber proaktivitet blandt medarbejderne ved at fokusere på, hvilken fremtid man vil være med til at skabe
- Styrker en institution eller virksomheds strategiske beslutningsgrundlag

FORBEREDELSE

- Afklar hvilket nøglespørgsmål scenarieudviklingen skal besvare i forhold til virksomheden eller institutionens situation og udfordringer.
- Der opstilles en tidshorisont og ramme for scenarieudviklingen, før man går i gang, fx "Fremtidens biler i Europa år 2020". En typisk tidsramme vil være 5-10 år.

UDFØRELSE

- De mest sandsynlige faktorer, der vil være med til at påvirke forandring beskrives. Det kan fx gøres ved hjælp en trend-analyse, som beskriver politiske, økonomiske, sociale og teknologiske faktorer. De drivkræfter, som vurderes at have lille betydning for udviklingen vælges fra.
- Drivkræfterne grupperes – og de to vigtigste drivkræfter fastsættes og beskrives som "key change drivers". De mest ekstreme udfald af de to drivkræfter defineres, hvilket giver mulighed at plote scenarierne i et diagram.
- Scenarierne defineres og plottes ind i diagrammet. Typisk vil man beskrive 2-4 scenarier. Scenarierne beskrives som historier med både tekst og billeder.

NÆSTE SKRIDT

- En evaluering foretages af de enkelte scenarier. Fx kan det diskuteres, hvilke scenarier man forventer er mest sandsynlige og relevante i forhold til virksomhedens udfordringer.
- Scenariebeskrivelserne kan give anledning til at identificere områder, hvor virksomheden har brug for mere viden, fx om kunder eller slutbrugeres behov i fremtiden.
- De beskrevne scenarier kan indgå som et vigtigt strategisk fundament for den videre udvikling af løsninger og forretningsidéer.

3.5 SCENARIOUDVIKLING



TID



BRUGERTYPE



DELTAHERE

VARIATION

- En mere aktiv måde at arbejde med scenarier på er gennem designspil, skuespil eller ved hjælp af dukker i et opstillet scenarie. Her kan medarbejdere udspille bestemte fremtidssituationer, som man forventer vil kunne ske. Rollespillet kan være en måde at levendegøre fremtidsscenarier for en bred medarbejdergruppe.

KRITISKE FAKTORER

- Når man foretager scenarieudvikling, er det vigtigt med grundigt forarbejde, fx gennem trend-analyser og brancheanalyser, så de centrale faktorer beskrives.
- Det kan være en fordel at inddrage eksterne ressourcer til at drive processen frem og at få beskrevet de udvalgte scenarier i tilstrækkelig grad.
- Det kan være en tidskrævende proces, hvis man har begrænset erfaring med at vurdere konsekvenser af økonomiske, politiske, teknologiske og sociale trends.

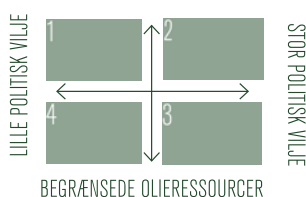
BRUGERGRUPPER

- Scenarieudvikling bør foretages af personer med erfaring inden for området.
- Slutbrugere og professionelle brugere kan med fordel involveres til at give input til scenarieudvikling.

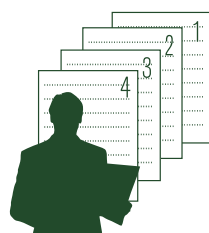
KAN KOMBINERES MED

- SWOT-analyse 0.2
- Brancheanalyse 0.3
- Trend-analyse 0.5
- Monsteranalyse 2.1

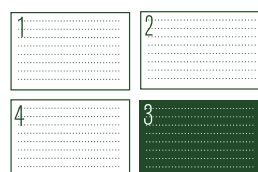
UBEGRÆNSEDE OLIERESSOURCER



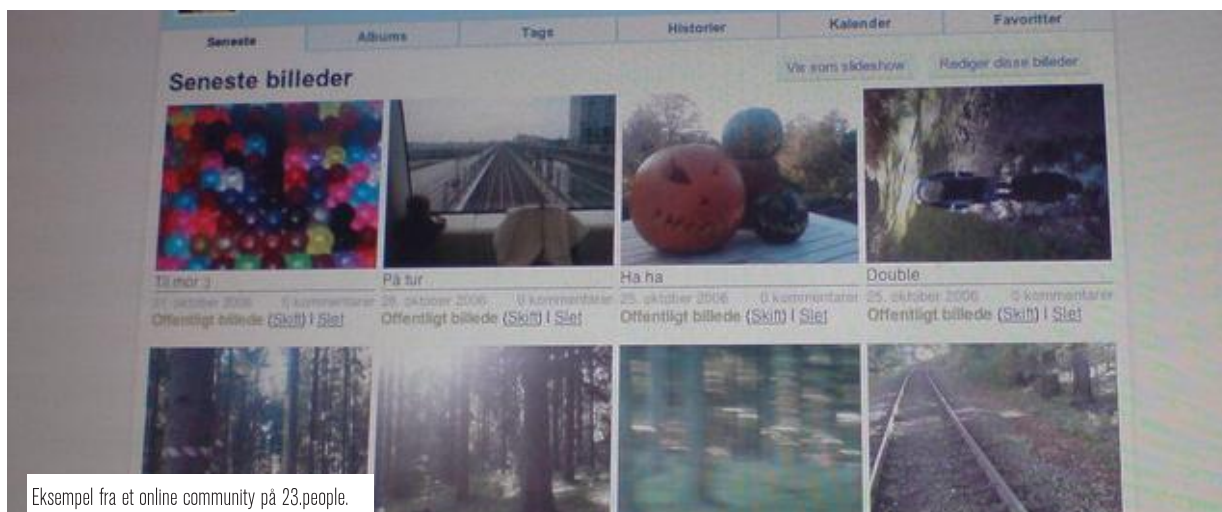
Definer de vigtigste change drivers i et diagram



Beskriv scenarier: Fx "Situationen i 2020 er kendetegnet ved..."



Udvælg de mest sandsynlige scenarier i forhold til organisationens situation og udfordringer



ET ONLINE COMMUNITY ER RELEVANT FORDI DET:

- Giver mulighed for at etablere kontakt til relevante kundegrupper uden større omkostninger
- Giver mulighed for aktiv inddragelse af særligt interesserede brugere i idégenerering, design, test og lancering
- Udbygger en virksomheds langvarige relationer til brugere og kunder

FORBEREDELSE

- En virksomhed eller institution afklarer, hvilke spørgsmål de ønsker at få svar på gennem involvering af brugerne gennem et online community.
- Da direkte brugerinvolvering kan være tidskrævende, er det vigtigt at projektgruppen opstiller nogle rammer for, hvor lang tid man kan og ønsker at bruge. Tidsfastsættelsen og spørgsmål bør afklare, hvor omfattende man går til værks.

UDFØRELSE

- Første skridt er at identificere målgruppen og et passende online community. Det kan enten ske gennem forespørgsel blandt egne medarbejdere eller ved søgninger på internettet.
- Når et potentielt online community er identificeret, undersøges de nødvendige formalia vedrørende fortrolighed og rettigheder.
- Herefter indgår man i en aktiv dialog med brugerne, hvor man præsenterer sine egne og dernæst får deres idéer. Hermed kan puljen af idéer udvides betydeligt – både hvad angår store idéer og små forbedringsforslag. Der vil ofte foregå løbende idéudvekslinger.

NÆSTE SKRIDT

- Der defineres en struktur for opsamling og gruppering af idéer og input fra brugerne. Uden en struktur kan der være en risiko for, at man til sidst ikke kan overskue de idéer man modtager.
- Når man har grupperet og prioriteret de indkomne idéer, kan man bruge sit online community til udveksling af løsningsforslag på design- eller udviklingsfasen.

3.6 ONLINE COMMUNITY



TID



BRUGERTYPE



DELTAĞERE

VARIATION

- Visse institutioner og virksomheder vælger at oprette deres eget online community, som kan være fokuseret på lige præcis det, man er interesseret i. Det kan fx være hensigtsmæssigt i forbindelse med specielle sygdomsstudier, hvor der kræves fortrolighed og særlig adgang til viden.

KRITISKE FAKTORER

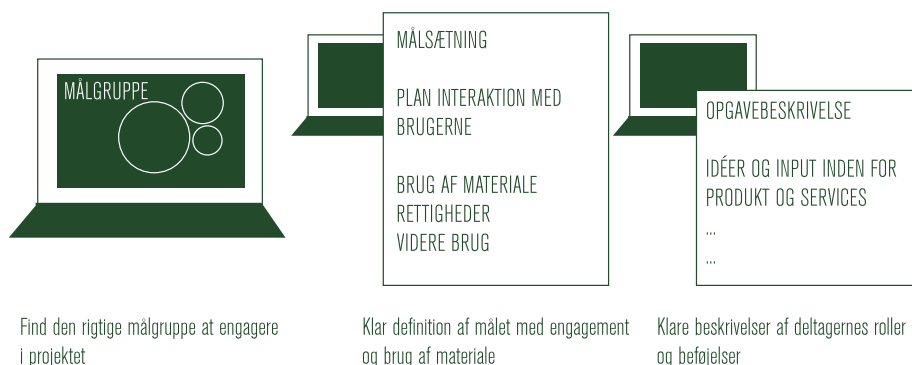
- Man bør forberede sig på, at det kan være vanskeligt at etablere og udvikle online kontakter med brugerne.
- Man bør være varsom med at betale brugere for at få input på idéer, da det dels kan udvikle sig til et afhængighedsforhold samt begrænse muligheden for kritisk input. Det skal som udgangspunkt være interessen for at være med, der skal drive brugerne.
- Konkurrenterne til en virksomheds ydelser vil have mulighed for at kigge med i et åbent forum. Derfor bør man i forvejen afklare fordele og ulemper ved at dele idéer og viden.

BRUGERGRUPPER

- Interesserede og engagerede slutbrugere kan med fordel inddrages i processen.

KAN KOMBINERES MED

- Etnografisk interview **1.1**
- Brainstorm **3.1**
- Brugerspanel **6.2**



FASE 4

4.

REALITY CHECK

4.1 GAP-ANALYSE

4.2 SEGMENTERING

4.3 BUSINESS CASE

MÅLET MED FASE 4

Er at teste potentialet for en forretnings- eller serviceidé, før der bruges ressourcer på at videreudvikle konceptet.

CENTRALE SPØRGSMÅL SOM BESVARES MED DENNE FASE

- Hvordan adskiller vores koncept sig fra vores konkurrenters produkter?
- Hvordan kan vi tjene penge på eller øge kundeværdi med konceptidéen?
- Hvilke kunde- og brugergrupper skal vi satse på i salg- og markedsføring?

DET ER I DENNE FASE VIGTIGT AT

- Beskrive brugernes fordele ved løsningen
- Opstille målbare punkter og undersøge markedsdata for at estimere idéens potentiale
- Beskrive omkostninger og fordele forbundet med implementering og drift

4.1

GAP-ANALYSE

En analyse af forskelle mellem en virksomheds nuværende og potentielle løsninger.



Projektworkshop, hvor fremtidige produktløsninger til at udfylde gabet i markedet diskuteres.

EN GAP-ANALYSE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Giver virksomheder klarhed over gabet mellem nuværende og fremtidige løsninger i relation til brugernes behov
- Fremtvinger beslutninger om, hvilke huller og uudnyttede potentialer for nye produkter eller services, der er i markedet
- Skaber et prioriteringsgrundlag for, hvor man bør investere tid og ressourcer for at opnå de ønskede resultater

FORBEREDELSE

- Første skridt i en gap-analyse er at afklare, hvordan gabet mellem de nuværende løsninger og brugernes behov skal måles eller vurderes, fx i forhold til salg, markedsandele, geografisk eller andet.
- Der skabes et overblik over resultater fra eksisterende analyser, fx brancheanalyse og SWOT-analyse.

UDFØRELSE

- Analysen tager udgangspunkt i at besvare to spørgsmål: *Hvor er virksomheden/institutionen i dag? Og: Hvor ønsker vi at være?*
- Det indsamlede researchmateriale fra fx brancheanalyse og mønsteranalyse kan dels give svar på, hvor virksomheden er, og hvad markedet og brugerne i fremtiden vil have brug for. Fx kan en analyse vise at brugernes behov for sunde og hurtige færdigretter er stigende, men at deres behov ikke imødegås af fødevarerproducenterne både hvad angår produkter og services.
- Gabet kan indtegnes i et diagram (se model), hvilket gør det mere overskueligt når det skal kommunikeres.

NÆSTE SKRIDT

- Når de centrale gab er blevet identificeret, er næste skridt at beslutte, hvad det kræver at lukke gabet. Det kan være gennem nye produkter, services eller ny prisstruktur.
- Gap-analysen fungerer som beslutningsgrundlag for videreudvikling af en prototype eller servicepilot.
- Den kan samtidig fungere som beslutningsgrundlag for hvorvidt eksisterende løsningsforslag har tilstrækkeligt potentiale til at opnå de fastsatte mål.

4.1 GAP-ANALYSE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- En SWOT-analyse kan være et værdifuldt supplement til gap-analysen, da den giver nærmere detaljer om en institution eller virksomheds interne og eksterne styrker og svagheder.
- En "growth-share"/Vækst-markedsandel-matrix kan være behjælpelig til at analysere huller i den nuværende produktportefølje.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at være opmærksom på at et identificeret behov er ikke ensbetydende med, at der eksisterer et stort forretningspotentiale.
- Det er vigtigt at fastsætte, hvordan man vil undersøge og måle gab, da der ellers kan være tendens til at finde gab alle steder.
- Gennemførelse af en gap-analyse kræver grundig forberedelse, fx gennem brancheanalyser.

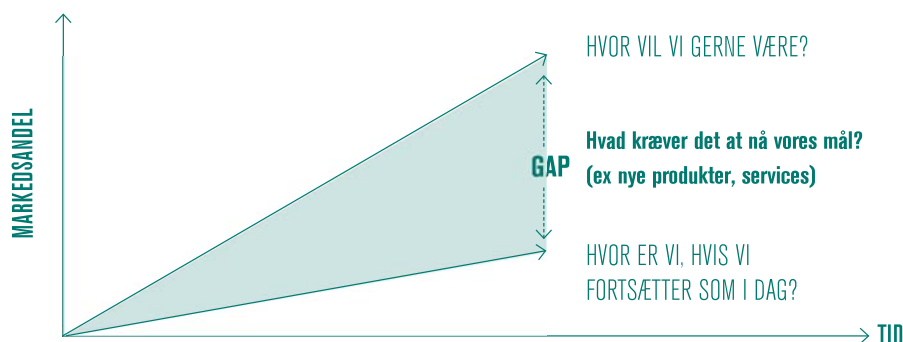
BRUGERGRUPPER

- Metoden bør udføres af de ansvarlige projektdeltagere og eventuelt eksterne konsulenter med overblik over marked og produktporteføljen

KAN KOMBINERES MED

Swot-analyse	0.2
Brancheanalyse	0.3
Mønsteranalyse	2.1
Business case	4.3

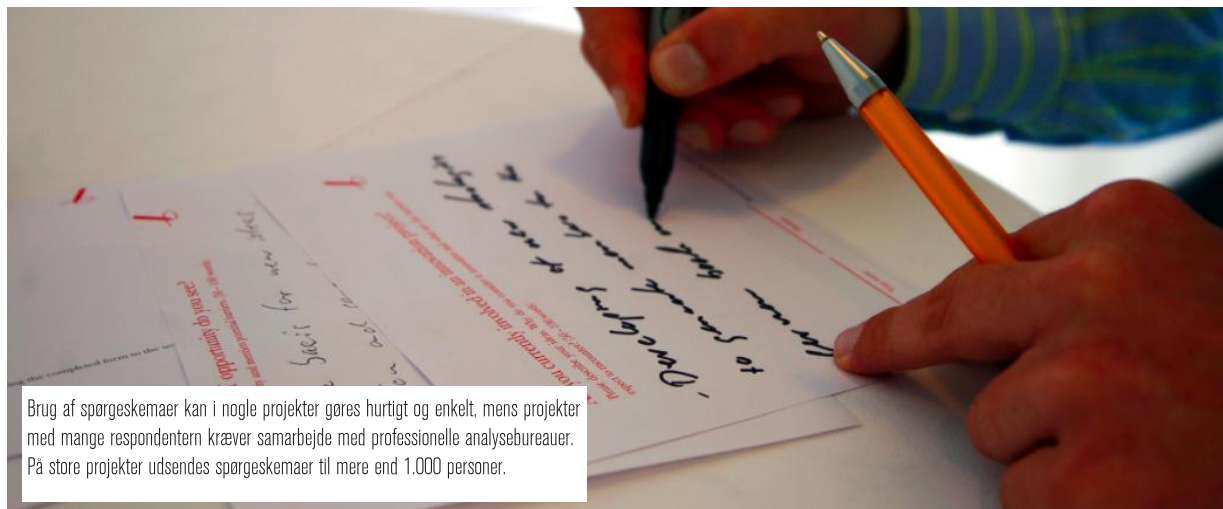
GAP-ANALYSE



4.2

SEGMENTERING

Indsamling af brugerdata gennem spørgeskemaer til kvalificering og kvantificering af indsigter og målgrupper.



Brug af spørgeskemaer kan i nogle projekter gøres hurtigt og enkelt, mens projekter med mange respondenter kræver samarbejde med professionelle analysebureauer. På store projekter udsendes spørgeskemaer til mere end 1.000 personer.

EN SEGMENTERING ER RELEVANT FORDI DEN:

- Give sikkerhed for at kvalitative indsigter er repræsentative for en større målgruppe
- Mindsker risiko for at videreudvikle konceptidéer til kundesegmenter, der ikke er et marked for
- Estimerer nye målgrupper og markedssegmenter og muliggør dermed beregning af markedspotentiale og fremtidige købere af et nyt produkt

FORBEREDELSE

- Der afklares hvilke spørgsmål og hypoteser en spørgeskemaundersøgelse skal hjælpe med at give svar på.
- De potentielle kundegrupper defineres ud fra den kvalitative research. Det kan fx være ud fra kriterier om hvem der er potentielle købere eller brugere af produktet.
- Hvis man ikke samarbejder med et analysebureau, er det særligt vigtigt at afklare, hvordan man etablerer kontakt til de kunder eller brugere, som skal besvare undersøgelsen. Fx kan de uddeles til kunderne i en butik eller patienter på et hospital.

UDFØRELSE

- Der opstilles en række segmenteringsvariable (fx demografi, adfærd og livsstil), som vil gøre det muligt efterfølgende at estimere størrelsen på forskellige kundegrupper.
- Baseret på indsigterne i den kvalitative research samt segmenteringsvariable formuleres en række spørgsmål, som skrives ind i et spørgeskema.
- Det færdige spørgeskema testes evt. før det sendes ud til målgruppen.
- Datamaterialet fra spørgeskemaundersøgelsen indsamles fx via en web-løsning og behandles efterfølgende direkte i analyseprogrammer, som fx SPSS. Hermed kan man finde statistiske mønstre i hvilke kundegrupper, der svarer på samme måde.

NÆSTE SKRIDT

- Indsigter fra de forskellige kundesegmenter kan efterfølgende vurderes og danne grundlag for videreudvikling af konceptidéer og fravalg af andre.
- Segmenteringen gør det efterfølgende muligt at vurdere salgspotentialet for de bestemte kundegrupper. Analysen kan fx vise at en virksomhed fokuserer på de forkerte kundegrupper set i forhold til deres segmentstørrelse og købekraft.

4.2 SEGMENTERING



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Telefonundersøgelser kan sikre en højere svarprocent end udsending af spørgeskemaer og giver hurtigere svar. Metoden er dog mere ressourcekrævende.

KRITISKE FAKTORER

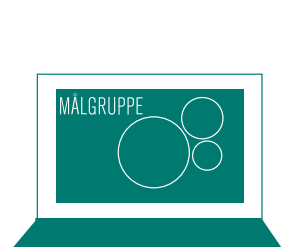
- Det er vigtigt at afklare målgruppens forudsætninger for forståelse for udformning af undersøgelsen. Fx kan meget tekststunne spørgeskemaer være vanskelige at gennemføre for visse brugertyper.
- Man bør være åben for at få professionelt input til rekruttering af informanter samt udformning af undersøgelsen, så man sikrer at kvaliteten er i orden.
- Det er vigtigt at begrænse antallet af kundesegmenter, så man ikke tilføjer mere kompleksitet end en virksomhed eller institution kan håndtere.

BRUGERGRUPPER

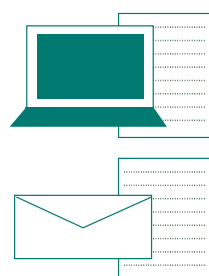
- Spørgeskemaanalyser bør foretages af personer med erfaring på området.
- Kan med fordel sendes til slutbrugere og professionelle.

KAN KOMBINERES MED

- Brancheanalyse 0.3
- Mønstreanalyse 2.1
- Gap-analyse 4.1
- Business case 4.3



Definere målgruppe og opstille baggrundsvariable



Udvikle og udsende spørgeskema per post, e-mail eller web

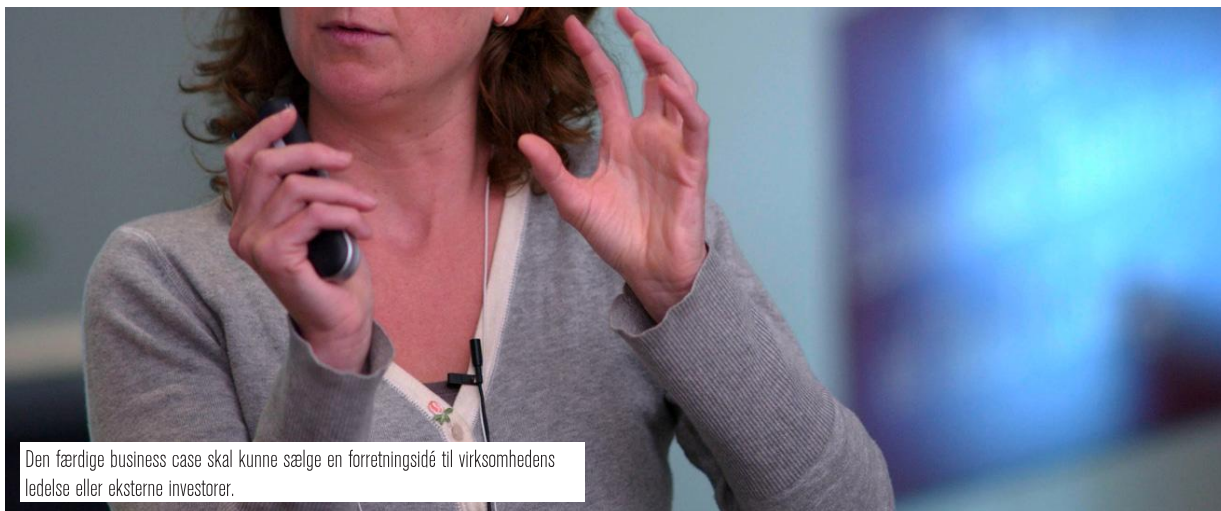


Databehandling giver fx mulighed for at vurdere segmentstørrelser

4.3

BUSINESS CASE

Vurdering af fordele og omkostninger ved gennemførelse af en konceptidé, før der investeres i videre udvikling.



Den færdige business case skal kunne sælge en forretningsidé til virksomhedens ledelse eller eksterne investorer.

EN BUSINESS CASE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Fungerer som styringsværktøj for udviklingen af en forretningsidé
- Beskriver kundeværdi og det forventede marked for konceptidéen
- Beskriver hvordan man vil tjene penge eller øge brugertilfredsheden på en koncept- eller forretningsidé, og hjælper derfor med at overbevise ledelse og investorer

FORBEREDELSE

- Udviklingen af en business case tager udgangspunkt i en beskrivelse af den konceptidé som ønskes realiseret og det problem idéen vil løse.
- Forud for udviklingen af en business case er de vigtigste kundebehov blevet analyseret, fx gennem mønsteranalyse.
- Relevante markeds- og brancheanalyser er indsamlet, så man har et overblik over, hvor man mangler viden.
- For større virksomheder og institutioner vil der ofte ligge procedurer for udvikling og kobling af business cases til procesmodeller, fx gennem programmer som Prince2.

UDFØRELSE

- Start med at lave en kortfattet beskrivelse af, hvilken værdi idéen har for kunderne/brugerne.
- Beskriv hvor stort et marked man kan forvente, der vil være, hvis man vælger at realisere idéen. Det vil kræve dokumentation fra relevant markedsdata, fx gennem markedsrapporter og brancheanalyser. Det er vigtigt at beskrive markedspotentialet i målbare termer.
- Beskriv dernæst, hvordan man kan tjene penge på idéen ved at skitsere forretningsmodellen. Der bør her være realistiske skøn på forventede udviklings- og driftsomkostninger samt hvilke indtægter man kan forvente at få.

NÆSTE SKRIDT

- Præsentationen af den endelige business case bør ikke fylde mere end 2-3 siders tekst. Dog kan det samlede omfang af en business case variere meget.
- En business case er ikke en ekstern salgsbrochure, en dybdegående analyse af brugerbehov eller en gennemgang af svære tekniske begreber. Den færdige business case skal kunne sælge en forretningsidé til virksomhedens ledelse eller eksterne investorer.
- Et forretningsidé bør som udgangspunkt ikke implementeres uden en business case. Efter godkendelse af en business case kan man gå videre med udvikling af idéen til prototype og implementering.

4.3 BUSINESS CASE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Der er mange måder at udvikle en forretningsidé på. En forretningsplan er en systematisk videreudvikling af en business case, som indeholder mere detaljeret information om, hvad det kræver at udvikle, markedsføre og sælge idéen.

KRITISKE FAKTORER

- En business case er et afgørende beslutningsdokument og bør gennemarbejdes professionelt for at have realistiske forventninger til omkostninger og fordele.
- Det er vigtigt at beskrive, hvad det er for et kundebehov forretningsidéen møder – den skal løse et problem.
- En business case bør overvåges løbende af en styringsgruppe, fx ved afslutning af faser. Den formelle "ejer" af business casen vil ofte være den projektsansvarlige.

BRUGERGRUPPER

- Brugere bør ikke involveres i udformningen af en business case.
- Bør udføres af de ansvarlige projektdeltagere og eventuelt eksterne konsulenter.

KAN KOMBINERES MED

- SWOT-analyse 0,2
- Brancheanalyse 0,3
- Mønsteranalyse 2,1
- Gap-analyse 4,2

Centrale elementer i en business case:

KUNDEVÆRDI

- Hvilke fordele har kunden af produktet?
- Hvad er det unikke ved produktet?

MARKEDSPOTENTIALE

- Hvor stort er markedet?
- Hvilke kundegrupper skal købe produktet?
- Er produktet bedre end konkurrenternes?

FORRETNINGSMODEL

- Kan idéen betale sig?
- Hvad kræver det at tjene penge på produktet?

FASE 5

5.

PROTOTYPE

5.1 SUPERBRUGERWORKSHOP

5.2 GENNEMBRUDSMETODEN

5.3 PRODUKTPROTOTYPE

5.4 SERVICE-PILOT

MÅLET MED FASE 5

Er at producere en prototype for et produkt eller en service, så den kan testes med brugere og kunder.

CENTRALE SPØRGSMÅL SOM BESVARES MED DENNE FASE

- Hvordan minimerer vi risiko for fejl i udviklingen af det færdige produkt?
- Hvilke centrale produktions- og implementeringsudfordringer skal løses?
- Hvordan udnytter vi medarbejdernes engagement og idéer, så de føler ejerskab for løsningerne?

DET ER I DENNE FASE VIGTIGT AT

- Konkretisere konceptidéen gennem produkt- eller servicespecifikationer
- Foretage løbende evaluering af fremskridt og udvikling
- Inddrage medarbejdere og brugere for at få relevant input

5.1

SUPERBRUGERWORKSHOP

Inddragelse af særligt kompetente brugere og kunder i idé- og produktudvikling.



Superbrugere (Lead-users) er særligt motiverede brugere, som søger at opnå fordele med produkt- eller serviceløsninger som opfylder deres behov. Superbrugere er ressourcestærke nok til selv at formulere udfordringer ved en service eller et produkt og aktivt gøre noget ved det.

EN SUPERBRUGER-WORKSHOP ER RELEVANT FORDI DEN:

- Fungerer som udviklingsplatform og test af prototyper og mock-ups
- Giver kreativt input og energi til en virksomheds eksisterende R&D-processer
- Giver inspiration til produktløsninger og partnerskaber, som er foran markedet

FORBEREDELSE

- Projektgruppen afklarer, hvilke udfordringer en superbrugerworkshop kan hjælpe med at løse.
- Første skridt er at identificere, hvilke kvalifikationer eller kompetencer, der bør ligge til grund for udvælgelsen af superbrugere.
- Projektteamet og virksomheden afklarer, hvor megen information man af hensyn til fortrolighed kan videregive om projektet.
- Herefter foretages rekruttering af superbrugere til en eller flere workshops. Dette kan ofte vise sig at være en tidskrævende proces, hvis det fx kræver involvering af superbrugere fra forskellige lande. Nogle virksomheder har oprettet særlige blogs eller hjemmesider til formålet.

UDFØRELSE

- Superbrugere samles på en workshop, hvor de samarbejder med institutionen eller virksomhedens projektteam om at udvikle nye produkter, services og ydelser.
- Superbrugere præsenteres for udfordringer og behov, som eventuelt kan være udsprunget af en undersøgelse med almindelige slutbrugere.
- Superbrugere præsenterer deres egne løsningsforslag og idéer, som konkret input og inspiration til gruppen.
- Herefter diskuterer gruppen udfordringerne og arbejder på fælles løsningsforslag.
- Udfaldet af disse workshops er ofte konkrete innovationsidéer i form af mockups eller produktskitser.

NÆSTE SKRIDT

- De konkrete produktidéer eller mere overordnede innovationsretninger fungerer som afsæt for virksomheder og institutioner, som de kan innovere videre på i fremtiden gennem traditionelle R&D processer.
- De konkrete prototyper kan videreudvikles i samarbejde og med input fra superbrugere.

5.1 SUPERBRUGERWORKSHOP



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Tætte samarbejdsprojekter med forskellige kunder i værdikæden kan skabe lettere adgang til viden hvis det er vanskeligt at finde relevante og motiverede superbrugere.

KRITISKE FAKTORER

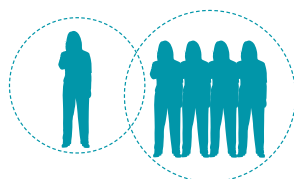
- Det er afgørende at fastsætte kriterier for, hvad der definerer en superbruger i det pågældende projekt, der er tendens til at man vælger slutbrugere, som er velformulerede men ikke nødvendigvis er "foran markedet".
- Det er vigtigt at afsætte ressourcer til identificering og rekruttering af superbrugere, da det er tidskrævende at rekruttere personer med de rette kompetencer.
- Det er vigtigt, at afklare rettigheder og fortrolighed omkring idéer, prototyper eller processer, før man involverer superbrugere.

BRUGERGRUPPER

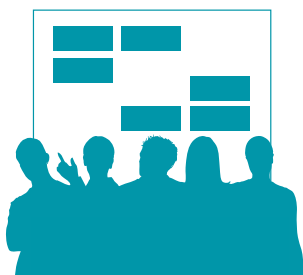
- Almindelige slutbrugere bør ikke involveres i superbrugerworkshops
- Særligt kompetente kunder eller leverandører kan med fordel involveres.

KAN KOMBINERES MED

- Rapid prototyping **3.2**
- Mock-up **3.3**
- Produktprototype **5.3**
- Service-pilot **5.4**



Rekruttering af superbrugere



Workshop hvor løsningsforslag udvikles



Udvikling af produktforslag og innovationsretninger

5.2

GENNEMBRUDSMETODEN

Gennembrudsmetoden er medarbejderdrevet innovation, der enkelt og effektivt udvikler og udbreder best practice på en arbejdsplads.



*Personalet lærer det lille rullebord
hvor det spisebordet, så Anna
kan sætte opvasken på den.
Har talt med Anna om det,
og hun giver udtryk for,
at hun kan magte det og
vil gerne.*

Metoden er udviklet til den amerikanske sundhedssektor, og er blevet brugt med gode resultater i mange brancher.

GENNEMBRUDSMETODEN ER RELEVANT FORDI DEN:

- Giver små direkte og konkrete serviceforbedringer på kort tid
- Afprøver medarbejderes idéer til adfærdssændringer og løbende implementerer de forbedringslag, der viser sig at virke
- Skaber motivation og ejerskab til innovation og udvikling blandt medarbejdere på forskellige niveauer på arbejdspladsen

FORBEREDELSE

- Første skridt er at udvælge en afdeling eller enhed, man ønsker at sætte fokus på med metoden. Det er en fordel at ledelsen inddrages tidligt i processen.
- Næste skridt er at oplære medarbejdere i brug af metoden og forandringscirklen (se figur).
- Der indkøbes og forberedes materialer til gennemførelse af metoden, fx kamera eller videokamera til observation.

UDFØRELSE

- Herefter gennemføres første cyklus, hvor idéer til adfærdssændringer afprøves. Hver medarbejder kan på skift afprøve sin helt egen idé. Det kan være inden for et forud defineret tema eller noget medarbejderen selv foreslår.
- Idéerne kan også være udviklet i forbindelse med en fælles brainstorm-workshop.
- I løbet af fjorten dage udfylder hver medarbejder forandringscirkelns fire bokse:
 1. Planlæg, hvem der gør hvad.
 2. Dokumenter, hvad ændringen medførte.
 3. Sammenlign, vurdering af ændringen.
 4. Justér, om ændringen skal fortsætte og om den inspirerer til gennemførelse af en ny cirkel.

NÆSTE SKRIDT

- Processen kan gentages med nye 14-dages-runder for hermed at sikre, at der skabes et fundament for en mere udviklingsorienteret kultur i virksomheden eller institutionen.
- De nye serviceforbedringer kan med fordel overvejes at skaleres til andre afdelinger eller enheder.

5.2 GENNEMBRUDSMETODEN



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Metoden kan kombineres med mere traditionelle LEAN-metoder til at optimere udviklings- og arbejdsprocesser.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt, at medarbejderne introduceres grundigt til forandringscirklen, så de føler ejerskab til proces og løsningsforslag.
- Stærk ledelsesopbakning er afgørende for at metoden kan være med til at skabe resultater. Ledelsen bør motivere sine medarbejdere og vise fordelene ved metoden for dem, da det er medarbejderne der skal foretage forandringerne i deres hverdag.
- Synlig dokumentation af processen sikrer, at resultaterne kan kommunikeres i organisationen og der skabes intern opbakning om projektet.

BRUGERGRUPPER

- Kan med fordel anvendes med medarbejdere og professionelle kunder i værdikæden.
- Slutbrugere kan med fordel inddrages.

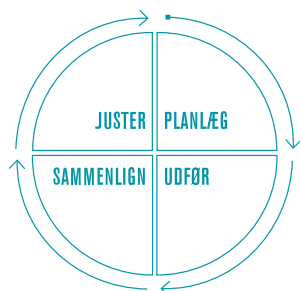
KAN KOMBINERES MED

- Kick-off workshop 0.1
- Service blueprint 2.4
- Brainstorm. 3.1
- Service-pilot 5.4

OPTAKT TIL ET FORLØB

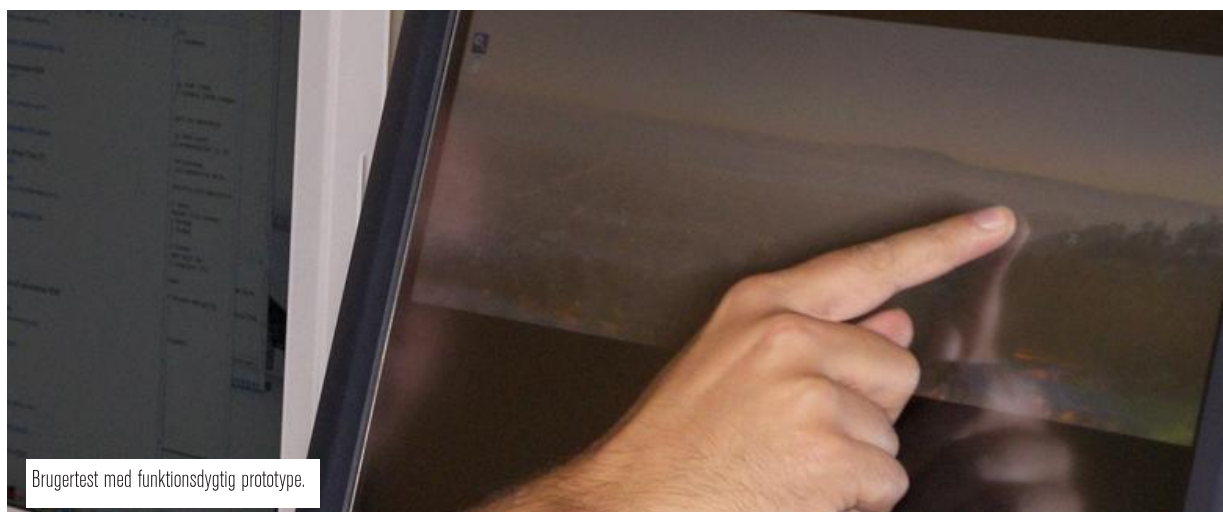
MÅLSÆTNING
Hvad vil vi opnå?
MÅLBART
Hvornår er en forandring en forbedring?
UDVÆLGELSE
Hvilke forandringer kan iværksættes?

TEST / FORANDRINGSCIRKEL



EVALUERING AF FORLØB

IMPLEMENTERING
Idéen indgår i hverdags-rutiner
DEL MED ANDRE
Alle er informeret om forløbet



Brugertest med funktionsdygtig prototype.

EN PRODUKTPROTOTYPE ER RELEVANT FORDI DEN:

- Øger opmærksomhed og engagement blandt medarbejdere i organisationen
- Muliggør detaljeret feedback fra brugere og kunder, så fejl og mangler reduceres før implementering af produktet
- Fungerer som funktionsdygtig model, der gør det muligt at prioritere materialevalg og produktfeatures

FORBEREDELSE

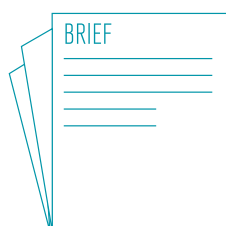
- Udviklingen af en produktprototype kræver en produktspecifisering, som beskriver detaljer, udformning og features. Produktspecifisering kan være udviklet gennem metoder som rapid prototyping og mock-ups.
- Hvis man ikke har et produktspecifiseringssoftware, kan det med fordel indkøbes (fx. Microsoft Visio).
- Der bør være undersøgt muligheder for IP(Intellectual Property) – rettigheder og ophavsret til produktet, fx med hjælp fra en advokat.

UDFØRELSE

- En produktprototype udføres af professionelle, hvor de enkelte elementer i produktspecifikationen oversættes og udvikles til 3-D eller fysiske modeller.
- Selve udviklingsfasen hvor en produktprototype bygges kan være en tidskrævende proces, som tager flere måneder. Udviklingsfasen kræver derfor en god portion tålmodighed.
- Man bør inddrage både brugere og medarbejdere fra forskellige afdelinger til at give løbende input på den fysiske udformning, så man sikrer at opfange eventuelle uhensigtsmæssigheder så tidligt som muligt.

NÆSTE SKRIDT

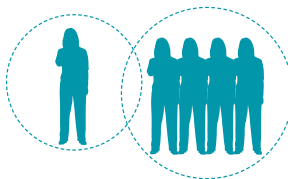
- Den færdige fysiske prototype bør testes på både professionelle kunder og slutbrugere, fx med et brugerpanel eller et living lab.
- Herefter vil man være i stand til at foretage de endelige rettelser og justeringer for produktet lanceres. Der vil typisk være en lancering af en beta-version/version-0 af produktet før man går videre til massefremstilling.



Et grundigt brief, der både kommunikerer produktspecifikke detaljer og brugerbehov, som ligger til grund for udvikling.



Design, programmering og noter til produktion udvikles af designere, ingeniører og programører.



Forbered test med involvering af brugergruppe(r)

5.3 PRODUKTPROTOTYPE



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- En mindre funktionsdygtig prototype kan udvikles gennem metoder som rapid prototyping og mock-up.
- I dag vil de fleste virksomheder benytte softwareprogrammer til at udvikle produktprototyper eller animerede modeller. Computer-modeller bruges fx i fly- og bilindustrien.

KRITISKE FAKTORER

- Afklar budget og ambitioner før udviklingen af prototypen. En produktprototype er ikke det samme som det færdige produkt.
- Omkostninger til udvikling af en enkelt produktprototype må forventes at være betydeligt højere end de endelige produktionsomkostninger. Udviklingen af en prototype kan hjælpe med at klarlægge, hvor man kan optimere produktionsprocessen.
- Det er vigtigt at arbejde professionelt med detaljer i produktprototypen, så det efterfølgende er muligt at teste og evaluere med brugerne.

BRUGERGRUPPER

- Superbrugere (lead-users) kan med fordel inddrages i udviklingen af prototyper.

KAN KOMBINERES MED

- Rapid prototyping **3.2**
- Mock-up **3.3**
- Business case **4.3**
- Superbrugerworkshop **5.1**



EN SERVICE-PILOT ER RELEVANT FORDI DEN:

- Konkretiserer direkte berøringspunkter en bruger har med en virksomhed eller institution
- Sikrer at medarbejdere som skal levere den nye service føler større ejerskab for servicekonceptet
- Giver mulighed for at foretage tilpasninger til nye eller forbedrede services inden konceptet implementeres og sendes på markedet

FORBEREDELSE

- Det første skridt for en servicepilot er have en detaljeret beskrivelse af det ønskede servicekoncept, der beskriver brugerværdi og centrale aktiviteter. Dette kan fx være udviklet gennem et service blueprint.
- Der fastsættes mål og succeskriterier for service-piloten, så det efterfølgende er muligt at evaluere resultatet af forløbet.
- Eventuelle materialer, nye produkter eller værktøjer, som er en del af servicekonceptet indkøbes. Det kan fx være indkøb af nyt IT-system til håndtering af kundebehov og kundeeftersøgelse.

UDFØRELSE

- Næste skridt er at instruere de involverede medarbejdere i, hvordan en ny service skal udføres. Hvis det er en kompliceret serviceændring, kan det være nødvendigt med et kursusforløb.
- Når personalet er grundigt instrueret, afprøver de servicekonceptet i en fastsat periode. Afhængigt af servicen kan perioden vare fra en dag til flere måneder. I testperioden er det vigtigt at dokumentere brugere og medarbejderes opfattelser og brug af servicekonceptet.
- Når perioden afsluttes laves en grundig evaluering på både brugere og medarbejdere, der sammenligner resultatet med de fastsatte målsætninger.

NÆSTE SKRIDT

- Evalueringen af service-piloten danner grundlag for vurdering af, hvorvidt servicen skal fortsætte, og om der bør laves justeringer før det endelige servicetilbud lanceres.
- Erfaringerne fra service-pilot kan give relevant input til den endelige udrulningsplan.

SUCCESKRITERIER
BRUGERVÆRDI
CENTRALE AKTIVITETER
KRITISKE PUNKTER



Grundig instruktion af medarbejdere



Evaluering af service-pilot - og opsamling af erfaring

5.4 SERVICE-PILOT



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Metoden kan udbygges ved at foretage observationer af brugere og medarbejdere under testforløbet. Dette kan give relevant information om forskelle mellem, hvad medarbejdere siger om servicekonceptet og hvordan de udfører den nye service.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at definere, hvordan man ønsker kundeoplevelsen skal være og hvilken værdi den skal skabe.
- Det er vigtigt at opstille målepunkter for, hvordan en service-pilot efterfølgende skal evalueres, så man har klare mål for forløbets resultater.
- En service-pilot kræver grundig instruktion af personalet, uanset om det er hjemmehjælpere, sælgere, receptionister eller andre medarbejdergrupper.

BRUGERGRUPPER

- Medarbejdere fra forskellige funktioner i en virksomhed eller institution såvel som slutbrugere kan med fordel inddrages.

KAN KOMBINERES MED

- Service blueprint **2.4**
- Business case **4.3**
- Living lab **6.1**

En detaljeret konceptskitse for service-piloten

FASE 6

6.

TEST

6.1 LIVING LAB

6.2 BRUGERPANEL

MÅLET MED FASE 6

Er at teste og tilpasse prototypen, så den kan gøres klar til implementering.

CENTRALE SPØRGSMÅL SOM BESVARES MED DENNE FASE

- Hvordan tester vi vores løsninger så tæt på brugernes hverdag som muligt?
- Hvor mangler vi viden og input, før vi kan gøre produktet klar til endelig lancering?

DET ER I DENNE FASE VIGTIGT AT

- Evaluere løsninger med brugere, kunder og medarbejdere
- Opsamle og dokumentere feedback

LIVING LAB

Eksperimenter og afprøvning af prototyper og ICT løsninger i levende laboratorier og simulerede miljøer.



Et simuleret 3D miljø er én blandt flere muligheder at udvikle et Living lab på.

ET LIVING LAB ER RELEVANT FORDI DET:

- Tester muligheder og brugerreaktioner for en prototype i kunders naturlige omgivelser
- Øger medarbejderes interne forståelse af brugerens anvendelse af produkter og services
- Afslører anvendelsesproblemer og justeringsønsker, som minimerer fejl i udviklingen af det færdige produkt

FORBEREDELSE

- Forud for et living lab er der udviklet en eller flere prototyper, som man ønsker at følge og observere brugere og kunders anvendelse af i det simulerede miljø. Prototyperne kan også være udviklet som en del af et større living lab.
- Der er rekrutteret et relevant antal brugere til laboratoriet, minimum 8-10 brugere.
- Brugere informeres om projektet og udstyres med de nye løsninger til gennemførelse af metoden, fx nye programmer til mobiltelefonen, som de skal afprøve
- Der indgås samarbejdsaftaler med involverede virksomheder, institutioner og butikker, så man har mulighed for at følge brugeren i så naturlige omgivelser som muligt.

UDFØRELSE

- Prototypen installeres de steder man ønsker at teste og følge anvendelsen af prototypen.
- Inden for en fast tidsramme følger og observerer projektteamet de udvalgte brugeres adfærd i det levende laboratorium. Projektteamet undersøger hvordan brugerne anvender produktet i levende omgivelser.
- Observationer dokumenteres med noter, kamera og evt. video.
- Efter observation af living lab-brugere analyseres det indsamlede datamateriale.
- Som afslutning på testen i det levende laboratorium udføres interviews med deltagerne for at indsamle relevant input til forbedringer.

NÆSTE SKRIDT

- De indsamlede observationer og interviews fungerer som vigtigt afsæt til at foretage forbedringer af løsninger og services frem mod den endelige lancering.
- Afprøvningen i "laboratoriet" kan give værdifuld input til kommunikation og markedsføring af centrale brugssituationer, hvor det nye produkt eller det nye service indgår.

6.1 LIVING LAB



TID



BRUGERTYPE



DELTAGERE

VARIATION

- Online Communities, hvor man via Internettet afprøver brugeres anvendelse af nye løsninger kan være en mindre bekostelig metode. Metoden bruges bl.a. til markedsføringstests af dagligvareprodukter i supermarkeder.

KRITISKE FAKTORER

- Det er vigtigt at have udviklet konkrete prototyper forud for et living lab, så man sikrer at få værdifulde og anvendelige input fra brugerne.
- Det er afgørende at have opstillet succeskriterier forud for observationer af brugssituationer for at sikre en målrettet evaluering og videreudvikling.
- Det kræver grundig forberedelse og planlægning at gennemføre succesfulde living labs.

BRUGERGRUPPER

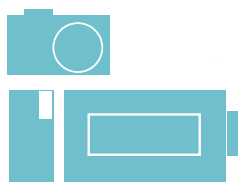
- Living labs kan med fordel anvendes med inddragelse af slutbrugere.

KAN KOMBINERES MED

- Produktprototype **5.3**
- Service-pilot **5.4**
- Brugerpanel **6.2**



Instruktion af af deltagere



Dokumentation både af interaktion og evaluering

Service-forbedringer

Produktspecifikationer

Guidelines til Kommunikation & Marketing

Resultater af et living lab

BRUGERPANEL

En fokusgruppe der samler brugere til diskussion af produkt- og serviceløsninger.



Diskussioner og samtaler fungerer bedre og får mere nuance hvis der er billedmateriale fra resesarchen at tale ud fra.

ET BRUGERPANEL ER RELEVANT FORDI DET:

- Giver mulighed for at følge og observere brugeres diskussioner af en virksomhed eller institutions værdier og produkter
- Giver konkrete bud på fordele og ulemper ved at teste et nyt produkt eller en serviceforbedring
- Skaber inspiration til kommunikation og nye markedsføringskampagner

FORBEREDELSE

- Det første skridt til at afholde en brugerpanel-workshop er at klarlægge, hvilke spørgsmål man ønsker at få svar på ved at inddrage forskellige brugere til en fælles diskussion.
- Næste skridt er rekruttering af informanter. Det er afgørende at definere, hvilken type deltagere, man ønsker at fokusere på. Skal gruppen fx repræsentere et særligt segment?
- Dernæst udformes en kort spørgeguide og drejebog, der udstikker guidelines både for dem som skal afholde og deltage i workshoppen.

UDFØRELSE

- Deltagerne præsenteres på workshoppen for program og hvilke forventninger, man har til deres deltagelse.
- Under selve workshoppen har mødelederen rollen som ordstyrer, hvorfor det kan være fordelagtigt at have en person til at dokumentere med fotos og noter.
- Ved afholdelse af workshops med flere grupper på samme tid, bør man have en klar arbejdsfordeling i projektgruppen.
- Der præsenteres en række produktprototyper, evt. i form af korte præsentationer eller trykte materialer, som man ønsker brugerne skal diskutere. Brugerpanelet giver deres input på de enkelte forslag eller produkter.
- Vær opmærksom på at give en passende gave som tak for deltagelsen.

NÆSTE SKRIDT

- Diskussioner og kommentarer opsamles og videreformidles som et referat med fremadrettede pointer til produkttilpasninger og forslag til markedsføring. Fx kan der være centrale forskelle mellem brugergruppers opfattelser af et produkt, som kan være relevant at tage højde for.

6.2 BRUGERPANEL



TID



BRUGERTYPE



DELTAERE

VARIATION

- Et brugerpanel kan anvendes tidligt i et projektforsøg til at give tidlige input og retningslinier inden mere dybdegående research og analyse.

KRITISKE FAKTORER

- Det kræver god tid til rekruttering af informanter - især hvis det kræver rejsetid over større afstande.
- Vær opmærksom på at brugere i et brugerpanel har en tendens til at udtale sig om, hvad de kunne forestille sig virker eller har behov for og ikke nødvendigvis hvad de har behov for. Da fokusgruppen ikke foregår i brugerens vanlige omgivelser, skal man derfor være opmærksom på at stille konkrete spørgsmål, som relaterer sig til deres hverdag.
- Det er vigtigt at holde fokus på de mest centrale opgaver, da der kan være en tendens til at man får varierende input, der går i mange retninger.

BRUGERGRUPPER

- Er særligt anvendelig til involvering af slutbrugere

KAN KOMBINERES MED

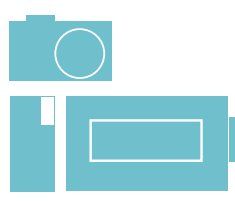
- Etnografisk interview **1.1**
- Produktprototype **5.3**
- Service-pilot **5.4**
- Living lab **6.1**

SPØRGEGUIDE DREJEBOG



En spørgeguide og plan for forløb er essentiel for at kunne styre processen

Udleveret materiale undervejs giver det oftest et bedre flow i samtalen



Dokumentation af paneldeltagerne til senere brug.
Husk også noter fra projektdeltagere