

10

# Brugerdrevne serviceinnovationsprojekter

## Indhold

<b>BabySam</b> .....	<b>4</b>
1. Formål og baggrund.....	5
2. Det udviklede koncept.....	6
3. Innovation Model.....	6
3.1 Aktiviteter og organisering.....	6
3.2 Proces.....	7
3.3 Projektledelse.....	7
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	7
3.5 Designvirksomhedens særlige rolle.....	8
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder.....	8
<b>Spejder Sport</b> .....	<b>9</b>
1. Formål og baggrund.....	10
2. Det udviklede koncept.....	11
3. Innovation Model.....	11
3.1. Aktiviteter og organisering.....	11
3.2 Proces.....	12
3.3 Projektledelse.....	12
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	12

3.5 Designvirksomhedens særlige rolle.....	12
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder.....	13
<b>Aleris Danske Privathospitaler</b> .....	<b>14</b>
1. Formål og baggrund.....	15
2. Det udviklede koncept.....	16
3. Innovation Model.....	16
3.1. Aktiviteter og organisering.....	16
3.2 Proces.....	17
3.3 Projektledelse.....	17
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	17
3.5 Designvirksomhedens særlige rolle.....	17
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder.....	18
<b>PFA 1</b> .....	<b>19</b>
1. Formål og baggrund.....	20
2. Det udviklede koncept.....	21
3. Innovation Model.....	21
3.1. Aktiviteter og organisering.....	21
3.2 Proces.....	22
3.3 Projektledelse.....	22

3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	22
3.5 Designvirksomhedens særlige rolle .....	22
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder .....	23
<b>PFA 2 .....</b>	<b>24</b>
1. Formål og baggrund .....	25
2. Det udviklede koncept.....	26
3. Innovation Model .....	26
3.1 Aktiviteter og organisering .....	26
3.2 Proces .....	27
3.3 Projektledelse .....	27
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	27
3.5 Designvirksomhedens rolle .....	28
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder .....	28
<b>CSC Danmark .....</b>	<b>29</b>
1. Formål og baggrund .....	30
2. Det udviklede koncept.....	31
3. Innovation Model .....	31
3.1 Aktiviteter og organisering .....	31
3.2 Proces .....	31

3.3 Projektledelse .....	32
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	32
3.5 Designvirksomhedens særlige rolle .....	32
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder .....	32
<b>Merlin .....</b>	<b>33</b>
1. Formål og baggrund.....	34
2. Det udviklede koncept.....	34
3. Innovation Model .....	35
3.1. Aktiviteter og organisering.....	35
3.2 Proces.....	36
3.3 Projektledelse .....	36
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	36
3.5 Designvirksomhedens særlige rolle .....	36
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder .....	37
<b>DSB.....</b>	<b>38</b>
1. Formål og baggrund.....	39
2. Det udviklede koncept.....	40
3. Innovation Model .....	40
3.1. Aktiviteter og organisering.....	40

3.2 Proces .....	41
3.3 Projektledeelse .....	41
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet .....	41
3.5 Designvirksomhedens særlige rolle .....	41
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder .....	42

**Dansk Revision .....43**

1. Formål og baggrund .....	44
2. Det udviklede koncept .....	45
3. Innovation Model .....	45
3.1. Aktiviteter og organisering .....	45
3.2 Proces .....	46
3.3 Projektledeelse .....	46
3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet .....	46
3.5 Designvirksomhedens særlige rolle .....	46
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder .....	47

**Bahne .....48**

1. Formål og baggrund .....	49
2. Det udviklede koncept .....	49
3. Innovation Model .....	50

3.1. Aktiviteter og organisering.....	50
3.2 Proces.....	50
3.3 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet.....	50
3.4 Designvirksomhedens særlige rolle .....	50
4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder .....	51

# BabySam

Projekt:	Målrettet kunderådgivning i BabySam
Projektperiode:	Juni 2008 – Marts 2009
Handels- og servicevirksomhed:	BabySam
Designvirksomhed:	DESIGN CONCERN
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Personas-plakaterne og co-creation workshops om personas, indhold af den personlige rådgivning, wikien og indhold af uddannelsesmodulet.
Ressourceforbrug:	Ca. 1250 timer.
Kontaktinformationer:	HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam (tlf. 4330 0416/e-mail: <a href="mailto:sij@babysam.dk">sij@babysam.dk</a> )  Direktør Lone Storgaard, DESIGN CONCERN (tlf. 8676 1022/e-mail: <a href="mailto:lks@designconcern.com">lks@designconcern.com</a> )  Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation (tlf. 4036 5501/e-mail: <a href="mailto:sk@gemba.dk">sk@gemba.dk</a> ).



**Figur 1 HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam alias personas "Mette" ifm. træning i rådgivning vha. rollespil.**



**Figur 2 Træning i rådgivning vha. rollespil skaber ejerskab og begejstring i blandt butikschefer og -medarbejdere.**

*HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam:*

*"Sammen med designvirksomheden DESIGN CONCERN og innovationskonsulentvirksomheden GEMBA Innovation har vi i BabySam haft fornøjelsen af at anvende en række brugerdrevne innovationsværktøjer, som har afdækket flere vigtige forbedringspotentialer og haft betydning for udvikling af BabySams strategisk platform.*

*Projektet er resulteret i et uddannelsesmodul og et virtuelt videncenter i form af en wiki på intra/internettet.*

*I BabySam er der forventning om, at vores medarbejdere på baggrund heraf i fremtiden vil kunne yde en endnu mere målrettet rådgivning over for vores kernekundegrupper præget af endnu højere kvalitet på tværs af alle BabySam-butikker."*

## **1. Formål og baggrund**

BabySam er Danmarks største babyudstyrskæde med 32 forretninger fordelt udover hele landet. BabySams medarbejdere bliver løbende uddannet, og det betyder bedre rådgivning for kunden.

BabySam oplever, at kunder selv søger informationer og viden af et omfang og en kvalitet, det fra tid til anden er en udfordring for servicemedarbejderne i BabySam-butikker at matche. Den første udfordring med projektet var derfor at hjælpe servicemedarbejderne til bedre at imødegå denne udfordring.

BabySam erkendte undervejs i projektet, at ikke alle servicemedarbejdere ydede rådgivning tilpas målrettet alle kundegrupperns behov. Projektet skulle derfor anvendes til at løfte rådgivningsniveauet til et tilpas niveau for alle servicemedarbejdere.

## 2. Det udviklede koncept

BabySam har sammen med designvirksomheden DESIGN CONCERN og innovationscoachvirksomheden GEMBA Innovation gennemført et brugerdreven innovationsprojekt, der er resulteret i 2 koncepter for at skabe en højere standard af rådgivning målrettet BabySams kernekunder i alle BabySam-butikker.

- Koncept 1 er et uddannelsesmodul for servicemedarbejdere i at yde målrettet personlig rådgivning af kunder i BabySam-butikker. Uddannelsesmodulet er struktureret over et rollespil om den konkrete rådgivningssituation.

I uddannelsesmodulet anvendes de i projektet udviklede og designede 4 personas-plakater, som hver beskriver personlige karakteristika, livsform og ønsker om rådgivning i BabySam-butikker ved 4 personaer. I projektet er ligeledes udviklet et innovativt personligt værktøj til medarbejderne - 'BabyViften' – der indeholder mere end 80 forskellige kort med nyttige råd og informationer om, hvordan medarbejderne afkoder nye kunder og deres behov i forhold til Personas, samt nyttig information om barnets udviklingstrin og de væsentligste produktkategorier. BabyViften indgår ligeledes i uddannelsesmodulet.

- Koncept 2 er et virtuelt videncenter, i form af en wiki på intra/internettet, der beskriver en lang række af informationer om produktkategorier og om baby og børns udvikling og behov, som særligt førstegangsfødende søger op til og umiddelbart efter fødslen.

## 3. Innovation Model

### 3.1 Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Indledende projektmøde, v/regionchef Peter Jalsøe, HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam og partner Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation
2. Projektplanmøde om aktiviteter, ressourcer og tidsplan, v/Regionchef Peter Jalsøe, HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam og partner Søren Kielgast og partner Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation
3. Global Outlook på eksisterende service koncepter inden for BabySams forretningsområde, v/senior konsulent Bob Jacobsson, GEMBA Innovation
4. Interviews med ledere af butikker, v/designer Tanja Aabo og direktør Lone Storgaard, DESIGN CONCERN
5. 1. udkast til personas, v/designer Tanja Aabo og direktør Lone Storgaard, DESIGN CONCERN
6. Workshop med præsentation af Global Outlook, resultater af interviews og 1. udkast til personas, v/adm. dir. Claus Jensen, regionschef Peter Jalsøe, regionschef Ulrik Malle, regionschef Ulrik Wiingreen, indkøbsdirektør Uwe Koch, CFO Finn Petersen, Indkøbschef Knud Henningsen, HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam, designer Tanja Aabo, Anita Koldtoft Christensen, Camilla Byrialsen og direktør Lone Storgaard, DESIGN CONCERN, konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation
7. Online bruger-survey, v/designer Tanja Aabo, DESIGN CONCERN

8. Semi-strukturerede interviews med brugere om rådgivning og indhentning af informationer og viden, v/designer Tanja Aabo, DESIGN CONCERN
9. Fokus-gruppe interviews i mødregruppe, v/6 førstegangsmødre og antropolog Anne-Marie Christensen, Etnovator
10. Idé-workshop med formålet at udvikle 2. udkast til personas, indhold af den personlige rådgivning og rammen for BabySam som videncenter, v/adm. dir. Claus Jensen, regionschef Peter Jalsøe, regionschef Ulrik Malle, regionschef Ulrik Wiingreen, HR-chef Signe C. Jørgensen, HR-medarbejder Anne Adser, butikschef Johnny Stampe, butikschef Peter Styrbæk, medarbejder Britt Pedersen og medarbejder Per Larsen, BabySam, designer Tanja Aabo og direktør Lone Storgaard, DESIGN CONCERN, konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Tomas Vedsmand , GEMBA Innovation
11. Koncept- og videreudvikling af 4 personas-plakater, viften og wikien som videncenter, v/HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam, designer Tanja Aabo og direktør Lone Storgaard, DESIGN CONCERN, konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
12. Udvikling af uddannelsesmodul, v/HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam, Konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
13. Brainstorm- og idéudvikling-workshop på BabyViften for at sikre at de erfarne butikchefer 'tavse' viden bliver indsamlet, dokumenteret og implementeret i BabySams nye uddannelsesprogram- og værktøjer, v/6 butikshefer samt HR-chef Signe C. Jørgensen, Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast GEMBA Innovation

14. Træning af service medarbejdere i at anvende de 4 personas-plakater, viften og wikien, v/butikshefer: Johnny Stampe, Valby, Evi Johnbeck, Hillerød, Henrik Vejby, Roskilde, Janne Presskorn, Brønshøj, Lars Ohlsen, Lyngby, Gert Klival, Køge, Henrik Madsen, Taastrup, Lisbeth Kjærsgaard, Kalundborg, Pia Christensen, Slagelse, Kim Juul Larsen, Nyk. F., Michael P. Hansen, Næstved, Søren Svalgaard, Svenstrup (Ålborg) og regionschef Peter Jalsøe, HR-projektmedarbejder Anne Adser, indkøbschef Susanne Jørgensen, indkøbschef Anders Jalsøe, salgsassistent Britt Pedersen, HR-chef Signe C. Jørgensen, BabySam, konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation

### 3.2 Proces

Processen har altdominerende været lineær. Dog er personas-plakaterne blevet taget op til revision et par gange oven på erhvervede indsigter i brugerbehov og erkendelser opnået på workshops undervejs.

### 3.3 Projektledelse

Der er arbejdet med at skabe ejerskab og forståelse om projektet i topledelsen dels ved topledelsens deltagelse i workshop med præsentation af Global Outlook, resultater af interviews og 1. udkast til personas.

Dels er der arbejdet med en form for business case i form af en implementeringsplan for uddannelsesmodulet.

### 3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet

Af særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet kan nævnes anvendelse af informationer om brugerindsigt ifm. at udarbejde personas-plakaterne, fokus-gruppe interviews i mødregruppe samt co-creation workshops om personas, indhold af den personlige rådgivning, wikien og indhold af uddannelsesmodulet med ledere og medarbejdere i BabySam.

### 3.5 Designvirksomhedens særlige rolle

Designvirksomheden DESIGN CONCERN har vha. brugerdrivne innovationsværktøjer afdækket en række vigtige temaer/forbedringspotentialer med central betydning for at videreudvikle BabySams servicekoncept.

Det gælder fx nedbringning af ventetid, strukturering/indretning, oplevelser til de der ikke køber, vejledning til alle, den personlige vejledning og BabySam som videnscenter. DESIGN CONCERN har dermed haft betydning for udvikling af BabySams strategisk platform.

Herudover har DESIGN CONCERNs rolle i projektet været at udarbejde personas plakater og udføre det grafiske design på indhold og form af viften.

### 4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Den udviklede viden på baggrund af brugerstudier kunne være anvendt mere frugtbart, særligt ifm. med at give indhold og form til wiki'en.
- Det kunne have været frugtbart at have gennemført deltagerbaserede observationsstudier mhp. at få identificeret uerkendte behov hos brugere.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- Topledelsen burde været involveret mere fra begyndelsen af, særligt af hensyn til at gøde jorden for evt. kommende udviklingsprojekter.
- IT-chefen skal involveres helt fra begyndelsen af hensyn til at foregribe udvikling af en IT-portal til wiki'en så tidligt som muligt.
- Det kan anbefales at inddrage en selvstændig antropolog-virksomhed i projektet.
- Kan man udfolde det tværfaglige samarbejde endnu mere mellem designvirksomhed og innovationscoachvirksomhed, vil det resultere i endnu bedre løsninger i evt. kommende kundeprojekter.
- Designere bør inddrages i løbet af hele innovationsprocessen.

Vedr. ejerskab og læring hos topledelse:

- Der skal arbejdes eksplicit med at skabe ejerskab til projektet i ledelsen af virksomheden.

# Spejder Sport

Projekt:	Brugerdreven udvikling af strategiplan med Spejder Sport
Projektperiode:	Maj 2008 – Oktober 2008
Handels- og servicevirksomhed:	Spejder Sport
Designvirksomhed:	GRAMSTRUP Aps
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Deltagerbaseret observation af brugere vha. videodokumentation, analyse af resultater af videodokumentation, genkaldsinterviews.
Ressourceforbrug:	Ca. 900 timer.
Kontaktinformationer:	Direktør John Lange, Spejder Sport (tlf. 4355 3500/e-mail: <a href="mailto:jl@spejder-sport.dk">jl@spejder-sport.dk</a> ).  Direktør Claus Gramstrup, GRAMSTRUP Aps (tlf. 3264 1232/email: <a href="mailto:claus@gramstrup.dk">claus@gramstrup.dk</a> ).  Partner Thomas Harrit, Harrit-Sørensen (tlf. 2893 7271/e-mail: <a href="mailto:th@harrit-sorensen.dk">th@harrit-sorensen.dk</a> ).  Konsulent Anne-Marie C. Thoft, GEMBA Innovation (tlf. 4565 5500/e-mail: <a href="mailto:amt@gemba.dk">amt@gemba.dk</a> ).



**Figur 3 Gennemsyn og analyse af re-call simulating interview (fra højre til venstre): Designer Lene Ryssel, GRAMSTRUP Aps, partner Thomas Harrit, Harrit-Sørensen, direktør John Lange, Spejder Sport og salgschef Claus Thomsen, Spejder Sport.**

*Adm. Direktør John Lange, Spejder Sport:*

*"DESINOVA-projektet og samarbejdet med GRAMSTRUP har været et godt springbræt for os. Det har hjulpet os med at spotte nogle områder af vores forretning, hvor vi kan gøre det bedre. Jeg kan varmt anbefale at tage sådan en tur i 'helikopteren' og få det store billede på tingene."*

*"Især var videooptagelserne den helt store øjenåbner. Videoen fik virkelig sat nogle ting på spidsen for os. Det kan godt være, vi havde tænkt nogle af tankerne før, men vi fik virkelig syn for sagen og blev konfronteret med forholdene - rått for usødet. Det fik os til at rykke hurtigere og opprioritere indsatsen på nogle helt klare områder," siger John Lange.*

*John Lange understreger GRAMSTRUPs systematiske og metodiske tilgang til innovationsprojektet som en afgørende faktor i forhold til at kaste lys over områder af Spejder Sports service, som kunne blive endnu bedre.*

*"Det klare budskab fra workshopen er, at 'retail er detail'. Vi er i forvejen i færd med at opgradere prøverum i flere butikker, og vi har fået en synlig og klar mærkning af størrelser, så sælgeren straks ved, om varen er hjemme i kundens størrelse. Fra august 2009 bliver alle butiksekspedienter i øvrigt udstyret med en ny personalebeklædning, der skal være med til at sikre en ensartet og tydelig profil i Spejder Sport," lyder det fra adm. dir. John Lange, Spejder Sport.*

## **1. Formål og baggrund**

Baggrunden er, at Spejder Sport har behov for at tilføre mere værdi til eget brand og dermed frigøre sig af konkurrencen fra etablerede brands såsom North Face mv. Spejder Sport vil dermed også bedre selv kunne styre værdikæden og optimere forretningsprocesserne.

## 2. Det udviklede koncept

Overordnet er projektet resulteret i, at Spejder Sports strategiske fokus på forretning er ændret fra at være mere indadvendt produktorienteret til at være endnu mere udadvendt orienteret på kunders/brugeres behov.

Konkret er projektet resulteret i en strategiplan med forslag til:

- En anden butiksinretning, hvor hardware og software i modsætning til tidligere er integreret i en fælles opstilling i butikkerne.
- Revideringer i sortimentet.
- Mere troværdig fremtoning af medarbejdere i forhold til outdoor profil medarbejdere (mænd over 25 år).
- En anden rådgivning i butikkerne.

## 3. Innovation Model

### 3.1. Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og arbejdsdeling:

1. Indledende møde om tilrettelæggelse af opstartsmøde, v/Claus Gramstrup, GRAMSTRUP Aps og Claus Thomsen, Spejder Sport
2. Opstartsmøde om vision, mission og værdier for Spejder Sport, herunder klar formulering af projektformål med udgangspunkt i visualiseret personas-/kort-baseret drøftelse af sammenhæng mellem værdier og eksternt fokus på kunder og brugeres uerkendte behov i Spejder Sport, v/Claus Gramstrup og Lene Ryssel, GRAMSTRUP Aps, Thomas Harrit, Harrit & Sørensen, John Lange, Carsten Thomsen og n.n.(indkøber), Spejder Sport
3. Revidering af projektplan, v/Claus Gramstrup, GRAMSTRUP Aps, subsidiært Carsten Thomsen, Spejder Sport, Thomas Harrit, Harrit & Sørensen og Tomas Vedsmand, GEMBA Innovation
4. Research: (1) Bench-mark studie på regntøjsprodukter mhp. at styrke SIGMA branded, v/Carsten Thomsen, Spejder Sport, (2) Prototypeindretning af alternativ butik, v/Lene Ryssel og Annette Schmidt, GRAMSTRUP Aps
5. Analyse: (1) Formulering af spørgsmål til interview, v/Claus Gramstrup og Lene Ryssel, GRAMSTRUP Aps, Thomas Harrit, Harrit & Sørensen og Tomas Vedsmand, GEMBA Innovation, (2) Udførelse af brugerinterviews, v/Anne-Marie C. Thoft, GEMBA Innovation, (3) Deltagerbaseret observation af brugere vha. videodokumentation i 2 butikker, v/Thomas Harrit, Harrit & Sørensen og Lene Ryssel, GRAMSTRUP Aps og 5 brugere (4) Analyse af resultater af videodokumentation,

v/Thomas Harrit, Harrit & Sørensen og Lene Ryssel,  
GRAMSTRUP Aps

6. Re-call simulating interviews, hvor de observerede brugere ser videodokumentation af sig selv og responderer på denne. Herigennem kommunikerer brugerne om aspekter af kulturelt indlejrede og uerkendte behov under designeres tilstedeværelse, v/Thomas Harrit, Harrit & Sørensen og 5 brugere
7. Med baggrund i at se re-call simulating interviewene formuleres, kategoriseres og prioriteres indsatsområder i en strategiplan, v/Lene Ryssel, GRAMSTRUP Aps, John Lange, salgschef og butikschef, Spejder Sport, Anne-Marie C. Thoft, GEMBA Innovation og 5 brugere.

### **3.2 Proces**

Processen har i hovedsagen været lineær, dog med iterationer i refleksioner, men ikke i aktiviteter.

### **3.3 Projektledelse**

Topledelsen viste helt fra begyndelsen stort ejerskab til projektet. Det indledende møde med Spejder Sport bekræftede ejerskabet også på mellemliderniveau.

LAB Kick-off mødet om vision, mission og værdier for Spejder Sport, herunder om en klar omformulering af projektformål med udgangspunkt i visualiseret personas-/kort-baseret drøftelse af sammenhæng mellem værdier og eksternt fokus på kunder og brugeres uerkendte behov i Spejder Sport resulterede i, at formålet med projektet ændredes klart til også at udvikle den overordnede forretningsstrategi for Spejder Sport.

Prototypeindretningen af en alternativ butik gjorde det til dels ud for en håndgribelig business case og bidrog sandsynligvis til kontinuerligt at sikre ejerskab til projektet.

### **3.4 Særlige brugerdrivne innovationsværktøjer anvendt i projektet**

Særlige brugerdrivne innovationsværktøjer anvendt i projektet er deltagerbaseret observation af brugere vha. videodokumentation, analyse af resultater af videodokumentation, genkaldsinterviews og formulering, kategorisering og prioritering af indsatsområder i strategiplan.

### **3.5 Designvirksomhedens særlige rolle**

Designvirksomheden GRAMSTRUP Aps' rolle i disse aktiviteter var at udføre overordnet projektledelse og følgende aktiviteter: Planlægning og afholdelse af opstartsmøde, revidere projektplan, prototypeindrette butik, formulering af spørgsmål til interviews, analyse af resultater af videodokumentation samt formulering, kategorisering og prioritering af indsatsområder i en strategiplan.

#### 4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Der er behov for at have et bredere og dybere vidensgrundlag om brugeres behov at tage beslutninger på. En anbefaling er derfor, at brugerstudierne gennemføres i flere butikker og af flere brugere end 5, fx i 3 butikker.
- Inddrages kompetencer fra en Human Factors psykolog i arbejdet med at afdække brugerbehov, vil man formodentligt kunne nå endnu længere ind til de kulturelt indlejrede behov.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

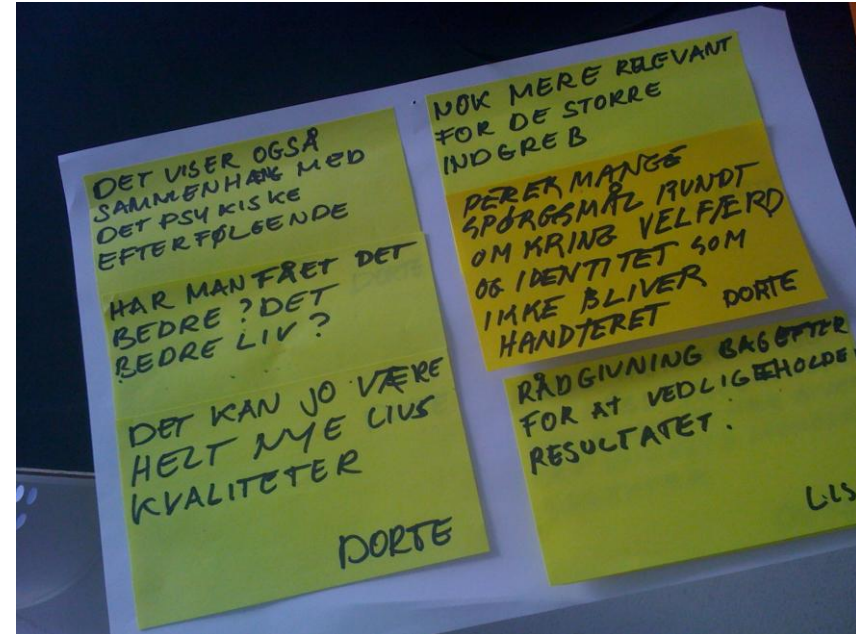
- En medarbejder med titel af Head of Communication og med kompetence i og ansvar for kommunikation/branding, herunder at udarbejde interviewskemaer/spørgeskemaer til brug for brugerstudier, vil blive anvendt i et identisk projekt.

Vedr. ejerskab og læring hos topledelse:

- Aktiviteterne på LAB Kick-off mødet var afgørende for at skabe ejerskab hos topledelsen og kan anbefales til et identisk projekt.

# Aleris Danske Privathospitaler

Projekt:	Et subsite til Aleris Danske Privathospitalers hjemmeside
Projektperiode:	Juli 2008 – Januar 2009
Handels- og servicevirksomhed:	Aleris Danske Privathospitaler
Designvirksomhed:	Kontrapunkt
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Co-creation workshops og brugertest af papirprototyper
Ressourceforbrug:	Ca. 900 timer.
Kontaktinformationer:	Direktør Tina Schmidt Madsen, Aleris, Danske Privathospitaler (tlf. 3637 2600/e-mail: <a href="mailto:tina@Aleris.dk">tina@Aleris.dk</a> )  Kreativ direktør Kim Meyer Andersen, Kontrapunkt (tlf. 2888 2111/e-mail: <a href="mailto:kma@kontrapunkt.com">kma@kontrapunkt.com</a> )  Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation (tlf. 4036 5501/e-mail: <a href="mailto:sk@gemba.dk">sk@gemba.dk</a> ).



Figur 4 Vha. udsagn på post-its udtrykker brugere ønsker og følelser om den samlede patientrejse på design-drevet workshop.

*Direktør Tina Schmidt Madsen, Aleris Danske Privathospitaler:*

*"Sammen med designvirksomheden Kontrapunkt har vi i Aleris Danske Privathospitaler gennemført et brugerdreven innovationsprojekt om udvikling af et sub-site, så det fra at kommunikere som var der tale om et enkelt opfatteligt konsument produkt er ændret til at kommunikere mere nuanceret om et service produkt.*

*Samarbejdet med Kontrapunkt har hjulpet os på tre måder:*

- *Bedre at forstå og bearbejde de indsigter som brugerundersøgelsen producerede.*
- *Opbygning af papirprototyper mhp. at få response fra brugere (patienter) og erfarne læger.*
- *Tilretning af prototyper så de opfylder kriterier om ønskværdighed, realistisk mulighed for implementering og brugbarhed i forhold til egnethed af prototyperne som indhold på subsitet.*

*Ud over at sætte fokus på det serviceorienterede subsite har projektet givet os øget indsigt i den grundlæggende struktur, der er nødvendig for at drive en service virksomhed – i vores tilfælde en produktionsvirksomhed med konstant fokus på service udvikling og innovation.*

*Service og i allerhøjeste grad patientrejsen er ord, som bliver omdrejningspunkt i alt, hvad vi foretager os. Det gælder i markedsføringen, print materialer, sport marketing aktiviteter, event aktiviteter på egne afdelinger og ikke mindst via supplerende tiltag i patientrejsen, så vores patienter oplever en omsorg, nærhed og omtanke, som de ikke oplever andre steder. Vi tager hånd om patienterne før de kommer her, og vi følger dem, når de forlader os efter behandling. Og vi er blevet yderst bevidste om, at den sidste lille detalje – i alle sammenhænge – kan gøre den store forskel for patienten."*

## **1. Formål og baggrund**

Aleris Danske Privathospitaler (herefter: "Aleris") er Danmarks eneste landsdækkende privathospital med hospitaler i Herning, Århus, Aalborg, Esbjerg, Odense og Hørsholm.

Aleris har, sammen med designvirksomheden Kontrapunkt og konsulentvirksomheden GEMBA Innovation, gennemført et brugerdreven innovationsprojekt som er resulteret i en anbefaling til et indholdskoncept for et subsite til Aleris' hjemmeside.

Subsitet henvender sig til det kosmetiske markedsegment hvor fortrinsvis kvinder, uden tilskud fra det offentlige, overvejer at få foretaget en operation.

Anbefalingen, der har baggrund i bruger-undersøgelser, lyder på at ændre subsitets kommunikationsvinkel fra at kommunikere som var der tale om et enkelt opfatteligt konsument produkt til at kommunikere et mere nuanceret service-produkt.

Baggrunden er en ambition om at tage markedsandele fra konkurrenter og gøre det vha. en systematisk tilgang til at foretage valg med betydning for forretningsudvikling, frem for at valgene er baseret på tro.

## 2. Det udviklede koncept

Konkret indeholder konceptet tre udviklings-elementer, der er innovative inden for denne branche, i den form og sammenhæng som de foreslås brugt:

- Case-baseret vidensformidling

Segmenterede personas-baserede case-historier om før, under og efter-situationer for patienter i målgruppen: Hver case udvider billedet af den rådgivning patienten modtager hvor personlige situationer, forventninger og resultater belyses i en 360° kommunikation.

- Patientens rejsejournal

Netbåret hjælp og vejledning før, under og efter patients behandling. De rette informationer på de rette tidspunkter. Forventnings-afstemning. FAQ for hele forløbet. En visualisering og kommunikation af hele patientrejsen helt fra den indledende informationssøgning-fase, over den tidligste beslutningsfase og videre til selve operationen samt den afsluttende efter-operations fase, der er forbundet med en kosmetisk operation. Det foreslås at den egentlige patientjournal med alle lægelige informationer også gøres tilgængelig både sprogligt og teknisk gennem en personificeret patientjournal.

- Ændring af hospitalets selvopfattelse

Hospitalet foreslås at ændre betragtningsvinkel fra at se selve hospitalets brand, de fysiske omgivelser samt al kommunikation med patienten fra en drifteffektiv vinkel til en servicepræget patientsynsvinkel.

## 3. Innovation Model

### 3.1. Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Opstartsmøde, v/Koordinator Anette Kold Møllergaard og IT-chef Jesper Pedersen, Aleris, kreativ direktør Kim Meyer Andersen, Kontrapunkt og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
2. Analyse af det danske marked, v/Koordinator Anette Kold Møllergaard og direktør Tina Schmidt Madsen, Aleris.
3. Gennemførelse af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af 100 tidligere patienter, v/Konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
4. International research, v/Senior konsulent Bob Jacobsson, GEMBA Innovation
5. Kick-off workshop, v/Direktør Tina Schmidt Madsen, cheflæge Ib Erik Jensen, sekretær med ansvar for plastikkirurgi Vibeke Skovgaard, speciallæge Nis Alstrup, speciallæge Jens Jørgen Elberg, speciallæge Bo Jønsson, koordinator Anette Kold Møllergaard, IT-chef Jesper Pedersen og sekretærer med daglig dialog med patienter, Aleris, kreativ direktør Kim Meyer Andersen og interaktionsdesigner Martina Gobec, Kontrapunkt, antropolog Louise Pape Thomsen og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
6. Interview med bruger og speciallæger Jens Jørgen Elberg og Bo Jønsson, Aleris, v/Konsulent Anne-Marie C. Thoft, GEMBA Innovation, afsluttende med en researchrapport.
7. Overleveringsmøde, v/Konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation til kreativ direktør Kim Meyer Andersen, interaktionsdesigner Martina Gobec,

arkitekt Christina Dyrberg, og Digital Experience Manager Niels Clausen-Stuck, Kontrapunkt.

8. Innovativ konceptudvikling udført af Kontrapunkt på baggrund af indsigter fra Gemba Innovations researchrapport, v/Kreativ direktør Kim Meyer Andersen, projektleder Trine Nielson, interaktionsdesigner Martina Gobec, arkitekt Christina Dyrberg, og Digital Experience Manager Niels Clausen Stuck, Kontrapunkt.
9. Designdrevet interview med brugere for at opnå response på papir-prototyper af de foreslåede innovationstiltag, udviklet af Kontrapunkt, v/Digital Experience Manager Niels Clausen-Stuck, Kontrapunkt.
10. Statusmøde og strategiplanlægning med Powerpoint præsentation af henholdsvis Gemba Innovations brugerundersøgelse samt Kontrapunkts innovationsudvikling incl. brugerreaktioner, v/Direktør Tina Schmidt Madsen og cheflæge Ib Erik Jensen, Aleris, kreativ direktør Kim Meyer Andersen og Digital Experience Manager Niels Clausen Stuck, Kontrapunkt, samt konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
11. Koncept- og idéudviklingsworkshop med erfarne lægefagligheder hvor Powerpoint præsentation af henholdsvis Gemba Innovations brugerundersøgelse samt Kontrapunkts innovationsudvikling incl. brugerkommentarer var til forelæggelse og diskussion, v/ Speciallæge Jens Jørgen Elberg, speciallæge Bo Jønsson, Aleris, kreativ direktør Kim Meyer Andersen og Digital Experience Manager Niels Clausen Stuck, Kontrapunkt, samt konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
12. Afrapporteringsworkshop hvor Kontrapunkts Powerpointrapport incl. bruger og lægefaglige kommentarer blev endeligt afleveret og kommunikeret til alle stakeholders i hospitalet, v/Direktør Tina Schmidt Madsen, cheflæge Ib Erik Jensen, sekretær med ansvar for plastikkirurgi Vibeke Skovgaard, speciallæge Nis Alstrup, speciallæge Jens Jørgen Elberg, speciallæge Bo Jønsson, koordinator Anette Kold

Mellergaard, IT-chef Jesper Pedersen, marketingschef Morten Andreasen og sekretærer med daglig dialog med patienter, Aleris, kreativ direktør Kim Meyer Andersen og Digital Experience Manager Niels Clausen-Stuck, Kontrapunkt, konsulent Anne-Marie C. Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.

Seminaret havde til formål dels at inddrage alle interessenter hos Aleris i resultaterne men herefter også at diskutere i hvilket omfang og på hvilken måde dette resultat kunne bæres over i et egentligt webudviklingsprojekt for Aleris.

### **3.2 Proces**

Processen har været lineær.

### **3.3 Projektledelse**

Projektet blev forankret hos topledelsen via bestyrelsens anbefaling af, at Aleris gennemførte projektet.

Disponeringen af ressourcer til projektet blev aftalt ved samtale med partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.

### **3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet**

Af særlige brugerdrevne innovationsværktøjer er anvendt co-creation workshops med formålet at teste og udvikle på konceptet samt designerdrevne innovation opbygninger af papirprototyper mhp. at opnå response fra alle stakeholders.

### **3.5 Designvirksomhedens særlige rolle**

Designvirksomhedens Kontrapunkts rolle i projektet har været at forstå og bearbejde de indsigter som brugerundersøgelsen ved konsulentvirksomheden GEMBA Innovation producerede.

På baggrund heraf har Kontrapunkt forestået en designdrevne innovationsproces med opbygning af papirprototyper mhp. at få response fra brugere (patienter) samt fra erfarne læger.

Kontrapunkt har på den baggrund tilrettet prototyperne, så de opfyldte kriterier om ønskværdighed, realistisk mulighed for implementering og brugbarhed i forhold til egnethed af prototyperne som indholdsdele på et website for hospitalet.

#### **4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder**

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Der er behov for større overskuelighed over projektforsløbet helt fra projektopstarten.
- Det havde været ønskeligt, at slut-konceptet indeholdt en egentlig prototype i grafisk fremstilling, frem for blot en beskrivelse af nogle grundprincipper for indhold og grafik på en hjemmeside.
- Det havde været en fordel, såfremt der på et tidligt tidspunkt og undervejs, var udarbejdet mere eller mindre udviklede business cases på merværdien af og implementeringsplaner for hjemmesiden.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- I et nyt projektforsløb vil det være at foretrække at have den ny marketingschef ansat som projektleder fra Aleris' side.
- Der burde være bragt flere metoder til brugerstudier i anvendelse. Det forudsætter dog, at der er allokeret flere ressourcer til projekter af lignende karakter, og til brugerstudier i særdeleshed.

# PFA 1

Projekt:	Integration af "bløde" dimensioner i kundeoplevelsen
Projektperiode:	Februar 2008 – Maj 2008
Handels- og servicevirksomhed:	PFA
Designvirksomhed:	LiveWork, MOVE og People & Product.
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Co-creation workshops.
Ressourceforbrug:	Ca. 700 timer.
Kontaktinformationer:	Ansvarlig for kundeoplevelse, Lene Byskov (tlf. 7012 5000/e-mail: <a href="mailto:leb@pfa.dk">leb@pfa.dk</a> ). Bo Borbye Pedersen, MOVE (tlf. 3511 0518/e-mail: <a href="mailto:bo@integrateddesign.dk">bo@integrateddesign.dk</a> ). Sofie Widding Hartwig, People & Product (tlf. 2299 0601/e-mail: <a href="mailto:sofie@peopleandproduct.com">sofie@peopleandproduct.com</a> ).



**Figur 5 Brugere medudvikler overblikket over touchpoints på kunderejsen på brugerworkshop.**

Ansvarlig for kundeoplevelse Lene Byskov, PFA:

*“Designvirksomhederne People & Product, MOVE og live|work har lært os, at man kan være meget praktisk. Man kan lave tangible artifacts, hvor man får et eller andet i hånden, som viser dig, at her har du en serviceydelse.*

*Der sker ved, at designerne drager brugerne helt ind i projektrummet og ind i selve arbejdsprocessen. Det sker ved, at de samler alle de mange forskellige mennesker sammen, som er inddraget i at skabe de nye produkter, så de får en fælles forståelse af, hvordan brugerens verden ser ud. Og det sker ved at designerne visualiserer kundeoplevelsen og anvender den som en del af beslutningsgrundlaget for de beslutninger, man skal tage i løbet af processen”.*

## **1. Formål og baggrund**

PFA sælger og administrerer pensionsporteføljer for virksomheders kunder.

Andre pensionsfonde konkurrerer i stigende omfang på selve kundeoplevelsen forbundet med at blive ny kunde.

PFA har i samarbejde med designvirksomhederne live|work, MOVE og People & Product lagt grundstenen til at forbedre kundeoplevelsen fra første til sidste touchpoint i forbindelse med gennemførelsen af et stort IT- og servicedesignprojekt.

## 2. Det udviklede koncept

Samarbejdet er resulteret i tre ting:

- For det første er der udviklet en mere visuel og intuitiv måde at indarbejde kundeoplevelser på i udviklingsprojekter.
- For det andet har det betydet større fælles forståelse af projektets udfordringer på tværs af de i PFA internt involverede medarbejdere.
- For det tredje har PFA for første gang organiseret udviklingsarbejdet, så brugerarkitekter fra den tidligere projektstart er en integreret del af projektgruppen.

Det har betydet, at de "bløde" dimensioner af kundeoplevelsen har fået mere plads i forhold til IT-tekniske dimensioner af kundeoplevelsen, som hidtil har præget de fleste udviklingsprojekter.

## 3. Innovation Model

### 3.1. Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er udført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Definere, hvordan projektet bedst understøttede den definerede strategi for PFA, v/programledelse, projektleder Lene Byskov, PFA.
2. Udvalgte medarbejdere med direkte kundekontakt og eksterne specialister i kundeoplevelse til at varetage rollen som brugerarkitekt på delprojekterne i programmet, v/programledelse og projektleder Lene Byskov, PFA.
3. Planlægge og gennemføre tre brugerworkshops om brugeres faktiske serviceoplevelse, v/Beslutningstagere fra kundevirksomheder, designer Sofie Hartvig Widding, People & Product og partner Bo Borbye Pedersen, MOVE, v/Nyansatte medarbejdere i kundevirksomheder og v/Interne PFA-medarbejdere med ansvar for et eller flere kunde 'touchpoints', brugerarkitekter (som observatør), direktør Lavrans Løvlie, live|work og projektleder Lene Byskov, PFA.
4. Dokumentere de processer, der var omfattet af programmet, med forbedret kundeoplevelse som et centralt element, v/brugerarkitekter og procesarkitekter.
5. Service blueprinting: Udvikling af idé til nye services og tilhørende touchpoints, v/partner Bo Borbye Pedersen, MOVE og direktør Lavrans Løvlie, live|work.
6. Test af idé til nye services og tilhørende touchpoints, v/nyansatte medarbejdere i kundevirksomheder, brugerarkitekter (observatør), procesarkitekter (observatør), designere (observatører), designer Sofie Hartvig Widding, People & Product og projektleder Lene Byskov, PFA.

7. Udvikling af prototype på service og tilhørende touchpoint (på papirform), v/partner Bo Borbye Pedersen, MOVE, interaktionsdesignere tilknyttet projektet og brugerarkitekter.

### **3.2 Proces**

Processen har hovedsageligt være lineær, men med nogle få loops tilbage i processen:

- Fra aktivitet 3 til aktivitet 1
- Fra aktivitet 7 til aktivitet 6

### **3.3 Projektledelse**

- PFA er grundet konkurrencesituationen nødsaget til at arbejde med det store IT- og servicedesignprojekt, hvorfor det ikke har været nødvendigt at arbejde med at sikre ejerskab til projektet. Topledelsen har selv villet det.
- Der er ikke arbejdet med business case som sådan mhp. at udvikle ejerskab og forståelse for projektet hos topledelsen. Men arbejdet med prototyper og præsentationen heraf for topledelsen har virket positivt på at udvikle forståelse og ejerskab til projektet. I den sammehæng er det vigtigt at få mellemledere lige under topledelsesniveauet til at arbejde med prototyper og præsentere dem for topledelsen undervejs i projektførelsen.

### **3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet**

Af brugerdrevne innovationsværktøjer er co-creation workshops med brugere (nyansatte medarbejdere i kundevirksomheder), hvor brugerne aktivt medvirkede til at kortlægge deres faktiske serviceoplevelse og identificere indsatsområder til forbedring af den samlede serviceoplevelse.

### **3.5 Designvirksomhedens særlige rolle**

Designvirksomheden People & Products rolle var at gennemføre test af idé til nye services og tilhørende touchpoints og dér kortlægge brugerens faktiske oplevelse.

Designvirksomheden MOVEs rolle var at medvirke til at udvikle idéer til nye services og tilhørende touchpoints samt at visualisere den overordnede model over kundeoplevelsen ved hvert touchpoint.

#### **4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder**

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Deltagerbaseret observation der kunne afdække handlingsbaserede behov i tilgift til holdningsbaserede behov bør indgå i et identisk projekt.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- Anbefaling om at anvende en person med antropologbaggrund (selvstændig erhvervsantropolog) som workshopfacilitator, fordi pågældende er indstillet på at åbne op for nye perspektiver på behov, og ikke for tidligt går i gang med at lukke ned for nye perspektiver på behov og med at arbejde med idéer til løsninger.

## PFA 2

Projekt:	Nye services for unge pensionskunder
Projektperiode:	December 2008 – juni 2009
Handels- og servicevirksomhed:	PFA
Konsulentvirksomhed:	GEMBA Innovation A/S
Designvirksomhed:	LiveWork
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Observationsstudier, interviews, fokusgruppe, survey co-creation, service design, prototypetest blandt brugere
Ressourceforbrug:	Ca. 700 timer.
Kontaktinformationer:	Strategichef Per Østergaard, PFA (tlf. 39175356/e-mail: <a href="mailto:pst@pfa.dk">pst@pfa.dk</a> )  Tomas Vedsmand, GEMBA Innovation (tlf. 4565 5500/e-mail: <a href="mailto:tv@gemba.dk">tv@gemba.dk</a> )  Lavrans Løvlie, LiveWork (tlf. +47 23 68 06 20/e-mail: <a href="mailto:lavrans@livework.no">lavrans@livework.no</a> )



**Figur 6 Brugere medudvikler overblikket over touchpoints på kunderejsen på brugerworkshop.**

*Direktør-Salg Lars Ellehave-Andersen, PFA:*

*”Isoleret set har vi lært af projektet, hvordan vi metodisk kan inddrage brugerne i udvikling af nye services.*

*Overordnet har vi i hele organisationen lært noget om, hvor vigtigt det er at inddrage brugerne/kunderne i udviklingen af løsninger og services. Projektet har dermed fungeret som en katalysator for den organisationsudvikling, vi skal i gang med.”*

## **1. Formål og baggrund**

PFA vil gerne udvikle nye services til de unge, som gør PFA mere relevant og nærværende, også for denne målgruppe som netop er trådt ud på arbejdsmarkedet eller har nogle få års erhvervs erfaring.

Projektet har til formål at afdække de unge pensionskunders behov i relation til pension, herunder relaterede services i bred betydning.

## 2. Det udviklede koncept

Projektet har skabt følgende resultater:

- PFA har fået en detaljeret indsigt i de unges liv, herunder deres behov, drømme og hvad der driver dem i forhold til det gode liv, økonomi, karriere, sport, motion mm.
- Der er udviklet 2 nye servicekoncepter til unge, som er klar til implementering
- Der er afprøvet en række nye metoder inden for brugerdreven innovation i PFA – og det har ledt til betydelig organisatorisk læring i relation til at arbejde systematisk med (brugerdreven) innovation.

## 3. Innovation Model

### 3.1 Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er udført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Definere projektets overordnede mål ift. PFA strategi, v. topledelse og strategiteam hos PFA (forretningsudviklere, stabsfunktion til topledelsen)
2. Definere projektets nærmere indhold, herunder aktiviteter, milepæle, metoder mm. v. strategiteam, PFA og innovationskonsulenter, GEMBA Innovation
3. Desk-research af unge, herunder er søgning og læsning af international litteratur mm. om bl.a. Gen Y og X v. strategiteam PFA og innovationskonsulenter, GEMBA Innovation
4. Indledende fact-finding mission, hvor såvel kundevirksomheders HR-afdelinger som udvalgte unge er blevet interviewet med henblik på at opbygge viden og indsigt v. strategiteam PFA
5. Ekspertinterviews af udvalgte personer fra virksomheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner om hvad der driver de unge ift. arbejdsliv og karriere, fritid, sport, motion og helse v. innovationskonsulenter, GEMBA Innovation
6. Deltagerbaseret observationsstudier af fem udvalgte unge for at identificere drivers, ikke-udtalte behov samt trickers inden for det gode liv samt udvalgte temaer i relation hertil v. antropolog og designer fra GEMBA Innovation
7. Fokusgruppe med unge for at identificere italesatte behov samt afprøve hypoteser v. innovationskonsulenter GEMBA Innovation og strategiteam PFA
8. Co-creation workshop, hvor der blev identificeret ideer til nye services og skabt de første servicekoncepter og –designs med

deltagelse af unge, PFA-topleddelse og strategiteam, designere og innovationskonsulenter, ansvarlig for gennemførelse GEMBA Innovation.

9. Servicekoncept og –design, hvor to ud af fire prioriterede servicekoncepter er blevet udviklet, herunder er der skabt et service design for at visualisere den nye kundeoplevelse på tværs af kontaktpunkter v. innovationskonsulenter GEMBA Innovation (servicekoncept) og designer LiveWork (servicedesign).
10. Prototypetest, hvor de to servicekoncepter/designs blev fremlagt for unge mhp. at teste og få feedback, desuden deltog to personer fra strategiteam PFA v. innovationskonsulenter GEMBA Innovation
11. Færdiggørelse af servicekoncepter og –designs v. innovationskonsulenter GEMBA Innovation og designer LiveWork.

### 3.2 Proces

Som udgangspunkt har forløbet været lineært, dog med iterationer ved konceptudvikling, hvor der (igen) er foretaget en del desk-research af beslægtede koncepter i markedet med henblik på at vurdere nyhedsværdi mm.

Der har været gennemført en del brugeriterationer i forløbet – fra behovsafdækning, co-creation og prototyping/test.

### 3.3 Projektledelse

Topleddelsen har defineret ønsket om at gøre noget for unge pensionskunder samt medvirket gennem hele projektet, herunder i følgegruppe og direkte i co-creation. Det har medført stort ejerskab gennem hele processen. At projektet er ledet v. en stabsfunktion med direkte reference til den administrerende direktør i den henseende har haft stor betydning  
Lessons learned ift. projektledelse peger derudover på at innovation tager tid. Projektet har taget ca. 6 mdr. fra indledende ønske til brugertestede koncepter klar til implementering. Der var en forventning om at dette kunne gøres hurtigere. Imidlertid har den

omfattende metode, herunder en del bruger-iterationer, stor involvering af PFA topleddelsen samt at få brugerbehov og PFA-ønsker/visioner til at gå hånd-i-hånd bevirket at innovation i dette tilfælde har krævet lidt længere tid.

### 3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet

Der er anvendt en række forskellige metoder:

- Observationsstudier af nøglebrugere. Der blev udvalgt fem unge fra målgruppen (PFA-kunder og ikke-kunder), hvor en antropolog og en designer fra GEMBA Innovation gennemførte deltagerbaseret observation og dybdeinterviews
- Co-creation workshop med deltagelse af unge såvel som PFA's topleddelse samt designere og konsulenter. Der blev identificeret fem nye servicekoncepter inden for udvalgte temaer – med afsæt i brugerundersøgelserne og PFA Topleddelsens visioner og ønsker.
- Fokusgruppe med unge: Der blev gennemført en fokusgruppe mhp. at afdække oplevelser, forventninger mm. inden for udvalgte temaer.
- Interviews med eksperter i kommunikation og services for unge.
- Survey blandt unge PFA-kunder: Det blev anvendt efter de kvalitative brugerundersøgelser, hvorved der kom kvantificeringer af behov fundet gennem de øvrige metoder. Afgørende for at opnå delaccept hos topleddelsen.
- Prototypetest blandt unge: Servicedesign og –koncept blev testet blandt unge mhp. at få feed-back til justering. Meget positiv erfaring, især det visuelle service design gjorde det nemt at italesætte funktionalitet og oplevelse ved den nye service og dermed at give meget præcist feedback til PFA og GEMBA Innovation mhp. at justere de nye servicekoncepter.

### 3.5 Designvirksomhedens rolle

Designvirksomheden LiveWork har udarbejdet service designs på to nye servicekoncepter, dels med afsæt i en ny brugeroplevelse, dels i overensstemmelse med PFA's mål og værdier samt i relation til nuværende produkter.

En designer fra GEMBA Innovation deltog i såvel observationsstudier som co-creation workshop for at sikre overgang mellem observationsstudier, ideudvikling og service design.

### 4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Designeres kompetence i at visualisere brugerens service rejse bidrager til at give innovationsteamet fælles overblik og fælles forståelse. Visualiseringsaktiviteten indeholder derfor et stort potentiale for enhver service innovationsproces og kan tænkes at ville blive anvendt ifm. andre projekter.

Vedr. ejerskab og forståelse hos topledelse:

- Man skal væbne sig med tålmodighed, fordi ting tager tid, når man udvikler nye løsninger.

# CSC Danmark

Projekt:	Et nyt koncept for digital byggesagshåndtering
Projektperiode:	Januar 2008 – April 2008
Handels- og servicevirksomhed:	CSC Danmark
Designvirksomhed:	Knud Holscher Design
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Co-creation workshops.
Ressourceforbrug:	Ca. 500 timer.
Kontaktinformationer:	Head of Nordic Innovation Inge Speiermann, CSC Danmark (tlf. 2923 5004/e-mail: <a href="mailto:ispeiermann@csc.com">ispeiermann@csc.com</a> ). Arkitekt Jette Banke, Knud Holscher Design (tlf. 2830 3700/e-mail: <a href="mailto:banke@knudholscher.dk">banke@knudholscher.dk</a> ).



**Figur 7 Arkitekt Jette Banke, Knud Holscher Design og bruger udvikler og tester konceptet på workshop samt skitserer business case.**

*Head of Nordic Innovation Inge Speiermann, CSC Danmark:*

*"I CSC Danmark er vi stolte af at have udviklet en helt ny måde for borgeren at få håndteret sin byggesag på i kommunen.*

*Ved hjælp af designvirksomheden Knud Holscher Designs fastholdelse af fokus på brugeren i løbet af opgaveløsningen kan borgeren forventes i fremtiden via en interaktiv IT-brugergrænseflade selv at deltage i fremstillingen af byggesagen og endda gøre det intuitivt og ubesværet pga. den ikonbaserede digitale løsning.*

*I CSC Danmark har vi klare forventninger om, at der er efterspørgsel på den digitale løsning for byggesagshåndtering imellem borger og kommune."*

## **1. Formål og baggrund**

CSC Danmark udvikler og leverer IT-løsninger til private og offentlige kunder.

4 kommuner fandt, at der var uforholdsmæssigt meget bureaukrati forbundet med at gennemføre og afslutte en byggesag, hvilket havde som konsekvens, at borgere oplevede arbejdet med byggesager som ineffektivt (en dårlig oplevelse), samt at arbejdet med byggesager lagde meget pres på de kommunale medarbejderes arbejdstid.

## 2. Det udviklede koncept

CSC Danmark har i samarbejde med designvirksomheden Knud Holscher Design udviklet et nyt koncept for digital byggesagshåndtering for 4 kommuner.

Konceptet er nyt på to måder:

- Det digitale koncept muliggør, at borgeren via en interaktiv IT-brugergrænseflade selv kan deltage i fremstillingen af sin byggesag.
- Dernæst er konceptet nyt, fordi den digitale løsning er ikonbaseret. Det gør det muligt for borgeren intuitivt at finde vej i de procedurer, der indadtil i kommunens administration skal overholdes af formelle grunde.

Samlet giver det ny koncept borgeren en positiv brugeroplevelse.

## 3. Innovation Model

### 3.1 Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Interviews med sagsbehandlere og ledere i kommunerne, v/tekniske direktører, ledere af byggesagsafdelinger, sagsbehandlere, arkitekt Jette Banke, Knud Holscher Design og udvalgte medarbejdere og Head of Nordic Innovation Inge Speiermann, CSC Danmark.
2. En workshop med fokus på nutid og fremtid vha. af storytelling-metoden, v/tekniske direktører, ledere af byggesagsafdelinger, sagsbehandlere, arkitekt Jette Banke, Knud Holscher Design og udvalgte medarbejdere og Head of Nordic Innovation Inge Speiermann, CSC Danmark.
3. 5 ugers iteration om udvikling og test af konceptet på workshops samt skitsering af business case, v/ledere af byggesagsafdelinger, sagsbehandlere, borgere, arkitekt Jette Banke, Knud Holscher Design og udvalgte medarbejdere og Head of Nordic Innovation Inge Speiermann, CSC Danmark.
4. En efterfølgende workshop med præsentation af en prototype på konceptet samt en business case på konceptet (bl.a. med en simpel tegnefilm der illustrerer det forretningsmæssige potentiale i konceptet), v/tekniske direktører, ledere af byggesagsafdelinger, sagsbehandlere og udvalgte medarbejdere fra CSC Danmark og Head of Nordic Innovation Inge Speiermann, CSC Danmark.

### 3.2 Proces

Processen har hovedsageligt være lineær, dog med en del iterationer især ifm. aktivitet 3.

### 3.3 Projektledelse

Ejerskab hos topledelsen (de tekniske direktører i kommunerne) til projektet er sikret gennem dens deltagelse helt indledningsvist på workshoppen om nutid og fremtid.

Tillige blev der gennemført en proof-of-concept øvelse tidligt i projektføreløbet, dog blot i en "skrabet udgave".

### 3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet

Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet er co-creation workshops, hvor der er sket afdækning af interessenters, brugeres (borgeres) og sagsbehandleres behov samt udviklet og testet idéer til prototyper og til koncept.

### 3.5 Designvirksomhedens særlige rolle

Designvirksomheden Knud Holscher Designs rolle har især været at fastholde fokus på at være ambassadør for brugerne samt at arbejde med visualisering af brugergrænsefladen på en måde, så den blev ikonbaseret og intuitiv let at anvende.

## 4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Living-Lab tilgangen med eksempelvis observation af handlingsbaserede brugerbehov og brugertests af prototyper.
- Slutbrugerne bør være mere og bedre repræsenteret på workshopsene. Deltagerbaseret observation af handlingsbaserede behov bør anvendes.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- Der er en dårlig business case i at sætte en antropolog på. De mangler endnu at lære at drive forretning og begrænse sig. Designvirksomheder skal undgå at insistere på det sublime. Mere IKEA-design, tak.
- Antropologiske kompetencer kan anvendes med fordel.

Vedr. ejerskab og forståelse hos topledelse:

- Det er en god idé at udarbejde en business case og heri sandsynliggøre en Return On Investment.

# Merlin

Projekt:	Målretning mod kvinders behov
Projektperiode:	Marts 2008 – Juli 2008
Handels- og servicevirksomhed:	Merlin
Designvirksomhed:	Triagonal Informationsdesign
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Observationsstudier, deltagerbaseret observation vha. butiksservicemedarbejderes dagbogsoptegnelser og anvendelse af personasværktøjet til workshop.
Ressourceforbrug:	Ca. 900 timer.
Kontaktinformationer:	Tidl. marketingschef Charlotte M. Andersen, Merlin (tlf. 2024 3557).  Grafisk designer Peter Donner, Triagonal (tlf. 2043 3680/e-mail: <a href="mailto:pd@triagonal.dk">pd@triagonal.dk</a> ).  Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation (tlf. 4036 5502/e-mail: <a href="mailto:sk@gemba.dk">sk@gemba.dk</a> ).



**Figur 8** Butiksmedarbejdere i Merlin fører dagbogsoptegnelser over brugeres behov og ønsker udtrykt gennem handlinger og verbale udsagn i Merlin-butikker.

## 1. Formål og baggrund

Merlin er en IT- og telebutik med en landsdækkende butikskæde specialiseret i at levere elektronik og entertainment.

Merlin ønsker at udvikle forretningen fra et kortsigtet til et langsigtet perspektiv vha. et strategisk udviklingsprojekt med fokus på differentiering ift. ledende konkurrenter.

Differentieringen skal foregå primært ved at få bedre fat i kvinder som købere og beslutningstagere i en købsituation. Midlet til dette er dels en butiksinretning og en marketingkampagne, der mere end aktuelt taler til kvinders ønsker til dette. Dels er midlet udvikling af kompetencer i blandt medarbejderne i at rådgive kvinder i købsituationen på en måde, der mere taler til kvinders ønsker til denne.

En positiv afledt effekt af dette var en bedre åbning mod kvindelige medarbejdere som arbejdskraft i Merlin.

## 2. Det udviklede koncept

Merlin har i samarbejde med Triagonal Informationsdesign og GEMBA Innovation udviklet inputs til en strategiplan for Merlins arbejde med at blive en profitabel virksomhed, i form af en "gameplan". Centralt heri er at ændre rådgivning, produktsortiment, butiksinretning og markedsføring ud fra principper om, at:

- Samstemme ønsket om at yde specialiseret rådgivning med det grafiske udtryk i butiksinretning, reklamemateriale mv.
- Tage højde for sociale relationer i rådgivningen mere end at yde rådgivning om "elektronikken for elektronikkens skyld", herunder særligt relationen mellem "kvinden som kunde" og servicemedarbejderen.
- Uddanne servicemedarbejdere i at afdække behov hos "kvinden som kunde" og tage højde for dette i rådgivningen.

### 3. Innovation Model

#### 3.1. Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Møde om projektmotivation, v/HR-chef Jan Normann, Merlin (og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
2. Møde om indledende aftale om indbyrdes arbejdsdeling, v/HR-chef Jan Normann, Merlin, industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
3. Præsentation af projektmotivation og forløb for ledergruppen i Merlin, v/Adm. dir., økon. dir., indkøbsdirektør, marketingschef, indretningschef, HR-chef Jan Normann, Merlin og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
4. Udarbejdelse af endelig projektplan med aktiviteter og arbejdsdeling, v/industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
5. Trend-scenario analyse, v/senior konsulent Bob Jacobsson, GEMBA Innovation.
6. Udarbejdelse af struktureret spørgeskema, v/industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal.
7. Åbne interviews med kvinder som kunder i Merlin-butikker i Odense og København samt videodokumentation her af, v/industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal, Researcher Louise Pape Thomsen og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
8. Udarbejdelse af tematiserede dagbøger til servicemedarbejdere, v/industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal.
9. Registrering af behov og ønsker hos brugere i Merlin-butikker ved servicemedarbejdere, v/7 servicemedarbejdere i Merlin-butikker.
10. Bearbejdning af data indhentet vha. aktivitet 5, 7 og 9, v/industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal.
11. Forberedelse af visualiserede livshistorier for 4 kvindelige personas og planlægning af personasworkshop, v/industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal og konsulent Anne-Marie Christina Thoft, GEMBA Innovation.
12. Afholdelse af personasworkshop samt idé-udvikling på workshop, v/2 distriktschefer, 3 category managers, 3 indkøbere, 4 butikschefer, 3 butikssouschefer, 4 butiksservicemedarbejdere, 1 elev fra HR, HR-chef Jan Normann, Merlin, industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal og konsulent Anne-Marie Christina Thoft, GEMBA Innovation.
13. Bearbejdning af personas og idéer udviklet på workshop, v/industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal, konsulent Anne-Marie Christina Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.
14. Udvikling af inputs til gameplan i form af oplæg og personas, v/elev fra HR, marketingschef Charlotte Thomsen, HR-chef Jan Normann, industriel designer Peter Donner, grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.

15. Præsentation af gameplan for ledergruppen i Merlin, v/økon. dir., indkøbsdirektør, marketingschef Charlotte Thomsen, indretningschef, HR-chef Jan Normann, Merlin, industriel designer Peter Donner og grafisk designer Nicolai Okkels, Triagonal og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation.

### 3.2 Proces

Den lineære proces har været dominerende.

### 3.3 Projektledelse

Der er skabt ejerskab og læring hos topledelsen alene ved, at adm.dir. for Merlin var tilstede på det indledende møde under aktivitet 1.

### 3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet

De brugerdrevne innovationsværktøjer bragt i anvendelse på Merlin-projektet var: Observationsstudier ved Triagonal i Merlin-butikker, deltagerbaseret observation vha. butiksservicemedarbejders dagbogsoptegnelser og anvendelse af personasværktøjet til workshoppen.

### 3.5 Designvirksomhedens særlige rolle

Rollen for designvirksomheden Triagonal Informationsdesign var at arbejde med afdækning af uerkendte behov hos kvinder som brugere vha. tre brugerdrevne innovationsværktøjer:

- Kombineret observationsstudier og personlige interviews i Merlin-butikker: Triagonal udarbejdede med inspiration bl.a. fra resultaterne af trend-scenario analysen en interviewguide, som de anvendte til at gennemføre personlige interviews med kvinder som brugere i to Merlin-butikker. Interviewguiden var struktureret om spørgsmål til påbegyndelse af købsprocessen, rådgivning fra butiksservicemedarbejdere, reklamemateriale, butiksendretning og produktsortiment. Triagonal foretog parallelt med interviewene

observationsstudier af kvinder som brugere i Merlin-butikkerne for dermed at afdække kvindernes handlingsbaserede (og uerkendte) behov.

- Dagbogsoptegnelser over observation af kvinder som brugere: Triagonal udarbejdede 10 dagbøger med spørgsmål struktureret over temaer udviklet bl.a. med baggrund i interviewdataene og observationsstudierne. En butiksservicemedarbejder i hver 10 forskellige Merlin-butikker modtog hver én dagbog med samt instruktion i at udfylde dagbogen. Butiksservicemedarbejderne gennemførte derpå vha. dagbogsoptegnelser deltagerbaseret observation af kvinder som brugere i Merlin-butikker. Efter en nærmere bestemt deadline modtog Triagonal dagbøgerne med data til videre bearbejdning.
- Triagonal anvendte data fra observationsstudier, personlige interviews og dagbogsoptegnelser til at udarbejde dels et oplæg om tendenser mht. kvinder som brugere i IT- og telebutikker, dels 4 personas på kvinder som brugere. Oplæg og de 4 personas blev bragt i anvendelse på en kombineret personas- og idégenereringsworkshop arrangeret i fællesskab af Triagonal og GEMBA Innovation, som Triagonal i vid udstrækning var facilitator på. Triagonal havde udarbejdet en livshistorie (integreret med den pågældende kvindes karakteristika som bruger af IT- og teleprodukter) visualiseret til brug for gruppearbejde i 4 grupper på workshoppen. Visualisering af livshistorierne viste sig at virke pædagogisk meget overbevisende at dømme på workshopdeltagernes engagement og evner til at afdække kvinders behov som brugere.

#### 4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Et egentligt indledende strategiarbejde i sammenhæng af en trend-scenario analyse og brugerdrivne innovationsværktøjer vil kunne bidrage meget. Dertil kommer forsøg på at udarbejde business case for dermed at sandsynliggøre merværdi og estimere yderligere nødvendigt ressourceforbrug på nærmere bestemte tidspunkter i projektet.
- Med formålet at skabe ejerskab hos de medarbejdere, der deltog i personasworkshoppen, og som i en udrulningsproces selv skal stå for udrulningen eller/og stå som garanter over for andre medarbejdere for, at det er en god idé at følge op på deres deltagelse i workshoppen, fx med dybdeinterviews med medarbejderne og opfølgende informationsmøder.
- Der bør udarbejdes en business case på projektet af hensyn til at kunne føre en kvalificeret dialog med topledelsen om udviklingen i projektet og om det forsvarlige i at allokere ressourcer til projektet og den evt. implementering af det.
- Projektet kunne have haft nytte af flere iterative processer.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- De faglige tilgange der er nødvendige for at gennemføre "andre aktiviteter end de anvendte".
- Triagonal Informationsdesign burde have været en del af processen helt fra den spæde opstart af projektet, fx på et indledende opstartsmøde med deltagelse af alle projektparter. Det ville have bidraget til at udrydde en række misforståelser undervejs i projektet om rollefordeling samt til at udvikle ejerskab til projektet i hele Triagonal Informationsdesigns organisation.

Vedr. ejerskab og læring hos topledelse:

- En ledende medarbejder i Merlin burde helt fra begyndelsen have fået projektlederrollen og taget den entydigt på sig. Projektlederen burde løbende involvere adm. dir. særligt ved hjælp af visuelt og databaserede business cases, hvorved der kunne være udviklet kontinuerlig forståelse og ejerskab til projektet hos topledelse og bestyrelse. Projektlederen burde helt indledningsvist have sikret sig allokering af ressourcer til projektet fra hver af de afdelinger, der undervejs skulle levere medarbejdere til projektet.
- Måske er der en idé i at udarbejde og præsentere en visualiseret business case for topledelsen.

# DSB

Projekt:	Service design for den digitale DSB rejsende
Projektperiode:	Maj 2008 – November 2008
Handels- og servicevirksomhed:	DSB
Designvirksomhed:	DN
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Klassiske observationsstudier, skygning af personer på planlagt rejse, dagbogsoptegnelser og sms-undersøgelse ved unge brugere.
Ressourceforbrug:	Ca. 800 timer.
Kontaktinformationer:	Arkitekt og designchef Mikael Fuhr, DSB (tlf. 2468 4511/e-mail: <a href="mailto:mfu@dsb.dk">mfu@dsb.dk</a> ). Designer Jakob Nordmand, DN (tlf. 2618 9396/e-mail: <a href="mailto:jn@DesignNord.dk">jn@DesignNord.dk</a> ). Partner Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation (tlf. 4036 5502/e-mail: <a href="mailto:tv@gemba.dk">tv@gemba.dk</a> ).



**Figur 9 Innovationsteamet er samlet (fra højre mod venstre): B.A. Antropolog Mette Ørnstrup, designer og visualizer Søren Moesgaard, Design/DSB Kommerciel, designer Lars Christensen og designer Jakob Normand, DN, udviklingschef Lars Emil Kragh, Forretning/DSB Kommerciel, arkitekt og designchef Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel, IT-arkitekt Rune Abrahamsson, DSB Informatik og partner Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation.**

*Arkitekt og Designchef Mikael Fuhr, DSB Design:*

*”Sammen med designvirksomheden DN har vi i DSB Design afprøvet en række brugerdrevne innovationsmetoder på et realistisk serviceinnovations-projekt om mulige anvendelser af kundernes egen elektronik (f. eks. til trafikinformation) og om ideel fysisk indretning af siddepladser til at arbejde i.*

*Samarbejdet med DN har hjulpet os på tre måder:*

- *At forbedre vores metoder til at forstå vores kunder behov og ønsker i dybden.*
- *At forstå vores kunders behov og ønsker endnu bedre på dette markedsområde.*
- *At udvikle forretningsrelevante bud på løsninger, der kan opfylde kundernes behov og ønsker.*

*I DSB Design har vi en klar forventning om, at erfaringerne fra projektet kan omsættes i forretningsudvikling ifm. kommende serviceinnovations-projekter.”*

## **1. Formål og baggrund**

Overordnet var baggrunden for projektet et behov for at udvikle samarbejdet mellem afdelingen ”DSB Design” og afdelingen ”DSB Forretning/Kommerciel”. Ønsket var fremover at lykkes bedre med at integrere arbejdet med de indledende innovationsaktiviteter med implementeringsfasen. Dertil kommer, at projektet kunne opfylde et ønske om at udvikle og afprøve nye metoder gennem en fiktiv, men realistisk opgave.

Konkret skulle projektet kortlægge ”touchpoints” på vugge-til-grav rejser, og herunder særligt fastslå hvor kunder oplevede mangelfuld trafikinformation. Der blev testet en hypotese om, at en IT-service funktion ville kunne bidrage til at afhjælpe kunders oplevelse af mangelfuld trafikinformation.

Baggrunden for designvirksomheden DNs deltagelse var at afprøve det forretningsmæssige potentiale i service innovation/design.

## 2. Det udviklede koncept

Der er udviklet ét koncept målrettet den planlagte længere rejse med følgende indhold:

- En digital opkobling vha. bærbar pc eller mobiltelefon
- Facilitet der giver kunder trafikinformation (5-10 minutter) før de er klar over, at de har behov for den

Der er udviklet et andet koncept målrettet den spontane korte rejse med følgende indhold:

- Et tekstbaseret sms-system, særligt under skift fra en transportform til en anden
- Ekstra betalingservices

## 3. Innovation Model

### 3.1. Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Desk-research, v/B.A. Antropolog Mette Ørnstrup og arkitekt Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel
2. Global Outlook, v/senior konsulent Bob Jacobsson og partner Tomas Vedsmand, GEMBA Innovation
3. Overblikworkshop, v/B.A. antropolog Mette Ørnstrup, arkitekt Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel, IT-arkitekt Rune Abrahamsson, DSB Informatik, udviklingschef Lars Emil Kragh, Forretning/DSB Kommerciel, designer og visualizer Søren Moesgaard, Design/DSB Kommerciel, designer Lars Christensen og designer Jakob Nordmand, DN, senior konsulent Bob Jacobsson og partner Tomas Vedsmand, GEMBA Innovation
4. Planlægning af brugerstudier, v/B.A. antropolog Mette Ørnstrup, arkitekt Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel, IT-arkitekt Rune Abrahamsson, DSB Informatik, udviklingschef Lars Emil Kragh, Forretning/DSB Kommerciel, designer og visualizer Søren Moesgaard, Design/DSB Kommerciel, designer Lars Christensen og designer Jakob Nordmand, DN
5. Klassiske observationsstudier, v/Samme deltagere som under aktivitet 4.
6. Skygning af personer på planlagt rejse, v/Udviklingschef Lars Emil Kragh, Forretning/DSB Kommerciel, designer og visualizer Søren Moesgaard, Design/DSB Kommerciel, designer Lars Christensen og designer Jakob Nordmand, DN

7. Opfølgende interviews, v/Samme deltagere som under aktivitet 4.
8. Dagbogsoptegnelser, v/B.A. Antropolog Mette Ørnstrup og arkitekt Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel
9. Sms-undersøgelse ved unge brugere, v/ IT-arkitekt Rune Abrahamsson, DSB Informatik og et antal unge brugere
10. Dybdegående interviews vha. spørgeguide, v/Samme deltagere som under aktivitet 4.
11. Transskription og redigering af data, v/B.A. antropolog Mette Ørnstrup, arkitekt Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel, IT-arkitekt Rune Abrahamsson, DSB Informatik, udviklingschef Lars Emil Kragh, Forretning/DSB Kommerciel, designer og visualizer Søren Moesgaard, Design/DSB Kommerciel, designer Lars Christensen og designer Jakob Nordmand, DN
12. Videndeling, analyse og indsigter, v/Samme deltagere som under aktivitet 4.
13. Prioritering af idéer, v/Samme deltager som under aktivitet 4.
14. Bearbejdning af idéer, v/B.A. Antropolog Mette Ørnstrup og arkitekt Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel
15. Design-bearbejdning af udvalgte idéer, v/designer Lars Christensen og og designer Jakob Nordmand, DN
16. Lyn-prototyping af udvalgte idéer, v/Samme deltagere som under aktivitet 4.
17. Re-design af prototyper, v/Arkitekt Mikael Fuhr, Design/DSB Kommerciel, designer Lars Christensen og designer Jakob Nordmand, DN

### **3.2 Proces**

Den almindelige anbefaling er, at aktiviteterne udføres gentagne gange (iterativt). I dette tilfælde har processen imidlertid været lineær i den forstand, at aktiviteterne er blevet gennemført én efter én og kun én gang. Begrundelsen er, at det vurderedes at være vanskeligt at gennemføre aktiviteterne gentagne gange på tværs af to interne organisatoriske enheder i DSB (Kommerciel og Design) og en designvirksomhed og en innovationscoachvirksomhed. Koordinationen af de mange aktiviteter ved mange forskellige fagligheder på tværs af forskellige virksomheders organisationer var simpelthen for kompliceret.

### **3.3 Projektledelse**

Der er bevidst arbejdet med at skabe ejerskab til projektet opad til i organisationen i DSB på to måder. Dels er DSB Kommerciel en egentlig deltager og interessant i projektet. Dels er der arbejdet med at udvikle en ramme for business case på 2 af de idéer, der er udviklet i projektet. Dette arbejde har sandsynliggjort en sammenhæng mellem de 2 idéer og den overordnede forretningsstrategi (forretningsmodel) for DSB.

### **3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet**

Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet er klassiske observationsstudier, skygning af personer på planlagt rejse, dagbogsoptegnelser og sms-undersøgelse ved unge brugere.

### **3.5 Designvirksomhedens særlige rolle**

DNs rolle, i disse aktiviteter, var at medvirke til den indledende tilrettelæggelse af projektplanen, deltage i workshops og planlægning og udførelse af brugerstudier, bearbejdning af data om brugere, deltage i udvikling og prioritering af idéer og være primus motor på lyn-prototyping og re-design af idéer.

#### 4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Flere og længerevarende observationsstudier (ikke at forveksle med skygning) kan kvalificere arbejdet med at identificere behov.
- En lineær proces er fortsat at foretrække pga. det store antal involverede fagligheder fra forskellige interne afdelinger og eksterne samarbejdspartnere.
- Aktivitet 1-2 bør gentages efter aktivitet 3-11 er gennemført. Derved kan de empiriske resultater sættes i perspektiv af stor-skala data og tendenser.
- Generelt, men særligt efter aktivitet 17, er der behov for flere iterationer.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- Eksterne personer med kompetencer i design skal være med i Fuzzy Front End Innovation, da det skaber forståelse i dybden af brugerbehov samt motivation for deltagelse i innovationsprojektet.
- Der skal skabes ejerskab til innovationprojektet hos topledelsen i kundevirksomheden helt fra projektets spæde start.

# Dansk Revision

Projekt:	Din Forretningsven
Projektperiode:	Marts – Juni 2009
Handels- og servicevirksomhed:	Dansk Revision
Designvirksomhed:	FAKTOR-3
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Co-creation workshop, grafisk design af koncept pba. brugerstudier, scenarieopbygning og rollespil for anvendelse af koncept.
Ressourceforbrug:	Ca. 500 timer.
Kontaktinformationer:	Adm. dir. Per Bie, Dansk Revision (tlf. 2015 1000/e-mail: <a href="mailto:pbie@danskrevision.dk">pbie@danskrevision.dk</a> ) HR-chef Bjarne Jakobsen, Dansk Revision (tlf. 2223 3666/ <a href="mailto:bjak@danskrevision.dk">bjak@danskrevision.dk</a> ) Industriell designer Katrine Kay, FAKTOR-3 (tlf. 8820 0220/ <a href="mailto:katrine@faktor-3.dk">katrine@faktor-3.dk</a> ) Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation (tlf. 4036 5501/ <a href="mailto:sk@gemba.dk">sk@gemba.dk</a> )



**Figur 10** På idéudviklingsworkshop definerer partnere i Dansk Revision på baggrund af brugerinterviews behov og ønsker og sætter de første ord og billeder på forslag til ny rådgivningsydelser, der kan opfylde brugernes behov og ønsker.

*HR-chef Bjarne Jakobsen, Dansk Revision:*

*"Vi blev præsenteret for overraskende mange forslag til nye, og særdeles relevante, produkter og rådgivningsydelser og alle med udgangspunkt i kundernes behov. Desuden blev vi introduceret for en meget spændende idé til kommunikation/story telling af vores værdier og af vores ydelser, hvilket kan medvirke til en endnu bedre dialog med kunderne og stimulere til nye rådgivningsbehov.*

*Så det er afgjort min forventning, at innovationsprojektet vil bidrage positivt til Dansk Revisions forretningsudvikling de kommende år."*

## **1. Formål og baggrund**

Overordnet er baggrunden for projektet, at Dansk Revision efter frafald af myndighedskravet om revision har behov for at differentiere sig på andre ydelser end traditionelle revisionsydelser.

Konkret skal projektet udvikle konceptet "Din Forretningsven". "Din Forretningsven" er en nærværende rådgiver, man har tillid til, og som forstår ens forretnings. Konceptet har til formål at give revisionskunden en klar oplevelse af at modtage rådgivning, der er gennemsigtig, intuitivt forståelig, troværdig og giver reelle muligheder for til- og fravalg af ydelser. Konceptet skulle udvikles vha. ny forståelse af kunders behov og ønsker til rådgivning.

Selve terminologien "Din Forretningsven" er et begreb udelukkende til internt brug og vil ikke blive kommunikeret udadtil.

Baggrunden for designvirksomheden FAKTOR-3s deltagelse er en motivation om at udvikle kompetencer i forretningsudvikling og på den baggrund adgang til nye markeder for design.

## 2. Det udviklede koncept

Konkret er konceptet for "Din Forretningsven" et sæt spillekort, som revisoren kan anvende i en salgssituation over for en revisjonskunde. Hvert kort indeholder en grafisk og skriftlig repræsentation af ydelsen over tre dimensioner:

- Revision
- Rådgivning, og
- Værdier

## 3. Innovation Model

### 3.1. Aktiviteter og organisering

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Definition af værdier for revisionsydelse om øget standardisering med fortsat mulighed for indbyrdes differentiering, v/Adm. dir. Per Bie og HR-chef Bjarne Jakobsen, Dansk Revision
2. 1. Projekt møde med gensidig introduktion til Dansk Revision og GEMBA Innovation/FAKTOR-3 og DESINOVA, v/HR-chef Bjarne Jakobsen, Dansk Revision, industriel designer Katrine Kay, FAKTOR-3 og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
3. Personlige interviews med brugere og ikke-brugere i Esbjerg, Kalundborg og Skive, v/Industriel designer Katrine Kay, FAKTOR-3, konsulent Anne-Marie Christina Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
4. Bearbejdning af resultater af personlige interviews, v/konsulent Anne-Marie Christina Thoft og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
5. Co-creation workshop med præsentation af brugerindsigter oven på interviews og zing-baseret idé-udvikling med strukturering på plancher, v/23 revisor-partnere, industriel designer Katrine Kay, FAKTOR-3, partner Tomas Vedsmann og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
6. Bearbejdning af resultater af zing-baseret idé-udvikling med strukturering på plancher, v/Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
7. Møde med præsentation af resultater og påbegyndelse af konceptudvikling og grafisk design, v/Adm. dir. Per Bie og

HR-chef Bjarne Jakobsen, Dansk Revision, industriel designer  
Katrine Kay, FAKTOR-3 og partner Søren Kielgast, GEMBA  
Innovation

8. Møde om udvælgelse af indsatsområder og konceptudvikling, v/Industriel designer Katrine Kay, FAKTOR-3 og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
9. Udarbejdelse af tekst på spillekort, v/Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
10. Grafisk opsætning og tryk af spillekort, v/Industriel designer Barbara Bentzen og industriel designer Katrine Kay, FAKTOR-3
11. Overleveringsmøde:
  - Præsentation af indhold af kuffert/artifakts, v/Industriel designer Katrine Kay, FAKTOR-3
  - Redegørelse for opbygning af spillekort, v/Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
  - Scenarieopbygning og rollespil for anvendelse af spillekort, v/23 revisor-partnere og industriel design Katrine Kay, FAKTOR-3 og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation

### 3.2 Proces

Processen var hovedsageligt lineær, dog med nogle få iterationer inden for hver delaktivitet.

### 3.3 Projektledelse

At skabe ejerskabsfølelse opad til i topledelsen i Dansk Revision har ikke været nogen udfordring på noget tidspunkt i løbet af projektet. Det skyldes, at idéen om projektet er født i topledelsen (adm. dir. Og

HR-chef) som følge af konkurrencemæssigt behov som følge af frafald af myndighedskrav om revision.

### 3.4 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet

Co-creation workshop med præsentation af brugerindsigter oven på interviews og zing-baseret idé-udvikling med strukturering på plancher.

Møde med præsentation af resultater og påbegyndelse af konceptudvikling og grafisk design.

Grafisk opsætning og tryk af spillekort.

Overleveringsmøde:

- Præsentation af indhold af kuffert/artifakts
- Redegørelse for opbygning af spillekort
- Scenarieopbygning og rollespil for anvendelse af spillekort

### 3.5 Designvirksomhedens særlige rolle

Designvirksomheden FAKTOR-3s særlige rolle i aktiviteterne var at stille skarpt på de skæve vinkler under de personlige interviews med brugere, integrere grafisk design under påbegyndelsen af konceptudvikling, grafisk opsætning og tryk af spillekort, udtænke idé om præsentation af indhold af kuffert/artifakts på overleveringsmøde samt medvirke til facilitering af scenarieopbygning og rollespil.

#### **4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder**

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Et desk-studie helt indledningsvist burde været gennemført.
- Flere interviews med brugere, særligt ikke-brugere, burde have været en del af aktiviteterne.
- Observationsstudier af kundemøder mellem revisor og brugere og ikke-brugere ville have produceret værdifuld indsigt.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- Designerne skulle have været ind i de tidligste aktiviteter.
- Flere fagligheder såsom antropologer og psykologer ville utvivlsomt have bidraget yderligere til at skabe værdifuld indsigt indledningsvist.

# Bahne

Projekt:	"Second to none" på Internettet
Projektperiode:	Februar – Juni 2009
Handels- og servicevirksomhed:	Bahne
Designvirksomhed:	Wauhaus
Brugerdrevne innovationsværktøjer:	Semi-strukturerede observationer og løbende og med stigende fokusering skitsering af det grafiske oplæg til et koncept for en hjemmeside.
Ressourceforbrug:	Ca. 600 timer.
Kontaktinformationer:	Direktør Lars Møller Nielsen, Bahne (tlf. 2335 8778/ <a href="mailto:lmn@bahne.dk">lmn@bahne.dk</a> )  Industriel designer Jakob Bendix, Wauhaus (tlf. 2880 1338/ <a href="mailto:bendix@wauhaus.dk">bendix@wauhaus.dk</a> )  Partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation (tlf. 4036 5501/ <a href="mailto:sk@gemba.dk">sk@gemba.dk</a> )



**Figur 11 Industriel designer Jakob Bendix, Wauhaus gennemfører semi-strukturerede observationsstudier af medarbejdere i Bahne-butik.**

## 1. Formål og baggrund

Overordnet er baggrunden for projektet, at Bahne ønsker at være markedsledende på nethandel vha. udvikling af en 3. generation af sin hjemmeside.

Ambitionen er, at nethandel interfacet er i fuld grafisk overensstemmelse med Bahnes øvrige visuelle udtryk.

Baggrunden for designvirksomhedens deltagelse var kompetenceudvikling specielt mht. at mestre brugerdrevne innovationsværktøjer men også at få italesat og skabt vished og troværdighed om egne faglige kompetencer, herunder hvordan de kan indgå i en sammenhæng af andres faglige kompetencer.

## 2. Det udviklede koncept

Konkret er projektet resulteret i et koncept for en state-of-the-art hjemmeside hvor følgende behov tænkes opfyldt med de respektive indholdselementer:

- Det skal kunne ses på hjemmesiden, at der er en web-shop

Et ikonbaseret webshop logo skal være placeret centralt på hjemmesiden.

- Det skal kunne ses på hjemmesiden, at der er to hovedkategorier (bolig og tøj) af varer at købe i web-shoppen

Bolig og Tøj ikonerne skal stå adskilt. Dermed går man fra en collageopstilling til en klar opdeling i ikonbaserede kategorier.

- Hjemmesiden skal være kendetegnet ved let overblik og stor gennemsigtighed

Vha. et ikonbaseret design på hjemmesiden opnås en hurtigere og intuitivt lettere opfattelse hos kunden af købsmuligheder og – betingelser.

### **3. Innovation Model**

#### **3.1. Aktiviteter og organisering**

Innovationsprojektet er gennemført vha. følgende aktiviteter og organisering:

1. Global Outlook, v/Senior konsulent Bob Jacobsson, GEMBA Innovation
2. Indledende projektplanmøde, v/Adm. dir. Lars Ramme Nielsen og indkøbschef Annette Jensen, Bahne, industriel designer Jakob Bendix, Wauhaus og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation
3. Udarbejdelse af interviewguide, v/Konsulent Anne-Marie Thoft Christensen og researcher Anne Frisenette, GEMBA Innovation
4. Personlige interviews med brugere i Bahne-butik på Fisketorvet, v/Konsulent Anne-Marie Thoft Christensen og researcher Anne Frisenette, GEMBA Innovation
5. Semi-strukturerede observationer af brugere og medarbejdere i Bahne-butik på Fisketorvet, v/ Konsulent Anne-Marie Thoft Christensen og researcher Anne Frisenette, GEMBA Innovation og industriel designer Jakob Bendix, Wauhaus
6. Bearbejdning af interviews, v/Konsulent Anne-Marie Thoft Christensen og researcher Anne Frisenette, GEMBA Innovation
7. Begyndende prototype-udvikling af koncept, v/Industriel designer Jakob Bendix, Wauhaus
8. Grafisk oplæg til koncept for hjemmeside + infostander med MMS-facilitet, v/Industriel designer Jakob Bendix, Wauhaus

9. Præsentation af grafisk oplæg for Bahne, v/ Adm. dir. Lars Ramme Nielsen og indkøbschef Annette Jensen, Bahne, industriel designer Jakob Bendix, Wauhaus og partner Søren Kielgast, GEMBA Innovation

#### **3.2 Proces**

Processen har hovedsageligt være lineær, dog med gradvist stigende omfang af skitsering af grafisk oplæg til koncept for hjemmeside.

#### **3.3 Særlige brugerdrevne innovationsværktøjer anvendt i projektet**

Semi-strukturerede observationer af brugere og løbende og med stigende fokusering skitsering af det grafiske oplæg til et koncept for en hjemmeside.

#### **3.4 Designvirksomhedens særlige rolle**

Designvirksomheden Wauhaus har gennemført semi-strukturerede observationer af brugere og løbende og med stigende fokusering skitseret det grafiske oplæg til et koncept for en hjemmeside.

#### **4. Anbefalinger ved deltagervirksomheder**

Vedr. andre aktiviteter og processer:

- Egentlige struktureret deltagerbaseret observation ville kunne have afdækket uerkendte behov endnu bedre.

Vedr. organisering af faglige tilgange:

- En person med designantropologisk tilgang ville have kunnet kvalificere afdækningen af brugerbehov yderligere, fx ved anvendelse af deltagerbaseret observationsstudier.