

### 3 Beskriv "stakeholders" og persona

Et uklart billede af målgruppe og personas er en klassisk fejl i mange kunderejseprojekter. Faktisk er det lidt overraskende, hvor mange rejseprojekter der søsættes, uden at det står fuldkommen klart, hvilke kunder rejsen handler om.

Et godt sted at starte kan være at beskrive de relevante stakeholders. Stakeholders bruges ofte som en fælles og bred betegnelse for alle de personer, virksomheder, institutioner etc., der har interesse i og betydning for en virksomhed. Hvis man skaber et overblik over alle relevante stakeholders, har man samtidig en del af opskriften på, hvem man kan eller evt. skal se nærmere på og tale med i kortlægningen af rejsen. Fordi de pågældende stakeholders ofte spiller en selvstændig rolle i rejsen, har indsigt i den eller indflydelse på den.

Hvis man f.eks. arbejder med en patientrejse er omdrejningspunktet naturligvis patienten. Men det ændrer ikke på, at der er andre grupper og enkeltpersoner, som det kan være relevant at se nærmere på og evt. involvere i projektet. Det kunne f.eks. være pårørende, sundhedspersonale og patientforeninger.

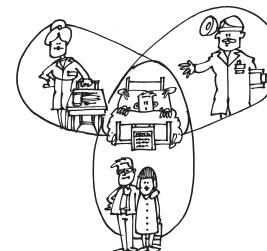
Efter at man har fundet frem til stakeholders, kan det være en ide at se nærmere på en persona.

En persona er en fiktiv kundeprofil, og det er på ingen måde en ny metode. Faktisk er persona i de senere år blevet kritiseret. Flere mener, at selvom det er fristende at bruge persona, er det farligt fordi kunder er "multi-individer", der ikke kan placeres i "kasser" og stereotyper på den måde, som persona gør.

Men hvis man har beskrevet en persona, kan det være lettere for projektgruppen at forstå kunderne, deres problemer, behov, udfordringer, ønsker og behov. Det vil i det hele taget gøre det nemmere at sætte sig i kundernes sted i forbindelse med både kortlægningen og udviklingen af kunderejsen.

Begge metoder er beskrevet på de følgende sider.

### Metode: "Stakeholder Map" – hvem skal I involvere?



Figur 17. Et "Stakeholder Map" er med til at skabe overblik over hvem, udover kunden, der direkte og indirekte spiller en rolle i forbindelse med en rejse.

#### Hvad og hvorfor?

Omdrejningspunktet i kunderejsen er kunden. Et "Stakeholder Map" skaber et, ikke mindst visuelt, overblik over hvem der ellers er i spil. Det vil især sige de stakeholders (eller interessenter), som påvirker eller påvirkes af en given kunderejse - herunder deres indbyrdes relation.

Formålet er at få et overblik over dem, som det f.eks. kan være relevant at involvere i arbejdet med kortlægning og udvikling af rejsen. Kortlægningen af "stakeholders" kan også omfatte, at der skabes

overblik over de grupper, der skal tages hensyn til, eller som man skal være særligt opmærksomme på.

Den visuelle organisering og kortlægningen af stakeholders vil ofte være organiseret i grupper, der har en sammenhæng - f.eks. i forhold til interesser, tilhørsforhold eller andre sammenfald.

Kortlægningen skal således både illustrere de forskellige tilhørsforhold eller hierarkiske organiseringer og indeholde den relevante bruger, kunde, medarbejder eller partner, som er udgangspunkt for kortlægningen.

Stakeholder-kortlægningen viser landskabet, som virksomheden befinder sig i. Og man kan overveje og diskutere, hvilken indflydelse landskabet har på kvaliteten af virksomhedens arbejde.

#### Hvordan gør man?

Alle stakeholders kan listes, evt. hierarkisk, men med kunden i centrum og med beskrivelse af deres indbyrdes relationer. Hvad gør virksomheden for dem - og hvad gør de for virksomheden?

#### Et godt råd

Husk f.eks. også at undersøge, om der findes forskellige former for interesseorganisationer, foreninger o.lign. Kom også ud i 2. og 3. led: venner, pårørende, arbejdsgivere etc.

Det er en stor fordel at gøre resultatet visuelt. At i simpelthen kan hænge det op på væggen, så det kan betragtes på afstand og medvirke til at sikre, at I løbende husker jer selv på sammenhængen.

## Metode: Persona – væk kunden til live



Figur 18. En persona er en figur, der er repræsentativ for målgruppen for servicedelen. En persona giver blandt andet mening fordi projektgruppen sagtens kan komme til at arbejde med kunderejser med deltagere, der er væsentlig anderledes end deltagerne i projektgruppen.

### Hvad og hvorfor?

Det kan være lettere at tilrettelægge en kunderejse, hvis man forholder sig til et menneske – frem for at forsøge at designe til et ansigtsløst segment. Persona handler i sin enkleste form om at beskrive nogle fiktive kunder, som hver især er repræsentative for en vigtig del af målgruppen for kunderejsen. Og som i højere grad gør det muligt at udvikle en attraktiv og effektiv kunderejse.

Beskrivelsen handler på denne måde både om et til- og et fravalg: Omdrejningspunktet for rejsen er f.eks. "Emma" og ikke "Bo og Poul".

En persona er altså en fiktiv kundeprofil, som skabes ud fra viden om kunden, sædvanligvis fra både kvantitative og kvalitative kilder, måske interviews etc. Der er tale om en "virtuel" kunde, som f.eks. kan anvendes til at spejle ideer imod. En persona kan hjælpe til med at sikre, at der er fokus på kunden gennem hele processen.

Personas giver mening, fordi projektgruppen måske arbejder med rejser til kunder, som er anderledes end deltagerne i projektgruppen. Når man skal forstå og identificere sig med kunderne, kan det derfor være nemmere, hvis man har beskrevet en persona.

### Hvordan gør man?

En velbeskrevet persona kan hjælpe en projektgruppe til at sætte sig ind i kundens situation, uanset om en persona repræsenterer f.eks. en ekstrem-kunde eller en ikke-kunde. Profilen skal således indeholde en nøglekarakteristik af kunden, og det kan være en interessant øvelse at stille og besvare spørgsmål på vegne af en persona.

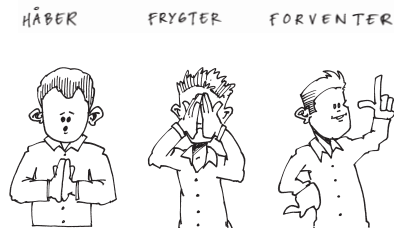
Der er ofte en god ide at udvikle profilerne systematisk og vælge forskellige områdekendtegn, som skal indgå i profilen. Det kan være adfærd, holdninger, evner, forudsætninger, målsætninger, tid, steder, personlighed og kundeadfærd.

Personas kan medvirke til at en projektgruppe kan få en dybere forståelse for en målgruppe. Eller måske ligefrem udvikler følelser for en profil, der så efterfølgende kan anvendes i den videre proces.

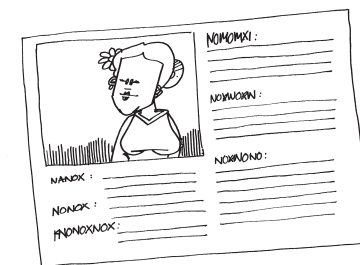
Med personas får man et flerdimensionelt billede af en person. Inklusive en beskrivelse af livsstil, adfærd og holdninger. Udover en nuanceret beskrivelse af personen og faktuelle forhold såsom indkomst, familieforhold, job- og fritidsmæssige aspekter vil en persona ofte indeholde en beskrivelse af mere personlige og værdiladede emner som f.eks. holdning til klima, økologi, velfærd eller andet, som direkte eller indirekte er relevant for at forstå målgruppens verden.

### Et godt råd ...

Det kan måske være relevant for jer at arbejde med flere forskellige personas. Derudover kan det nogle gange være en ide at skelne mellem personas, der beskriver eksisterende kunder, potentielle kunder, klagende kunder etc.



Figur 19. Hvad er det som din persona ønsker, har behov for, håber på, frygter og forventer?



Figur 20. Når man f.eks. har beskrevet, hvad din persona ønsker, frygter og forventer, kan du lave den kvalitative beskrivelse af en persona. Som f.eks. kan se således ud.

! Beskriv stakeholders grundigt – og gerne kvalitativt, så man får et nuanceret, relevant og beskrivende billede af de forskellige grupper, der indgår i eller har indflydelse på rejsen. Og lav en så levende persona som muligt.

! Giv projektgruppen mulighed for at møde kunder og andre stakeholders. Hvis det er muligt, så inviter typiske kunder o.a. på besøg i workshoppen.



## Passagerer og chauffører kom på besøg

I forbindelse med en workshop for et busselskab blev der også arbejdet med personas. Men man gik et skridt videre. For på et tidspunkt blev workshoppen invaderet af passagerer i forskellige afskygninger. Samt et par buschauffører. På den måde kom deltagerne i workshoppen helt konkret til at "møde personaerne", de fik ikke blot sat ansigter på. Men de havde på alle mulige måder en

chance for at udspørge dem og involvere sig med dem. Der var mulighed for at stille supplerende spørgsmål. Men også en mulighed for at trykprøve rejsen helt eller delvist: Kunne personaerne genkende den? Endelig var der mulighed for at teste umiddelbare ideer af på de levende personaer.