

Metoder til inddragelse af brugere i service innovation

Sundbo, Jon; Westh Nicolajsen, Hanne ; Sundbo, D. Isabella Caroline

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Sundbo, J., Westh Nicolajsen, H., & Sundbo, D. I. C. (2012). *Metoder til inddragelse af brugere i service innovation*. Roskilde Universitet. Forskningsrapport / Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter <http://d14435172.u27.surftown.dk/downloads/metodertilinddweb.pdf>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

METODER TIL INDDRAGELSE AF BRUGERE I SERVICE INNOVATION



April 2012

ISSN 1600-1966

Udgivere:

Center for Servicestudier

Roskilde Universitet

Bygning 44.3

Postboks 260

4000 Roskilde

ICE projektet

Roskilde Universitet

Ålborg Universitet

Layout og tryk:

PRinfo Paritas

Oplag:

200 eks.

METODER TIL INDDRAGELSE AF BRUGERE I SERVICE INNOVATION

Dette hæfte giver råd om bruger-baseret service innovation. Hæftet præsenterer nogle metoder til inddragelse af brugere i virksomheders serviceinnovation proces. Brugerne kan både være virksomheder og privatpersoner. Hæftet indeholder praktisk anvendelige råd og metoder til at involvere brugere. Vi skelner i gennemgangen mellem metoder der bygger på person-til-person kontakt, kontakt via digitale medier som blogs og mobiltelefoner, og kontakt på andre måder.

ICE projektet (Innovation by Customers and Employees) er et samarbejde mellem Roskilde og Ålborg Universitet. I dette projekt har vi også behandlet brugerbaseret service innovation rent videnskabeligt. Det er offentliggjort særskilt (f.eks. Sundbo og Toivonen 2011).

Hvorfor det er vigtigt at lave innovation i service?

Serviceerhvervene bliver i stigende grad konkurrenceudsatte, endog internationalt. Innovation er vejen til at skabe nye serviceprodukter, der har større værdi for kunderne eller brugerne. Innovation af services kan skabe meromsætning, højere pris og mere tilfredse kunder eller brugere. Innovation af service produktions- og leveranceprocesserne kan også skabe en højere produktivitet. Derfor er det vigtigt at skabe innovationer i service.

Hvorfor det er vigtigt at inddrage brugere?

Brugerne er en vigtig kilde til innovation. De skal jo købe og betale for de nye services eller den nye måde, servicen bliver leveret på. Beslutningen om at købe eller ej er i sidste ende suverænt deres. Derfor er det vigtigt at vide så meget som muligt om hvad de vil være interesserede i at købe, herunder hvordan de gerne vil serviceres. Denne indsigt kan opnås ved at inddrage brugerne så meget som muligt i innovationsprocessen. Det er imidlertid ikke helt nemt, for brugerne ved ofte ikke, hvad de vil have eller har svært ved at sætte ord på det. Her præsenterer vi et udvalg af metoder, som vil gøre det nemmere at inddrage brugerne således at virksomheden kan få indsigt i, hvad brugerne kunne tænkes at ville have. I relation hertil er skabelse af tillid og relationer, som er en integreret del af mange services, vigtig.

HVAD KAN DU LÆSE OM I DETTE HÆFTE?

Hæftet består af to dele.

I *første* del beskrives hvem brugerne er, det vil sige det brugerbegreb, vi arbejder med i disse metoder. Desuden introduceres innovationsprocessens forskellige faser og bruger-nes forskellige roller, der afhænger af hvilke faser de involveres i.

Dernæst beskrives i *anden* del metoder til bruger-baseret innovation. Dette kan ske i nogle forskellige former. En af disse former er gennem person-til-person relationer – det vil sige når medarbejdere møder brugerne direkte. I de situationer har man brugerne "indenfor dørene" og kan direkte involvere dem i afdækning af idéer til innovation. Brug-erne kan give idéer og de kan også involveres i den videre udvikling af innovationerne. Dette gælder både brugere som private forbrugere og brugere i form af virksomheder. Det er dog ikke altid, det er muligt med brugerinvolvering. Typisk er det lettest at involvere brugerne i idé-fasen eller i afprøvningsfasen, og tit er det kun kortfattet og flygtigt. Der er behov for forskellige metoder alt efter hvilken fase, og hvor omfattende involvering, der ønskes.

En anden form er brugerinddragelse gennem IT-medier. Det foregår ofte via internettet i form af e-mails, virksomhedens web-sider og sociale medier som Facebook og Twit-ter, services til mobiltelefoner osv. Disse medier giver også virksomheden kontakt med brugerne. Denne kontakt kan endda udvikles til mere end person-til-person kontakt. Eksempelvis kan brugerne danne deres egne brugersamfund, hvor de diskuterer virk-somhedens serviceprodukter med hinanden og med virksomheden, også udenfor "luk-ketid". Brugere kan her involveres i såvel idé- som udviklings- og afprøvnings-fasen af innovation. Imidlertid er kommunikationen via IT-medier anderledes end ved person-til-person kontakt. Derfor er der behov for særlige metoder og ny forståelse for at udnytte de større muligheder for brugerinvolvering i innovationsprocesser via IT-medier.

Brugerinddragelse kan også ske gennem undersøgelse af brugerne. Dette kan gøres på en række forskellige måder. Det kan være i form af markedsundersøgelser af generel brugeradfærd eller ønsker. Dermed kan generelle tendenser opfanges af servicevirk-somheden. Det kan også være information i form af allerede eksisterende løsninger som kunderne selv har fundet på. Eller det kan være brugerinvolvering til at teste nye løsninger.

INDHOLDSFORTEGNELSE

HVAD ER BRUGER-BASERET INNOVATION?	5
1. HVEM ER BRUGEREN?	5
2. HVORDAN BRUGERNE INDDRAGES: BRUGERNES ROLLER I DE FORSKELLIGE FASER AF INNOVATIONSPROCESSEN	6
3. HVORFOR BRUGER-BASERING: STRATEGISK OG MARKEDSBASERET SERVICE INNOVATION.	7
4. HVAD BRUGER-BASERING KAN GØRE VED VIRKSOMHEDENS INNOVATIONSPROCES.	8
METODER TIL INDDRAGELSE AF BRUGERE I INNOVATION	9
1. BRUGEREN SOM IDÉKILDE	10
A. Brugere påpeger forhold de er utilfredse/tilfredse med	10
B. Medarbejdermødet	11
C. Klager	12
D. Online fællesskaber	12
E. Datamining af online brugeradfærd	13
F. Lead users	14
2. BRUGEREN SOM DELTAGER.	15
A. Fokusgrupper	15
B. Innovationslaboratorium i virksomheden	17
C. Innovationslaboratorium hos kunden	18
D. Idéforum	19
E. Brugeren som medudvikler	20
F. Brugersinput fra test	20
G. Test af service-prototyper	22
3. BRUGEREN SOM PARTNER	22
A. Brugere inddrages i hele innovationsprojektet	23
B. Brugeren som aktiv partner.	23
C. Fælles innovationsprojekter	25
Litteraturliste	25



HVAD ER BRUGER-BASERET INNOVATION?

1. HVEM ER BRUGEREN?

Her skal vi koncentrere os om inddragelse af almindelige brugere. Inden for servicelitteraturen taler man ofte om *kunden* (f.eks. Bechmann 2010). Hvis man er en forretningsvirksomhed, er det jo kunden, der er i centrum. Kunden køber og betaler. Vi kunne også have brugt udtrykket kunde-baseret innovation. Det drejer sig ofte om den samme person eller organisation som brugeren, bare i en anden rolle. I rollen som kunde er en person allerede i købs-tilstand. Overvejelserne bliver meget konkrete, og derved også snævre. *Bruger*rollen er meget bredere og kan indeholde den aktuelle eller den potentielle, fremtidige anvendelse af en service. Brugeren har et problem eller et ønske, som ville kunne tilfredsstilles af, måske en række, nye services. Her er der et meget bredere, og også mere dybtgående, grundlag for at udvikle service innovationer, som kan passe ind i kundernes liv.

Når vi har valgt betegnelsen bruger skyldes det tre årsager. Den ene er netop at brugerrollen giver et bredere og meget dybtgående grundlag for service innovation. Den anden er, at betegnelsen bruger-baseret innovation er blevet brugt i samfundet de seneste 5-6 år. ICE projektet er for eksempel finansieret af et program til fremme af bruger-baseret innovation. Det giver derfor mere forståelse og genklang at bruge den betegnelse frem for f.eks. kunde-baseret innovation. Den tredje årsag er, at vi i ICE projektet også beskæftiger os med offentlige serviceorganisationer (f.eks. Skat). Her er aftagerne ikke altid kunder, fordi de ikke køber noget, men de er brugere.

Brugerne af service kan desuden både være privatpersoner og virksomheder. Begge parter kan med fordel inddrages i innovationsprocesserne. Virksomheder, eller i hvert fald deres ansatte, ledere og måske deres kunder, er også brugere af services. De kan inddrages i innovationsprocesserne, da de ved noget om kundevirksomhedens daglige "liv" og produktionsbetingelser og derfor kan være gode kilder til service innovation.

Brugere er både privatpersoner og virksomheder.

2. HVORDAN BRUGERNE INDDRAGES: BRUGERNES ROLLER I DE FORSKELLIGE FASER AF INNOVATIONSPROCESSEN

Innovation skal ikke forstås som en lineær proces. Alligevel kan der identificeres forskellige faser eller stadier med bestemte typer af aktiviteter, som indgår i et eller andet omfang. Disse faser er forskellige i forhold til deres bidrag til innovationsprocessen. Det er derfor også forskelligt hvilken eller hvilke roller brugerne får.

I nedenstående skema findes en oversigt over indholdet af brugernes rolle i forskellige faser af innovationsprocessen.

Indhold Fase	Indholdet af fasen	Indholdet i brugerrollen
Før idéfasen	Op/indsamling af materiale på kundeoplevelser eksempelvis klager	Indirekte tilkendegivelse af individuelle problemer, behov, løsninger eller ideer
Idéfasen	Indsamling af idéer Kvalificering af idéer Idéudvælgelse	Idéafgiver Idéudvikler Idéevaluator
Design og udvikling	Udvikling af nye service-koncepter	Indgår i udviklingsaktiviteter som workshops Brugeren kan også indgå i et ligeværdigt samarbejde med virksomheden og påtage sig økonomiske risici og ansvar for processen
Testning	Afprøvning af nye services Ændringer og forbedringer Alternativer	Anvendelse af ny service Feedback omkring funktion / prisfastsættelse med mere
Implementering	Udbredelse af nye services Støtte til anvendelse	Støtter andre brugere i brugen af servicen Markedsfører servicen

Der er mange måder at involvere brugere på i bruger-baseret innovation



3. HVORFOR BRUGER-BASERING: STRATEGISK OG MARKEDSBASERET SERVICE INNOVATION

Når man inddrager brugere i innovationsprocessen, er det fordi innovationen er markedsbaseret. Det vil sige, at virksomheden tager udgangspunkt i markedsefterspørgsel. Det handler ikke først og fremmest om, hvad der teknisk kan lade sig gøre eller om at nogen i virksomheden har fået en idé til en ny service. Det handler om hvad man kan afsætte, hvad man kan sælge på markedet, eller hvad aftagerne vil blive tilfredse med, hvis det er en offentlig organisation.

Innovationen vil ofte være strategisk på denne måde. Brugerbaseret innovation kræver, at virksomheden har en strategi, eller i hvert fald en idé om, hvor den vil hen. Brugerne kan tænkes at have så mange behov og ønsker, og de kan kun tage endelig stilling til dem i en nærmere fremtid, når de får præsenteret mulighederne. Derfor er virksomheden nødt til at have en idé om, hvilket markedssegment den vil gå efter, og hvordan den vil tilfredsstille dette segment. Det vil sige, at virksomheden må have en strategi.

Bruger-baseret innovation fører som regel til små trinvis innovationer (også kaldet inkrementelle innovationer). Det er sjældent, at bruger-basering fører til de store, radikale innovationer. Radikale innovationer er dog generelt sjældne i services, som for det meste udvikles gennem mange små innovationer. Disse kan imidlertid øge forretningen, når bare der bliver tilstrækkelig mange.

Bruger-baseret innovation er markedsorienteret og strategisk

4. HVAD BRUGER-BASERING KAN GØRE VED VIRKSOMHEDENS INNOVATIONSPROCES

Bruger-basering skaber en mere sikker innovation. Der er mindre risiko for fejltagelser fordi det giver større chance for at ramme rigtigt i forhold til markedet. Selvom der ikke er nogen garanti for, at en ny service kan afsættes eller at markedet vil acceptere en procesinnovation (nye måder at levere servicen på), så bliver sandsynligheden større.

Bruger-basering giver færre omkostninger til innovation, fordi man kan afbryde innovationsprocessen hurtigere. Hvis der fokuseres på brugernes liv og behov på forskellige trin i innovationsprocessen, kan det løbende testes, om man er på rette spor. Hvis ikke, kan man afbryde processen før man har spildt alle pengene.

Markedsorienteringen og bruger-baseringen gør endvidere, at det ikke koster nær så mange ressourcer at udvikle trinvis bruger-baserede innovationer som at udvikle de store, radikale innovationer. Omkostningerne er derfor tilsvarende mindre.

Endelig sørger bruger-baseringen for at virksomheden holder opmærksomheden mod innovationsprocessen. Det er ikke så nemt at glemme innovationsprocessen eller lade den glide ud når der er fokus på mulighederne på markedet. Og slet ikke hvis brugere er direkte involveret i innovationsprocessen.

Bruger-basering giver en mere sikker og mindre omkostningsfyldt innovationsproces.

METODER TIL INDDRAGELSE AF BRUGERE I INNOVATION

I denne del af pjecen præsenteres tre forskellige grader af brugerinvolvering, henholdsvis 1) brugeren som kilde til idéer, 2) brugeren som deltager i innovationsudviklingen, og 3) brugeren som fuld partner i innovationsprojektet. I det første tilfælde er brugerens adfærd, udsagn og behov en kilde til idéer; i det andet tilfælde er brugeren en deltager i innovationsprocessen, som er styret af service organisationen; og i det tredje tilfælde er brugeren en jævnbyrdig og ansvarlig partner med service organisationen. Nogle gange kan det være fornuftigt at inddrage brugerne direkte i hele innovationsforløbet, andre gange er det fornuftigt blot at anvende brugeren som idékilde. Inddragelsen kan ske aktivt ved at involvere brugeren, eller passivt hvor man blot studerer brugeren. Indenfor hver grad af brugerinvolvering præsenteres nogle metoder.

Udover at skelne mellem graden af involvering skelnes også mellem typen af kontakt med brugerne, da det har indflydelse på, hvilke metoder der findes, eller hvordan metoden gennemføres. Der skelnes mellem bruger-baseret innovation gennem direkte personkontakt, via IT-medier og via andre kontaktformer.

Den direkte personkontakt giver ofte serviceudbyderens medarbejdere en god fornemmelse af, hvad brugerne vil have eller hvilke behov de kan have. Det giver også mulighed for en dialog med brugerne omkring de ønsker, de har. Endelig giver det mulighed for, i samarbejde med brugerne, at udvikle idéer til innovation til færdigt serviceprodukter.

I metoder til bruger-baseret innovation med brug af IT-medier ligger fokus på netværksteknologier. Dette giver mulighed for at følge brugernes online adfærd. IT-medier giver også mulighed for direkte kontakt brugerne imellem, mellem brugerne og virksomheder og ikke mindst mellem brugergrupper og virksomheden. Der er altså nogle helt nye muligheder for kontakt, men også en ny åbenhed med betydning for magtforholdet mellem brugerne og virksomheder.

Der er også andre former for brugerundersøgelser. Det kan være generelle undersøgelser af markedet eller specielle idéer, som allerede er sat i værk af andre. Det kan også være tredjepartsinformation såsom statistik og så videre.

Metoderne kan kombineres og bliver det ofte – dette gælder både indenfor og på tværs af den præsenterede opdeling.

1. BRUGEREN SOM IDÉKILDE

Brugeren kan være kilde til idéer uden at være direkte involveret i innovationsprocessen. I stedet indgår brugeren som en ressource til idéer på en indirekte måde. Det betyder, at der opnås information om brugerne, for eksempel deres vaner eller holdninger. Dog er informationen er ikke omsat til konkrete ideer eller behov, selvom brugernes egne løsninger på problemer eller behov kan indgå. Hvorvidt virksomheden kan bruge informationen til innovation, vil afhænge af, om der kan defineres konkrete innovationsforslag og udvikles innovationer, hvilket kræver en del bearbejdning fra virksomhedens side.

A. Brugere påpeger forhold de er utilfredse/tilfredse med

Virksomheden får tilbagemeldinger fra kunderne, når kunderne henvender sig for at få hjælp eller for at klage over en modtaget service. Ligeledes gennemfører mange virksomheder evalueringer af forskellig art som tilfredshedsundersøgelser. Metoderne kan gennemføres både i forbindelse med en person-til-person kontakt eller ved brug af medier. Uanset hvilken metode der anvendes kan en sådan opsamling af materiale give indsigt i brugeroplevelser, der kan pege på brugernes vaner og ønsker, som kan bruges i udvikling af nye services. Der skal dog ske en vis bearbejdning, da mange af de her input ikke nødvendigvis er konkrete idéer eller løsninger men ofte påpeger en problemstilling. Det kan ske ved at bruge forskellige instrumenter, f.eks.:

- Service og klage instanser
- Forslagskasser
- Spørgeskemaer, f.eks. om generel tilfredshed med servicevirksomheden, som uddeles til brugerne; her kan medtages spørgsmål om ideer til nye services eller nye måde at levere service på

B. Medarbejdermødet

Frontmedarbejderne i servicevirksomheder møder brugerne. De kan herved få en indsigt i brugernes liv og dermed få idéer til innovationer. I denne metode går bruger-baseringen via medarbejderne. Medarbejdermødet er beskrevet mere udførligt i en anden ICE pjeces (Medarbejder-baseret service innovation 2010). Derfor beskrives metoden kun kort her.

Når medarbejderen er serviceminded og løser brugerens problem, kan medarbejderen samtidigt få idéer til innovationer. Hvis der er et problem, er det måske fordi den normale service ikke løser problemet. Det kan også være, at brugeren har en god idé til en yderligere serviceydelse. Så er det vigtigt, at medarbejderen opfatter denne indsigt og fortæller til resten af virksomheden, at der er et problem, som den nuværende service ikke løser. Så er det op til den ansvarlige i virksomheden at finde ud af, om man skal udvikle en ny service, som kan løse den slags problemer. Dette kan være et nyt forretningsgrundlag.

Café Europa

Café Europa er en café i København. De havde et ønske om at være innovative. Derfor iværksatte de en intern kampagne, hvor medarbejderne aktivt holdt øje med mulige idéer til innovation. Disse skulle komme fra – eller være inspireret af – medarbejdernes kontakt med brugerne.

Idéerne kunne komme i form af ønsker, spørgsmål, løse tanker, kommentarer eller klager. Det var så medarbejdernes opgave at opfatte og indsamle de behov eller ønsker, som blev udtrykt og omsætte det til en idé.

Idéerne blev nedskrevet på en blok i baren i løbet af dagen, når medarbejderen alligevel stod der for at ordne andre ting eller holde pause. På den måde blev idéerne systematisk indsamlet og nedskrevet og videregivet til ledelsen.

C. Klager

Hvis virksomheden får klager fra brugere, kan de nogle gange vendes fra noget negativt til en positiv idé om serviceinnovation. Ofte er klager udtryk for, at brugeren har et andet eller bredere behov end servicen kan opfylde. Hvis det kan afdækkes, kan det danne grundlag for innovation.

Det kræver, at virksomheden sorterer i klagerne og vælger dem ud, der kunne tænkes at være udtryk for et bredere behov. Virksomheden kan selv forsøge med at finde løsninger og innovere på deres services for at imødekomme de behov der afdækkes. En anden vej er at følge op på klager ved at kontakte brugeren og få en mere udførlig indsigt i problemstillingen (hvad enten det er en privatperson eller en virksomhed). Der kan herved fremkomme informationer, som kan videreudvikles til innovationsidéer eller løsninger.

D. Online fællesskaber

Online fællesskaber findes indenfor mange forskellige servicebrancher. Nogle eksempler er netdoktor og foreningsnetværk. Typisk har sådanne fællesskaber til hensigt at mennesker med interesse indenfor et givent område udveksler erfaringer, problemstillinger og løsninger. Disse fællesskaber kan være virksomhedssponsorerede, hvor det er virksomheden, der har startet et mødested, eksempelvis en Facebookgruppe, hvor deres brugere kan mødes. Det ses også, at sådanne fællesskaber startes af brugere af virksomhedens ydelser. Også fællesskaber, der har et bredere interessefokus, kan være af interesse for en virksomhed, hvis de emner, der diskuteres, har relation til de brugere, der efterspørger virksomhedens services. Sådanne fællesskaber kan være lukkede eller åbne, med betydning for den kommunikation og det materiale, der udveksles.

Diskussionerne og meningsudvekslingerne kan tjene som en indirekte ressource til innovation, da adgangen til brugernes problemstillinger og ønsker giver en bedre forståelse af brugene, hvilket kan give input til nye eller ændrede serviceydelser. Anvendelse af den opnåede indsigt kræver ofte en del bearbejdning, da der kan være et godt stykke vej fra information til reelle innovationsforslag. Denne indirekte form for brugerinput levner desuden en vis usikkerhed i forhold til om virksomheden har forstået situationerne og kommunikationen korrekt og dermed de behov og ønsker, der udledes. Dette kan selvfølgelig imødekommes ved at involvere brugerne i andre brugerroller. Fællesskaberne kan desuden bruges til rekruttering af brugere, enten gennem åbne invi-

tationer til yderligere samarbejde eller udvælgelse af bestemte typer af brugere gennem screening af brugernes online kommunikation.

E. Datamining af online brugeradfærd

En metode til at få indsigt i brugernes præferencer eller teste, om en given service fungerer efter hensigten, er at følge brugernes adfærd i forbindelse med online servicering. Dette kaldes datamining og gælder kun såkaldte e-services, altså services der leveres og bruges online f.eks. onlinespil, online rejseindkøb, online biblioteksydelse, og så videre. Statistik over populariteten af konkrete services, fejlrapporter eller mere komplekse undersøgelser af mønstrene i online adfærd kan give et indblik i brugerens adfærd, men igen er det noget, der skal fortolkes og bearbejdes, før det kan blive til en idé til innovation.

I forhold til denne type test ses også virksomheder, der frigiver foreløbige versioner af nye services, for eksempel et nyt spil eller et nyt program, for så at følge brugerens anvendelse med henblik på at finde fejl og rette disse. Dette er også en anvendelse af brugeren som indirekte ressource - med mindre der opnås direkte kontakt med brugeren, så er der tale om deltagerinvolvering.



Online brugeradfærd gennem brugerdata kan altså kombineres med mere direkte former for tilbagemelding, hvor brugerne bliver bedt om at svare på spørgsmål angående tilfredshed, betalingsvillighed og så videre. Dette kan igen gennemføres online gennem faste spørgeskemaer eller gennem chat med en medarbejder, eller det kan kombineres med ansigt til ansigt kommunikation gennem fokusgrupper. Deltagelse af denne karakter honoreres typisk med et gavekort, særlig adgang til ikke-markedstilgængelige services eller deltagelse i lodtrækning om rejser eller andet for at motivere folk til at svare.

Knuthenborg Safaripark

Knuthenborg Safaripark er en zoologisk have med fritgående dyr i store indhegninger, som de besøgende kan køre rundt inde i.

I en periode gennemførte vi et eksperiment, der belyste de besøgendes adfærd og færd. Deres biler blev alle udstyret med en GPS sender, som viser hvor bilen befinder sig. Dette blev plottet ind på et kort over parken. Dermed kunne man se, hvem af de besøgende der var hvorhenne hvornår. Man kunne også se, hvor lang tid de havde brugt et bestemt sted.

Dette gav en idé om, hvilke attraktioner de besøgende brugte mest tid på, og også fra hvilken vinkel dyrene blev observeret. Dette kunne efterfølgende bruges af parken til at få et overblik over de mest benyttede steder og ruter.

F. Lead users

Lead users er grupper af personer eller virksomheder, som har udviklet løsninger på egne oplevede behov. Behov som de egentlige serviceleverandører endnu ikke har identificeret. Lead users er således foran i udviklingen af nye serviceydelser. Hvis man kan finde lead users indenfor sin branche, kan man lade sig inspirere med henblik på at videreudvikle deres løsning, så den kan omsættes til en ny service som virksomheden kan udbyde.

Der kan ikke angives noget generelt om, hvordan man finder sådanne lead users. De kan være mange forskellige steder. Det eneste råd, man kan give, er at virksomheden skal holde øjnene åbne i forhold til deres brugergrupper blandt andet gennem de sociale

medier. I denne proces kan alle virksomhedens medarbejdere være aktive. Hvis man finder lead users, kan man indgå i dialog med dem for at få adgang til deres innovation og at lære af dem eller virksomheden kan knytte dem til sig med henblik på at involvere dem direkte i virksomhedens innovationsproces.

2. BRUGEREN SOM DELTAGER

Brugerne kan også involveres direkte og inviteres ind i idéfasen, design og udviklingsfasen, testning eller support i forbindelse med virksomhedens innovationsprocesser (se figuren om brugerroller i brugerinnovation). Brugerne er herved mere aktive i disse faser og kommer til at præge innovationen mere. Dette kan være en fordel, fordi man bliver mere sikker på, hvad brugerne vil have. Brugerne kan involveres i udvælgelsen af hvilke innovationsidéer, man skal gå videre med. De kan også involveres i de senere udviklingsfaser eller afprøvning af de løsninger, der er udviklet. Her præsenteres nogle metoder til bruger-involvering. Den første metode, fokusgrupper, kan bruges både i idéfasen og i udvælgelses- og udviklingsfaserne.

A. Fokusgrupper

Fokusgrupper er blevet en af de mest brugte metoder i marketing. Man samler en gruppe af aktuelle eller potentielle brugere og beder dem diskutere et problem og mulige løsninger. Virksomheden observerer hvad der interesserer dem, hvilke uløste problemer, de har, og hvilke løsninger de kunne tænkes at foretrække.

Et fokusgruppe-interview er mere en gensidig diskussion brugerne imellem og med medvirksomhedens repræsentanter end et egentligt interview. En fokusgruppe skal optimalt bestå af 7-8 personer. Det er vigtigt at skabe en uformel og afslappet stemning (for eksempel ved at servere et eller andet og give god plads for "small talk"). En ordstyrer fra virksomheden leder diskussionen, men skal ikke styre for hårdt, for så får man ikke brugernes egentlige værdi- og livsgrundlag frem. Fokusgruppeinterviewet skal ikke vare meget længere end 2 timer.

Virksomheden kan afprøve forskellige innovationsidéer i løbet af fokusgruppe-interviewet (eller diskussionen). Det er vigtigt at være bred og åben i sin tilgang til innovationsidéer. Herved kan man teste hvilke idéer, der virkelig er værdifulde for brugerne, og som de derfor efterspørger. En bred og åben tilgang kan også føre til, at yderligere

innovationsidéer opstår i løbet af fokusgruppe-diskussionen. Det kan også være, at den oprindelige idé skal have en drejning, for eksempel kombineres med andre serviceelementer eller andre måder at levere servicen på. Det er vigtigt, at ledere og medarbejdere fra servicevirksomheden efterfølgende diskuterer og tolker fokusgruppe-diskussionen så man får alle nuancer med.

Resultatet af fokusgruppen kan være en idé om en ny service, et helt bundt af kombinerede services, en ny måde at levere servicen på, eller en måde at nedsætte omkostningerne på. Det kan også være en idé om, at virksomheden skal gå ind på et nyt marked eller lave en helt ny strategi.

Fokusgrupper kan både bruges i starten af innovationsprocessen til at få nye idéer og sortere idéer, og senere når en prototype på en ny service er udviklet. Der kan fokusgrupper være med til at afdække, om brugerne vil bruge den nye service.

Fremtidsværksteder på Roskilde Universitetsbibliotek

På Roskilde Universitetsbibliotek gennemførte vi et fremtidsværksted som en slags fokusgruppe med fokus på udvikling af innovationsforslag i adskilte grupper med henholdsvis ansatte, biblioteksbrugere og en blandet gruppe med både ansatte og brugere. Opgaven for de medvirkende var at identificere tiltag til forbedring af de nuværende services. Fokusgrupperne blev gennemført som fremtidsværksteder med fire faser - henholdsvis kritik, fantasi, virkeliggørelse og implementering. Hvilket vil sige, at man starter med at se på det, der ikke fungerer godt. Herefter tænkes store gerne utopiske tanker om, hvad der kunne være ideelt. På baggrund heraf udarbejdes mere gennemførlige løsninger og til sidst ses der på, hvad der skal ske, for at det reelt kan gennemføres. Der kom mange gode forslag om end kun få overraskende. Gruppen blandet af ansatte og brugere (3 af hver) var dog særlig interessant, da nogle af de ønsker der blev tilkendegivet, vidste sig at være udbudt og endda markedsført i stor stil. Det kom frem at den anvendte markedsføringskanal og forståelsen for hvordan bibliotekets brugere nås ikke var optimal. Denne indsigt betød en ny forståelse for bibliotekets markedsføring til brugerne generelt med stor betydning for den pågældende serviceinnovation, der aldrig var blevet ordentlig implementeret, samt med betydning for fremtidig implementering af nye services. Herudover en forståelse af at det betaler sig at involvere brugerne i serviceinnovation, da det vil kunne bidrage med bedre og mere helstøbte services. En af gruppens anbefalinger blev derfor et brugerpanel.



B. Innovationslaboratorium i virksomheden

I denne metode inddrages brugerne mere i konstruktionen af nye services og måder at levere servicen på. De involveres længere ind i innovationsprocessen end idéfasen.

Et service innovationslaboratorium foregår ved, at brugere inviteres ind i virksomheden til at prøve forskellige servicesituationer eller nye services af i et rum. Selve afprøvnin-gen kan være, at skuespillere gennemspiller serviceforløb, f.eks. gæster, der kommer ind i en hotellobby og henvender sig til receptionen. Det kan også være en situation, hvor brugerne via internettet skal tegne en rejseforsikring og får tilbudt en række turistop-lysninger om destinationen. Det kan også være, at brugerne skal gennemspille en togtur med alle de serviceelementer og -oplevelser, der knytter sig til det.

Til forskel fra fokusgruppen befinder brugerne sig her i nogle bestemte fysiske rammer og skal selv gennemspille, eller i det mindste kommentere, et serviceforløb. De fysiske rammer kan være et rum med rekvisitter som stole, borde etc. Det kan også være en IT-baseret projektion af en video på en skærm, en væg eller alle rummets vægge. Virk-somheden eller nogle skuespillere kan også gennemspille et serviceforløb, som brugerne kommenterer.

Det kan være hvilke som helst brugere, men de skal repræsentere det markedssegment, som virksomheden tænker at rette kommende serviceinnovationer mod. Virksomheden skal bruge servicelaboratoriet til at få idéer til serviceinnovationer og til at teste idéer af. Det er derfor vigtigt, at virksomhedens personale, som styrer servicelaboratoriet, nøje observerer og noterer brugernes reaktioner og holdnings- og værditilkendegivelser.

Servicelaboratorium i Tryg

Forsikringssselskabet Tryg har gennem en del år haft et servicelaboratorium. Det er et særligt indrettet kreativt rum. Der er krumme vægge og forskellige remedier (stole, puder, borde man kan stå ved, skærme, hvor der kan projiceres videoer, web site skærbilleder m.v.). Tryg inviterer brugere, og nogle gange medarbejdere, ind i laboratoriet. Her præsenteres eller udvikles situationer, der tager udgangspunkt i forsikring eller blot sikringsituationer (eksempelvis angst for at færdes ude om natten). Det kan også være konkrete innovationsidéer, der præsenteres.

Deltagerne får eksempelvis præsenteret muligheder på skærmen og skal tage stilling til, hvad de vil vælge. Det kan også være, at et hold skuespillere spiller nogle situationer igennem, som deltagerne skal kommentere. Det kan være brand i et hus og situationen bagefter. Det kan også være, at deltagerne i små grupper skal spille et forløb igennem. Det kan eksempelvis være en forretningsrejse. Mulighederne er mange.

Servicelaboratoriet er knyttet til en mindre innovationsafdeling, som skal sikre, at der sker innovationer i virksomheden. Afdelingen kombinerer laboratoriet med andre metoder såsom antropologisk observation i brugernes miljøer og involvering af medarbejdere som virksomhedsinterne iværksættere.

C. Innovationslaboratorium hos kunden

Der findes en variant af service innovationslaboratoriet, som foregår hos en eller flere kunder. Denne metode er mest egnet, når kunderne er virksomheder eller offentlige institutioner. Metoden kan dog også anvendes overfor privatkunder, f.eks. i et enkelt hjem eller en forening (det kunne eksempelvis være en sportsforening).

Man spiller serviceforløb og –situationer igennem i en fysisk og konkret form ligesom i innovationslaboratoriet i virksomheden. Her er rammerne bare endnu mere realistiske, fordi laboratoriet foregår hos kunderne og brugerne agerer i deres vante miljø. Det kan måske være vanskeligere at skabe den rette fysiske laboratoriesituation hos kunden, men man må prøve at tilpasse situationen bedst muligt. Det er vigtigt at kunden får noget ud af det, så vedkommende er motiveret for at deltage i et sådant avanceret eksperiment.

Metoden indebærer det samme som innovationslaboratoriet i virksomheden. Virksomheden skal iagttage brugernes reaktioner og derved få idéer til eller teste innovationer. De potentielle innovationer kan efterfølgende diskuteres med kunden, og med andre kunder, for at kontrollere om brugerne også faktisk vil være villige til at købe de nye serviceydelser eller de nye leverance- eller markedsføringsformer, der påtænkes.

D. Idéforum

De nye sociale medier kan også bruges mere direkte, når virksomheder efterspørger konkrete idéer eller udfordringer, som de kan gøre noget ved. Her er Facebook sider og blogs ofte de medier, der bruges. Den store udfordring er at sikre en løbende aktivitet og debat.

Det er vigtigt at melde tilbage til brugerne angående de ønsker og frustrationer, der luftes. Brugerne skal føle at de bliver hørt og at det ikke er forgæves, at de bruger deres tid og bidrager med idéer. Virksomheder der åbner for dialog over internettet skal være opmærksomme på at sikre at debatten er lødig. Det vil sige krænkende indlæg bør fjernes. Samtidig er det vigtigt at virksomheden ikke udøver censur på reelt indhold, fordi det er kritisk i forhold til virksomheden. Hvis kritisk materiale fjernes, resulterer det i et utroværdigt billede og ødelægger den åbenhed, der er lagt op til. I stedet bør virksomheden forholde sig til indlæggene og svare på dem. Det er således af største vigtighed, at siden overvåges, og at der sikres en strategisk forankret dialog med brugerne. Nedenfor viser vi et eksempel fra en blog på Roskilde Universitetsbibliotek. Der findes mange andre eksempler. Mange virksomheder opretter Facebook grupper, her sættes en applikation (et lille system ind) hvor brugerne inviteres til at komme med idéer. Nu mere snævert emnet er, des mere brugbare input opnås. Danske Bank og Telmore bruger det. Udover at brugerne kan komme med idéer, kan andre brugere stemme på forslagene. Dvs. Virksomhederne kan få indtryk af om forslaget eller tilkendegivelsen er noget få el-

ler mange støtter op om, hvilket kan hjælpe virksomhederne i deres prioritering af hvad der skal innoveres på.

Roskilde Universitetsbiblioteks blog

På Roskilde Universitetsbibliotek blev der oprettet en blog for at tjekke brugernes tilfredshed og ønsker i en tid, hvor biblioteksservices er under kraftigt pres fra alverdens søgemaskiner. Bloggen var bygget op omkring temaer, og der blev lagt op til, at brugerne kunne komme med bidrag under disse temaer omkring ting, de ikke var glade for og services, som de ønskede. Biblioteket havde ikke tidligere brugt denne kommunikationsform, og det krævede tilvænning og afklaring af bibliotekets egen kommunikative rolle. Det endte med, at biblioteket valgte at melde tilbage på de forskellige indlæg. Der kom mange konkrete forslag og kritikpunkter, nogle kunne der straks gøres noget ved, andre ville kræve en ændring af bibliotekets strategi, og endnu andre gik imod regelsæt, der ikke stod til at ændre. Uanset om der kan gøres noget ved de indkomne forslag eller ej er det vigtigt at melde tilbage og give et svar til brugerne om hvordan virksomheden forholder sig, hvorfor noget er en god idé men ikke gennemføres osv. Hvis ikke, føler brugerne sig ikke taget alvorligt.

E. Brugeren som medudvikler

I forhold til digitale services er det almindeligt, at brugerne inddrages i udvikling af servicen. Det sker især i spilindustrien, hvor brugerne eksempelvis gives værktøjer så de selv kan udvikle nye spilvarianter, der kan spilles af dem selv og andre brugere. Det ses ligeledes indenfor design, hvor flere virksomheder har skabt skabeloner, som brugerne skal udfylde og prøve sig frem med, hvorved nye design skabes. I nogle tilfælde kan brugerne bestille produktion af deres eget design. I alle tilfælde får virksomheden adgang til nye idéer og trends, som kan inspirere til nye tiltag. I andre tilfælde får de rettighederne til designet, så de sparer nogle af midlerne til designfasen.

F. Brugerinput fra test

I denne metode inddrages brugerne mere i konstruktionen af nye services og måder at levere servicen på. De involveres længere ind i innovationsprocessen end idéfasen.



I forbindelse med lancering af nye services eller foreløbige versioner er det vigtigt at holde brugerne tilfredse og imødekomme eventuelle opstartsproblemer, så der skabes tillid til servicen og serviceleverandøren. Dette kan gennemføres med en lukket kreds af servicemodtagere. I så fald har virksomheden styr på, hvor godt forskellige målgrupper er repræsenteret. Omvendt kan det gøres åbent, så alle potentielle brugere har mulighed for at give deres tilbagemelding.

G. Test af service-prototyper

Når virksomheden har udviklet en ny service, kan det være vigtigt at skabe en prototype, der kan afprøves på udvalgte brugere eller et udsnit af markedet. Ved at teste en prototype kan man få rettet den nye service til, så den passer til markedsbehovene. Det kan også være, at den nye service slet ikke fænger på markedet. Det kan man få afprøvet gennem en prototype test så man ikke spilder flere penge på markedsføring og produktion af servicen, hvis den alligevel ikke kan afsættes.

Prototype testen kan udføres ved, at udvalgte brugere får tilbudt at afprøve servicen i en periode, eventuelt på favorable betingelser (f.eks. lav pris eller eventuelt gratis). Modydelsen kan være at de udvalgte brugere forpligter sig til at komme med en vurdering af hvordan den nye service virker for dem. Dette kan gøres ved, at virksomheden gennemfører interviews eller en spørgeskemaundersøgelse hos brugerne.

Prototype testen kan også udføres ved, at virksomheden lancerer den nye service, men på et meget afgrænset marked. Man iagttager så hvordan salget går. Også her kan anvendes spørgeskemaer til det udvalgte markedssegment. Man kan også benytte en sådan markedsbaseret prototype test til at foretage efter-innovationer. Det vil sige at der kan kobles endnu flere nye serviceelementer på, eller leverance- eller markedsføringsmåden kan innoveres.

3. BRUGEREN SOM PARTNER

Til forskel fra den forrige gruppe af metoder, hvor brugerne var deltagere i hele eller dele af innovationsprocessen, inviteres de i denne type metoder til at være partnere, ofte i hele innovationsforløbet. Forskellen mellem brugeren som deltager og som partner er vilkårene for involvering af brugeren. I det første tilfælde er brugerne underordnede deltagere i et forløb styret af serviceudbyderen, mens de i det andet tilfælde er

ansvarlige partnere som er jævnbyrdige med serviceudbyderen. Det vil sige, at de giver input, vurderer, og er sparringspartnere hele vejen igennem.

Denne gruppe metoder er primært egnet, når brugeren er en virksomhed eller offentlig institution, som kan inddrages som ligeværdig partner i et innovationssamarbejde. Privatpersoner kan dog inddrages i den første metode. I disse metoder deles indsats og ansvar ofte med brugeren. Brugeren vil dog som regel også have noget ud af det. Det kan være, at brugeren får løst et problem gennem den nye service, hvilket er den almindeligste motivation for brugere til at gå ind i et innovations-partnerskab. Det kan også være, at brugervirksomheden selv kan udvikle innovationer, som den kan få omsætning og fortjeneste ud af. Det vil sige at der er tale om innovation og værdiskabelse i hele værdikæden. I sådanne tilfælde kan serviceudbyderen kopiere, hvad brugervirksomheden har skabt i forskelligt omfang, som afspejlet i de følgende metoder.

A. Brugere inddrages i hele innovationsprojektet

I denne metode er brugerne med i en projektgruppe på lige fod med medarbejdere og leder fra virksomheden. Brugere vil her være ganske få personer, måske kun én person. I denne metode kan privatkunder godt inddrages, hvis man kan finde nogle, der vil gøre en sådan tidsindsats. Der er desuden den mulighed at betale privatkunder for at indgå som aktive innovationspartnere. Brugeren skal her ikke selv have forretning ud af innovationen og investerer kun tid. Brugeren har måske ikke et konkret problem, en ny service skal løse, men har en generel interesse i brugen af den nye service og måden den leveres på.

Man bør udvælge brugerrepræsentanter, der har et bredt udsyn, de skal både være kreative, men også analytiske. I modsætning til den foregående metode med brugere som deltagere, bør man ikke vælge typiske repræsentanter for et markedssegment, men unikke brugerrepræsentanter, som har "fingeren på pulsen" og dermed en særligt god fornemmelse af, hvad brugere vil have.

B. Brugeren som aktiv partner

I den forrige metode indgår brugeren som lidt mere passiv partner, hvis opgave det hovedsageligt er at give input og vurdere. Til forskel fra den er brugeren i denne metode ikke kun en, der giver input, men en aktiv *partner*, som investerer og selv skal have

forretning ud af innovationen. Denne forretning kan enten være i form af, at brugeren får løst et problem og dermed øger sin produktivitet eller nedsætter sine omkostninger, eller at vedkommende får udviklet et nyt produkt (hvori den nye service eventuelt indgår).

Brugeren – i form af kundevirksomheden – kan investere penge eller arbejdstid i innovationsprojektet. Brugeren er med til at formulere målet for innovationsprojektet ud fra egne interesser. Herved er man endnu mere sikker på, at innovationen virkelig er ønsket af denne bruger. Hvis én bruger sætter stor værdi på innovationen, vil andre brugere med stor sandsynlighed også gøre det. Det kan dog også hænge sammen med, at der er et snævert behov, som ellers er svært at løfte markedsbaseret.

I sådanne forløb deltager brugeren aktivt i hele innovationsprojektet med virksomheden. Sådanne partnerskaber kræver typisk et helt særligt arrangement, der er båret af et brugerproblem, hvor det har været umuligt at finde en god løsning eller hvor der ønskes endnu bedre løsninger. Desuden kræver det stor tillid, der typisk er baseret på personlige relationer kombineret med stærke faglige kvalifikationer

Rambøll inddrager brugere i innovationsprojekter

I Rambøll udvikles servicen altid i tæt kontakt med brugeren med udgangspunkt i de konkrete behov i den givne opgave. Der er dog også eksempler på partnerskaber, hvor relationen mellem bruger og rådgiver udviskes i et vist omfang. Under alle omstændigheder er der tale om udvikling af helt nye serviceydelser, hvor brugeren er med til at definere såvel problemer som løsninger. Det ses typisk i forbindelse med muligheder, som følge af nye teknologier eller alternative anvendelser af kendte teknologier, der giver mulighed for andre typer af analyser og løsninger i markedet. Konsulenten og brugeren kan samarbejde om afprøvning og udvikling af nye løsninger i praksis. Sådanne projekter er risikofyldte og gennemføres typisk af ildsjæle og beror ofte på brugere, der har dyre uløste eller dårligt løste problemer. Derudover ses en tendens til, at et sådant samarbejde involverer tætte relationer mellem personer i virksomheden og hos kundevirksomheden, da tillid til kompetencer og indsats udover det normale er afgørende.

C. Fælles innovationsprojekter

Denne metode er en endnu mere forpligtende variant af den foregående metode, hvor brugeren var en aktiv partner. I denne metode er kundevirksomheden en ligeværdig partner med virksomheden, og ikke blot en ekstern partner. I det fælles innovationsprojekt deler virksomheden og kundevirksomheden investeringer, risiko og udbytte.

Innovationsprojektet kan foregå i virksomheden, i kundevirksomheden eller begge steder.

I denne metode vil formaliserede aftaler, f.eks. i form af kontrakter, oftest være på sin plads. Det ligeværdige forhold kan give anledning til en del tvister om retten til innovationen og fordeling af eventuelt tab hvis innovationen mislykkes.

Litteraturliste

S. Bechmann: *Service design*, København 2010 (Academia)

J. Sundbo og M. Toivonen (red.): *User-based innovation in services*, Cheltenham (Edward Elgar) 2011

ICE pjecce: *Medarbejder-baseret service innovation 2010*. www.ice-project.dk/publikationer

