

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 3 Oktober 2023

**Vanliga användares
innovationsidéer**
— Vad är potentialen och riskerna?



Vanliga användares innovationsidéer

— Vad är potentialen och riskerna?

Att användarinnovationer från så kallade lead users kan vara mycket framgångsrika är känt. Dessa superanvändare och innovatörer utgör dock en mycket liten andel på en marknad i förhållande till de vanliga användarna. Forskningen har dock visat att även de vanliga användarnas idéer faktiskt kan bidra till innovationsverksamheten. I denna artikel tittar vi närmare på hur detta kan åstadkommas.

Av Peter Magnusson

MIT professor Eric von Hippel upptäckte redan på 80-talet att många framgångsrika innovationer faktiskt kom från användare – han kallade dessa innovatörer lead users. Exempel på kända innovationer i vår vardag som kommer från användare är: Windsurfingbrädan, Camelback, och Tipp-Ex. En typisk lead user är en kreativ person som har ett angeläget problem, men också förmågan att åstadkomma en bra lösning på det. De vanliga användarna klarar oftast av att förstå vad de behöver och vilka problem de skulle behöva få lösta i sin vardag. De saknar däremot förmågan att ta fram lösningarna. Många organisationer har därför uppfattningen av vanliga användare inte kan bidra till innovationsverksamheten. Denna artikel utmanar det antagandet och bygger på ett par decenniers forskning kring involvering av vanliga användare i innovationsprocessen.

Kunskap och innovationer

Att kombinera en *bra lösning på ett relevant problem* är i princip det som definierar förutsättningarna för en framgångsrik innovation. Eller som Steve Jobs en gång uttryckte det: *“I think really great products come from melding two points of view—the technology point of view and the customer point of view. You need both”*

Vi forskare brukar prata om att det behövs två typer av kunskap för att få till detta. Den ena är användningskunskap (use knowledge) för att förstå problemet; detta innefattar en förståelse av miljön där produkten eller tjänsten ska användas och också hur den därmed skapar värde för sina användare. Den andra typen av kunskap är teknisk kunskap (technology knowledge) vilken är kopplad till en förståelse för hur man

löser det givna problemet; den inkluderar en förståelse för teknik, men också hur man ska utforma sina processer och organisera sina personalresurser.

Det speciella med lead users är att de besitter båda typerna av kunskap. Medan de ”vanliga” användarna vanligtvis har användningskunskap, men saknar den tekniska kunskapen. För experter är detta det ofta det omvända, d.v.s. mycket teknisk kunskap men liten förståelse för den vanliga användarens behov. Att så är fallet är dock inte alltid så lätt att inse bland experterna. Jag har själv varit där och gjort misstaget att tro att som expert behöver man inte fråga användarna när man skall utveckla något nytt.

Under ett 90-talet jobbade jag med forskning och utveckling av mobila tjänster på Telia Mobile. Tjänsteutvecklingen i företaget drevs vid denna tid av tekniska möjligheter. De tjänster, behov och problem som behövde åtgärdas definierades av oss utvecklare. Vi såg oss som krävande användare av mobiltelefoni och förstod därmed hur nya tjänster skulle utformas – eller inte. En väckarklocka var en jämförandestudie där våra experters idéer för nya mobila tjänster jämfördes med idéer skapade av användarna i den aktuella målgruppen. Expertgruppens idéer var i genomsnitt bäst när det gällde implementerbarhet, medan användarnas idéer överträffade experterna både avseende användarvärde och originalitet – för mer information se Magnusson (2009). Telia Mobile insåg att det var dags för en förändring och att börja ta användarnas idéer på allvar. Det finns flera skäl till att involvera vanliga användare i idéskapande, men det finns också vissa faror. Låt oss titta på dessa.

Originalitet vs implementerbarhet

Trots att vanliga användare, per definition, har låg teknisk kunskap så kan de ändå använda avancerade produkter. Många av oss klarar av att köra bil dagligen utan att vi förstår hur bilen faktiskt fungerar rent tekniskt. Trots att vi saknar den tekniska kompetensen kan vi ändå ge många bra förslag på hur vissa detaljer i bilen skulle kunna förbättras för att bättre passa våra behov.

Å andra sidan betyder en djup förståelse för tekniken inte att man förstår vad olika vanliga förare tänker använda bilen till, eller vilka problem de stöter på när de använder bilen för att få sina hundratals dagliga ”små jobb gjorda”. Just okunskapen om vad som är tekniskt möjligt har också visat sig öppna upp för att användare faktiskt kommer med mer originella idéer än professionella experter. Baksidan är dock att vanliga användares idéer ofta är svåra, ibland omöjliga, att realisera. Detta gör att vi också måste behandla användares idéer på ett annat sätt än traditionellt.

Vanliga användaridéer – åtminstone de föreslagna lösningarna – bör därför i allmänhet inte betraktas som direkta frön till nya innovationer. Trots användaridéernas brist på teknisk genomförbarhet så kan dessa ”galna” idéer vara en värdefull inspirationskälla för ett företags utvecklare – på samma sätt som science fiction kan vara ett sätt att frigöra kreativiteten.

Från filtrering till slipning

Traditionell idéutvärdering kan liknas vid en filtreringsprocess där idéer utvärderas gentemot olika kriterier, såsom användarvärde, originalitet och genomförbarhet. Vanliga

FORTS. ☺

“Trots användaridéernas brist på teknisk genomförbarhet så kan dessa "galna" idéer vara en värdefull inspirationskälla för ett företags utvecklare”

användares bristande teknisk kunskap gör att deras lösningar dock inte förväntas vara lika utarbetade som lead users eller professionella experters idéer. Genomförbarhet är ett dåligt kriterium för att utvärdera användares idéer. Istället bör vanliga användaridéer hanteras som potentiellt oslipade diamanter.

Värdet på en rådiamant kan inte bestämmas förrän den har bearbetats, slipats och polerats, i analogi så kan vi inte förvänta oss att vanliga användares idéer är direkt mogna för utvärdering. De bör istället ses som en inspiration för vidare bearbetning. Ofta är lösningsdelen i en användaridé inte den bästa. Användare känner sällan till de begränsningar/möjligheter som finns avseende teknik och underliggande system. En expert som tittar på den föreslagna användaridén kommer sannolikt att se möjligheter att slipa på (förfina) lösningen. Idébedömning blir därmed en kreativ, generativ process.

Idéer som en sond för användarbehov

Även om användares lösningar ofta är ganska omogna så återspeglar användarskapade idéer *verkliga relevanta användarproblem*, åtminstone för individen som föreslog idén. Följaktligen är styrkan i vanliga användaridéer normalt problemsidan. Vi kan lära oss mer om användarnas situationer, problem och behov.

Användaridéer kan således vara en sond för att förstå vanliga användares behov och problem. Genom att reflektera över problemsidan en användaridé, kan man få ny användningskunskap. Professionella experter, särskilt vi ingenjörer, är utbildade på och skickliga att lösa problem, men oftast mindre skickliga på att förstå de verkliga kundproblemen. Det har föreslagits att företagsexperter ska "agera användare" för att föreställa sig vilka problem och behov som man skall jobba med. I praktiken är experter sällan en bra proxy för vanliga användare, precis jag själv en gång fick erfara under min tid på Telia Mobile på 90-talet.

Traditionella metoderna för att fånga kundbehov bygger på att först observera och intervjua användare. Informationen omvandlas sedan till koncept där kunderna tillfrågas om vad de tycker. Dessa koncept återspeglar dock inte

respondenternas egna personliga erfarenheter (behov och problem) därför kommer deras svar sannolikt att ha låg trovärdighet, som Abbie Griffin (2013) har konstaterat. Ett alternativ är att istället uppmuntra användarna att komma med idéer avseende nya produkter/tjänster som de själva skulle vilja ha. Detta ger alltså idéer där verkliga användarproblem definieras och användningskunskap erhålls.

Användaridéer som goodwill

Att involvera användare och be om deras idéer är också ett sätt att visa intresse, empati och omsorg för användarna. Det kan alltså skapa relationer och goodwill. Men det kan också vändas till motsatsen, särskilt på öppna plattformar. Om majoriteten uttrycker sitt gillande för en idé som värdföretaget ogillar, uppkommer en jobbig situation. Det har funnits idétävlingar där massan har röstat fram förslag som mer eller mindre är ett skämt. När vi involverar användare bör man därför informera deltagarna om att det inte finns några garantier för att just deras idé kommer att realiseras.

Användarinvolvering – hur gör man?

Utrymmet i denna tillåter inte tyvärr inte en detaljerad genomgång av hur man skall gå tillväga i praktiken. För den intresserade rekommenderas att läsa mitt kapitel i "The PDMA handbook of innovation and new product development" (se faktarutan). Där beskrivs en metod OUI (Ordinary User Ideation) som syftar till att fånga upp "naturliga" problem (och eventuella lösningar) hos vanliga användare. Det är en kvalitativ metod som har utvecklats under två decennier av forskning på CTF gällande användarinvolvering. Forskningen har omfattat idéskapande, idéförädling och idéutvärdering. Även vi använt metoden i forskningssyfte så går principerna att användas av "praktiker" för att få nya idéer, mer användningskunskap om specifika användarsegment och bygga goda relationer. Projekten har skett i nära samarbete med externa företag och offentliga organisationer.

Praktiska implikationer

Organisationer inom alla branscher har nytta av att lära känna sina kunder. Detta är grunden till att förstå hur man kan bidra med värde och därmed skapa långsiktigt hållbara affärer. I denna artikel har vi sett hur involvering av vanliga användares idéer kan ge flera positiva effekter.

- Vill du förstå användarna på riktigt – involvera dem och låt dem komma med idéer till nya tjänster och produkter.
- Användaridéer fångar upp reella problem och behov vilket ger en bättre förståelse för användarnas situation.
- Utvärdering av vanliga användares idéer kräver nya metoder. Från att applicera kriterier till en generativ process där experter tillåts att utveckla idén.
- Användarinvolvering ger möjlighet till att skapa goodwill, men se upp med att inte utlova att idéerna kommer att realiseras.

Texten bygger på ett nyligen publicerat bokkapitel: Magnusson, Peter R. 2023. Harnessing ordinary users' ideas for innovation. In L. Bstieler, and C. H. Noble (Eds.), The PDMA handbook of innovation and new product development, 4th ed.: 337-49: John Wiley & Sons Inc.

Ytterligare fördjupning finns i artikeln Magnusson, Peter R. 2009. Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology-based services. Journal of Product Innovation Management, 26 (5): 578-93. I artikeln refereras också till:

Griffin, Abbie. "Obtaining Customer Needs for Product Development." In K. B. Kahn (Ed.), The PDMA Handbook of New Product Development, 3rd ed.: 213-30. John Wiley & Sons Inc.



PETER MAGNUSSON

peter.magnusson@kau.se

Peter är professor på Handelshögskolan vid Karlstads universitet och knuten till CTF (Centrum för tjänsteforskning). Peter har mer än 20 års erfarenhet från forskning och utveckling inom data- och telekomindustrin där han under flera år var anställd på Telia.

I sin forskning har han bland annat fokuserat de tidiga faserna av innovationsprocessen och då speciellt hur användare kan bidra till bättre innovationer.