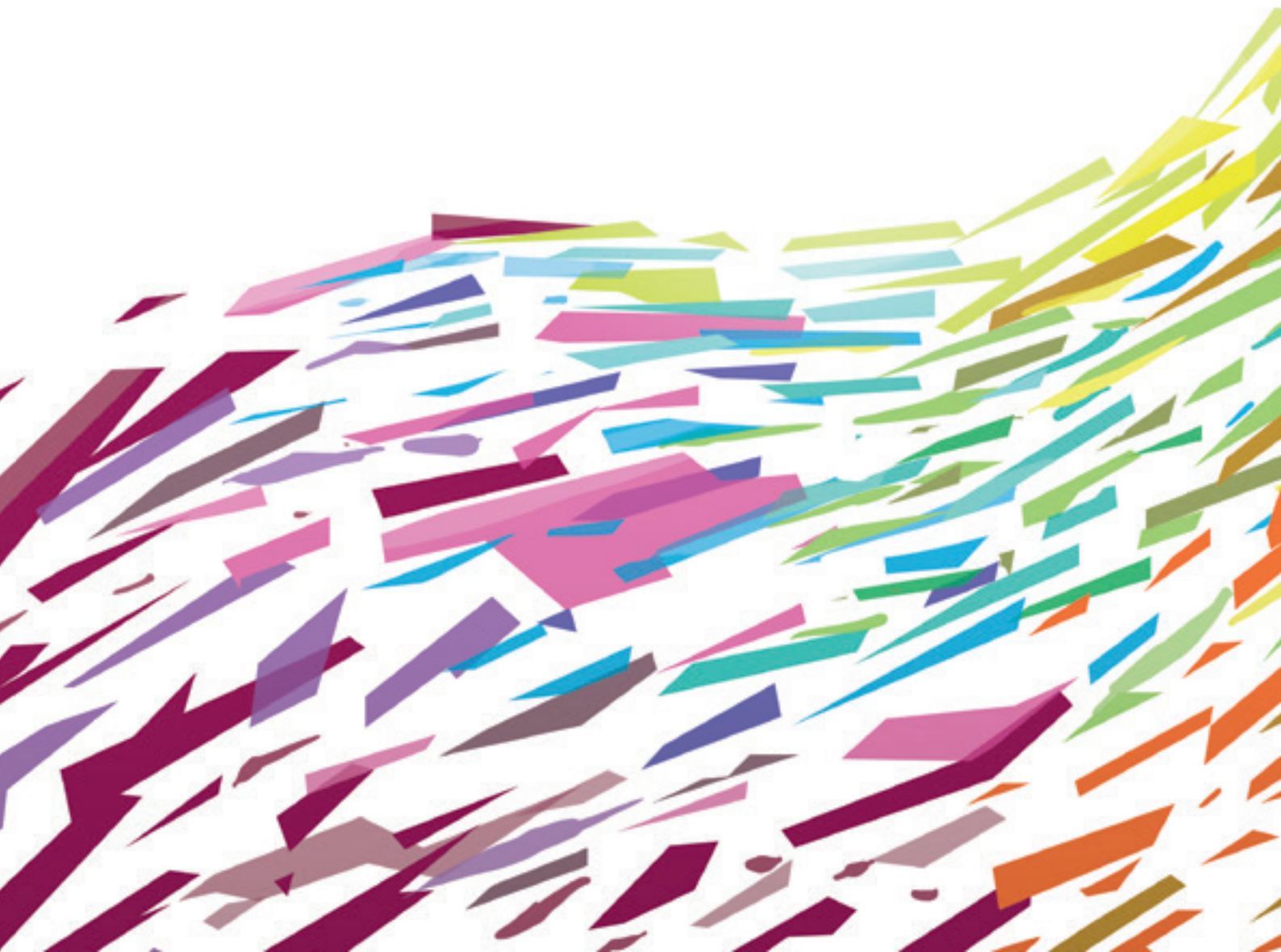


# NYE INNOVATIONS FORMER





**NYE INNOVATIONSFORMER**

---

---

## **KOLOFON**

**Forfattere og tilrettelæggere: Martin Jensen, Kristina Nielsen,  
Lasse Stær Jensen, Morten Lunde, Signe Skov-Hansen, Robert  
Sigaard Andersen og Ana Maria d'Auchamp**

**Mediegrafikerelever: Asger Møller-Olsen, Søren Rehder, Milla  
Klysner, Jan-Christian Bruun og Jannik Kristensen**

**Udgivet i 2013**

**1. udgave, 1. oplag**

**Udgivet af: Teknologisk Institut**

**Bogen er sat med: ITC Officina Sans Std**

**Trykkeri: Eks-Skolens Trykkeri ApS**

**Printed in Denmark 2013**

---

---

---

# INDHOLD

---

- 4 - 6** Indledning – om innovation
  - 7 - 14** Åbne forretningsmodeller
  - 15 - 22** Strategisk design
  - 23 - 28** Brugerdreven innovation
  - 29 - 36** Prototyping
  - 37- 44** Community-baseret innovation
  - 45 - 50** Crowdsourcing
  - 51 - 62** Sociale medier
  - 63 - 70** Social innovation
  - 71 - 78** OPI
  - 79 -88** Eco-design
  - 89 - 96** Kollektivt forbrug
  - 97 - 102** Servitization
  - 103 - 108** Branding
  - 109 - 116** Medarbejderdreven innovation
- 
-

# INDLEDNING – OM INNOVATION

Innovation og løbende forretningsudvikling er blevet et *must* i forhold til at kunne begå sig i den globale konkurrence af i dag. Dette kan være meget vanskeligt for små og mellemstore virksomheder, idet tiden her nemt bliver opslugt af den daglige drift. Derfor gælder det om at sprede viden om praktiske værktøjer og interessante strømninger, der sigter på at skabe udvikling – uden brug af en omfattende intern udviklingsafdeling.

Denne bog er blevet til i regi af projektet Next Practice – nye innovationsformer i mindre virksomheder og præsenterer en række nye innovationsmetoder og tendenser, som allerede har vist lovende resultater, men som med fordel kan udbredes yderligere i dansk erhvervsliv.

Ved begrebet innovation forstås sædvanligvis: Nyskabelse, som frembringer økonomisk værdi. Til grund for „det nye“ ligger kreativitet og idéudvikling, mens „skabelse“ henviser til realiseringen og implementeringen af den nye idé, som dernæst kan generere værdi for de involverede parter. Innovation kan dermed anskues som virksomhedsaktiviteter og -processer, der fører frem til nye salgbare produkter og serviceydelser, eller til nye produktionsprocesser, distributions- og markedsføringsmetoder eller til ny organisering. I forhold til fornyelsesgrad skelnes mellem inkrementel innovation, dvs. mindre trinvis forbedringer, og radikal innovation, hvilket vedrører banebrydende spring og overraskende eller revolutionerende nyskabelser. Ydermere skelner man analytisk mellem fire forskellige innovationstyper:<sup>1</sup>

1. Produktinnovation, dvs. markeds lancering af en ny vare eller tjenesteydelse eller af et produkt eller en service med

væsentligt forbedrede egenskaber.

2. Procesinnovation, dvs. implementering af en ny eller væsentligt forbedret produktionsproces, distributionsmetode eller hjælpefunktion i form af udstyr, teknologi og software.
3. Markedsføringsinnovation, dvs. implementering af en ny markedsføringsmetode, der angår design, emballage, promovering, salgskanaler eller prissætning.
4. Organisatorisk innovation, dvs. implementering af en ny organisationsstruktur, organisering af arbejdet eller organisatorisk metode fx i form af en flad organisation, teamarbejde eller outsourcing.

I praksis vil det ofte være vanskeligt at skelne mellem de forskellige typer, idet en innovationsproces sagtens kan kræve ændringer på flere områder og dermed indeholde elementer af flere af typerne. Som tommelfingerregel kan man dog sige, at produkt- og procesinnovationer især angår funktionalitet og teknologi, mens markedsføring og organisation handler mere om relationer mellem aktører. Samtidig vil produkt- og procesinnovationer have en tendens til at indeholde flere materielle aspekter end markedsføringsmæssig og organisatorisk innovation, der drejer sig om immaterielle størrelser som æstetik, viden og kultur. Derudover har man traditionelt sagt, at proces og organisation hovedsageligt retter sig mod virksomhedens interne linjer, mens produkt og markedsføring er mere eksternt rettet – mod de potentielle kunder. Organisationens grænsedragning bliver dog mere flydende i disse år, hvor vi har været vidner til et paradigmeskifte

<sup>1</sup> <http://www.fi.dk/viden-og-politik/anvendelse-af-viden/vejviser-til-privat-forskning-og-innovation/hvad-er-forskning-udvikling-og-innovation/De%20fire%20innovationstyper.pdf>

<sup>2</sup> Rosted, Jørgen; Kjeldsen, Charlotte; Bisgaard, Tanja; Napier, Glenda (2009) „New Nature of Innovation“, FORA, rapport til OECD. København.

i innovationsteorien, hvorfor denne sondring er under pres.

Både i teori og praksis blandt store og små virksomheder i samtlige industrier og brancher er man begyndt at tale om „a new nature of innovation.“<sup>3</sup> Vi bevæger os nemlig i stigende grad væk fra en opfattelse af virksomheder som lukkede enheder, der har nok i sig selv, til en opfattelse, hvor virksomhederne – for at være konkurrencedygtige – må åbne op i forhold til eksterne aktører. Mange virksomheder har allerede forladt en tilgang, hvor man undgår at dele resultater, intellektuel ejendom og nye opdagelser med aktører uden for virksomheden, med henblik på at opretholde fuldstændig kontrol med alle dele af innovationsprocessen. Alle faser lige fra idégenerering til markedsføring blev tidligere egenhændigt varetaget af virksomhedens medarbejdere, og fokus var hovedsageligt på produkter og serviceydelser. Den nye opfattelse – der er i stand til at rumme de mangfoldige erfaringer, som virksomhederne har gjort sig, og de fænomener og organisatoriske praksisser, som vi ser i dag – implicerer en langt mere åben tilgang til innovation, hvor faserne speedes op eller endda flyder sammen.

Åben innovation kan defineres som „(...) the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.“<sup>3</sup> Grundtanken i åben innovation er, at man identificerer og drager nytte af eksterne kilder i innovationsprocessen, og fokus er ikke kun på produkter og serviceydelser, men også på forretningsmodeller, netværk og alliancer, processer og adgang til markedet m.v.<sup>4</sup> Som indikeret i citatet ovenfor, kan der differentieres mellem tre kerneprocesser i åben innovation, henholdsvis udefra-ind, indefra-ud og den koblede proces.<sup>5</sup> Opdelingen er idealtypisk og kan forstås i forhold til begreberne *exploration* og *exploitation*, men forskellige virksomheder har ofte en forkærlighed for en af processerne. Ved udefra-ind processen udnytter man eksterne aktørers afsøgning af viden, mens man ved indefra-ud proces-

sen sælger ud af sin virksomheds undersøgte viden fx i form af patenter, så andre aktører kan udnytte dem fremadrettet. I den koblede proces kombineres de to andre processer i en læringscyklus, hvor virksomheder indoptager viden, til udvikling af produkter eller services, udefra, men bringer dem på markedet i fællesskab med andre virksomheder. Virksomheder, der kan komplementere hinanden, udveksler således løbende viden og samarbejder på en måde, så de hver især kan høste værdier, der ellers ikke ville være skabt.

Udefra-ind processen er klart den mest brugte, men som vi skal se i kapitlet om åbne forretningsmodeller, er der også kommet fokus på tættere alliancer og udlicensering m.m. Udefra-ind handler normalt om at integrere og tilpasse viden fra eksterne kilder fx leverandører, kunder, konkurrenter, universiteter og konsulentvirksomheder, men også ikke-kunder, eksperter og virksomheder fra helt andre industrier. Den relevante viden bygger på information, som overordnet set kan opdeles i to kategorier, henholdsvis *need information* og *solution information*.<sup>6</sup>

- Need information baserer sig på data angående markedets eller kundernes behov, præferencer, adfærd, tilfredshed og bevæggrunde. Gennem forskellige markedsanalyseteknikker søger man at overføre og indoptage en mere eller mindre dybdegående forståelse for de potentielle kunders verdener, så risikoen for fiasko mindskes, når virksomhederne tilbyder nye produkter og services.
- Solution information handler om adgang til oplysninger om teknologiske løsningsmuligheder og applikationer, dvs. forskellige teknologier og deres anvendelsesmuligheder med henblik på at transformere kundernes behov til konkrete produkter eller ydelser.

Indoptagelse af viden sker i en erkendelse af, at den værdifulde viden ikke nødvendigvis skabes på stedet for innovationen, altså i virksomheden og blandt dennes medarbejdere, og det

<sup>3</sup> Chesbrough, H.W., West, J. and Vanhaverbeke, W. (2006) „Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press.

<sup>4</sup> Lindegaard, Stefan (2009) „Næste Stop: Åben Innovation“, Børsens Forlag.

<sup>5</sup> Enkel, Ellen; Gassmann, Oliver; Chesbrough, Henry (2009) „Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon“, R&D Management 39, 4. Blackwell Publishing.

kan i dag lade sig gøre via fx crowdsourcing, sociale medier og forskellige metoder til brugerinddragelse, såsom etnografiske interviews og observationer. Innovationsbestræbelserne bliver hermed, så at sige, distribueret ud til en mangfoldighed af aktører, hvorved innovationsprocessen bliver mere kompleks og vanskeligere at lede og kontrollere. Samtidig kommer der opmærksomhed på en bredere gruppe af interessenter og et udvidet værdibegreb, som også indeholder social og miljømæssig værdi samt et fokus på, at der også kan tjenes penge på at løse sociale problemer og behov, hvilket kapitlerne om social innovation, offentlig-privat innovationspartnerskab, eco-design og kollektivt forbrug bl.a. handler om.

Innovationsformerne, der er beskrevet i denne bog ligger for hovedpartens vedkommende inden for den åbne innovationstankegang, hvad enten det gælder inddragelse af forskellige eksterne aktører og co-creation af værdi eller det gælder et udvidet værdibegreb som drivkraft for innovation. Dog er der også nogle kapitler, som i højere grad fokuserer på andre metoder og tendenser, som vi i projektet har erfaret, at virksomheder i dag bør være opmærksomme på. Det gælder kapitlerne om prototyping, medarbejderdrevet innovation, branding og servitization.

**“Hvert kapitel kan stå alene og læses efter umiddelbar interesse, men samlet set tegner bogen et billede af et nuanceret innovationslandskab med spændende perspektiver for den fortsatte forretningsudvikling i danske virksomheder.”**

<sup>6</sup> Diener, Kathleen; Piller, Frank (2009) „The Market for Open Innovation - Increasing the efficiency and effectiveness of the innovation process: A market study of intermediaries facilitating the integration of external actors and information from the firm's periphery in the innovation process“, The RWTH Open Innovation Accelerator Survey 2009. RWTH Aachen University, Technology & Innovation Management Group.





# Åbne forretningsmodeller

---

En åben forretningsmodel er udviklingstrinnet efter åben innovation. Virksomheder, der har åbne forretningsmodeller, nøjes nemlig ikke kun med at innovere med eksterne aktører, såsom underleverandører og brugere. De laver decideret forretning med eksterne samarbejdspartnere, hvor alle parter får en økonomisk gevinst ud af samarbejdet.

# ÅBNE FORRETNINGSMODELLER

## Introduktion

Hvor åben innovation er udvikling af nye fremtidige produkter, ydelser, processer, ledelses- og organisationsformer, med involvering af eksterne såsom brugere, samarbejdspartnere, eksperter og andre videnspersoner, så er åbne forretningsmodeller åben innovation og mere til. Har en virksomhed en åben forretningsmodel, arbejdes der nemlig strategisk med både at innovere og skabe forretning sammen med eksterne ved enten at indlemme eksterne i ens egen forretningsmodel eller alternativt ved at indgå i en ekstern parts forretningsmodel. Forretningsmodellen er traditionelt ikke et anliggende, som eksterne involveres i. Tidligere når virksomheder arbejdede med deres forretningsmodel, fokuserede de alene på værdiskabelse gennem brug af interne ressourcer i virksomheden. Det er et paradigmeskift, at virksomheder er åbne omkring deres forretningsmodel.

Selvom udtrykket *open business model* er relativt nyt, har selve fænomenet eksisteret i praksis i mange år. Tidligere blev gode forretningsidéer og *Intellectual Property Rights* [IPR] også udvekslet, men det skete dog på anden vis. Virksomheder blev opkøbt for at konkurrenter kunne få adgang til gode forretningsidéer og ny teknologi. I dag ses det som en styrke, at den virksomhed, der tidligere ville være blevet opkøbt, forbliver selvejende, fordi den så fortsat egenhændigt kan innovere og skabe forretning med tredjeparter og således generere knowhow, der kan tilflyde den virksomhed, der traditionelt ville have foretaget

opkøbet – men som i dag indgår i den åbne forretningsmodel.

Åbne forretningsmodeller handler dybest set om nye måder at tænke virksomhed og økonomi på. Med den nye tilgang, er virksomheder begyndt at dele deres interne ressourcer med en tredjepart med henblik på at skabe værdi, eller omvendt, virksomheder er begyndt at indarbejde eksterne ressourcer i deres egne forretningsmodeller. Disse nye forretningsstrategiske samarbejder, er defineret som åbne forretningsmodeller af Henry Chesbrough tilbage i 2006.<sup>1</sup> Praksis i udvikling af nye forretningsmodeller, herunder identifikation og validering er tæt relateret til åben innovation. Mennesker og organisationer uden for virksomheden er kilde til nye muligheder for værdiskabelse.

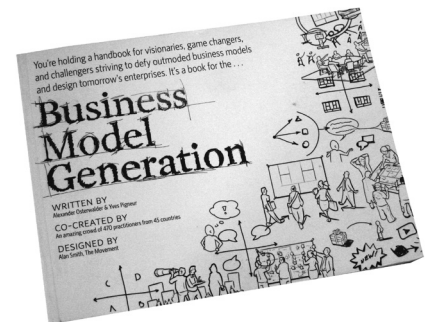
## Teoretisk baggrund

For at forstå, hvad Henry Chesbrough<sup>2</sup> og andre forskere mener, når de taler om åbne forretningsmodeller – på engelsk *open business models* – skal vi først se på, hvad en forretningsmodel egentlig er. Inden for faglitteraturen er to af de hotteste forfattere lige nu Osterwalder og Pigneur, der har skrevet bogen „Business Model Generation“. Bogen er blevet meget populær, fordi den giver virksomhedsledere og andre konkrete værktøjer til at udvikle forretningsmodeller. Og den er både godt skrevet og flot illustreret.

Med bl.a. *creative commons*<sup>3</sup>, *open source licenser* og *helt nye services*, er



I bogen „The MESH – why the future of business is sharing“ giver Lisa Gansky eksempler på nye forretningsmodeller, hvor kapitaliseringen er flyttet fra ejerskab til brugsret.



<sup>1</sup> Chesbrough, Henry (2006) "Open Business Models – How to Thrive in the New Innovation Landscape", Harvard Business School Press.

<sup>2</sup> Henry Chesbrough er adjungeret professor ved Haas School of Business, University of California, og direktør for Center for Open Innovation ved samme universitet.

<sup>3</sup> Creative Commons dækker området mellem fuld ophavsret – "all rights reserved" – og public domain, en total fraskrivelse af rettigheder til værket. Licenserne lader ophavsmanden beholde retten til sit værk, men inviterer brugerne til fx at genbruge eller kopiere værket efter simple spilleregler. Fremgangsmåden kaldes "some rights reserved" – visse rettigheder forbeholdes. Med en cc-licens kan ophavsmanden eksempelvis forbeholde sig retten til at blive krediteret i forbindelse med brugen af værket. Han kan også forbeholde sig retten til kommerciel udnyttelse af værket.

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:  /  /   
 Iteration:

<p><b>Customer Relationship</b></p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?          Which ones have we established?          How are they integrated with the rest of our business model?          How costly are they?</p> <p><b>Examples</b>          Personal assistance          Dedicated Personal Assistance          Self-Service          Automated Services          Communities          Cocreation</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels?          Customer Relationships?          Revenue streams?</p> <p><b>Categories</b>          Production          Problem Solving          Platform/Network</p>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>What value do we deliver to the customer?          Which one of our customer's problems are we helping to solve?          What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?          Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>Characteristics</b>          Newness          Performance          Customization          "Getting the Job Done"          Design          Brand/Status          Price          Cost Reduction          Risk Reduction          Accessibility          Convenience/Usability</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>For whom are we creating value?          Who are our most important customers?  <b>Mass Market</b>          Niche/Market          Segmented          Diversified          Multi-sided Platform</p>	<p><b>Channels</b></p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?          How are we reaching them now?          How are our Channels integrated?          Which ones work best?          Which ones are most cost-efficient?          How are we integrating them with customer routines</p> <p><b>Channel phases:</b>          1. Awareness          How do we raise awareness about our company's products and services?          2. Evaluation          How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?          3. Purchase          How do we allow customers to purchase specific products and services?          4. Delivery          How do we deliver a Value Proposition to customers?          5. After sales          How do we provide post-purchase customer support?</p>	<p><b>Key Resources</b></p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels?          Customer Relationships?          Revenue Streams?</p> <p><b>Types of resources</b>          Physical          Intellectual (brand, patents, copyrights, data)          Human          Financial</p>	<p><b>Key Partners</b></p> <p>Who are our Key Partners?          Who are our key suppliers?          Which Key Resources are we acquiring from partners?          Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>Motivation for partnerships:</b>          Optimization and economy          Reduction of risk and uncertainty          Acquisition of particular resources and activities</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          How are they currently paying?          How would they prefer to pay?          How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><b>sample characteristics:</b>          Fixed Costs (salaries, rents, utilities)          Variable costs          Economies of scale          Economies of scope</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          How are they currently paying?          How would they prefer to pay?          How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><b>Dynamic pricing</b>          Negotiation (bargaining)          Yield Management          Real-time/Market  <b>Fixed pricing</b>          List Price          Product feature dependent          Customer segment dependent          Volume dependent</p>	<p><b>Types:</b>          Asset sale          Usage fee          Subscription Fees          Lending/Renting/Leasing          Licensing          Brokerage fees          Advertising</p>	<p><b>Cost Structure</b></p> <p>What are the most important costs inherent in our business model?          Which Key Resources are most expensive?          Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>Is your business more:</b>          Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)          Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          How are they currently paying?          How would they prefer to pay?          How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><b>sample characteristics:</b>          Fixed Costs (salaries, rents, utilities)          Variable costs          Economies of scale          Economies of scope</p>	<p><b>Types:</b>          Asset sale          Usage fee          Subscription Fees          Lending/Renting/Leasing          Licensing          Brokerage fees          Advertising</p>
---	---	--	---	---	---	---	---	--	---	--	---	---

www.businessmodelgeneration.com

Business Model Generation is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. See <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> for more details.

De to forfattere Osterwalder og Pigneurs business model canvas fra bogen „Business Model Generation“.

<sup>4</sup> Open source er et begreb, der dækker over en række softwarelicenser, der har dét til fælles, at de giver brugeren af softwaren lov til at få adgang til programmets kildekode, ændre programmets kildekode og lave en ny version af programmet samt videregive programmet og/eller den nye version af programmet.

der fremkommet mange nye forretningsmodeller de seneste år. Der er mange eksempler på, at innovative forretningsmodeller er langt mere værdiskabende end produktet selv. Et eksempel er Nestlés kaffe-kapsler til deres populære Nespresso-maskiner, hvor det ikke er kaffen, der er unik, men måden den bliver solgt på.

Det to forfattere Osterwalder og Pigneur beskriver, hvorledes en forretningsmodel kan defineres ved hjælp af et såkaldt *business model canvas*.

En virksomheds forretningsmodel beskriver, hvordan den pågældende virksomhed tjener penge. I forretningsmodellen indgår de elementer, der har betydning for værdiskabelsen:

- Leverance og kundeværdi<sup>6</sup> – hvad sælger virksomheden? Og hvorfor køber kunden?
- Kunder – hvem sælger virksomheden til?
- Kanaler – hvordan får virksomheden varen ud til kunden?
- Kunderelation – hvordan betjener virksomheden kunden?
- Aktiviteter – hvilke aktiviteter og processer skal virksomheden håndtere?
- Ressourcer – hvilke ressourcer kræver det at drive virksomheden?
- Partnere – hvem er virksomhedens partnere?
- Indtægter – hvordan tjener virksomheden penge? Og hvordan prissætter virksomheden sine produkter og/eller services?
- Omkostninger – hvad er de betydeligste omkostninger?

Virksomheder med åbne forretningsmodeller tjener penge ved at involvere eksterne i én eller flere af de elementer i modellen, der skaber værdi. Åbne forretningsmodeller betegner virksomheders åbning af deres innovationsproces og indtjeningsmåder og dermed aktive

strategiske brug af omverdenen til at øge innovationskapacitet og værdiskabelse. Henry Chesbrough og Francesco Sandulli skitserer<sup>7</sup> to forskellige og lige vigtige facetter af åbne forretningsmodeller: „The Buying Side of the Open Business Model“ – en tilgang, der inkorporerer eksterne ressourcer i virksomhedens egen forretningsmodel – og „The Selling Side of an Open Business Model“ – hvor egne ressourcer indgår i andres forretningsmodeller.

Flere og flere virksomheder arbejder med åbne forretningsmodeller. De gør det bl.a. fordi åbne forretningsmodeller synes at være mere værdiskabende og muliggøre en højere grad af tilpasning til markedet over tid. Det er en styrke, at den/de eksterne part(er), der indgår i den åbne forretningsmodel bidrager til samarbejdet med en anden videns- og erfaringskapacitet, der komplementerer virksomhedens egen videns- og erfaringskapacitet. Grundidéen er, at åben innovation og en åben forretningsmodel fører til lavere omkostninger til innovation, kortere *time-to-market* og ikke mindst, at risiko deles med andre.

Forskere skelner mellem bredde og dybde i relation til åbne forretningsmodeller. Bredde refererer til antallet af aktører med hvem den pågældende virksomhed deler ressourcer,



Linux-maskotten Tux the penguin.

<sup>5</sup> Lisa Gansky giver i bogen „The MESH – why the future of business is sharing“ eksempler på nye forretningsmodeller, hvor virksomheder i stedet for at sælge ejerskab af produkter og services bygger forretninger op omkring facilitering af brugsret efter behov, typisk med innovativ anvendelse af sociale medier.

<sup>6</sup> Hvad sælger virksomheden? Det handler ikke kun om produkter og services, men om den samlede kundeoplevelse og kundeværdi – betegnet value proposition i amerikanske fagbøger. <sup>7</sup>Sandulli, Francesco Domenico and Chesbrough, Henry (2009) „The Two Faces of Open Business Models“.



Peugeot 107, Toyota Aygo og Citroën C1 er udviklet i et åbent innovationssamarbejde mellem de tre bilproducenter.

mens dybden henviser til graden af intensitet og afhængighed i forholdet mellem aktørerne.

### Praksis

Anvendelse af software under open source licenser er én af mange nye måder at udnytte forretningspotentialer i åbne forretningsmodeller på. Her giver softwareudviklerne eksterne lov til gratis at udnytte softwaren, idet kildekoden er frit tilgængelig. Udviklerne tjener således ikke som tidligere penge ved at kræve betaling for brugen, pengene tjenes i stedet på service. En måde, hvorpå de pågældende udviklere tjener penge, er ved at sælge konfigurationen af og support til meget driftsikre, specialiserede operativsystemer til store virksomhedsnetværk. Virksomheden [www.redhat.com](http://www.redhat.com) omsætter fx for mange milliarder dollars årligt ved at give Linux support.

Open source forretningsmodellen flytter den kommercielle værdi væk fra de faktiske produkter og genererer i stedet indtægter fra ac-

cessoriske tjenester som systemintegration, støtte, tutorials og dokumentation.

Udviklingen af Linux foregår i et internationalt miljø af programmører, der er privatpersoner eller ansatte i virksomheder, der har en interesse i at støtte udviklingen af Linux. Det er et interessant økonomisk aspekt ved open source, at udviklingsomkostninger og udviklingstid reduceres markant, fordi mange bidrager til udviklingen. En anden styrke ved en open source forretningsmodel er softwarens evne til at markedsføre sig selv.

Med en åben forretningsmodel deler virksomheden ressourcer med én eller flere eksterne. I praksis sker det almindeligvis i forhold, hvor det for parterne giver en konkurrencemæssig fordel. En undtagelse fra dette princip er, når den virksomhed, der reducerer sin konkurrencefordel, er i stand til at opveje tabet på anden vis. Fx en teleoperatør, der lader konkurrenter benytte sit netværk og således reducerer sin konkurrencefordel, men alligevel øger sin ind-

tjening, som følge af en øget netværkstrafik og royalties fra de teleudbydere, der benytter netværket. Åbne forretningsmodeller kan således også føre til samarbejder med konkurrenter. Et samarbejde, der typisk initieres på grundlag af et behov for at opnå synergier mellem forretningsaktiviteter eller for at dele udviklingsomkostninger. Et kendt eksempel på dette er samarbejdet mellem Toyota, Peugeot og Citroën omkring design, udvikling og fremstilling af tre nye små personbiler. Peugeot 107, Toyota Aygo og Citroën C1 er udviklet til det europæiske marked, hvor de 3 producenter forudså en stigende efterspørgsel på minibiler.

**„Ferran Adrià, en af verdens mest beundrede kokke og manden bag den berømte restaurant El Bulli i Catalonien, har haft mangeårig succes med en åben forretningsmodel“**

**Cases**

Den verdensberømte spanske restaurant El Bulli, der nu er lukket, er et af de mest kendte eksempler på en virksomhed med en åben forretningsmodel. Restauranten og dens chef, Ferran Adria, blev kendt for sine undersøgelser af molekylær gastronomi. Restauranten var hvert år lukket for en længere periode, hvor mikro-egenskaber ved specifikke fødevarer, krydderier og ingredienser blev undersøgt i samarbejde med eksterne forskere med henblik på at identificere nye gennembrud inden for gastronomi, så El Bulli hele tiden var et skridt foran andre restauratører. I samarbejde med eksterne forskere udviklede Ferran Adria unikke opskrifter og radikalt nye spiseoplevelser. På den måde indgik eksterne i El Bulli's forretningsmodel. Samtidig kommercialiserede El Bulli på sit brand og sin viden gennem en række

samarbejder med bl.a. hotelkæden NH Hotels, Kaiku (en prisvindende bog med opskrifter), Lavazza (kaffe) og Nestle (chokolade). Måden, hvorpå El Bulli indgik i disse virksomheders forretningsmodeller var af mere langvarig, strategisk karakter end hvad man ofte ser i forbindelse med co-branding. Samarbejderne omfattede decideret produktudvikling og således mere end bare fælles markedsføringsaktiviteter, der ofte blot sigter på at opnå større opmærksomhed og udnytte positive associationer mellem hvert brand.

Ryan Air er et andet eksempel på en virksomhed med en åben forretningsmodel. Den generiske forretningsmodel inden for luftfartsindustrien er meget enkel – flyselskaberne tjener traditionelt kun penge på salg af flybilletter til passagererne. Rengøring, brændstof, mad og lufthavnsafgifter er alt sammen omkostningsrelaterede aktiviteter. Ryan Air derimod har en forretningsmodel, hvor flere af disse for traditionelle flyselskaber omkostningsrelaterede aktiviteter, er indtjeningskilder. For eksempel tjener Ryan Air også på afgifter betalt af lufthavne, som flyene lander i. Ryan Air er i en anden forhandlingsposition i forhold til lufthavne, fordi Ryan Air med sin progressive prissætning kan garantere en vis mængde passagerer til de lufthavne, der landes i. Er flyet ikke fyldt op, sænkes prisen, så der så godt som altid er fuldt booket. Det gør, at lufthavnene accepterer at betale en afgift til Ryan Air, eftersom Ryan Air sikrer lufthavnene en fast indtægt til gengæld for en mindre afgift. Samarbejdet gør Ryan Air endnu mere konkurrencedygtig end konkurrenterne, fordi en af de store omkostninger for konkurrerende flyselskaber er afgifter til lufthavne. Pengestrømmen er i Ryan Airs tilfælde vendt om, så det i stedet er lufthavnen, der betaler Ryan Air.

**Perspektiver**

Forskningen har vist, at det er kommercialiseringsprocessen, der er en stopklods for de fleste innovationsprojekter. Mange er slet ikke bevidste om forretningsmodellens betydning for innovation. Innovation er meget andet



end Apple-produkter og rumraketter. Innovation kan være noget så banalt som en kop kaffe – hvis måden den sælges på dvs. forretningsmodellen er innovativ. Starbucks-kaffe er det smukke eksempel på, hvor afgørende forretningsmodellen er for forretningssuccesen. Starbucks har tjent kassen på deres *coffee to go*. Og Starbucks hviler ikke bare på sine laurbær. I august 2012 blev det meldt ud, at Starbucks og betalingsfirmaet Square skal til at lave forretning sammen. Det betyder, at Starbucks-kunder snart kan bruge den mobile Square-app til at betale for deres kaffe. Kunden kommer i fremtiden til at kunne betale uden at have hverken penge eller kreditkort med. For Starbucks-kunder bliver det således endnu mere nemt og bekvemt at købe kaffe *on the go* – hvilket er en af grundpillerne i forretningsmodellen.

Innovation handler altså ikke nødvendigvis om at opfinde noget, der er nyt, og man behøver heller ikke nødvendigvis at kaste sig over funky teknologiske udfordringer for at få succes. Langt vigtigere er det at have en innovativ forretningsmodel – og meget tyder på, at det er de åbne, der er de mest værdiskabende. Hvis man overvejer at gøre sin forretningsmodel åben, skal man være særligt opmærksom på koordinationsomkostningerne forbundet med forskellige samarbejdsrelationer. Derudover skal man bl.a. være opmærksom på karakteren af de ressourcer, man forsøger at dele, skabe og indfange værdi på baggrund af. Aktiver såsom data, brands, tavs viden, intellektuel ejendom, teknologisk infrastruktur, produktionsapparat, logistiksystemer og distributionskanaler er indtil videre nogle af dem, som er blevet anvendt med succes, men der er plads til endnu mere kreativitet. Dog vil det som tommelfingerregel være nemmest at benytte sig af ikke-rivaliserende og excludable ressourcer, dvs. ressourcer som næsten uden yderligere omkostninger kan stilles til rådighed for endnu en aktør, der kan bruge ressourcen til at generere værdi ved at kunne tilbyde ydelser eller produkter, som det er muligt at udelukke ikke-betalende aktører fra at få fordele af.







# Strategisk design

---

Strategisk design er en analytisk tilgang til at gøre virksomheder og deres ydelser konkurrencedygtige. Virksomheder, der arbejder med strategisk design, er opmærksomme på, hvordan produkter og services influerer på sociale økosystemer, folks sociale liv, deres hverdag og selvforståelse – og strategisk drages der nytte af denne brugerindsigt ved at give brugerne merværdi i form af fx netværk og statusforbedringer.

---

# STRATEGISK DESIGN

---

**“As more of our basic needs are met, we increasingly expect sophisticated experiences that are emotionally satisfying and meaningful. These experiences will not be simple products. They will be complex combinations of services, spaces, and information. They will be the ways we get educated, the ways we are entertained, the ways we stay healthy, the ways we share and communicate.”**

---

---

## Introduktion

I løbet af det sidste årti er det lykkedes for Apple at afkode forbrugernes behov og ønsker til at søge, finde, høre og downloade digitalt indhold. Og at disse forbrugere oven i købet ville være villige til at betale for en god løsning! Apples afkodning var helt unik i en tid, hvor ulovlige downloads var accelererende. Samtidig herskede det dogme blandt de fleste musikudbydere, at forbrugere ikke ville betale for digital musik. Apple introducerede iPod'en i 2001 som et enkeltstående device, hvortil man kunne overføre musik som mp3-filer fra cd eller pc. Derefter kom iTunes i 2003, som gjorde det muligt for brugerne at købe og downloade musik på en komfortabel måde. iTunes var Apples første officielle forsøg på en platformstrategi. I 2008 lancerede man iPhone og App Store, hvormed man konsoliderede platformstrategien. Med App Store kan man browse, købe og downloade, for så vidt man har en iTunes konto. Det er ikke muligt at udbyde applikationer til iPhone udenom App Store, og Apple tjener 30% i royalti for hver solgt applikation. Denne stærke kombination af device, software og online indkøbsmulighed har på under 10 år givet Apple en dominerende markedsposition.



Omend Apple arbejder med design, så er deres succes baseret på langt mere end designet af æstetiske produkter. Apple designer også en lang række hverdagsaktiviteter for deres forbrugere. Eksempelvis måder at kommunikere på, høre musik på og arbejde på. Apple designer så at sige sociale økosystemer, der virker ind på folks sociale liv, deres hverdag og selvforståelse. En sådan stigende anvendelse af design synes at hænge sam-

men med værdiskabelse, da Apple samtidig er blevet verdens mest værdifulde virksomhed. Design er værdiskabende og derfor strategisk.

Strategisk design må og skal ikke forstås som æstetisk produktdesign. I stedet tager strategisk design udgangspunkt i selve problematikken for at løse den på baggrund af eksterne og interne data, for således at bygge bro mellem innovation, research, management og design – som Apple gjorde med musikbranchen. I stigende grad argumenteres der for, at strategisk design skaber konkurrencefordele. Strategisk design bruges både i private og offentlige virksomheder, og også NGO'er gør i højere grad brug af strategisk design til værdiskabelse. Allerede nu gør brancher som energi, fødevarer, forbrugerelektronik, uddannelse, finance, public service, sundhedspleje, medier og underholdning brug af design til at opnå konkurrencefordele og skabe vækst.

Strategisk design hjælper til bedre og mere innovative forretningsmodeller. Det ligger i designets fundament at lede efter de nye muligheder, udforske og sikre størst mulig funktionalitet – der udvides grænser for perception og skabes nye oplevelser for kunder.

## Teoretisk baggrund

I industrialismen var design sidste led i produktionsprocessen, og designeren blev først tilkaldt længe efter produktets funktionalitet var skabt. Det har ændret sig meget siden. I dag, hvor design har fået strategisk betydning, indgår *Design thinking*, på alle niveauer, i alle udviklingsfaser.

Design thinking refererer til en disciplin, der bruger designerens sensibilitet og metoder til at matche behov med, hvad der er teknologisk muligt, og hvad der kan konverteres til værdi og markedsmuligheder.<sup>1</sup>

## Værdiskabelse

„As more of our basic needs are met, we increasingly expect sophisticated experiences that are emotionally satisfying and meaningful. These experiences will not be simple products.

<sup>1</sup> Frit oversat efter CEO for IDEO Design, forfatter og designer Tim Browns definition af begrebet design thinking i Harvard Business Review, juni 2008.

They will be complex combinations of services, spaces, and information. They will be the ways we get educated, the ways we are entertained, the ways we stay healthy, the ways we share and communicate.<sup>2</sup>

De klassiske økonomer (fx A. Smith og D. Ricardo) og marginalisterne (fx Jevons og Marshall) deler en tilgang til værdiskabelse, der er baseret på knaphed. Forudsætningen for at noget har værdi er, at det som udgangspunkt ikke er tilgængeligt, men kræver en bearbejdelse. Eller som det formuleres i forbindelse med princippet om faldende nytte: noget er værdifuldt, for så vidt det har nytte for forbrugeren, og ikke er tilgængeligt udenom en produktiv udveksling af naturlige råstoffer tilpasset menneskelige behov. Denne tilgang er ikke længere den eneste vej til værdiskabelse.

I højere og højere grad er evnen til værdiskabelse baseret på evnen til at skabe sociale relationer omkring selve produktet. Forbrug af produkter og services sidestilles ligefrem af sociologer som A. Giddens med „produktion“, fordi forbruget indgår som en produktion og reproduktion af livsstil og identitet i de industrialiserede lande. Køb af mange produkter markerer en særlig social status eller en politisk overbevisning. Vores liv er blevet „æstetiseret“, hvilket har medført en øget interesse for at fremstille et image og skabe en livsstil. Hermed skabes en ny værdiskabelseslogik, som ikke alene er bygget på knaphed, men i højere grad på at producere oplevelser, som kan sprede sig i det sociale rum.

Der er tale om et epokegørende skred i måden, der skabes værdi på. Værdiskabelse afhænger nu mere end tidligere af evnen til at kunne kreere en forskel i forbrugers hverdag. Forbrugere bliver stadig mere aktive i deres konsumering. I efterkrigstiden kan man tale om en forbrugskultur, der ydermere bidrager til værdiskabelse.<sup>3</sup> Det gælder for brands som Nike og Apple, hvor entusiaster skaber sociale relationer omkring brandet. I takt med forbruget deltager forbrugere i udbredel-

sen af en livsstil og øger dermed produktets værdi.

Omvendt stiller virksomheder en merværdi til rådighed, idet man gør oplevelsen og værdien af fællesskabet omkring eksempelvis en laptop mere værdi i form af status. Det handler for virksomhederne om at dele, forøge og forbedre den enkeltes status, skabe netværk og venskaber eller bidrage til blær. Der er tale om en social produktion, hvilket er en strukturel forandring i værdiskabelsen.

Værdiskabelsen sker i mødet mellem mennesker. Værdiskabelse har forskudt sig mod at have sociale relationer som et centralt værdiskabende element. Det er i kraft af denne værdiforståelse, at strategisk design aktualiserer sig.

Fokus i designbranchen har udviklet sig fra at handle om individet og hjemmet over arbejdspladsen og det offentlige rum til løsningen af komplekse udfordringer og problematikker for NGO'er og private og offentlige virksomheder. I stigende grad investeres og forbindes design med løsning af økologiske, sociale, infrastrukturelle, kommunikative og strategiske problematikker.

**„Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the design's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success“**

– Tim Brown, CEO i IDEO.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Harvard Business Review (June 2008).

<sup>3</sup> Co-creation, brugerdreven innovation, crowdsourcing, viral marketing osv. er blevet effektive strategier til at øge produktionen og brandværdien. Hos Linux og Wikipedia stiller forbrugeren sig frivilligt til rådighed som medproducent.

<sup>4</sup> [ideo.com/about/](http://ideo.com/about/)

Tim Brown, CEO i IDEO, er på mange måder gået forrest i denne udvikling med begrebet design thinking.

## Design thinking

Design thinking skaber social innovation ved at afhjælpe *wicked problems* (komplekse problematikker) af såvel politisk som kommerciel art. Komplekse problematikker er nærmest uløselige, men designtænkningen har en særlig evne til at afhjælpe og forbedre disse problematikker. En grundlæggende holdningsændring i forhold til at se design som „glasuren på kagen“.

„Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the design’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success“ – Tim Brown, CEO i IDEO.

I design thinking indgår særligt 4 metodiske tilgange til udvikling:

- For det første en *human-oriented approach*, hvilket vil sige, at al innovation udspringer af menneskers adfærd, behov og præferencer. En brugercentreret tilgang inkluderer observationsstudier – en antropologisk metodik.
- For det andet er det afgørende at prøve *early and often*, dvs. at designprocessen skal materialisere sine idéer i prototyper, som kan testes og tilpasses. Prototyping iscenesætter design som en interaktiv proces, der gentagende bearbejder og justerer sit materiale.
- For det tredje er det vigtigt at søge hjælp udefra. Innovationsprocessen skal inkludere brugere og interessenter.
- For det fjerde stiller tværfaglighed sig som et centralt element i designprocessen.

Strategisk design er først og fremmest et middel til at skabe værdi gennem innovation. En form for innovation der fokuserer på materialisering og tilpasning af et produkt til en given

kontekst af sociale interaktioner, behov og adfærd. Det drejer sig om at designe en måde, hvorpå produktet møder det sociale. Innovationen har klassisk set to momenter: På den ene side idéen/opfindelsen/planen – det nye produkt i sig selv. På den anden side markedet.

Med design thinking er det ikke længere nødvendigvis den teknologiske opfindelse, som kommer først. I stedet er det snarere data og viden indsamlet via den brugercentrerede tilgang, prototypen og hjælpen udefra, der faciliterer ændringer på det tekniske plan. Heri består designets udvidede produktionsområde. Dvs. ikke længere blot formgivningen af det funktionelle objekt, men snarere funktionaliseringen af objektet med udgangspunkt i en metode henvendt til det sociale (som kan tilføre værdi). Strategisk design skaber og iscenesætter objekter/ydelser, således at de indgår i og skaber rum for sociale interaktioner.

## Praksis

„A designer’s business involves relentless inquiry into the best possible way to create the new, discover the unexplored, or achieve the functional. A designer’s job is to extend the boundaries of thought, to generate new options, and, ultimately, to create value for users.“<sup>5</sup>

Strategisk design er et middel til at skabe passion og loyalitet omkring produktet og en unik markedsposition, større konkurrencefordele og grobund for værdiskabelse.

Med strategisk design følger en række potentielle positive konsekvenser, eksempelvis konkurrencefordele, indsigt i brugernes adfærd og behov, øget mulighed for differentieringsstrategi, *first mover* fordele med øget profit margin og monopollignende tilstande, adgangsbarrierer for konkurrenter etc.

Strategisk design er en specifik måde at bringe designmetoder i anvendelse i strategiske processer. Outputtet influerer på folks sociale liv, deres hverdag og selvforståelse. Strategisk design skaber forskydninger i hverdagen ved at skabe nye sociale interaktioner og oplevelser.

<sup>5</sup> Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) "Business Model Generation". John Wiley & Sons

# „Ignore status quo, forget the past, stop focusing on competitors, challenge orthodoxies.“<sup>6</sup>

Målet er at designe noget immaterielt, eksempelvis oplevelser og services. Som hos Apple indgår der selvfølgelig også andet end det immaterielle, fx produktdesign. Det er imidlertid ikke produktdesignet, som har skabt Apples succes – det er selve servicen, den veldesignede oplevelse.

Derfor er det også et problem, når alt for meget på systemisk niveau, såvel i offentligt som privat regi, er afkoblet følelsesmæssig power. Passioner og forførelse er relevant for private virksomheder, ligesom kvalitet og differentieringsstrategier bliver relevant for offentlige

institutioner. Mange organisationer er optaget af trivialiteter og barrierer, hvilket er et problem, når både private og offentlige organisationer lever i en tid med konstant forandring. Den måde, en virksomhed skaber værdi på i dag, vil med høj sandsynlighed ikke være den samme i fremtiden.

## Case

Ide- og designbureauet Hatch and Bloom har designet en madløsning for ældre i Holstebro Kommune.<sup>7</sup> Mange ældre spiser for lidt, hvilket har indflydelse på ernæringstilstanden og livskvaliteten. Man undersøgte, hvad der



På billedet ses en af bilerne til madudbringningen i Holstebro Kommune. De og chaufførerne indgik også i Hatch & Blooms strategiske designtænkning.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Alle oplysninger er fra publikationen „Det Gode Køkken“. Læs mere på: <http://www.ebst.dk/publikationer/ER/service/design/kap05.htm>



kunne være årsag til den manglende appetit, og kom med løsninger, der ændrede den samlede madoplevelse og kvaliteten af maden. Nu har de ældre i Holstebro mere lyst til at spise.

I en indledende etnografisk research satte Hatch & Bloom fokus på at belyse ældres adfærd, behov og ønsker. Man udarbejdede ekspertinterview og kortlagde medarbejderbehov og arbejdsprocesser. Researchen gav indsigt i brugernes dagligdag og verden, men byggede også et fundament for en interesse og et engagement hos medarbejdere og brugere. Der blev også udarbejdet interessentworkshops, der handlede om, hvordan man kunne forbedre kvaliteten og serviceniveauet. Hermed brugte man tværfagligheden i proces- og idéudviklingen, der også resulterede i medejerskab hos interessenter samt et nyt samarbejde mellem en offentlig og privat enhed. Generelt altså en øget dialog mellem „autonome“ enheder.

Arbejdet inkluderede idéudvikling, der udfordrede eksisterende dogmer inden for madservice, offentlig service og brugernes behov. Der blev arbejdet med prototyper for at sikre træfsikkerhed og en vellykket og gnidningsløs integration. Denne prototyping resulterede i, at man både skabte medejerskab blandt brugerne og fik svar på tvivlsspørgsmål om læsbarhed, forståelse og navigation i menuen samt følelsesbetonede input på de visuelle udtryk. Kommunikation og image kom til at

spille en nøglerolle, og den offentlige madservices identitet blev ændret, således at man ikke længere fremstod som støvet og kedelig (som en offentlig serviceleverandør), men derimod moderne og brugerorienteret. Denne kommunikationsstrategi har givet større værdi til kunderne, hævet stoltheden blandt medarbejderne og tilmed givet flere kunder – kunder, som før fik deres mad fra en af kommunens private leverandører.

Menuen er ligeledes udviklet i en mere dynamisk retning, hvor de ældre kan invitere gæster til middag, købe hjemmebakket kringle, frugt og specialiteter. Det har resulteret i en 10% stigning i kundetilgangen på de første 2 måneder, en 500% stigning i salget af salater og en stigning på 250% i salget af stegt lever. Maden fik et kvalitetsløft gennem et samarbejde med kokken Mads Nybroe. Mads Nybroe satte fokus på processer og procedurer i køkkenerne samt en ny uddannelsesplan. Sidst, men ikke mindst, lavede man en velkomstpakke. Velkomstpakken gav bedre og mere oplysning om Det Gode Køkken samt om ældres muligheder og rettigheder i henhold til offentlig madservice. Velkomstpakken byder de ældre velkommen og skaber samtidig et tilhørsforhold og et bedre image.

Alt i alt resulterede kampagnen i:

- Mere tilfredse kunder.
- Flere kunder og bestillinger.
- Bedre brugerindsigt hos kommunen og interessenter.
- Bedre dialog og samarbejde mellem forskellige faggrupper i kommunens madservice.
- Nye og bedre valgmuligheder til de ældre.
- Bedre image for Holstebro Kommune som offentlig udbyder af madservice.
- Nye muligheder for offentligt-privat samarbejde.
- Opmærksomhed på, at mad og måltider er

en del af omsorgen og plejen, som fremmer trivsel og livskvalitet hos ældre – hvilket gælder både internt i kommunen og blandt borgere og samarbejdspartnere.

- Bedre rammer for, at kommunen kan skabe et sundt og bedre liv hos de ældre.

### Perspektiver

Den vedvarende udfordring for strategisk design er at gøre værdiskabelsen konkret og belyse, hvilken effekt den enkelte løsning skaber. For at kunne tilpasse sig deres omverden, applikere og skalere yderligere op, så er virksomheder, der arbejder med strategisk design, nødsaget til at beskrive denne værdiform gennem den konkrete kvalitative økonomiske effekt. Problemet er en nyklassiker: Hvordan kvantificeres en værdiform, som baserer sig på kvalitative relationer og interaktioner?

Man kommer langt med processen bag design thinking, men det er også et spørgsmål om at have de rigtige mennesker. En metode kan ikke alene gøre det. I sport kan man komme langt med spilsystemer, men man skal også have de rigtige mennesker til at udføre dem. Professionelle fodboldklubber har ikke bare et godt spilsystem, men også de rigtige fodboldspillere, som mestrer systemet. Sådan er det også med strategisk design. Der er nogle, som er bedre til at lave strategisk design end andre – sådan er det! Det er nærmere et håndværk end en metode.

Tilbage står, at strategisk design rummer kapaciteten til at skabe oplevelser og passion omkring produkter eller services. Og at et stigende antal danske og internationale NGO'er, private og offentlige virksomheder har haft succes med strategisk design.<sup>8</sup>



*Strategisk design kan ses som en social konstruktion.*

<sup>8</sup> Se evt. [designit.com/cases](http://designit.com/cases), [hatchandbloom.com/work](http://hatchandbloom.com/work), [prophet.com/impact/projects?service=design](http://prophet.com/impact/projects?service=design), [ideo.com/expertise/business-design/](http://ideo.com/expertise/business-design/), [pdd.co.uk/en/work/](http://pdd.co.uk/en/work/)





# Brugerdreven innovation

Virksomheder, der arbejder med brugerdreven innovation, tager udgangspunkt i brugernes erkendte og uerkendte behov, som man opnår indsigt i ved hjælp af metoder til afdækning af de kontekster som forskellige brugere begår sig i. Tendensen går i retning af en stadig større grad af aktiv involvering af brugerne.

# BRUGERDREVEN INNOVATION



## Introduktion

Inddragelse af brugere er en vigtig kilde til innovation, da man herved kan få nye idéer og øge sin indsigt i de brugssammenhænge, som et produkt eller en service anvendes og opleves i. Indsigten gør det muligt at målrette både udvikling og markedsføring til forskellige interessenters adfærd og behov. Disse behov er ikke statiske og markedet er ikke noget, som blot er derude et sted – det er noget, som løbende skabes af kundernes begær efter løsninger, som imødegår oplevede problemer.

Brugerdreven innovation tager udgangspunkt i både brugernes erkendte og uerkendte behov. Disse behov søger man at afdække ved at nærme sig den kontekst, hvori brugeren anvender et produkt eller oplever en service. Innovationsformen har opnået stor succes inden for det sidste årti, fordi den er mere træfsikker, minimerer risici, øger chancen for kommer-

**„I praksis indebærer brugerdreven innovation, at virksomheder arbejder systematisk med en kortlægning af brugerne og deres erkendte og uerkendte behov.“**

ciel succes og giver større oplevet værdi hos slutbrugerne. På den måde bidrager brugerdreven innovation til, at man lettere tilpasse innovationen til markedet. Brugerdreven innovation skaber brugerindsigt, således at det bliver nemmere, at målrette innovationen reelle behov.

Målet er at afdække viden om forbrugsmønstre, hvordan brugerne handler, oplever og tænker for at hjælpe virksomhederne med at skabe og implementere de rette produkter og ydelser. Således bliver det muligt at skabe mere værdi for brugerne og dermed opnå konkurrencefordele.

## Teoretisk baggrund

I lyset af den industrielle revolutions interne optimering og rytme i fabrikken via management teknikker (Scientific Management) og samlebåndet, så man en neoklassisk økonomisk teori vokse frem. Neoklassikerne, særligt Walras, Jevons og Marshall, matematiserede økonomien og indfangede værdiskabelse i et kapitalistisk system, hvor værdi forbindes med den objektive økonomiske logik. Værdi baseres dermed teoretisk på en matematisk relation mellem kvantiteter og abstrakte matematiske udregninger af relationen mellem udbud og efterspørgsel. Man forsøgte at finde almenlyl-

dige sandheder for økonomien, og resultatet blev teorien om det økonomiske equilibrium (økonomisk ligevægt) – og hermed en statisk økonomisk logik.

Den østrigske økonom Joseph Schumpeter var den første økonom, der teoretisk gjorde op med idéen om en statisk økonomisk logik og ligevægtstankegangen. Han kritiserer den neoklassiske tilgang for kun at undersøge priser i et statisk billede og glemme økonomiens praktiske og tidslige dimension. I stedet ser Schumpeter økonomien som evolutionær, hvor innovationen er det værdiskabende element.<sup>1</sup> Muligheden for værdiskabelse afhænger af udvikling og innovation. I stedet for at finde den optimale ligevægt må man kontinuerligt bryde og destruere markedsligevægten for at opnå størst mulig værditilvækst. For Schumpeter er innovation en kreativ destruktion, dvs. en proces, der destruerer eksisterende markedsstrukturer og skaber *first mover advantages*. First mover advantages skaber nemlig en situation, hvor man i en længere periode har en monopollignende tilstand, med dertilhørende større vækst og profitrate. Det er ikke nødvendigvis idéskaberen, der vinder markedet, men den, som forstår markedet og dets behov. JVC skabte fx ikke videoafspilleren, Apple skabte ikke mp3 afspilleren og Amazon skabte ikke markedet for internet bogkøb. Fælles for de tre er, at de som de første for alvor forstod at kommercialisere produkterne.

Schumpeter satte allerede fokus på innovation i starten af det 20. århundrede, hvori mod brugerdreven innovation er et relativt nyt fænomen, som først dukkede op sidst i 1990'erne. Professor Eric von Hippel fra MIT var blandt de første til at definere begrebet: „innovation created by the users to obtain a higher user value as opposed to commercial innovations taking place within the company.”<sup>2</sup> Brugerdreven innovation indebærer, at virksomheder i samarbejde med brugerne forsøger at tilbyde et produkt, der giver kunderne en særlig værdi eller oplevelse, som sikrer, at den enkelte kunde vælger virksomhedens produkt frem for konkurrentens – altså et spørgsmål om



*I praksis indebærer brugerdreven innovation, at virksomheder arbejder systematisk med en kortlægning af brugerne og deres erkendte og uerkendte behov.*

at bruge brugerne til at bryde markedssituationen for at skabe konkurrencefordele.

I videnøkonomien opnås konkurrencefordele i stigende grad ved at tilbyde kunderne ekstra værdi i form af nye typer af produkter, koncepter og services. Kundernes specifikke behov og oplevelser er hermed blevet mere relevante for værdiskabelse, og derfor er man også begyndt at inddrage brugerne i innovationsprocessen. Brugere anvendes aktivt til at løse specifikke problemer eller opfylde bestemte former for behov, og hermed er brugerne i dag selv blevet kilde til innovation. Det handler ikke kun om produktudvikling, men også om måden, hvorpå virksomheden tilgår sine kunder og skaber værdi for dem. Ligeledes handler det også om at få en brugerindsigt, der rækker udover, hvad statistik kan tilbyde. For at kunne skabe oplevelser og sociale former for forbrug må vi i stigende grad afdække brugernes handlinger, oplevelser, drømme og tanker.

## Praksis

I praksis indebærer brugerdreven innovation, at virksomheder arbejder systematisk og meget

<sup>1</sup> Schumpeter, J. A. (1943) "The Process of Creative Destruction – Capitalism, Socialism and Democracy".

<sup>2</sup> Hippel, Erik von, Homke & Sonnack (1999) "Creating Breakthroughs at 3M". Harvard Business Review, september 1999.

sagligt med en kortlægning af brugerne. Det kræver, at brugerinddragelsen er tilrettelagt og struktureret meget nøjagtigt. Ligeledes indebærer det, at virksomheden evner at transformere denne viden til innovation. I praksis kan man dele den brugerdrevne innovation op i fire elementer: Customer insights, ideation, prototyping og implementation. Brugere er en central del af alle elementerne.

For at få customer insight (kundeindsigt) investerer virksomheder, nye som gamle, typisk store summer i markedsresearch, som belyser markedet, men som overser og negligerer kundeperspektivet. Succesfuld innovation kræver afdækning og dyb indsigt i kunderne, deres omgivelser, rutiner, bekymringer og aspirationer. Det er ved at tage et spadestik dybere end statistikken, at man kan opnå en så detaljeret grad af viden, at mødet mellem (for)bruger og virksomhed kan være kilde til innovation. Det er nødvendigt at afdække brugernes adfærd og behov, men også deres uerkendte behov skal forsøges afdækket.

Det er en svær proces, som nødvendiggør anvendelse af avancerede værktøjer til kortlægning, analyse og forståelse af brugernes behov. Følgende to metoder er særligt relevante: Etnografiske interviews og observationer. På baggrund af interviews kan man fx også udvikle personas, dvs. en ideal brugertype med særlige karakteristika.<sup>3</sup>

Afdækning af brugernes behov er én ting, men at udvikle og designe et produkt eller ydelse er en anden ting. Her er der behov for en kreativ proces, hvor man genererer et stort antal idéer med udgangspunkt i kundeindsigten, for på den baggrund at komme frem til det bedste forslag. Denne proces bliver kaldt ideation og er helt afgørende med hensyn til levedygtig innovation. Innovation kræver en stor mængde idéer, som må samles og vurderes. Ideation har to faser: *Idea generation* og *idea synthesis*. Idea generation er en proces, hvor man må billige og bifalde kvantitet. Heroverfor står *idea synthesis*, som analyserer, diskuterer, kombinerer og indsnævrer idéerne og de forskellige muligheder.

Prototyping er vigtig i langt de fleste innovationsstrategier. Prototyping er et effektivt værktøj i forhold til at gøre abstrakte og immaterielle koncepter materielle og håndgribelige. Meget prototyping tager udgangspunkt i, om ens produkt/service kan lade sig gøre rent teknisk. Men prototyping-begrebet må udvides, således at man også validerer om produktet/service er brugervenlig(t) og giver den rette brugeroplevelse, før man lancerer på markedet. Det giver mulighed for at vurdere potentiale og omkostninger ved produktet/service. Men derudover er prototyping helt centralt, fordi det konkretiserer forretningsdiskussioner, undersøgelser og konceptets effektivitet, og på den måde bliver det nemmere at finde den optimale innovationsløsning.

Det fjerde element er implementering, hvilket vil sige at bringe innovationen på markedet. Denne proces kræver først og fremmest *best practice* projektstyring, idet implementering er en meget vanskelig og risikofyldt proces. Derudover skal der udvikles en storytelling henvendt eksternt til forbrugere, men som også kan bruges internt. Selv de bedste innovationer kan nemlig møde modstand hos medarbejdere og ledelsen, og her kan *storytelling* hjælpe i forhold til at engagere både ledelse og medarbejdere, hvilket er helt nødvendigt for realiseringen af innovationens potentiale.

### Case

Coloplast er Danmarks største medicovirksomhed inden for engangsartikler. Coloplast sælger medicinsk apparatur og service inden



<sup>3</sup> Personas anvendes i forbindelse med markedsføring og segmentering. Personas kan yderligere bruges til at gøre markedsføringen mere vedkommende og interessevækkende.

for stomi, sårheling, hudpleje, brystpleje og inkontinens. Deres kunder er behandlere og rådgivere i sundhedsvæsenet samt forhandlere og slutbrugere. Gennem længere tid har innovation for Coloplast fungeret i samarbejde med sygeplejersker fra forskellige hospitaler. Det har for Coloplast været en produktiv form for brugerreven innovation, der bl.a. har skabt stor udvikling inden for stomibandager, sårplejesystemer og produktløsninger til folk med vandladningsproblemer. Men hvor det tidligere gjorde sig gældende, at patienter blot blev anbefalet et bestemt produkt af sygeplejersken, så er brugerne i dag mere kritiske og stiller sig ikke tilfredse med et enkelt produkt.

Magten har skiftet fra de professionelle sygeplejersker til brugerne. Derfor er Coloplast gået et skridt videre – og hen imod brugerne. Nogle brugere, især de kritiske og opfindsomme, leder efter forbedringspotentialer og udviklingsmuligheder, og det er nyt, at man i medicindustrien har involveret sådanne brugere i innovationsprocessen omkring medicoprodukterne. I andre industrier har man benyttet sig af det i længere tid; eksempelvis har LEGO arbejdet med brugerreven innovation gennem en årrække. Ifølge professor Eric von Hippel, som er ekspert på området, er Coloplast den første medicovirksomhed, der involverer brugerne i produktudviklingen.<sup>4</sup>

Coloplast har bl.a. ved at inkludere brugerne fundet ud af, at kateterets størrelse virkede hæmmende, og at kvinder især ønskede et mere diskret produkt, som eksempelvis ikke begrænser i forhold til påklædningsmuligheder. Derfor har man udviklet et kateter, som har samme funktion som tidligere, men som ikke er hæmmende. Man indgik simpelthen i alternative samarbejder med tekstildesignere, hvor man designede særlige trusser til stomipatienter og hermed udviklede et nyt produkt.

For Coloplast handler det ikke bare om at kende brugernes behov for at kunne innovere. Hos Coloplast inddrages brugerne i selve innovationsprocessen, hvor de bidrager til at udvikle og modificere eksisterende produkter.

## Perspektiver

At skabe dyb indsigt i – og forståelse for – brugernes behov og adfærd kan være en omkostningsfuld proces. Det kræver en styret proces at holde det på et tilfredsstillende ressource- og omkostningsmæssigt niveau. For at brugerreven innovation skal blive værdiskabende, må man have de rigtige værktøjer og metoder. Potentialet for værdiskabelse er stort, for med brugerreven innovation kan brugerne mere direkte bidrage til at skabe og udvikle produkter, således at der er konvergens mellem virksomhedens produkter og brugernes behov. Dette kan bidrage til øget kundeloyalitet, hvilket selve involveringen i processen også kan understøtte. Brugerreven innovation har evnen til at vende markedet på hovedet og skabe en ny konkurrencesituation.

Et andet vigtigt perspektiv er, at man internt i virksomheden kan møde modstand. De ansatte kan frygte for, hvilken betydning det har for deres egen rolle i virksomheden – kan det gøre dem overflødige? Faktum er, at der stadig er masser af arbejde for interne innovatører, idet brugerreven innovation skaber mange idéer, som må analyseres for at sikre, at de er værdiskabende for virksomheden.



<sup>4</sup> <http://ing.dk/artikel/126575>





# Prototyping

---

Prototyping er en designmetode, som bruges i forbindelse med test og tilpasning i diverse udviklingsprocesser. Grundtanken er at udarbejde mere eller mindre naturtro modeller, som kan anvendes til at igangsætte dialog, så udviklerne kan få feedback inden det endelige produkt står klar.

# PROTOTYPING

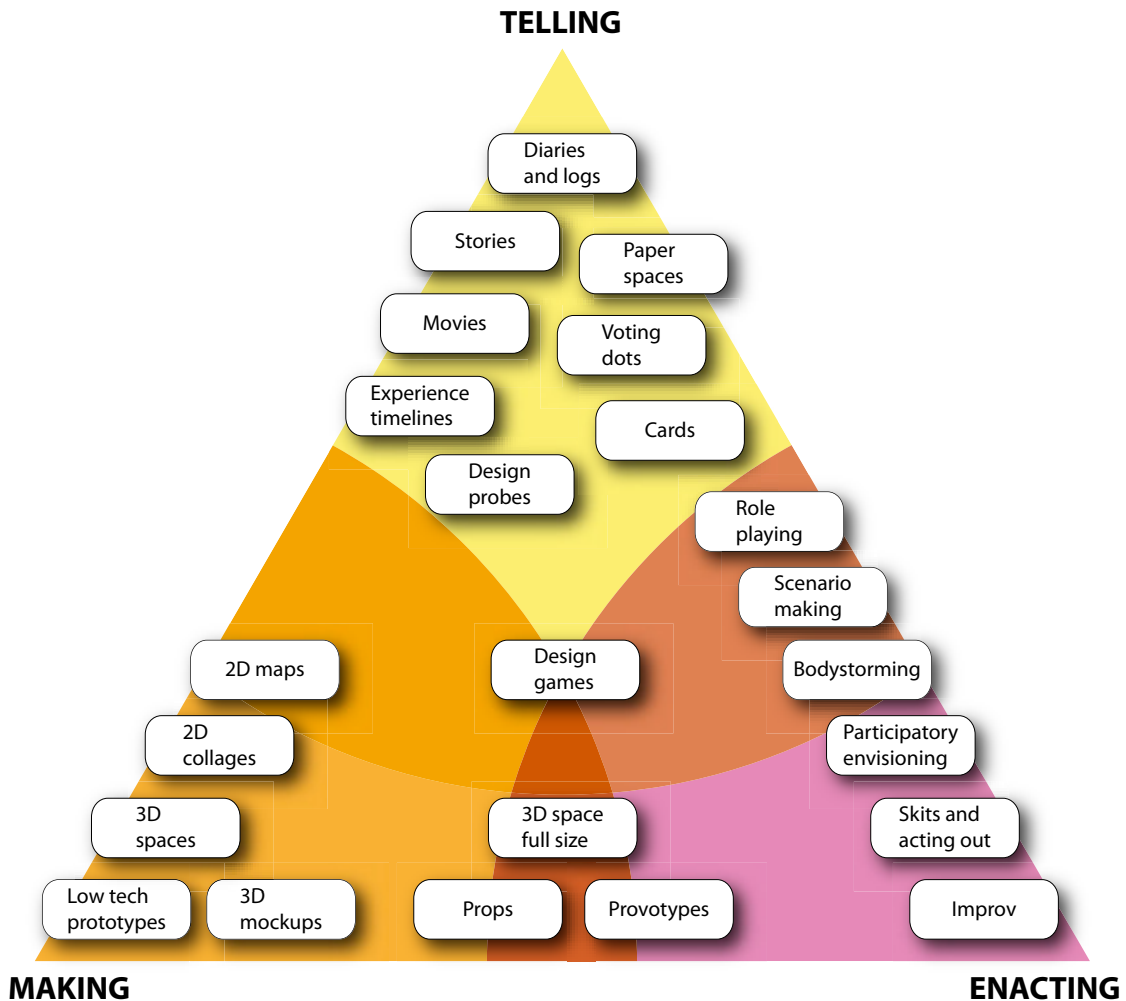
## Introduktion

Helt fra den abstrakte idé til analyse, teknisk specifikation og konkrete, materielle, eksperimenterende og erfaringsmæssige læringsforløb bruges prototyping til innovation.

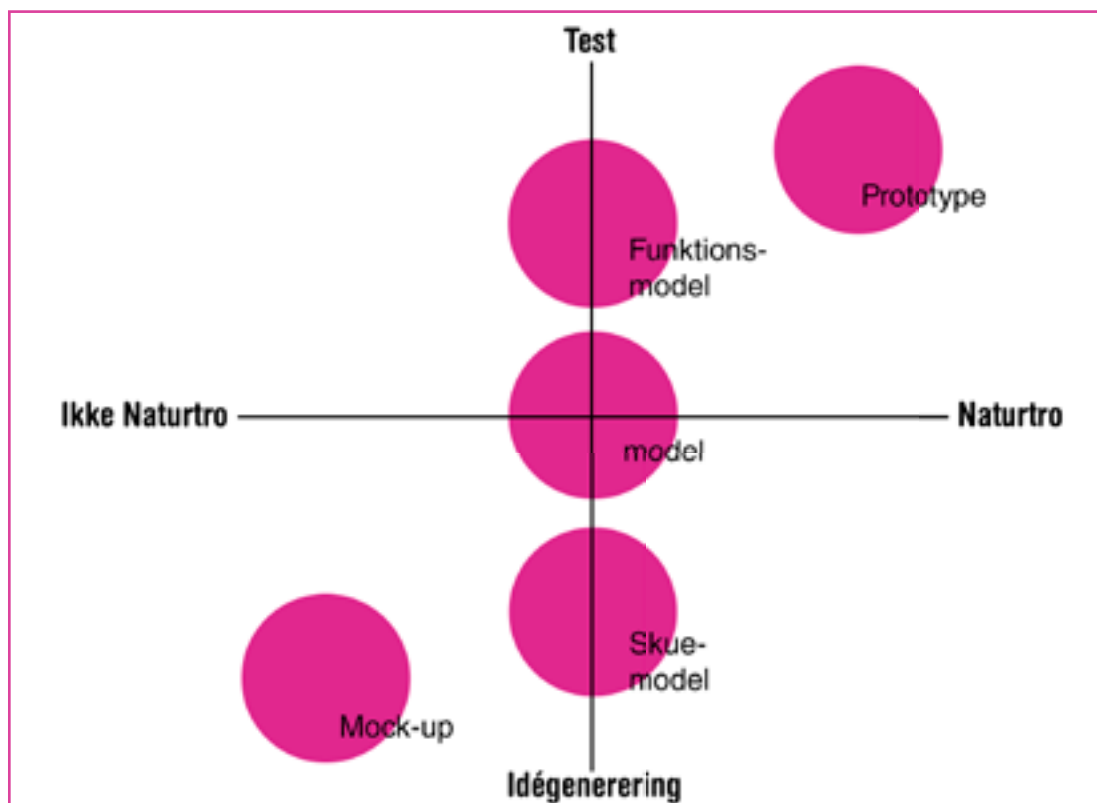
Prototyping er en designmetode, som bl.a. bruges i forbindelse med brugerinvolvering i en udviklingsproces. Modellerne, der bruges i prototyping kan have mange former, men fælles for dem er, at de i brugerdrevet innovation anvendes til at afprøve og teste en idé eller et koncept i praksis med de nuværende eller fremtidig brugere, samt afklare tvivl eller overvejelser i udviklingsteamet. Det kan opfattes

som et kommunikationsværktøj, der inviterer til dialog med brugere i løbet af en brugerinvolverende udviklingsproces. Prototyping som metode kan bruges i forskellige faser af et innovationsforløb, fra de tidligste faser, hvor modellerne er simple, til de senere faser inden produktlancering hvor modellerne kan være næsten færdige fungerende produkter.

Prototyping handler i bund og grund om at få interne og eksterne til at validere og fastslå relevansen af det pågældende udviklingsarbejde, herunder hvorfor og hvordan produktet og/eller serviceydelsen er værdifuld for kunden. Ved at involvere kunderne i en interaktiv proces kan udviklerne lære mere, in-







novere hurtigere og reducere risikoen for at udvikle et produkt eller en serviceydelse ingen vil købe. Prototyping er et meget værdifuldt værktøj, der gør abstrakte innovationskoncepter håndgribelige og afprøver deres gyldighed – fungerer de i praksis som forventet?

### Teoretisk baggrund

Kernen i prototyping, uanset modellernes kompleksitet, er, at få hurtig feedback fra både brugere og udviklere i løbet af processen i stedet for kun til slut. Forskellige *features*, designforslag og funktioner kan testes og tilpasses løbende i et iterativt forløb.

Prototyping er én af mange designmetoder, som metodisk er kendetegnet ved at skabe ("Making") og samtidig at udspille ("Enacting"). Figuren på foregående side gengiver nogle af de mange forskellige designmetoder, der arbejdes med i danske og udenlandske virksomheder inden for dette felt. Figuren er udviklet af den amerikanske psykolog og pioner inden for *participatory design*, Liz Sanders.

### Typer af modeller i prototyping

Når man læser om fx prototyper, modeller, mock-ups og skuemodeller, kan man nemt komme i tvivl om, hvad de forskellige termer egentlig betyder. Faktum er, at termerne har forskellige betydninger for forskellige faggrupper. Brugen afhænger af om vedkommende, der udtaler sig, er designer, ingeniør eller arkitekt. I mange artikler, der beskriver de forskellige modeltyper, ses derfor ofte en fodnote, hvor det er anført, at „mock-ups“, „papir prototyper“, og „lo-fi prototyper“ er synonymmer.<sup>1</sup>

Det kan naturligvis være vanskeligt at vide, hvilke typer af modeller, der egner sig bedst,

**„Note: „mock-ups“, „papir prototyper“, og „lo-fi prototyper“ er som regel synonymmer.“**

<sup>1</sup> [www.interaction-design.org/encyclopedia/mock-ups.html](http://www.interaction-design.org/encyclopedia/mock-ups.html)

på et givet tidspunkt i en innovationsproces. Nedenfor beskrives derfor 5 forskellige typer samt deres anvendelsesmuligheder i en udviklingsproces.

De forskellige typer af modeller kan klassificeres efter, hvor naturtro de er, og i hvilken grad de kan anvendes til henholdsvis idégenerering eller test. De forskellige modeller anvendes typisk i forskellige faser af en udviklingsproces.

### Mock-ups

Mock-ups er meget tidlige modeller lavet af papir eller andre „simple“ modelmaterialer. Mock-ups anvendes i interaktion med brugere til at stimulere kreativiteten i forbindelse med idégenerering og til tests, hvor brugere fx giver feedback på funktionalitet, forståelse for konceptet og anvendelse.<sup>2</sup>



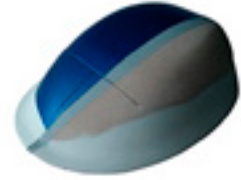
### Skuemodel

En skuemodel er en model, der i størrelse og form viser idéen, men uden at have funktionaliteten. Modellen er, som navnet siger, kun til at kigge på. Skuemodeller bruges typisk til at visualisere et produkt, så det er lettere at kommunikere til potentielle brugere.<sup>3</sup> Denne



type model kan laves af modelmaterialer som træ, cibatool, plast o.a. Typisk gøres der meget ud af bemalingen af skuemodeller, så de bliver så vellignende som muligt.

*Skuemodel af en mus fremstillet af Teknologisk Instituts opfindertjeneste opfind.nu.*



### Funktionsmodel

En funktionsmodel viser produktets funktion, men den behøver ikke nødvendigvis at ligne det færdige produkt. Den kan bruges til at vise, at princippet med idéen rent faktisk fungerer. Denne type model kaldes også nogle gange „proof-of-concept.“<sup>4</sup>

*Funktionsmodel af en mus fremstillet af Teknologisk Instituts opfindertjeneste opfind.nu.*



### Prototype

En prototype er en præcis repræsentation af, hvordan produktet vil se ud som markedsmodent og færdigt produkt. En prototype er som regel dyrest at udvikle, fordi den er udformet som det færdige produkt. Den kan dog ikke produceres på det produktionsapparat, som senere tages i brug, fordi den netop fremstilles med henblik på at validere produktet inden den egentlige produktion. Eftersom fx værktøj til fremstilling af plastdele er meget dyre, er en prototype tit nødvendig i de senere faser af udviklingsprocessen<sup>5</sup>, da det vil være fatalt at fremstille et værktøj, som viser sig ikke at kunne bruges, som følge af behov for tilretning af tolerancer eller lignende.

*Prototype af en mus fremstillet af Teknologisk Instituts opfindertjeneste opfind.nu.*



### Praksis

Produktudvikling er ressourcekrævende, og det er derfor en god idé at teste sine idéer med brugerne, inden man når for langt i processen. Hurtige ændringer og tilpasninger kan vurderes løbende af både udviklere og

<sup>2</sup> [www.interaction-design.org/encyclopedia/mock-ups.html](http://www.interaction-design.org/encyclopedia/mock-ups.html)

<sup>3</sup> [www.opfind.nu](http://www.opfind.nu)

<sup>4</sup> [www.opfind.nu](http://www.opfind.nu)

<sup>5</sup> [www.opfind.nu](http://www.opfind.nu)

brugere, når prototyping-metoden anvendes. Visualisering af idéer og koncepter gør det lettere at arbejde tværfagligt og interagere med forskellige grupper. Samtidig fremtvinger de fysiske modeller hurtigt bud på konkrete løsninger, hvorved en række løsninger, der kun er mulige „på papiret“, kan udelukkes. Metoden er billig at bruge og nem at facilitere.

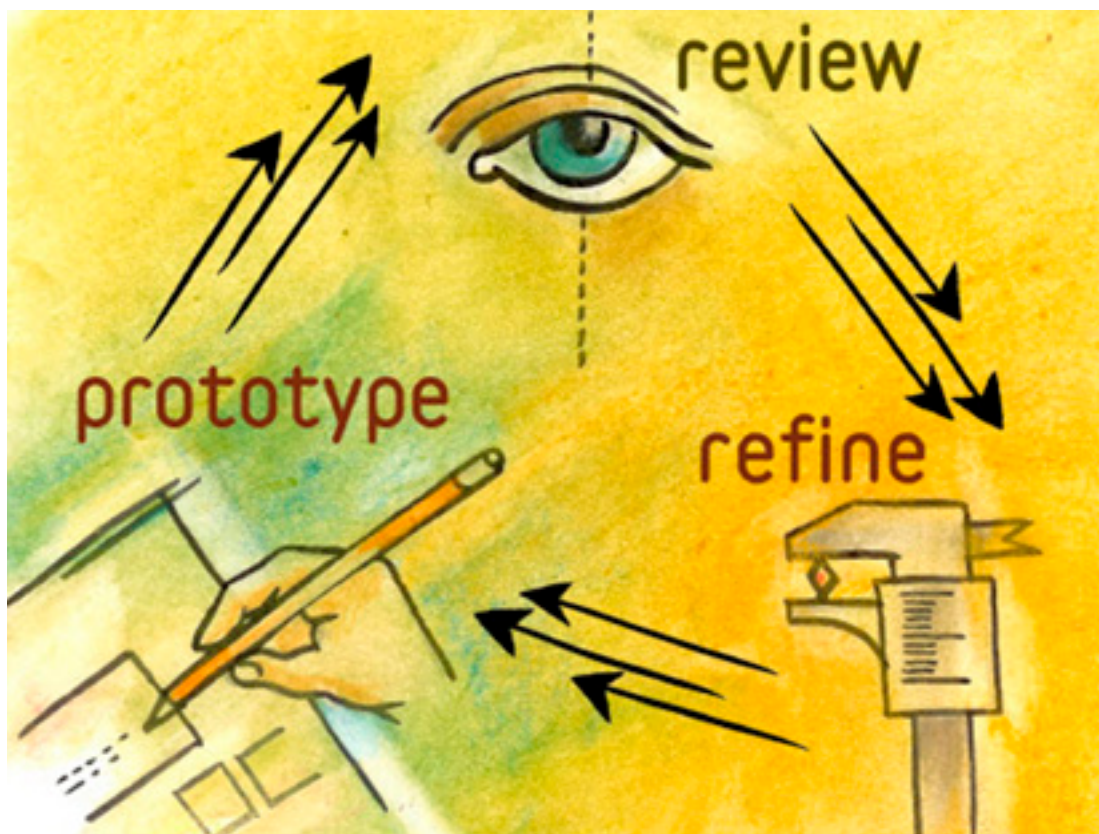
Som nævnt tidligere kan forskellige modeller bruges i forskellige faser af en udviklingsproces. I de tidlige faser kan det være en god idé at arbejde med simple modeller, som er mere ufærdige. Dette inviterer brugerne til at ændre, tegne og fortælle på en måde, som en mere udviklet model ikke vil gøre, da det kan være en barriere for brugerne at „pille“ ved noget, der ser færdigt ud. Samtidig kan idéer, som ikke er gode, skrottes tidligt, inden der er brugt for mange ressourcer på at udvikle detaljerede fungerende modeller. Med andre ord, man kan identificere, hvad der kan gå galt inden det rent faktisk sker!

Som et populært ingeniørordsprog siger: „You can fix it now on the drafting board with an eraser or you can fix it later on the construction site with a sledge hammer.“<sup>6</sup>

Som en sidegevinst kan man opbygge tillid og fortrolighed med brugerne, så de føler sig som en del af virksomhedens brand, i og med de er medskabere af det nye produkt. De brugere, der er med til at udvikle, bliver ofte det færdige produkts bedste ambassadører.

Fordelene ved at bruge prototyping i udviklingsprocessen er bl.a.:

- Jo tidligere i et udviklingsforløb produktet får den mest optimale funktionalitet og det bedste design, desto billigere bliver de samlede udviklingsomkostninger. Til det formål kan mange, men relativt simple, tidlige modeller være gode.
- Mange nye produkter bliver aldrig en succes. Med modeller kan brugernes oplevelse af



<sup>6</sup> Mads Soegaard: <http://www.interaction-design.org/encyclopedia/mock-ups.html>

det fremtidige produkt afdækkes inden produktet lanceres. Betydningen af forskellige *sellingpoints*, som tænkes brugt i markedsføringsmateriale, kan blive be- eller afkræftet.

- De fleste produkter bruges i samspil med andre produkter. I hvor høj grad de virker i samspil med disse andre produkter og i den livsverden, de skal fungere i, kan undersøges på modelstadiet.
- Modeller kan bruges til at overbevise investorer om produktets værdi.

Processen omkring prototyping kan bedst beskrives som:

1. Skab (*Prototype*): fremstil modellen baseret på brugernes erfaringer og ønsker.
2. Test (*Review*): del modellen med brugere og vurder, hvorvidt deres ønsker og behov imødekommes.
3. Tilpas (*Refine*): redesign produktet på grundlag af brugernes feedback og identificer de områder, der skal videreudvikles.

Prototyping kan kombineres med andre designmetoder som fx scenarier, rollespil og servicepiloter, hvor brugerne interagerer med designerne i at udleve situationer med prototyperne.<sup>7</sup>

### 3D-printning

3D-printning er en teknologi, som hurtigt kan frembringe en model på grundlag af en 3D CAD-fil. Det er en forholdsvis billig metode, idet der ikke indgår mandetimer til fremstillingen af 3D-printede modeller. Virksomheder bruger i dag 3D-print til alt fra disney-prinsesser<sup>8</sup> til rigtige brugsprodukter, som de unikke 3D-printede designlamper fra belgiske Materialise.MGX.

### CAD-modellering

Computermodelleringsteknologien har udviklet sig markant de sidste årtier. Det betyder, at det nu er relativt nemt at udvikle modeller,

som ligner de fysiske produkter. Computerprogrammer gør det muligt at påvirke de virtuelle modeller med fænomener som tyngdekraft og fysiske belastninger. Fx er computermodellering blevet brugt i test af Boeings nyeste fly Boeing 787 Dreamliner<sup>9</sup>, hvor funktionaliteter, der med en fysisk model ville have været ekstremt ressourcekrævende at teste, modelleres i et computerprogram. På samme måde bruges computermodellering i bilindustrien og andre industrier.

### Cases

Der er flere og flere virksomheder, der kan se værdien af prototyping til involvering af brugere og til reduktion af omkostninger til produktudvikling. Invisio, som producerer og udvikler teknologi og produkter inden for audiokommunikation, har skabt et headset, der samtidig fungerer som et høreværn. Brugere er ofte jægersoldater, brandmænd og FBI-agenter, og høreværnsteknologien skåner dermed en masse ører for skader. Innovationen er kun blevet mulig pga. 3D-print og *rapid prototyping*, som ifølge teknisk direktør i Invisio, Jan Larsen, har givet større fleksibilitet, pænere og mere præcise emner. I samarbejde med virksomheden Davinci Development bruges 3D-printteknologien af Invisio både til fremstilling af modeller i forbindelse med udvikling og til egentlig produktion af flere af komponenterne i Invisios nye headset. Med rapid prototyping har Invisio fået mulighed for at udvikle en ny patentbar funktionalitet. Det er ikke dyrere for Invisio at producere på en 3D-printer end hvis de skulle anvende støbeteknologi – og materialerne er ifølge Jan Larsen indtil videre lige så gode.<sup>10</sup>

Prototyping bruges også inden for servicesektoren. Holstebro Kommune har udviklet et helt nyt koncept for kommunens offentlige madservice. Udviklingsarbejdet tog udgangspunkt i brugerne. De fleste ældre føler sig mindre-værdige og inaktive, fordi de ikke selv kan stå for indkøb og madlavning. Ovenikøbet minder måltiderne de ældre om, at de ikke længere har deres familie og ofte er alene og ensomme. Derfor havde de ældre i kommunen en forin-

<sup>7</sup> Se flere metoder på: [http://www.ebst.dk/file/102719/haandbog\\_innovationsmetoder.pdf](http://www.ebst.dk/file/102719/haandbog_innovationsmetoder.pdf)

<sup>8</sup> Læs evt. mere herom i artiklen 'Disney's 3D-Printed Princesses, Interactive Cakes, and Other Maker Technology' i The New Yorker skrevet af Joseph Flaherty den 08.31.12.

<sup>9</sup> Se mere på: [http://en.wikipedia.org/wiki/Boeing\\_787\\_Dreamliner](http://en.wikipedia.org/wiki/Boeing_787_Dreamliner)

<sup>10</sup> <http://ing.dk/artikel/105760-3d-produktion-skraeddersyr-headset-til-oeret>

get livskvalitet, dårlig appetit og ikke mindst dårligt helbred. Løsningen blev bl.a. skabt via større brugerindsigt, som det tværfaglige udviklingsteam fik ved at arbejde med innovationsmetoder som prototyping i udviklingsforløbet.<sup>11</sup> Der er tale om en interaktiv servicedesigntilgang, som sørgede for, at man løbende evaluerede, forbedrede og sikrede træfsikkerheden af de produkter, der indgår i madkonceptet. Det blev gjort i samarbejde med de ældre, hvor man bl.a. testede menuen. Hermed eliminerede man tvivlsspørgsmål som fx læsbarhed, forståelse og navigation i menuen, samt evaluerede de emotionelle input på menuens visuelle udtryk. Prototypingen skabte også medejerskab hos brugerne, hvilket helt generelt øger muligheden for, at man kan få en succesfuld og gnidningsfri produktlancering.<sup>12</sup>

## Perspektiver

Prototyping er et stærkt værktøj i den strategiske og innovative proces, fordi prototyping materialiserer, tester og raffinerer vores produkter og ydelser. Ved anvendelse af prototyping minimeres spild af dyrebar tid og energi, og processen bliver mere effektiv og konstruktiv. I modsætning til langvarig analyse af historik eller eksisterende praksis, så er prototyping i sin essens et engagement i en ny fremtid. Prototyping repræsenterer fremskridt, hvilket i sig selv er motiverende.

Inden for store dele af innovations- og managementlitteraturen synes der at være meget lidt fokus på prototyping. Alt for mange gode idéer og eksperimenter bliver for hurtigt til reelle initiativer, som slet ikke er testet, men som er for vigtige til at mislykkes. Hvis det mislykkes, så bliver initiativerne til *sunk cost*, dvs. udgifter der ikke kan inddrives igen – og det er ikke værdiskabende. Derfor må initiativer, som ikke har været igennem prototypingprocessen, så vidt muligt undgås eller i hvert fald minimeres.

På sigt kan tankegangen og teknologierne til prototyping tænkes at vinde større indpas i måden vi forbruger og producerer på. Med stadig billigere og mere avancerede 3D-printere

kan vi som kunder måske på et tidspunkt designe og printe vores produkter derhjemme. For virksomheder og butikker bør det i hvert fald være et fokusområde at kunne skræddersy og kundetilpasse komponenter og varer – *on the spot* og *just in time*. Dermed kan vareproduktionen i sidste instans igen blive mere lokal end global, ligesom spild kan undgås og ressourcer spares.



<sup>11</sup> Hatch and bloom lavede også service research, interessentworkshops, tværfaglig dialog, idéudvikling m.m.

<sup>12</sup> Det gode køkken.





# Community-baseret innovation

Virksomheder, der beskæftiger sig med community-baseret innovation, inddrager forskellige fællesskaber i deres innovationsproces. Interaktionen sker både offline og online ved hjælp af et bredt udvalg af digitale teknologier.

# COMMUNITY-BASERET INNOVATION

## Introduktion

Community-baseret innovation (CBI). Igen en konstellation af ord med passende mængder engelsk til at mudre budskabet totalt. For hvad forstår vi ved community? Hvem har nu fundet på det (læs: flere fikse idéer fra konsulenterne!)? Hvori består innovationsmulighederne? Og er der her virkelig tale om en metodisk tilgang til innovation, man som virksomhed kan adoptere? Spørgsmålene vender vi tilbage til. Først en beskrivelse af, hvorfor CBI er interessant.

I virkeligheden kan du bare se dig omkring. Når du er til koncert, når du venter på toget, når du sidder på kontoret eller går en tur i parken. Uanset sammenhængen, uanset stedet, ser du folk bruge deres mobiltelefoner med

netforbindelse. En central forudsætning for den kraftigt stigende aktivitet i online sociale fora, såsom Facebook, der for længst har rundet 1.000.000.000 brugere på verdensplan.<sup>1</sup> Men online aktivitet alene er ikke dækkende for det, vi forstår ved community-aktivitet. Også de fællesskaber, der opstår blandt forældre i

**„Online aktivitet alene er ikke dækkende for det, vi forstår ved community-aktivitet. Også de fællesskaber, der opstår fx blandt løbere for en klub udgør et community.“**



<sup>1</sup> Zuckerberg, Mark. Facebook Newsroom, 2012: <http://newsroom.fb.com/News/One-Billion-People-on-Facebook-1c9.aspx>



en børnehave eller mellem løbere for en klub udgør et community. Det er når medlemmer af et givent community begynder at dele problemer, idéer og feedback på produkter, ydelser og services at kimen til innovation er lagt. Virksomheder kan vælge at se brugernes interaktion som en trussel. De kan holde opsyn med Facebook og Twitter og „håndtere“ utilfredse brugere for alligevel at blive revet omkuld af enkeltsagen, eller de kan forsøge at indoptage de brugergenerede input socialt, teknologisk, forretningsmæssigt og organisatorisk. Hvordan de bedst gør dette, forsøger CBI at give nogle svar på.



Udgangspunktet for CBI er altså, at: Interesséfællesskaber mellem mennesker on- eller offline kan være værdiskabende for virksomheder og brugere.

Dette udgangspunkt indebærer nødvendigvis, at CBI rummer eller bidrager til innovationsformer omtalt andetsteds i denne publikation, såsom crowdsourcing, brugerdreven innovation, medarbejderdreven innovation og social innovation. En hel palette af tilgange, som har det til fælles, at de skaber mulighed for ny og

værdifuld viden om brugernes ønsker, behov og problemer. Brugernes reaktioner på hinandens bidrag og aktiviteter understøtter og forstærker disse effekter. Innovationsprocesserne kan så enten tage afsæt i brugerinitiativerne eller knytte an til dem. Det er en effektiv og billig innovationsform, som udfordrer virksomhedernes mindset, forretningsprocesser, organisering og kompetencer. Og det er i særdeleshed gennem CBI, at vi kan undersøge, hvordan nye former for interaktion mellem mennesker og digitale teknologier kan designes for at facilitere innovation. CBI beskæftiger sig med, hvordan helt almindelige mennesker – brugere – ved hjælp af et bredt udvalg af digitale teknologier kan sættes i stand til at skabe og gøre brug af rum for dialog, kreativitet og co-creation som en integreret del af deres arbejdsliv og fritid. Det handler om teknologier, om mennesker og om værdiskabelsen på tværs.

### Teoretisk baggrund

Om et øjeblik kommer vi til for alvor at stå på skuldrene af giganter, når vi skal beskrive, hvordan CBI trækker på fagteoretikere. Som vi skal se, er CBI en syntese af teorier, der trækker linjer mellem sociologi, psykologi og interaktionsdesign. Der er endnu meget at lære om feltet, og man kunne med fordel udvide teoriafsnittet yderligere, så det også involverer kognitionsforskning og organisationsforskning, men for nærværende er den følgende introduktion tilstrækkelig.

Community er ikke noget nyt begreb, og derfor er en reference til Platons Republikken på sin plads. Her er et community en konstellation, der rummer både det demokratiske, det socialistiske og det anarkistiske islæt.<sup>2</sup> I psykolo-



gien er især tre elementer ifølge Carol Gilligan, særligt vigtige i communities: Retfærdighed, omsorg og respekten for forskellighed.<sup>3</sup> Parallellen til Platon er slående. Alexis De Tocqueville har lignende termer omkring socialisering og involvering i community; tolerance, gensidighed og tillid.<sup>4</sup> Historisk set tegner der sig en konsensus omkring, hvad der kan mobilisere mennesker til at engagere sig i et community. Hvordan denne viden omsættes i praksis, således at virksomheder kan tilrettelægge deres CBI-aktiviteter klogt, skal vi til designforskningen for at hente teorier om.

Metoder og værktøjer til brugerdreven innovation er i det seneste årti øget markant. Der har tegnet sig to hovedtendenser i tilgangene: Den etnografisk informerede tilgang til innovation – baseret på feltstudier og beskrivelser af eksisterende brugspraksis som grundlag for efterfølgende designaktiviteter; og den mere aktionsprægede tilgang – med direkte brugerinddragelse i faciliterede workshops. Sidstnævnte tilgang har i udpræget grad fokuseret på de kreative aspekter og orkestreringen af den samskabende innovationsproces.

Den design-antropologiske tilgang kombinerer det etnografiske med det aktionsprægede. Her er udgangspunktet, at alle fænomener, som involverer mennesker på en og samme tid er semiotiske, materielle og sociale, og at det er som sådan, de må studeres og forstås. Det gælder således også studiet af brugere med henblik på design af objekter og services m.v. Inden for brugercentreret design har der været en tendens til at se etnografi og antropologi som synonymt med feltstudier og etnografens rolle i design og brugerdreven innovation som udelukkende et spørgsmål om at „indsamle“ data og „afdække“ brugerbehov med henblik på oversættelse til „implikationer for design“. Denne tilgang er på flere måder problematisk. Dels er der en tendens til, at man reducerer etnografi til ren metode, hvorved antropologiens analytiske og dermed innovative potentiale ikke udnyttes i designprocessen. Dels er opgaven med at „afdække“ brugerbehov samt „oversættelsen“ fra behov til design på ingen

måde entydig eller selvindlysende. Brugernes verden og behov kan ikke forstås adskilt fra de materielle omstændigheder, hvorunder de eksisterer. Vi kan altså ikke kortlægge brugerbehov og praksis under eksisterende materielle omstændigheder og forvente, at de forbliver uændret og upåvirket af de ting, vi designer. Det centrale for den design-antropologiske tilgang til brugerdreven innovation er derfor et fokus på samspillet mellem brugernes verden og de ting, vi designer, dvs. hvordan „the things that people make, make people“. Det er således ikke en minutiøs kortlægning af nuværende (brugs)praksis og behov, der er det centrale i design-antropologien, men derimod udviklingen af metoder og begreber, som kan understøtte forståelsen af og arbejdet med samspillet mellem eksisterende praksis og fremtidigt design (og heraf følgende ændringer i praksis).

Sociologien er en god indgang til det teoretiske rammeværk, som kan opstilles til at beskrive CBI. Et community er et fællesskab. Ikke nødvendigvis noget varigt, endsigelangvarigt fællesskab, men et fællesskab omkring et værdisæt. Det være sig om en holdning til et konkret produkt, som man enten elsker (IKEA-kataloget afventes fx hvert år af fans over hele verden), eller kritiserer voldsomt (Dell computers oplevede en massiv kritik fra deres brugercommunity for få år tilbage). Når vi alligevel ikke kalder tilgangen „fællesskabsbaseret“ innovation, er det fordi den engelske term community både rummer samfund, område, gruppe og fællesskab kendetegnet ved



<sup>2</sup> Platon. Francis Macdonald Cornford (overs.), *The Republic of Plato*, Oxford University Press, 1944.

<sup>3</sup> Young, Iris M. *The Ideal of Community and the Politics of Difference*. Temple University Press, 1995.

<sup>4</sup> Tocqueville, Alexis D. Henry Reeve (overs.), *Democracy in America*, Saunders and Otley, Conduit street, London, 1840.



hjælpsomhed overfor andre medlemmer af det pågældende community. En semantisk ramme, vi har god gavn af.

CBI finder sted i et forestillet rum. Med rum forstås her rummet for menneskelig aktivitet, som det opleves i sin helhed; altså et rum, hvor der ikke skelnes mellem det fysiske, det sociale og det digitalt skabte/medierede rum. Man kunne tale om et virtuelt rum, hvor virtuelt anvendes i sin oprindelige betydning som *de facto*, altså det man forholder sig til i sin handling. I et sådant rum vil man altså eksempelvis forsøge at gøre det muligt at udviske grænsen mellem fysisk og elektronisk medieret tilstedeværelse (læs: mulighed for fjernsamarbejde) i en given co-creation situation. Endvidere er det et rum, hvor digital teknologi ikke pr. automatik placeres i centrum for brugernes aktiviteter, men blot ses som en af de mange forskellige ressourcer, der kan trækkes på i hverdagens møde mellem produkt/service og bruger.

Forskningsområderne *social-* og *pervasive computing* er områder, der sætter fokus på integrationen af digital teknologi i miljøer og med hverdagsaktiviteter i centrum. Særligt for disse områder er endvidere deres fokus på at gøre den teknologiske infrastruktur mobil og tilgængelig på en sådan måde, at spontan, im-

proviseret og situationsbestemt menneskelig handling kan understøttes. Den tilgang udfordrer en mere traditionel, skærmorienteret tilgang, der ofte giver prioritet til teknologien på bekostning af de fysiske og sociale omgivelser, der danner rammen for den interaktion mellem mennesker og teknologi, der designes for.

At facilitere denne form for spontan situationsbestemt co-creation kan ses som et forsøg på at forfølge forestillingen om en radikal brugerinddragelse – en forestilling, hvor netop denne inddragelse er en grundtilstand snarere end et iscenesat designmøde, og hvor brugere dermed kan engagere sig i den innovative proces, afhængig af hvor og hvornår de ser ansatser til innovation og vælger at byde ind. Dermed ses en videreudvikling af LivingLab-metoden, hvor co-creation søges sat i stand i brugernes eget hverdagsmiljø, der kan sætte brugerne i stand til selv spontant og situationsbestemt at konfigurere det nødvendige rum for co-creation.

Forståelsen af de brugertyper, som indgår i CBI trækker på Eric von Hippels teorier om *lead users*<sup>5</sup>, dvs. den særligt innovative bidrager, som kan give virksomheder helt nye ideer, der ikke tidligere er set i det pågældende felt. Lead useren bidrager i communities for at få opfyldt

<sup>5</sup> Hippel, Eric V. *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 2005.

egne behov. Andre brugertyper bidrager for at hjælpe andre, endnu andre typer for at opnå anseelse i det pågældende community. Heidegger introducerede begrebet „Mitsein“ – at være sammen med andre, og med det begrebsliggør han det, at deltagelse i et community er noget fundamentalt for mennesket.<sup>6</sup> Parallellerne er der også hos Ferdinand Tönnies, som taler om „gemeinschaft“ og „gesellschaft.“<sup>7</sup>

De senere år har især Pierre Bourdieus begreb om social kapital vundet indpas i beskrivelsen af den værdiansættelse, som medlemskab af et givent community medfører.<sup>8</sup> Det er i høj grad relevant for CBI, for social kapital begrænser sig ikke til enkeltindividet. Virksomheder er med rette optagede af deres brands sociale kapital. Der er nemlig mulighed for at omsætte social kapital til økonomisk kapital.

### Praksis

Kun 15% af danske virksomheder vurderes at arbejde systematisk med afdækning af brugerbehov, og kun 24% praktiserer åbenhed i innovationsprocessen. Det viser „Innovation i Danmark“ fra 2008. Samlet vurderer analysen, at „godt to tredjedele af de danske virksomheder hverken investerer i egen forskning og udvikling eller anvender åbenhed i innovationsprocessen og afdækker heller ikke brugerbehov.“<sup>9</sup> Derfor er det ikke overraskende, at vi i dag ser så relativt få virksomheder, der formår



at skabe værdi gennem en bred involvering af brugere. Det til trods for, at 25% af internet-brugerne i den vestlige verden kommenterer eller reviewer produkter og ydelser på nettet, samt at den årlige vækst i brugergenererede sites er på 100% mod kun 20-23% for almindelige sites. Heller ikke de danske små og mellemstore virksomheder er for alvor begyndt at tænke i de store besparelser og muligheder, der ligger i opbygning af innovationsfællesskaber med brugerne ved hjælp af IKT. Det er til trods



<sup>6</sup> Olafson, Frederick A. Heidegger and the Ground of Ethics. The Study of Mitsein, Cambridge University Press, Cambridge. 1998.

<sup>7</sup> Tönnies, Ferdinand. Community and Society. David and Charles, Brunel House, Forde Close, Newton Abbot, Devon, 2002 (1887).

<sup>8</sup> Bourdieu, Pierre. The Logic of Practice. Stanford University Press 1980, Stanford, California. 1980.

<sup>9</sup> Innovation i Danmark, Erhvervs- og Byggestyrelsen 2008. [http://www.ebst.dk/publikationer/innovation/Innovation\\_i\\_Danmark/index.htm](http://www.ebst.dk/publikationer/innovation/Innovation_i_Danmark/index.htm)



for, at 82% af de danske virksomheder har en hjemmeside, og at danskerne ligger på en europæisk førsteplads, når det gælder egenitniserede aktiviteter på nettet, fx udvikling af hjemmesider og netauktioner. Og selvom Foreningen for Dansk Internethandel har opgjort en stigning i antallet af internethandler på 15% fra 2010 til 2011, og en tredobling i antallet af e-handler fra mobiltelefoner fra 1. kvartal 2010 til 4. kvartal 2011.<sup>10</sup>

De nye teknologier har allerede åbnet for nye måder at inddrage brugerne på. Måder, der er enkle og direkte – og som ikke alene baserer sig på brugernes villighed til at levere data til virksomheden. I stedet kan det være virksomheden, der stiller informationer til rådighed for brugerne, om deres egen brug af løsninger, og derved åbner for tilkendegivelser fra brugerne, som ellers ikke ville komme frem. Det kan også være virksomheder, der kobler sig på kunders eksisterende fora med tilbud til løsninger.

Selvom muligheder og eksempler på løsningsmuligheder således tegner sig, mangler der stadig meget i en samlet forståelse af community-baserede innovationsvilkår og det værdiskabende potentiale i virksomheder.

Den teknologiske konvergens med mobile, lokationsbestemte sociale teknologier giver virksomheder en unik mulighed for at interagere med brugere i situationsbestemte samspil – og på den måde få et „just-in-time“ innovationssamspil med centrale brugere, herunder kunder og medarbejdere.

## Cases

Der er talrige eksempler på community-baseret innovation, og der kommer til stadighed flere til. Nogle virksomheder har fx opbygget deres kerneforretningsområde omkring co-creation. Den japanske platform Cusoo bruger sit community til at afdække behov og markedsteste idéer, før de udvikles til produkter. Den amerikanske platform Quirky går skridtet videre og har outsourcet hele udviklingsprocessen, markedstestningen og markedsføringen til sit community. Localmotors bruger sit passionerede community til at udvikle specialbiler, og Made.com fokuserer på high-end designmøbler. Mere etablerede virksomheder skaber også værdi med deres slutbrugere gennem online communities. Fx interagerer Microsoft med det eksterne community MiBuSo, der gratis supporterer Microsofts produkter og dermed sparer Microsoft mange ressourcer i kundesupport.

Overordnet set er der stor variation inden for communities, og der ser ud til at være nogle kausaliteter mellem typen af community, de brugertyper som typisk engagerer sig i dem, og hvilken type af innovation man kan forvente at hente ud af et givent community. Hvis man skal bruge communities i innovationsøjemed, er det derfor vigtigt at overveje, om man primært er interesseret i et community opstået blandt brugerne selv med et særligt interessefelt for øje, eller om man som virksomhed har behov for at skabe rammerne for et community i en sådan grad, at det kan betale sig at etablere sit eget community, og siden lægge de ressourcer det kræver at opbygge og vedligeholde et community.

## Perspektiver

CBI er et felt under udvikling. Det er vor tids svar på Klondyke, hvorfra unge mænd red ud og erobrede land, gravede guld og olie eller snublede over vindhekse. I den nye verden var de sociale normer, man kendte hjemmefra sat ud af spil for en tid. Indtil man genfandt nogle naboer, fik etableret nogle veje og indgået nogle aftaler. Så kunne man på ny beslutte,

<sup>10</sup> Dansk E-handels Analyse, FDIH, 2011. [http://www.fdi.dk/media/335242/dansk-ehandelsanalyse-2011-\\_final\\_\\_korr\\_.pdf](http://www.fdi.dk/media/335242/dansk-ehandelsanalyse-2011-_final__korr_.pdf)

hvilke sociale kodeks, der skulle gælde. Med CBI er der gode muligheder for at opdyrke nye forretningsmuligheder, og selvom nogle af de gammelkendte normer stadigvæk gælder for involvering af og med communities, så er der meget nybyggeri over de online sociale værktøjer. For hver gang Facebook fx ændrer sit design og de indbyggede interaktionsmuligheder, skal brugerne genopfinde normer for interaktion. Den værdiskabelse der sker i forbindelse med CBI kan synes vanskelig at måle på, men ved enten at fokusere på den indsigt, der kan uddrages af big data og netnografi, eller på den sociale kapital, der kan

opbygges ved at indgå i nye relationer med andre aktører, er man godt begyndt. De kommende år vil vi se flere og flere eksempler på, hvordan virksomheder løbende opgør værdien af CBI. Og eksemplets magt er vægtigt i denne sammenhæng, for selvom referencerne til tidligere tiders teoretikere viser, at CBI ikke er noget nyt fænomen, er de elektronisk medierede værktøjer, vi har til rådighed nye. Det er dem, vi skal trække på for at mobilisere innovation i samspillet mellem mennesker.





# Crowdsourcing

---

Virksomheder, der benytter crowdsourcing, uddelegerer opgaver til en større udefineret mængde af mennesker via internettet. Bidragsyderne selvudvælger sig til at deltage og stilles ofte en præmie i udsigt.

# CROWDSOURCING

“Da en vidensøkonomi også er en innovations- og dermed en hastighedsøkonomi, er det også en forældelsesøkonomi, idet værdien af ny viden og nye teknologier falder hele tiden. For at udvinde værdi af innovativ viden må man derfor accelerere brugen af den gennem størst mulig spredning internt i virksomheden eller i en nation.”

## Introduktion

Termen crowdsourcing er en kombination af crowd og outsourcing, som blev introduceret i artiklen „The Rise of Crowdsourcing“ af Jeff Howe, i Wired Magazine, i juni 2006. Begrebet opstod på baggrund af iagttagelsen af det forhold, at et stigende antal virksomheder forsøgte sig med at outsource opgaver til en større udefineret gruppe af mennesker ved hjælp af internettet.

Frem til i dag har crowdsourcing vundet kraftigt

momentum, så det både i teori og praksis er et bredt accepteret og anvendt begreb.

## Teoretisk baggrund

Baggrunden for dette momentum er overgangen til en vidensøkonomi samt den teknologiske udvikling. Opfattelsen er, at vi i stigende grad befinder os i en vidensbaseret økonomi, hvor arbejdet er blevet immaterielt, dvs. baseret på data, information, viden, opfindelser og kreativitet.

„Da en vidensøkonomi også er en innovati-



Sociale skum, dvs. en struktur bestående af en samling af forskellige bobler i form af miniverdener, kulturer eller praksisfællesskaber. Illustrationen er udarbejdet af Jan-Christian Bruun fra Københavns Tekniske Skole afd. for medieproduktion.



ons- og dermed en hastighedsøkonomi, er det også en forældelsesøkonomi, idet værdien af ny viden og nye teknologier falder hele tiden. For at udvinde værdi af innovativ viden må man derfor accelerere brugen af den gennem størst mulig spredning internt i virksomheden eller i en nation.<sup>1</sup>

For at være konkurrencedygtig som virksomhed eller nation gælder det altså om at øge den hastighed, man skaber og indoptager ny viden med og sprede den til de relevante anvendelsesområder. Den nye viden skabes dog oftest uden for den enkelte virksomhed eller nation, hvorfor man må forsøge at få adgang til andre kulturelle kontekster. I denne proces viser teknologien sig nyttig, idet internettet netop er kendetegnet ved at forbinde og skabe potentielle adgange til den globale mangfoldighed af kontekster.

En mangfoldighed der metaforisk kan beskrives som socialt skum, hvilket vil sige en struktur bestående af en samling af forskellige bobler i form af miniverdener, kulturer eller praksisfællesskaber. Det er de lokale meningsrum, som vi alle begår os i, fx i forbindelse med fritidsinteresser, i familien, i studiemiljøet eller på arbejdspladsen.

Centralt, for beskrivelsen af samfundet eller det sociale som skum, står opdelingen i mindre enheder. Det sociale terræn består af så mange forskellige meningsrum, at vi hver især kun har kendskab til et lille udsnit af dem. Skummetaforen leder jo også tankerne hen på en vis gennemsigtighed, men samtidig en dynamik, som på ethvert tidspunkt gør helheden uoverskuelig, idet den sociale menings- og vidensproduktion hele tiden er i bevægelse. I anerkendelse af ikke at kunne overskue diversiteten af kontekster synes der at være behov for en ny type outsourcingpraksis, hvor man ikke på forhånd identificerer og udpeger bestemte aktører til at stå for en given opgavevaretagelse.

I stedet kan virksomheder via et *open call* på forskellige virtuelle platforme lade en stor heterogen mængde af potentielle bidragydere

byde ind med løsningsforslag og først derefter udvælge og præmiere de bedste og mest relevante aktører.

### Praksis

Denne proces kan selvfølgelig organiseres på forskellig vis og de praktiske erfaringer med en sådan måde at skaffe sig input på visser, at virksomheder kan få løst mange forskellige typer af opgaver. Fx bruger virksomheden Threadless crowdsourcing til at designe t-shirts og udvælge de

mest salgbare. IStockphoto bruger det til at producere og udbyde fotografier og animationer. Amazons Mechanical Turk platform giver mulighed for at stille og få løst mindre Human Intelligence Tasks, som oftest er af simpel og rutinepræget karakter, mens InnoCentive er en virksomhed, der fokuserer på løsningen af videnskabelige og tekniske problemer med en høj grad af kompleksitet. Også offentlige organisationer har taget crowdsourcing til sig og fx afholder Hedensted Kommune med deres website Idemarken et løbende virtuelt borgermøde.

I den praktiske anvendelse af crowdsourcing er der altså stor spændvidde med hensyn til opgavetype og krav til produkt og indsats, men overordnet set kan det fungere som værktøj til at sikre en skalérbar *on-demand* arbejdsstyrke, der kan hjælpe organisationer i en tid med knaphed på talent. Crowdsourcing forekommer dog at være særligt interessant og lovende som en kilde til læring og innovation.

### Case

Et godt eksempel på organisering og systematisering af en sådan kilde er den amerikanske virksomhed InnoCentive. De tilbyder bl.a. en løsning, hvor man som virksomhed (*seeker*)



<sup>1</sup> Kristensen, Jens Erik (2009) „Kognitiv kapitalisme, vidensøkonomi og videnspolitik“, Turbulens.net – Forum for samtidsrefleksion. Tema: Kognitiv kapitalisme.

kan få hjælp til at formulere en forespørgsel efter idéer til løsning af en konkret udfordring eller et specifikt problem. Forespørgslen fylder typisk et par siders tekst og leverer relevant baggrundsinformation og ønsker til løsningsforslagenes udformning. Forespørgslen rettes til mængden af såkaldte *solvers*, hvilken aktuelt tæller mere end 250.000 fra næsten 200 lande. Afgrænsninger kan naturligvis foretages, hvis det er formålstjenligt. Da man som problemløser skal acceptere nogle udførlige vilkår angående IPR forekommer InnoCentives proces at være forholdsvis risikofri.



Løsningsforslag udvikles på egen hånd af den enkelte problemløser eller i et samarbejde med andre solvers, som kan findes og kontaktes ved hjælp af en søgefunktionalitet. De registrerede problemløserne er ofte veluddannede privatpersoner, der i deres fritid arbejder på udfordringer, de finder interessante. Løsningsforslagene vurderes i fællesskab af eksperter

fra InnoCentive og den pågældende virksomhed. Den eller de bedste forslag præmieres med et prædefineret beløb på mellem 500 og 1 mio.\$ og rettighederne til løsningen deles eller overføres helt til virksomheden. Der er således tale om idékonkurrencer, hvor man kun betaler for de bedste og mest brugbare løsninger. Følgende succeshistorie kan fremhæves.

I forbindelse med oprydningsarbejdet efter „the 1989 Exxon Valdez Disaster“ i Alaska oprettede the Oil Spill Recovery Institute i samarbejde med InnoCentive en forespørgsel efter en metode til at adskille olie fra vand på olieindvindingspramme, efter at væskerne er frosset sammen til en tyktflydende masse. Den vindende problemløser John Davis brugte sin viden fra betonindustrien til at foreslå installation af et redskab, der bruger vibrationer til at holde cement flydende under store afhældninger. Med lidt tilpasning til prammene kunne dette redskab sørge for at olien ikke blev tyktflydende, hvorved det let kunne pumpes væk. Som outsider i forhold til olieindustrien havde John Davis altså et andet blik på problemet kombineret med et kendskab til et almindeligt anvendt redskab fra en anden branche, som tilsammen muliggjorde en innovativ løsning. Undersøgelser af en lang række vindende løsningsforslag understøtter dette eksempel og viser en generel tendens til, at problemløsernes marginalitet og forskellighed, dvs. deres ekspertise på grænsen eller helt uden for feltet for udfordringen, har afgørende betydning for evnen til at løse et problem.<sup>2</sup>

### Perspektiver

Anvendelsesmulighederne for crowdsourcing er mange – også i form af forretningsmodeller – men for eksisterende virksomheder er det især med hensyn til innovation, at der kan være et stort potentiale. Potentialet ligger i den læring, der kan ske ved at åbne op i forhold til andre kontekster. Denne læring forudsætter en radikal åbenhed, hvor man søger input fra andre, men fra disses eget standpunkt og perspektiv. En sådan selvudvælgelse kan dog opleves som

<sup>2</sup> Lakhani, K.R.; Jeppesen, L.B.; Lohse, P.A.; Panetta, J.A. (2007) „The Value of Openness in Scientific Problem Solving“, Harvard Business School Working Paper No. 07-050. Lakhani, K.R. & Jeppesen, L.B. (2007) „Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles“, Harvard Business Review 85(5): 30-2. Jeppesen, Lars Bo; Lakhani, Karim R. (2010) „Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search“, Organization Science, Vol. 21, No. 5, s. 1016-1033.

et tab af kontrol set fra virksomhedens synspunkt.

Det afgørende er, at virksomhederne ikke lader sig afskrække af dette, idet meget tyder på, at det er produktivt med information og viden fra analoge domæner og fjerntliggende kontekster. Analogt domæner eller analoge markeder, vil sige andre kontekster, markeder eller industrier, hvor ligheder med hensyn til problemer, kundebehov eller anvendt teknologi forefindes. Fordelen ved at få input fra andre kontekster er det innovative potentiale, der opstår, idet man imiterer eller efterligner noget og tilpasser det til ens egen situation, hvorved der skabes noget nyt.

Crowdsourcing synes endnu ikke at være særligt udbredt i dansk erhvervsliv, hvilket måske kan skyldes manglende danske internetplatforme til at facilitere processen. Man kan dog også siges at drage nytte af crowdet og dets mangfoldighed, når man på en eller anden måde forsøger at inddrage andre end blot medarbejdere, brugere, leverandører og konkurrenter. Vanskeligheden består i den forbindelse så i at identificere disse på forhånd ukendte personer. Her kan Teknologisk Institut eller forskellige internetbaserede ekspertkartoteker være til hjælp ligesom metoden *pyramiding* kan være det.

Inden for åben innovation bruger man oftest enten screening eller pyramiding som metode til udvælgelse af relevante aktører. Ved screening tjekker man en defineret gruppe af personer i forhold til en liste med bestemte karakteristika og kvalifikationer, og dem der bedst matcher disse kriterier vælges. Ved pyramiding lader man et netværk af personer nominere eksperter, på et givent område eller i forhold til et specifikt problem, og disse nominerede personer bedes så også om at nominere nogle andre, som de tror, er bedre egnede end dem selv, eller som kunne have information om nogle, der er. Pyramiding bygger på antagelsen om at brugere eller eksperter på et område kender et antal personer, som kunne være endnu mere kvalificerede end dem selv.<sup>3</sup>

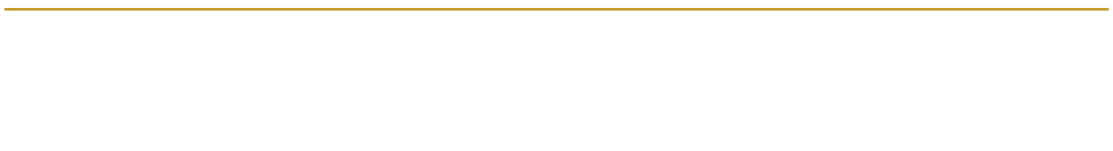
Efter et antal nomineringsrunder, skulle der så gerne aftegne sig et mønster, idet nogle personer fremhæves oftere end andre. En afgørende fordel ved denne metode er, at virksomheden kan lære undervejs i søgeprocessen ved at lade et mere eller mindre uspecificeret netværk nominere den potentielle mængde af eksperter, hvorefter selvsamme mængde udvælger de mest relevante aktører. Man når således til toppen af pyramiden af eksperter i en anden slags screeningsproces, hvor personer fra distante analoge markeder meget vel kan ende med at være inkluderet, idet man aktivt kan spørge efter sådanne referencer, og de udvælgende eksperter ofte vil have stiftet bekendtskab med andre kontekster i deres forudgående læringsproces. Overskridelsen af grænsedragninger har da også vist sig at være ofte forekommende i forbindelse med pyramiding<sup>4</sup>, idet de involverede personer i tidligere forsøg på læring og innovation også vil have afsøgt analoge markeder og eksperter i periferien af deres egne områder. Virksomheden behøver således ikke at operere med en på forhånd defineret idealprofil, idet den alligevel ender ud med potentielle kandidater fra domæner, som på forhånd var ukendte. Pyramiding<sup>5</sup> er altså en ganske håndgribelig måde at vende sig mod crowdet efter hjælp i en tid, hvor samfundet er så fragmenteret og specialiseret, at det er umuligt at overskue.

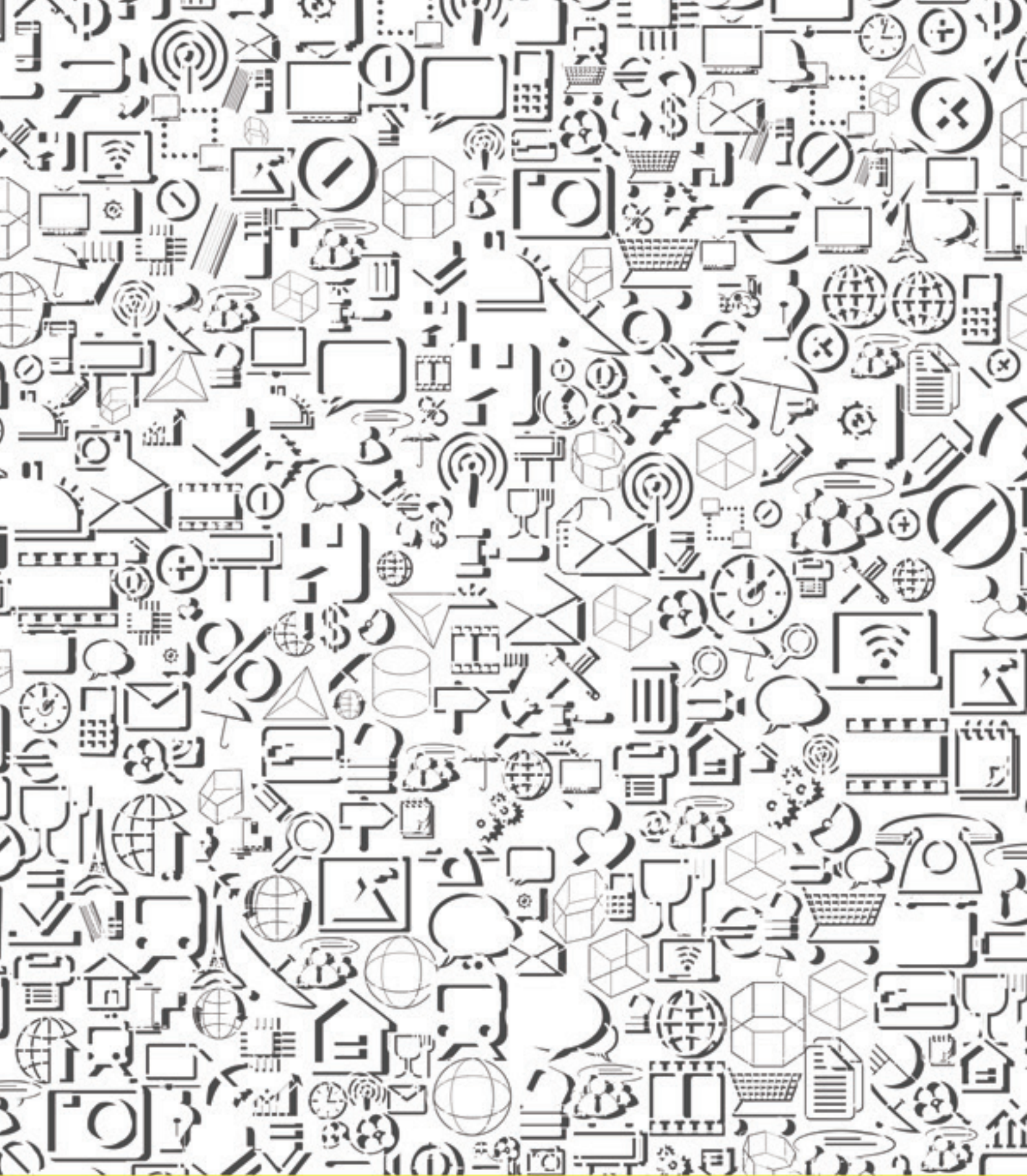


<sup>3</sup> von Hippel, E. (2005) „Democratizing innovation“, The MIT Press. Poetz, M.K. & Prügl, R. (2010) „Crossing Domain-specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding“, Journal of Product Innovation Management 27(6): 897-914.

<sup>4</sup> Poetz, M.K. & Prügl, R. (2010) „Crossing Domain-specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding“, Journal of Product Innovation Management 27(6): 897-914.

<sup>5</sup> Ibid.





# Sociale medier

---

Sociale medier bruges i stigende grad i forretningsøjemed. Det sker fx, når virksomheder via Facebook involverer kunder og brugere i innovationsprocesser, hvor man udveksler idéer og viden, eller i decideret co-creation, hvor man samarbejder om at skabe værdi og oplevelser, så virksomheden får bl.a. nogle stærke ambassadører.

# SOCIALE MEDIER



## Introduktion

Fremadrettet vurderes det, at virksomheder vil få meget svært ved at undgå at tage stilling til de sociale medier. Ekspertter vurderer, at hvis virksomheder vil overleve i fremtidens kommunikationsflow, må de engagere sig med kunderne for at overleve.<sup>1</sup> Dette betyder dog ikke, at alle virksomheder skal oprette en Facebookside eller en Twitterprofil, men det betyder, at virk-

somheder bliver nødt til at lære mere om den nye medievirkelighed og forholde sig til den.

I dette paper laves en gennemgang af de sociale medier, samt de styrker og muligheder der ligger her for virksomhederne. Et specielt fokus for dette paper er små og mellemstore virksomheder, samt hvordan de kan bruge mediet i deres udvikling. Der tages udgangspunkt i teori inden for sociale medier, men det sup-

<sup>1</sup> Solis, Brian (2010) "Engage - The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate and Measure Success in the New Web", John Wiley & sons.

pleres med praktiske erfaringer fra arbejdet på Teknologisk Institut. Her har fokus især været på co-creation og brugen af sociale medier i innovationsprocesser.

### Teoretisk baggrund

Med begreberne sociale medier og Web 2.0 beskrives det skift, som internettet menes at have været igennem. Skiftet fra e-mails, bulletinboards og statiske hjemmesider i nettets begyndelse til Sociale Netværk Sider (SNS) som fx Youtube og Facebook, weblogs (blogs) samt det kollaborative net. Web 2.0 er som begreb blevet proklameret af Tim O'reilly<sup>2</sup>. Han beskriver Web 2.0 som en bevægelse mod et mere socialt og dynamisk net, hvor det brugergenererede indhold er i højsædet.

### Fra Web 1.0 til 2.0

I O'reillys tabel nedenfor kan man se udviklingen fra web 1.0 til Web 2.0. Her illustrerer han forskellene mellem de 2 paradigmer som han ser det. Web 1.0 menes at være perioden,

hvor computerne blev sammenkoblede. Disse teknologier er kendetegnet ved at have en statisk opbygning med lav brugerinvolvering og interaktivitet. Det være en til en eller en til mange kommunikation uden direkte dialog med brugerne. Web 2.0 er, ifølge O'reilly, kendetegnet ved at sammenkoble brugerne og skabe kollaborativt indhold, og kommunikationsformerne bliver suppleret af en mange til mange dialog, hvor brugerne kan komme i dialog med hinanden og med hjemmesiden. Man kan se denne udvikling ved at fremhæve nogle af de mest kendte eksempler i O'reillys opdeling.

Britannica online og Wikipedia er to kontraster, der fint illustrerer O'reillys pointe om, at nettet bevæger sig fra at være topstyret og statisk over til et kollaborativt internet med høj interaktivitet og dialog med brugerne. Indholdet på en Web 2.0 hjemmeside betegnes af O'reilly som en web-plattform, der bliver bedre jo mere den bliver brugt. Han beret-

Web 1.0		Web 2.0
DoubleClick	-->	Google AdSense
Ofoto	-->	Flickr
Akamai	-->	BitTorrent
mp3.com	-->	Napster
Britannica Online	-->	Wikipedia
personal websites	-->	blogging
evite	-->	upcoming.org and EVDB
domain name speculation	-->	search engine optimization
page views	-->	cost per click
screen scraping	-->	web services
publishing	-->	participation
content management systems	-->	wikis
directories (taxonomy)	-->	tagging ("folksonomy")
stickiness	-->	syndication

<sup>2</sup> O'reilly, Tim "What is Web 2.0" Postet på hjemmesiden den 30. september 2005: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

ter om, hvordan brugerne kommer i centrum i en såkaldt folksonomy. Her er det brugerne selv, der klassificerer indholdet, i stedet for at indholdet er inddelt på forhånd af systemet i et taxonomy. Denne brugerinddeling ses ofte ved, at brugerne eksempelvis selv tilføjer betegnende kendeord til deres eller andres indhold; disse kendeord kaldes populært for tags. Det kan også ske ved at lade brugerne stemme indhold op på sidens lister eller ud af listerne, hvorved brugerne er med til at inddele siden efter det mest populære indhold. Dette ses eksempelvis på videodelingssider som YouTube, hvor brugerne bedømmer indholdet ved at give det stjerner.<sup>3</sup>

### Open source

Open source er en anden udvikling inden for Web 2.0. Open source betyder, at kildekoder til software og hjemmesider bliver lagt åbent på nettet. Brugere kan derfor hjælpe hinanden med at udvikle softwaren og forbedre den. Udover dette bliver open source produkter også lagt gratis ud på nettet, så brugerne frit kan hente dem. Indholdet af denne software kendetegnes også ved dens rettigheder. I stedet for at indholdet er „All rights reserved“, hvor indholdet er ulovligt at kopiere og genbruge, er denne mærket „Some rights reserved“. Dvs. at det er lovligt at bruge indholdet, man skal bare referere til ophavet, og man må ikke bruge det til egen fortjeneste.

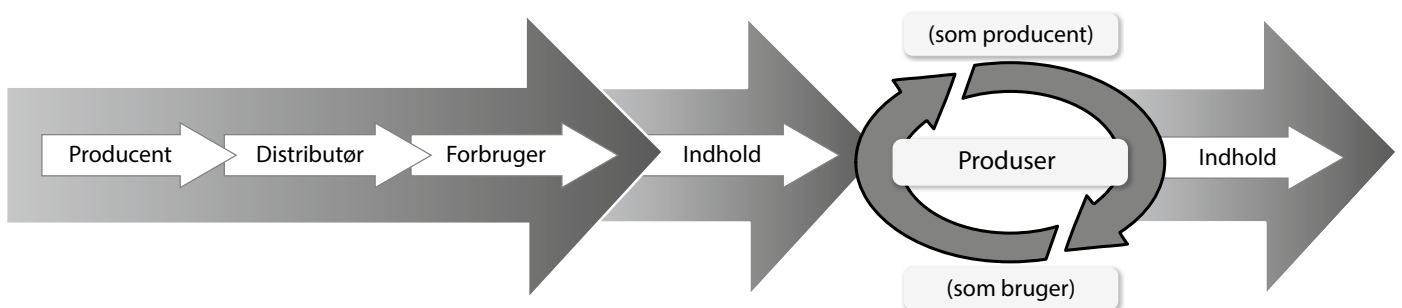
Betaudvikling af indhold er også et element, O’reilly mener udviklere kan bruge for at udvikle en Web 2.0 platform. Hermed menes det, at brugerne ikke kun er med til at udvikle eget indhold inden for de opsatte rammer, men også rammerne selv. Dette vil sige, at der bliver lagt

en tidlig version på nettet, som testes af de endelige brugere med henblik på videreudviklingen af platformen.

### Web 3.0 – The next web

Udviklingen har flyttet sig yderligere siden 2005, hvor O’reilly skrev artiklen om Web 2.0. Tim Berners-Lee mener, at dette kun er en start på processen mod det, han kalder data-linking.<sup>4</sup> Dette begreb minder om det, der af blandt andre O’reilly bliver betegnet som det semantiske web eller Web 3.0. Her er det ikke dokumenter, der deles og linkes til, men data. Man skal kunne finde hele mennesker, med omgangskreds og udvikling samt emner linket til dokumenter og andre emner. Han forklarer det som organiske databaser med liv og historier. O’reilly er enig i denne udvikling<sup>5</sup>, men mener der kommer ekstra lag på, og dette bliver en videreudvikling af crowdsourcing og idéen om, at værdien af flertallets produktioner langt overgår det lavet af enkeltpersoner.

Axel Bruns taler også om dette igennem hans produsage begreb.<sup>6</sup> Ordet produsage er en sammentrækning af de to engelske ord production (produktion) og usage (brug), der beskriver, hvordan disse to processer sammensmeltes i forbindelse med de nye medier. Han har specielt fokus på blogs, Wikipedia og på wikiteknologien, der består af kollaborativt (sam) skabte produkter.<sup>7</sup> O’reilly mener, at udviklingen mod det kollaborative web bliver udbygget til at være en kollektiv intelligens. Det bliver derfor op til platformene at kunne tøjle<sup>8</sup> denne intelligens og drage nytte af den. Nedenfor er Bruns to værdikæder sat i forlængelse af hinanden. Fra det gamle forhold mellem producent og bruger over til produsage, hvor de



<sup>3</sup> Virkningen af dette ses på YouTube’s samlede lister. Her vises det populære indhold på siden i listeform, så man kan se de mest populære videoer der er blevet stemt op på listen af brugerne. <http://www.youtube.com/videos?lg=EN&s=pop&t=m> <sup>4</sup> Tim Berners-Lee fortæller på Ted.com om den næste udvikling på internettet: [http://www.ted.com/talks/lang/eng/tim\\_berniers\\_lee\\_on\\_the\\_next\\_web.html](http://www.ted.com/talks/lang/eng/tim_berniers_lee_on_the_next_web.html) <sup>5</sup> O’reilly, Tim; Battelle, John: “Web Squared: Web 2.0 Five Years On”, 2009: <http://www.web2summit.com/web2009/public/schedule/detail/10194> <sup>6</sup> Bruns, Axel (2008) “Blogs, Wikipedia, Second life, and beyond”, Peter Lang publishing. <sup>7</sup> Kan ses blandt andet på Wikipedia’s artikler til den omfattende online encyklopædi [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) <sup>8</sup> Vi bruger her ordet tøjle for det engelske ord harness. Dette ord bliver brugt til at beskrive, hvordan man kan kontrollere eller styre den kollektive intelligens på internettet.



to er sammensmeltet og i symbiose, så indhold både konsumeres og bruges til at skabe yderligere indhold.

## Prodosage og hiveminds

Bruns beretter om, hvordan de nye teknologier, inden for produsage, har medført et paradigmeskift inden for markedsføring. Dette har medvirket til, at markedsføringen har flyttet sig fra at være en lineær produktionskæde til en sammensmeltning af producent og forbruger. Denne bevægelse viser, at produktionen har flyttet sig fra at være adskilt fra brugeren og uden feedback, til nu at være en proces, der sker sammen med brugeren. En proces, hvor producent og bruger er i tæt samspil. Der er et stigende antal eksempler på, at producentens rolle i produsage i højere grad er at sætte scenen, hvor det derefter er brugerne, der overtager den producerende rolle.<sup>9</sup>

Der kan være mange fordele for en virksomhed, eller en producent, i enten at deltage på eksisterende platforme eller stille sin egen platform til rådighed. Bruns nævner også forskellige muligheder for, hvordan en virksomhed/producent kan høste frugten af brugernes arbejde. I denne forbindelse bruger Bruns begrebet „hivemind“, som er et begreb, der bliver brugt af flere til at beskrive den kollektive intelligens, der opstår i disse kollaborative fora. Begrebet refererer til, hvordan insekter bevæger sig i en fælles flok med en fælles bevidsthed og intelligens.<sup>10</sup> For at drage fordel af denne intelligens kan man, ifølge Bruns, indtage forskellige strategier i sin interaktion eller behandling af „The hive“. Bruns redegør for, hvordan man kan understøtte sit kollektiv ved bl.a. at give brugeren mulighed for at kunne benytte dokumenter til fri afbenyttelse i en vidensbank, eller ved at stille software gratis til rådighed for brugerne. På denne måde kan man understøtte crowdsourcing og produsage udviklingen. Dette vil brande virksomheden positivt, mens man samtidig kan lukrere på den viden, som brugerne genererer, og holde dialogen med brugerne i gang. Dette vil gøre det lettere at sprede sine budskaber om virksomhedens produkter eller services.<sup>11</sup>

## Freemium

Effekten af at lægge noget ud gratis til sin målgruppe, for derefter at kunne skabe goodwill hos sin målgruppe og samtidig effektivt komme i dialog med sine brugere, er også noget Chris Anderson beskæftiger sig meget med i sin bog „Free“ fra 2009. Bogen beskriver begrebet Free, eller gratis, som en ny markedsføringsstrategi, der kan give meget mere tilbage end det, man lægger åbent ud til brugerne. Teorien bygger på mersalg via goodwill. Altså ved, at man med et billigt eller gratis åbnings salg kan skabe grundlag for yderligere salg. Et af Chris Andersons eksempler på dette er Ryan Air. Ryan Air er et lav-budget flyselskab. I eksemplet sælges en billet fra London til Barcelona for 20 dollars. De billige flybilletter tjenes ind ved at få fyldt flyene op og tage betaling for en masse ekstra ydelser i form af bl.a. bagage check-in, biludlejning samt hotelreservationer via deres hjemmeside. Dette sikrer indtjeningen i sammenhæng med fleksible priser, hvilket vil sige, at der er højere priser på populære rejsedage osv. Kunderne er tilfredse pga. billigere billetter, samtidig med at de kan bestille en hel feriepakke fra én hjemmeside.<sup>12</sup>

For at overføre Free-modellen til hjemmesider præsenterer Chris Anderson flere modeller. Freemium er en forretningsmodel, der optræder ofte på internettet. Freemium handler om at lægge en gratis version af sit produkt ud på nettet, sammen med en udvidet betalingsversion. Denne model ses bl.a. ved meget software, eksempelvis virusprogrammer. Den bygger på at få fat i nye kunder ved at introducere dem gratis for et produkt, for så at gøre udvidelsen af produktet så interessant, at de ender med at ville betale for det. Den følger 5% reglen, hvor det regnes ind, at 5% af brugerne betaler for, at resten kan få det gratis. Andrew McAfee, der er en anerkendt teoretiker inden for forskningen i virksomheders brug af sociale medier, beretter også om en lignende form, hvor en virksomhed kan bruge internettet til at tiltrække nye kunder ved hjælp af „up-selling“.<sup>13</sup> Men dette kan kun overføres til virksomheder, der bruger internettet til salg.

<sup>9</sup> Bruns, Axel (2008) „Blogs, Wikipedia, Second life, and beyond“

<sup>10</sup> Se bl.a. [http://en.wikipedia.org/wiki/Hive\\_mind](http://en.wikipedia.org/wiki/Hive_mind) og [http://en.wikipedia.org/wiki/Collective\\_consciousness](http://en.wikipedia.org/wiki/Collective_consciousness) for mere indsigt om begrebet hive mind.

<sup>11</sup> Bruns, Axel „Blogs, Wikipedia, Second life, and beyond“ Peter Lang publishing, 2008

<sup>12</sup> Anderson, Chris „Free - The future of a radical price“ Hyperion Books, 2009 side 19.

Til markedsføring og branding er det mindre brugbart. Man kan også diskutere, hvor det sociale aspekt ligger i denne model.

I Free præsenteres også en anden model (se illustration nedenfor). Chris Anderson kalder dette for „nonmonetary markets“, dvs. det pengeløse marked. Det er det system, vi kender fra mange sociale sites, som eksempelvis Wikipedia. Det er båret frem af altruisme, og virksomheder kan også bruge denne form til at bygge dialog med brugeren og kendskab til dem selv/deres brand. McAfee mener, at det er afgørende, at virksomheder forbereder sig på det lange træk, og han pointerer, at det er vigtigt, at virksomhederne ikke sammenligner sine besøgstal med dem, man ser på eksempelvis Wikipedia og kalder mindre for en fiasko.

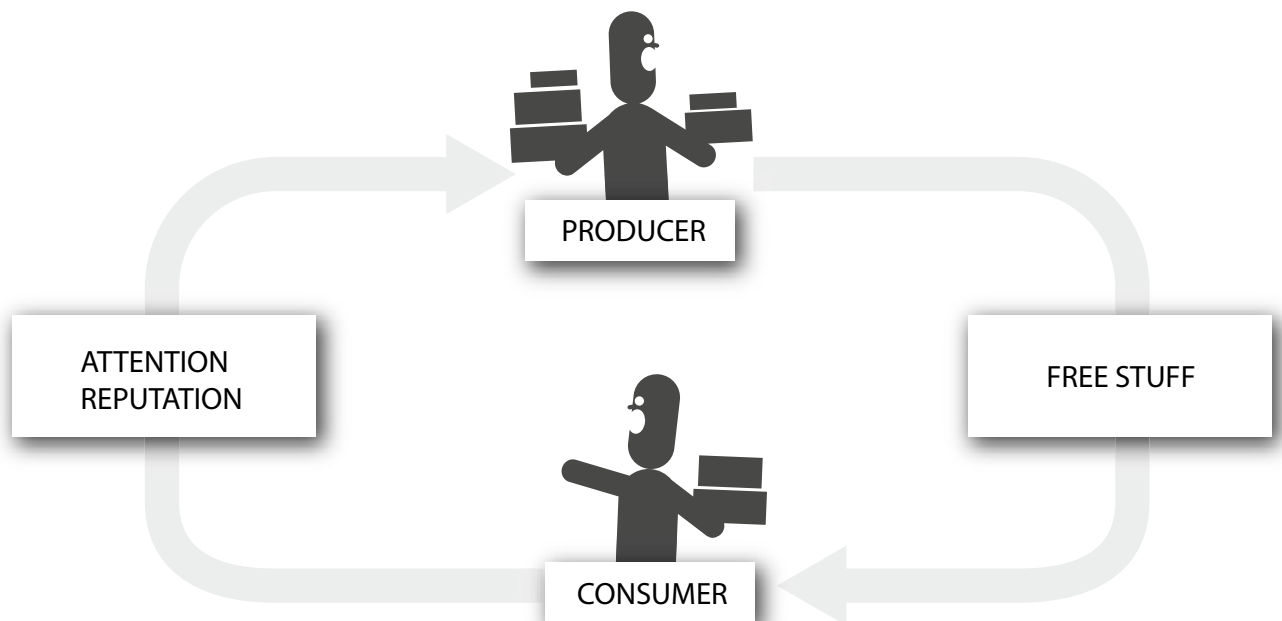
### Påvirk kundernes valg af produkter, inden de træffes

Charlene Li og Josh Bernoff giver i deres bog „Marketing in the groundswell“ indsigt i, hvordan virksomheder kan benytte sig af dynamikken og dialogen på sociale medier. De bruger i bogen „marketingtragten“ (se næste side) til

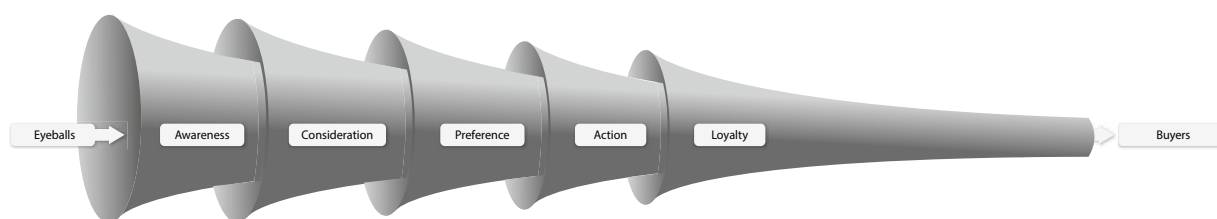
at illustrere det skift, der er sket i markedet med introduktionen af sociale medier. Marketingtragten er en teoretisk model, der illustrerer en kundes kontakt med en virksomhed. Figuren skal ses som et billede på den rute, en forbruger skal igennem for at købe et produkt.

Traditionelt er det i midten af modellen, under Preference og Consideration, at virksomheder har mindst magt over forbrugernes valg og præferencer. Denne del var med traditionel marketing ikke direkte synlig for virksomheden. Men med de sociale teknologier kan virksomheden følge forbrugernes bevægelse og dialog om produkter og services.

Skiftet beskrives som en overgang fra at skulle skabe opmærksomhed med dyre reklamer, der skal lede forbrugeren til at købe, til at en virksomhed nu benytter sig aktivt af de sociale medier til dialog og lytning. De kan nu gå i dialog med forbrugerne i beslutningsprocessen og understøtte dem i deres valg af produkter eller services. Dette har vist sig, med den rette strategi, at være et godt middel for virksomheder til markedsresearch, loyalitets-skabelse og salg.



<sup>13</sup> McAfee, Andrew : "Enterprise 2.0: New collaborative tools for your companys toughest challenges", 2009.



## Praksis - valg af tilgang, platforme og værktøjer

Virksomheders brug af sociale medier handler om at involvere og engagere, men det drejer sig i lige så høj grad om at høre på sine kunder, samt om aktiv lytning til det marked, du gerne vil influere. Når man så vælger at interagere og kommunikere, kan man gøre det på egne platforme, eller ved at deltage aktivt i den debat, der foregår omkring ens marked eller endnu bedre ens brand/produkt. Brian Solis udtrykker dette med følgende citat i bogen „Engage!“:

„The art of conversations is mastered through the practice of both hearing and listening.

I hear you.  
I'm listening to you.  
I understand.  
Action.

Identify opportunities to engage, but more importantly, experience the nature, dynamic, ambience, and emotion of dialogue in order to sincerely and intelligently empathize and converse as a peer.<sup>14</sup>”

For nogle virksomheder udgør denne planlægning af en aktiv lytning en stor del af deres indsats på medierne. De bruger denne indsats til at interagere med kunder og markedet, når dette er gunstigt. De kan herved afværge eller argumentere med og mod den kritik, der findes om deres produkt eller i markedet, og gå i dialog med kritikere og interessenter. De kan opbygge goodwill ved at tilbyde (kommende) kunder hjælp eller råd og derved komme top of mind, når beslutninger angående køb og handel skal træffes.

Hvor kan jeg starte med at lytte? Her er nogle kanaler, der er vigtige at tage med i sine overvejelser, når man vil starte denne proces på nettet (der kan findes flere afhængig af markeder og brancher):

- Google analytics: Hvor stammer trafikken på din hjemmeside fra, hvorfra vil du gerne have den kommer?
- Google alerts: Trawler søgemaskine for emneord vedrørende fx brandnavn, emne og branche. Hermed kan du lokalisere blogindlæg eller lignende, hvor dit brand eller din branche nævnes.
- Twitter og Twitter search: Søg og find artikler fra din branche og følg debatten om branchen eller dit produkt.<sup>15</sup> Programmer som Tweetdeck kan installeres og bruges til at skabe overblik over tweetstrømmen (LinkedIn og Facebook kan også tilknyttes).<sup>16</sup>
- Læs og abonner på blogs/nyhedssider inden for emnet via RSS feeds.<sup>17</sup>
- Hootsuite: Bruges til at overvåge, følge og organisere sin indsats på de sociale medier.<sup>18</sup>
- Overvåg og deltag i grupper, på eksempelvis LinkedIn, inden for dit emne eller din branche.

Gennem forløbet med research og aktiv lytning opstår der ofte et behov for at skabe en platform, hvor kunder aktivt kan opsøge den hjælp eller de tilbud, virksomheden har. Når dette behov identificeres kan der træffes et kvalificeret valg og fravalg af platforme.

Hvilke platforme skal jeg vælge? Det kan være udfordrende for en mindre virksomhed at skaffe sig et overblik over, hvilke muligheder der fin-

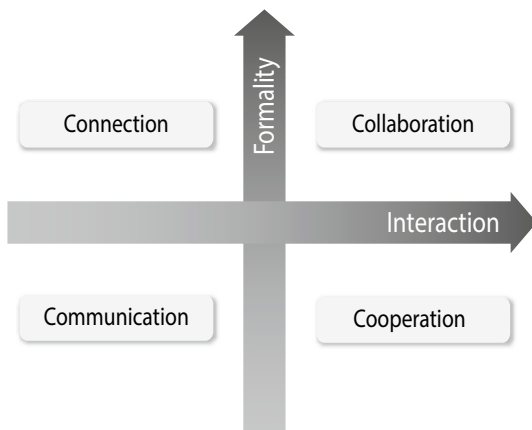
<sup>14</sup> Solis, Brian (2010) „Engage – The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate and Measure Success in the New Web“, John Wiley & sons. <sup>15</sup> Læs mere om brugen af twitter for virksomheder her: <http://www.readriteweb.com/enterprise/2009/03/4-ways-companies-use-twitter-for-business.php> <sup>16</sup> Læs mere og download tweetdeck her: <http://www.tweetdeck.com/> <sup>17</sup> RSS (Real Simple Syndication) bruges som en måde at samle interessante nyhedsstreams enten igennem din browser eller outlook. <sup>18</sup> <http://hootsuite.com/>

des på de digitale medier, samt hvordan man kan udnytte dem til fordel for ens virksomhed. Niall Cook udarbejdede tilbage i 2008 en model for, hvordan virksomheder kan få et overblik og vælge mere kvalificeret ud fra det formål, man har for sin indsats.<sup>19</sup>

4C modellen opdeler web 2.0 teknologier efter følgende kategorier:

1. Communication; kommunikationsplatformene er dem, der tillader brugerne at tale med hinanden, med enten tekst, billeder, stemme, video eller en kombination af de fire.
2. Cooperation; sharing software hjælper brugere til at dele indhold med hinanden.
3. Collaboration; kollaborative værktøjer opfordrer brugerne til at arbejde sammen om konkrete problemstillinger enten direkte eller indirekte.
4. Connection; netværksteknologier gør det muligt for brugerne at lave kontakter både mellem og via indhold og/eller andre brugere.

Cook har yderligere inddelt Collaboration og Connection som platforme, der indebærer en højere grad af formalitet, end Communication og Cooperation, ligesom Collaboration og Cooperation kræver en større grad af interaktion mellem brugerne end Connection og Communication platformene.



## Case

Formålet med projektet Next Practice – nye innovationsformer i mindre virksomheder er at udvikle en række hjælp-til-selvhjælpsinnovationskoncepter, der sikrer, at flere små og mellemstore virksomheder succesfuldt gør brug af innovationsmetoder til at udvikle fremtidens konkurrencedygtige services, produkter og processer. Der er til dette formål blevet kørt forløb igennem med fokus på co-creation via bruger- og medarbejderinddragelse på sociale medier.<sup>20</sup>

## Generelle erfaringer

De gennemførte forløb i Next Practice indikerer, at sociale medier indeholder flere muligheder for virksomheder i et udviklingsforløb. Det er dog også tydeligt, at der er en del udfordringer for små- og mellemstore virksomheder, der begiver sig ud på sociale medier. Fokus og lysten til relationer og dialog er essentiel for succes på medierne. Virksomhederne skal samtidig være bevidste om, hvad de igangsætter, og være klar til dialogen og relationerne internt i organisationen.

Herunder gennemgås erfaringer fra Next Practice med forskellige platformstyper og overgange afprøvet i projektet. Der tages i beskrivelsen udgangspunkt i platformsopdelingene fra Niall Cooks 4C model.

## Erfaringer med platformstyper

Dialog og involvering af målgrupper:

- Virksomheden kan med fordel lytte til markedet og kunderne gennem en vifte af de services og teknologier, der ligger frit tilgængelige på nettet. For at aktivere stærkere bånd kan man starte en aktiv dialog med kunder og understøtte deres vurderinger og aktiviteter online.

Brug af platforme i co-creation processer:

- Der har været gode erfaringer med at bruge communication-/connectionplatforme til research og undersøgelser af målgrupper. Dette kunne bruges til at definere de rette platforme til aktivering og dialog. En efter-

<sup>19</sup> Cook, Naill "Enterprise 2.0 - How social software will change the future of work" Gower, 2008. Solis, Brian "Engage - The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web" John Wiley & sons, 2010.

<sup>20</sup> Læs mere om projektet på: <http://www.next-practice.dk>

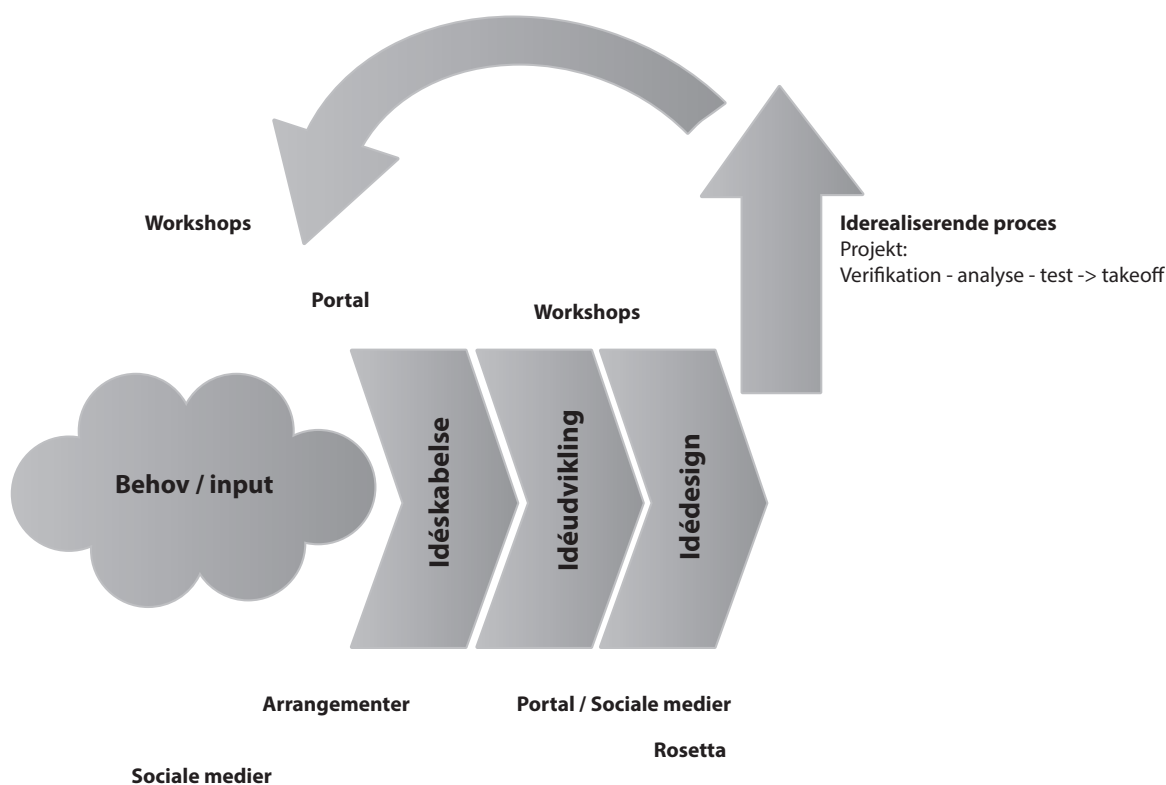
følgende bevægelse mod kollaboration kan derefter blive mere målrettet og fokuseret. Man kan herefter have nemmere ved dialogen og konvertering af ambassadører samt ved at knytte stærkere bånd til målgruppen. Disse har vist sig værdifulde i kollaborationsfasen til at sprede ejerskab og skabe varig aktivitet. Dedicerede kundegrupper, interessenter og medarbejdere kan desuden med fordel involveres i mere koncentrerede forløb, evt. på en lukket platform til idéudvikling. Dette kan skabe større ejerskab for et projekt i organisationen.

Herunder følger en mere detaljeret gennemgang af tilgangen til co-creation innovationsforløb i regi af Next Practice, som både har fokuseret på online og offline aktiviteter.<sup>21</sup>

Co-creation har her været brugt som en måde at researche, teste og validere idéer i en idéudviklings- og udvælgelsesproces. I enkelte projekter har vi også brugt sociale medier,

såsom Facebook, som en kilde til at indsamle idéer direkte fra den ønskede målgruppe. Erfaringerne fra projektet er, at sociale medier har flere styrker, der med fordel kan bruges i innovationsprocesser. Det gælder især med hensyn til.

- Research og indhentning af viden omkring målgruppen.
- Alliance- og netværksdannelse til brug for spredning og involvering af interessenter.
- Involvering af målgruppe til idéindsamling og vurdering (gennem Facebook og lignende kanaler).
- Idéudvikling, idédesign og crowdsourcing med interessentgruppe og virksomhed (egen platform<sup>22</sup>/lukkede arbejdsgrupper/Wiki).
- Vurdering og viderudvikling med målgruppe (åben platform/Facebook/LinkedIn grupper/Google groups).



<sup>21</sup> Se en case på et co-creation forløb her: <http://www.next-practice.dk/content/camp-let-fik-succes-co-creation>

<sup>22</sup> Vi har udviklet idéudviklingsplatformen [www.innovationsportal.dk](http://www.innovationsportal.dk) til dette formål for at få fuld kontrol over indhold og muligheden for lukkede/skjulte grupper.

Det har givet god effekt at skabe synergier mellem virksomhedens nuværende kanaler samt både offline og online platforme. I arbejdet med små og mellemstore virksomheder med mere nicheprægede produkter har det vist sig at være effektivt, når de online tiltag bliver aktiveret og understøttet gennem offline arrangementer og workshops. I illustrationen på foregående side ses en iterativ idéudviklingsproces, hvor det er angivet, hvilke kanaler eller platforme, der er blevet brugt til at understøtte hinanden i innovationsforløbene. Rosetta er et ekspertværktøj udviklet af Teknologisk Institut, der håndterer mange til mange relationer i forbindelse med idéudvikling og idédesign. I behov/input-fasen analyseres og drømmes der, så behov identificeres og umiddelbare input kan opstå. I idéskabelsesfasen dannes der idéer ud fra inputs. I idéudviklingsfasen udfordres og udvikles idéerne. I idédesignfasen konkretiseres og klargøres idéer til koncepter og produktudvikling. I den idérealiserende proces gennemføres et projekt, hvor den udvalgte idé realiseres gennem prototype og brugertest.

De sociale medier har været specielt effektfulde i forhold til at holde en levende puls på projekterne og skabe et engagement, der rækker ud over det, man kunne opnå gennem lukkede workshops og arrangementer med målgruppen. Med de sociale medier har de involverede løbende kunnet følge med i processen, og arbejdet har kunnet fortsætte på tværs af afstande og ikke begrænset af tid og sted.

## Perspektiver

Den proces, virksomheden sætter i gang, kan være med til at skabe indsigt i målgruppen, nye forretningsmuligheder eller forbedringer af nuværende services eller produkter. Det er vigtigt, at virksomheden ser sociale medier som den dialogmulighed, de giver, og ikke forveksler dem med en ny platform til at gøre det, man plejer. Ekspertter peger også på, at det kan være farligt at vurdere effekten efter de modeller, som virksomheden er vant til at bruge.

Virksomheder, der lægger deres investering i Web 2.0 teknologier op i et ROI diagram - for at måle udgifterne over for indtægterne - løber ofte panden mod muren. De positive effekter er ofte ikke så målbare som virksomhederne ellers er vant til ifm. investeringer, og derudover kan de egentlige effekter ikke måles på en kort tidshorisont. McAfee foreslår, at virksomhederne i stedet skal arbejde ud fra følgende tre punkter:<sup>23</sup>

- *Cost and timelines:* Det er vigtigt med et overslag på, hvor meget initiativet vil koste at udvikle, at oprette og at vedligeholde. Udover dette anbefaler han, at man laver en tidshorisont over, hvor lang tid indsatsen vil tage, samt milepæle man gerne vil nå hen ad vejen.
- *Benefits expected:* Det er ifølge McAfee vigtigt at sætte sig for, hvad det er man måler succes på. Hvad er det præcis for en udvikling, man håber at indsatsen vil hjælpe med til at opnå?
- *Technology footprints:* Hvad er målgruppen, og hvor vidtrækkende er ens indsats. Hvis man for eksempel prøver at ramme ens tætte netværk, er der andre tiltag man kan gribe til, end hvis det er hele det potentielle netværk/kundekreds, man sigter efter.

McAfee forsøger, med sit oplæg til en ny måde at lave en målbar indsats på, at give virksomheder et nyt syn på, hvad succeskriterier eksempelvis kan være på internettet.

Vi har, gennem vores forløb i projektet Next Practice, set perspektiver i at understøtte de valgte kundegrupperes interesser og præferencer. Dette betyder, at man først laver research på målgruppen, så man kan målrette dialog og platforme. Ved at give dem muligheder for at udfolde og udtrykke sig på deres præmisser, vil kunderne og brugerne være mere tilbøjelige til at give virksomheden feedback. Broen til dialog og nye ambassadører for virksomheden kan hermed være grundlagt.

<sup>23</sup> McAfee, Andrew (2009) "Enterprise 2.0: New collaborative tools for your companys toughest challenges".

Skabelse af ambassadører og dedikerede brugere er vigtigt for at kunne starte en co-creation proces. Det er samtidig en styrke for virksomheden, hvis de kan sprede ejerskab ud til dedikerede brugere eller alliancepartnere, da dette kan frigøre interne ressourcer til dialogen. Det har vist sig essentielt, at virksomhederne klargør organisationen og strategien bag indsatsen, og de skal gøre sig det klart, om de har overskud og lyst til den dialog, de lægger op til. Hvis motivationen eller ressourcerne ikke er til stede, er det ofte mere givtigt med en mere tilbagetrukket tilgang, hvor der blot fokuseres på monitorering af markedet og kunderne.

Det anbefales desuden, at en virksomhed, der skal begynde tiltag på de sociale medier, sætter sig realistiske succesmål og måler frem-

skridtet heraf. Man kan herudover se sociale medier som en langsigtet satsning, der skal integreres i ens arbejdsform, strategi og organisation for at give en varig effekt.









# Social innovation

---

Social innovation handler om at løse samfundets sociale eller miljømæssige problemer. Det kan både ske på initiativ af aktører fra civilsamfundet, det offentlige eller det private, men meget tyder på, at det trives bedst, når det sker i samarbejde på tværs af sektorer.

# SOCIAL INNOVATION

**„Social innovation indeholder både en teoretisk abstrakt værdiskabelsesdimension og et meget praksisorienteret fokus på at forandre via implementering af konkrete løsninger.“**

## Introduktion

Social innovation betegner processen med at opfinde, udvikle og implementere nye idéer, produkter, services og forretningsmodeller, som kan løse samfundets sociale eller miljømæssige problemer. Denne proces involverer typisk et engagement i spændingsfeltet mellem marked, stat og civilsamfund, hvor man overskrider de traditionelle grænsedragninger og søger at skabe social værdi såvel som økonomisk rentabilitet. Begrebet har i de senere år vundet indpas i den akademiske verden, den politiske verden og i forretningsverdenen, som følge af presserende udfordringer i relation til bl.a. klimaforandringer, stigende arbejdsløshed og befolkningstilvækst.

## Teoretisk baggrund

Termen social innovation bliver i dag brugt i en mangfoldighed af sammenhænge, og selvom menneskeheden historisk set har bedrevet social innovation af mange omgange<sup>1</sup>, er det først inden for det sidste årti, at begrebet for alvor er blevet udviklet. Det er til dels sket som følge af en udbredt optagethed af innovationsteori og forskellige typer af værdiskabelse, hvilket har skabt et behov for analytiske distinktioner, men samtidig synes det at være båret frem af nye former for initiativer og konkret praksis. Det nye og helt centrale ved initiativerne er, at de på forskellig vis forsøger at imødegå såkaldte *wicked problems*, hvilket vil sige komplekse og mangefacetterede problemer, som qua deres omfang og gensidige

afhængigheder er nærmest umulige at løse. Det drejer sig om sociale, miljømæssige og demografiske udfordringer som følge af bl.a. ressourceknaphed, globaliseringen, klimaforandringer, urbanisering, en aldrende befolkning samt „fejl“ ved den moderne velfærdsstat og kapitalismen.<sup>2</sup> Disse udfordringer kan dog ikke fjernes en gang for alle, hvorfor det kommer til at handle om at afhjælpe, forskyde eller forbedre problemer. Med hensyn til den konkrete praksis, der er forbundet med de mange forskellige initiativer, kan det være vanskeligt at identificere ligheder på tværs af tid og sted, hvorfor begrebet social innovation ofte enten bliver anvendt og defineret meget løst og altfavnende eller snævert og kontekstbestemt.

For at afgrænse en mening og betydning, som dog alligevel er i stand til at rumme en stor diversitet af praksisser, kan vi fokusere på henholdsvis „social“ og „innovation“ samt koblingen imellem dem. Social leder tankerne væk fra forretning og opmærksomheden hen på noget samfundsmæssigt, hvilket handler om et større antal



<sup>1</sup> Junge, Dorte & Lustrup, Peter „Social innovation – Et strategisk værktøj der skaber forandring i praksis“, ViaSysteme 2011, side 16-17.

<sup>2</sup> The Young Foundation (2012) „Defining social innovation“ in Social Innovation Overview: A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe“ (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

mennesker i en form for fællesskab. Innovation retter opmærksomheden på processen fra idé til marked, hvor nye løsninger udvikles og implementeres, så de genererer værdi for de involverede aktører. Når de to ord kobles er det klart, at løsningerne tager sigte på nogle problemer eller behov af samfundsmæssig relevans, hvilket vil sige, at det handler om vigtige opgaver, som fællesskabet har et vist ansvar for at løfte. Det innovative består så dels i nye måder at tilfredsstille og løse nye eller eksisterende behov og problemer på, og dels i den type værdi, dette genererer. Social innovation indeholder altså både en teoretisk abstrakt værdiskabelsesdimension og et meget praksisorienteret fokus på at forandre via implementering af konkrete løsninger.

I litteraturen om social innovation er der især fokus på behov og problemer, som ikke bliver adresseret af det offentlige eller af markedet, hvilket populært sagt både kan skyldes, at der ikke er penge i det eller penge til det. Dette forsøger såkaldt socialøkonomiske virksomheder<sup>3</sup> at overkomme ved at udvikle forretningsmodeller, der kan opfylde et socialt, sundheds- og/eller miljømæssigt formål uden tab – og helst med overskud, der kan geninvesteres i virksomheden. Socialøkonomiske virksomheder er altså not-for-profit organisationer med en social mission, der kan opfyldes på markedsvilkår. For disse typer af virksomheder er den samfundsmæssige værdiskabelse det primære hovedformål, og den virksomhedsmæssige aktivitet er blot et middel hertil. I den vestlige del af verden er dette i høj grad kommet på den politiske dagsorden fx via EU's 2020 plan, OECD's in-

novationsstrategi fra 2010 og Obama-administrationens Office of Social Innovation and Civic Participation. I disse sammenhænge anskues social innovation som et lovende middel til at opnå jobskabelse og inklusiv vækst i samfundet<sup>4</sup>, samt mere effektive og bæredygtige løsninger end det offentlige er i stand til at levere. Særligt de vesteuropæiske velfærdsstaters udfordringer<sup>5</sup> håber man at kunne imødegå via støtte til oprettelse af socialøkonomiske virksomheder.

I forbindelse med social innovation bliver værdibegrebet også gjort bredere. Der kommer nemlig fokus på social værdi<sup>6</sup>, hvilket bl.a. handler om livskvalitet, bæredygtighed og retfærdighed samt fordele og fortjenester – eller reduktion i omkostninger – for samfundet som helhed. Netop helhedsperspektivet synes at være centralt, når vi taler social innovation, for vigtigheden af et behov eller problem skal være bredt anerkendt, og effekten eller forbedringen som følge af et initiativ skal være mærkbar<sup>7</sup> (og helst også målbar) for en større gruppe af individer. I forhold til opførelse af forbedring eller effekt er man nogle steder begyndt at operere med *Social Return on Investment*<sup>8</sup>, der er en metode til at anskueliggøre resultatet eller værdien af sociale, miljømæssige og økonomiske forandringer, i tal og pengebeløb. SROI kan anvendes til forecast eller prognose i planlægningsfasen og til bagudrettet evaluering.

### Der er seks trin<sup>9</sup> i en SROI analyse:

1. Beslutning af omfang og identificering af interessenter.
2. Kortlægning af resultater.
3. Verificering og værdiansættelse af resultater.
4. Vurdering af virkning.
5. Beregning af SROI.
6. Rapportering, brug og skalering.

Ideelt set skal samtlige interessenter inddrages for at give et fyldestgørende billede af resultater, virkning og social værdi, men da det ofte handler om wicked problems, kan det

<sup>3</sup> Se fx: <http://socialokonomi.dk/cso/index.php?page=page&id=25> <sup>4</sup> Inklusiv vækst – en økonomi med høj beskæftigelse, der sikrer økonomisk, social og geografisk samhørighed. <sup>5</sup> Junge, Dorthe & Lustrup, Peter „Social Innovation – en guide til rejse i ukendt land“, Books on Demand, København 2009. <sup>6</sup> Junge, Dorthe & Lustrup, Peter „Social innovation – Et strategisk værktøj der skaber forandring i praksis“, ViaSysteme 2011, side 20. <sup>7</sup> The Young Foundation (2012) „Defining social innovation“ in Social Innovation Overview: A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe“ (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. <sup>8</sup> Se fx: [www.sroi-uk.org](http://www.sroi-uk.org) <sup>9</sup> Junge, Dorthe & Lustrup, Peter „Social innovation – Et strategisk værktøj der skaber forandring i praksis“, ViaSysteme 2011, side 66 ff.



være vanskeligt at inddrage alle, hvorfor et omfang for analysen må afgrænses. Trin 6 er i øvrigt meget væsentligt, da det er her positive resultater skal bruges aktivt med henblik på udbredelse af kendskabet og skalering til en stadigt større gruppe af mennesker.

Nye idéer til social innovation siges oftest at stamme fra frivillige ildsjæle eller at opstå i konkrete samarbejder mellem aktører fra græsrodsbevægelser, offentlige institutioner og private virksomheder. Det sidste er en relativt ny tendens, som gør det overflødigt at tale om, hvorvidt idéerne opstår i den ene, anden eller tredje sektor, og i stedet pointerer, at social innovation bedst trives i et samspil på tværs af sektorer. I den akademiske verden taler man ligefrem om en opløsning af grænsedragninger, skel og siloer<sup>10</sup>, som kan forstås i lyset af, at entreprenante aktører fra civilsamfundet har brug for ressourcer og organisatorisk kapacitet for at realisere idéerne. Ressourcerne kan ofte – i hvert fald i en opstartsfasen – komme i form af offentlig støtte, mens der samtidig er brug for en væsentlig grad af formel organisering for at kunne begå sig på markedsvilkår. Så udover, at innovation helt generelt hyppigst opstår i mødet mellem aktører fra forskellige kontekster, accentuerer den sociale dimension et behov for alliancer mellem sektorer, så levedygtige socialøkonomiske virksomheder kan skabes.

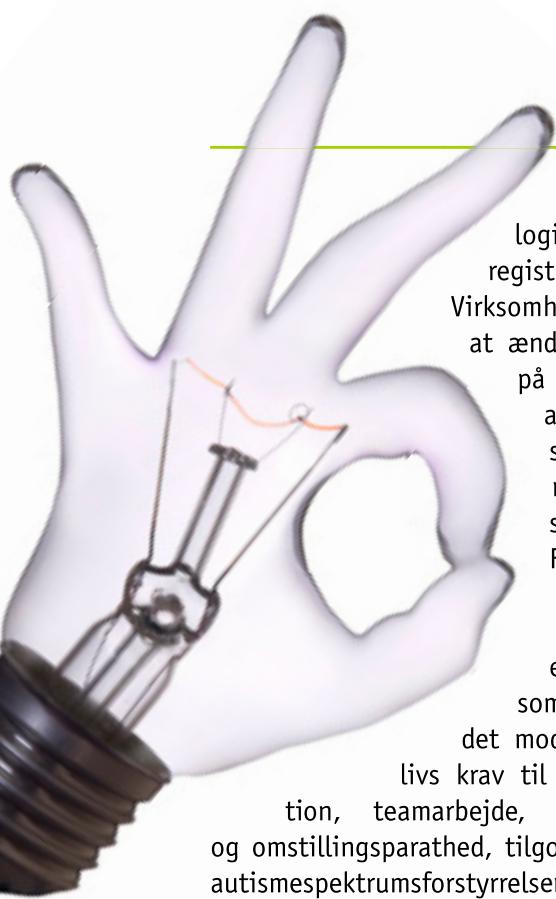
## Praksis

Mange forskellige praksisser forbindes med social innovation, men i forhold til den teoretiske baggrund fokuseres der nu på socialøkonomiske virksomheder som nogen, der i særlig grad udfører social innovation. Opgaverne som løses af sådanne virksomheder er, i hvert fald i en dansk kontekst, ofte af en karakter, som man ville henregne til det offentlige ressortområde. Det handler nemlig typisk om inklusion af marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet med henblik på at sænke antallet af personer på overførselsindkomst og virkeliggøre idéen om det rummelige arbejdsmarked. Således er der fokus på udsatte gruppers behov for deltagelse, socialitet og livskvalitet, hvilket kan skabe værdi for samfundet ved at sænke sundhedsudgifter eller omkostninger til understøttelse og beskæftigelsesindsats.

Et succesfuldt eksempel på dette er konsulentvirksomheden Specialisterne<sup>11</sup>, hvor man drager nytte af de specielle ressourcer, som mennesker med autisme har. Det er fx evne til mønstergenkendelse, en stærk logisk og analytisk tankegang samt sans for detaljer og vedholdenhed. Disse kompetencer bruges til at tilbyde konsulenttydelser inden for bl.a. test af forretningskritiske IT-systemer, programmering, datakonvertering, journalisering, data-



<sup>10</sup> Se fx: Junge, Dorte & Lustrup, Peter „Social Innovation – en guide til rejse i ukendt land“, Books on Demand, København 2009 eller The Young Foundation (2012) „Defining social innovation“ in Social Innovation Overview: A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe“ (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.



logistik og data-registrering.

Virksomhedens formål er at ændre verdens syn på personer med autisme og skabe større inkludering til fællesskabets bedste. For at kunne dette, gælder det om at skabe et arbejdsmiljø, som, til forskel fra det moderne erhvervs-livs krav til social interaktion, teamarbejde, kommunikation og omstillingsparathed, tilgodeser folk med autismspektrumsforstyrrelser. Specialisterne opererer dog stadig på markedets betingelser, hvilket betyder, at de skal skabe overskud for at kunne eksistere og udvide forretningen. Selve konceptet er allerede godt i gang med at blive implementeret i flere andre lande, og målet er at skabe 1 million arbejdspladser til mennesker med autisme. Det er mennesker, som ellers ville være i højrisiko for at falde uden for arbejdsmarkedet og derved belaste velfærdsstaten.

Et andet eksempel på en social innovativ praksis, som sikrer aktiv deltagelse i samfundets værdiskabelsesproces, er Grameen Bank<sup>12</sup>, som tilbyder mikrolån – til især fattige kvinder i Bangladesh – uden krav om sikkerhed. I det etablerede finansielle system ville fattige ikke kunne få kredit, men via nogle særlige gruppebaserede udlånsmodeller og tilbagebetalingsvilkår bliver det muligt at få støtte til at starte forretning og forhåbentlig løfte sig ud af fattigdommen. Grundlægger og nobelprismodtager Muhammad Yunus udviklede konceptet med afsæt i den opfattelse, at velgørenhed ikke løser fattigdomsproblemerne i verden, men at det i stedet er det personlige initiativ og potentiale, som kan drive en positiv udvikling, hvis de rette betingelser er til stede.

## Case

Udover at fokusere på uudnyttede menneskelige ressourcer, som i ovennævnte tilfælde, kan man også bedrive social innovation via genbrug af fysiske hjælpemidler som fx cykler. Baisikeli<sup>13</sup> er en virksomhed – baseret i København – som søger at give nyt liv til brugte kvalitetscykler og udvikle en cykelkultur og -industri i ulande i Afrika. Dette sker med henblik på at sikre billig transport til nogle af verdens fattige, så de får bedre adgang til arbejde, uddannelse, sundhed og handel. Konkret foregår det ved at indsamle brugte cykler, som er kommet i forsikrings-selskabers varetægt i Danmark, og sende dem til Mozambique eller Sierra Leone, hvor de bliver repareret, sat i stand og solgt. For at finansiere indsamling og shipping driver Baisikeli en café og cykeludlejning til turister fra to traditionelle cykelbutikker og værksteder i København, samt en leasingforretning, hvor de udlejer specialfremstillede cykler til virksomheder som Novo Nordisk og IKEA, på treårige kontrakter. Efter kontraktudløb bliver cyklerne sendt til Afrika, hvor de bliver *retrofitted*, så de kan bruges som hospitalscykler til sygetransport.

Forretningsmodellen er altså baseret på at tilpasse cykler, som i en dansk kontekst anses for at være udtjente, til brug i en afrikansk kontekst. Her kan de opfylde et behov for øget mobilitet, samtidig med at det kan sætte gang i en lokal cykelindustri med potentiale for ny jobskabelse. For at sikre en bæredygtig udvikling og en større udbredelse af cykelkulturen arbejder Baisikeli nemlig på en lokal forankring i form af oplæring af cykelsmede og mekanikere, som kan stå for produktion af cykler og drift af værksteder i Afrika. Alt overskud, der genereres i Afrika, bliver reinvesteret i udviklingen af værksteder.

Ved at genbruge en del af de ca. 400.000 cykler, der årligt bliver skrottet i Danmark, kan Baisikeli altså sikre mere effektiv ressourceudnyttelse og bidrage til at løfte centrale samfundsmæssige opgaver, som på sigt kan løfte de afrikanske samfund. Fx er det forhåbningen

<sup>11</sup> [www.specialisterne.com/dk/](http://www.specialisterne.com/dk/)

<sup>12</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Grameen\\_Bank](http://en.wikipedia.org/wiki/Grameen_Bank)

<sup>13</sup> [www.baisikeli.dk](http://www.baisikeli.dk)

og formodningen, at mange af Mozambiques ca. 19 millioner indbyggere kan øge deres indkomst med 300%, hvis det skulle ende med en storstilet lokal cykelindustri.<sup>14</sup> Andre steder har håndværkere og landmænd allerede kunnet øge deres omsætning med op til 100% ved blot at få adgang til en større kundebase i kraft af cykler.

## Perspektiver

Social innovation kan opstå på initiativ af mange forskellige aktører, men særligt social-økonomiske virksomheder synes at rumme et stort potentiale, da de kan agere gode eksempler og efterhånden påvirke det øvrige erhvervsliv til at se mulighederne i lignende initiativer. Hermed kan der blive tale om en videreførelse af *Corporate Social Responsibility* (CSR), som er blevet en meget udbredt tendens, hvor de hidtidige tiltag dog hovedsageligt har placeret de sociale aktiviteter i periferien af virksomhedernes forretningsområde, fx i form af ekstern kommunikation i håb om bedre omdømme. For at få en mærkbar effekt og kunne blive til social innovation, må virksomhederne bringe de sociale aktiviteter tættere på kernen af deres forretning. Ifølge strategiguruer som Michael E. Porter og Mark R. Kramer er der kæmpe potentialer i dette, og man kan bygge forretningsmodeller op omkring at forsøge at løse store samfundsmæssige udfordringer. Vi har dog vænnet os til at anskue forretning og samfund som klart adskilte størrelser, hvorfor det vil kræve ændringer i vores tænkning og handling.

Kapitalismen i almindelighed og virksomhederne i særdeleshed er blevet bebredt mange af de senere års sociale, miljømæssige og økonomiske problemer, hvilket afspejler en legitimitetsproblematik, som er blevet institutionaliseret gennem både teori og praksis. I den økonomiske teori har vi fået præsenteret, hvordan enhver politisk begrænsning af virksomhedernes frihed hæmmer deres profitmaksimering – og dermed implicit, at samfund og forretning står i et modsætningsforhold til hinanden, idet samfundet har andre mål end blot profit. I praksis har regulering og

beskatning vist sig nødvendig for bl.a. at lade virksomhederne bære dele af omkostningerne i forbindelse med såkaldte eksternaliteter, såsom forurening og bæredygtige arbejds-markedsmodeller. Dette kan have medført, at virksomhederne har taget tanken om en klar arbejds- og opgavedeling til sig, så det er op til offentlige organisationer og NGO'er at varetage sociale interesser, mens de selv fokuserer på at tjene penge. Det er en opfattelse, som går igen i tanken om CSR, hvor social ansvarlighed først efter pres udefra er blevet en ekstraopgave for virksomhederne. Virksomhederne synes altså nærmest at have fået ansvar for noget, som de ikke tidligere har haft, men så længe det anskues som en ekstraopgave og et nødvendigt onde, er der ikke store chancer for, at det virkelig rykker noget i det samlede billede.

I stedet for at se samfund og forretning som to adskilte arenaer kan man fokusere på målet for de forskellige udviklingsaktiviteter, som finder sted. Overordnet er dette målværdiskabelse og forøgelse af vores handlekraft, hvilket både gælder i økonomisk og social forstand. Porter og Kramer har derfor introduceret begrebet *shared value*, som anerkender, at markedet for produkter og services ikke kun defineres af økonomiske behov og interesser, men i høj grad også af samfundsmæssige behov. Det er dette forhold, som begrebet social innovation sætter fokus på. Der er nemlig et enormt forretningspotentiale i sociale forbedringer, når man for alvor anerkender, at det omgivende samfund ikke er noget, som blot kan tages for givet, men noget, som virksomheden selv er med til løbende at skabe og intervenere i. Positive eksternaliteter, dvs. fælles ressourcer eller offentlige goder, såsom gunstige geografiske og klimatiske forhold, infrastruktur, institutionelle strukturer, karakteren af det sociale og kulturelle samliv samt det almene uddannelsesniveau, kan dårligt planlægges, produceres eller købes for penge af den enkelte virksomhed. Dog er virksomheden ganske afhængig af disse faktorer, hvorfor der er kommet fokus på at finde på nye måder at påvirke disse eksternaliteter, som derved tenderer til

<sup>14</sup> [www.baisikeli.dk/mozambique](http://www.baisikeli.dk/mozambique)



at blive internaliseret i virksomhederne. Når virksomhederne har erkendt, at ikke al profit er lige meget værd, men at skabelse af profit, som også involverer et socialt formål, er bedst, kan de se deres ydelser og processer med nye øjne. Dette blik rummer muligheden for at innovere, lave produktivetsforbedringer og sænke omkostningsniveauet ved at rekonfigurere deres værdikæde eller -netværk i forhold til sociale behov og problemer samt hidtil uadresserede markeder.

For at fremme en sådan udvikling kræver det også ændringer i den offentlige regulering, ligesom de finansielle markeder må blive bedre til at støtte op om mere langsigtede investeringer i projekter til at skabe shared value. Desuden skal vi blive bedre til at samarbejde på tværs af sektorer og uddrage mening og nytte

af forskellige data, som kan fortælle os om den dynamiske, sociale mangfoldighed.

Hvis initiativer til social innovation skal blive levedygtige i stor skala, kan det altså ikke blot være tiltag baseret på frivillighed, subsidier og det offentliges velvilje eller gunst. Kapitalistiske virksomheder må komme med på vognen og forsøge at udfylde deres rolle som en effektiv og selvforstærkende kilde til fremgang og vækst, men det kræver, at vi igen forstår virksomheden som en integreret del af et konkret fællesskab eller samfund og dermed, at lokalitet har stor betydning.







# OPI

---

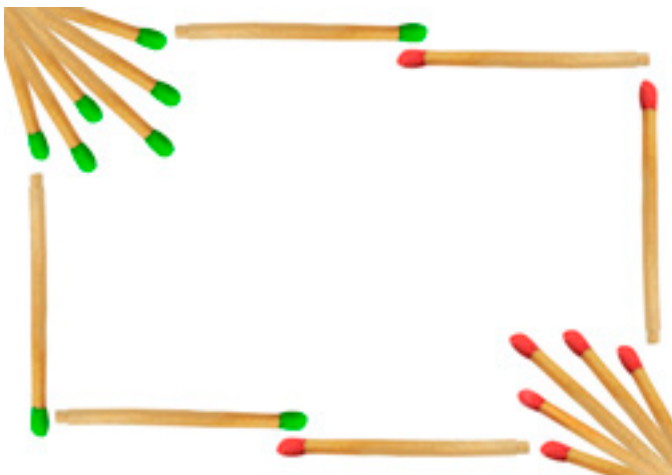
Offentlig-privat innovation foregår i partnerskaber mellem private virksomheder og offentlige organisationer, når man sammen udvikler nye løsninger, som både kan øge velfærden i samfundet og skabe forretning.

# OPI

## Introduktion

„Det særegne ved OPI-samarbejde, sammenlignet med andre former for offentlig-privat samarbejde, er, at relationen mellem deltagerne ikke kan karakteriseres som et „aftager-leverandør-forhold“ med henblik på levering af en kendt løsning. Deltagerne er derimod udviklingspartnere, der sammen udforsker nye innovative løsninger på fælles definerede problemer.<sup>1</sup>“

I løbet af de sidste 20 år er der skabt en bred erkendelse af, at en række komplekse samfundsmæssige udfordringer kræver, at vi arbejder med nye og mere sofistikerede løsningsmodeller på tværs af den offentlige og private sektor. Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) er en forholdsvis ny model for offentlig-privat samarbejde. OPI handler om, at offentlige og private partnere går hånd i hånd om at skabe innovation. Motivationen for det offentlige er et ønske om at hæve kvaliteten på en måde, der kan hjælpe det offentlige. Dette er særlig præsent i en tid, hvor de offentlige velfærdsbudgetter er pressede.



*OPI – Offentlig-privat innovation er en samarbejdsform mellem det offentlige og private for at skabe nye samfundsmæssige løsninger.*

Motivationen for de private virksomheder er at få adgang til den offentlige sektors know-how og ekspertise med henblik på at udvikle produkter til nationalt og internationalt salg. Små virksomheder ønsker typisk at udvikle et konkret produkt, mens større virksomheder ønsker udviklingserfaringer inden for en specifik målgruppe.

Innovation er ikke et mål i sig selv, men OPI skal bruges til at opnå resultater inden for følgende 3 områder:

1. Effektivisering, omstillingsparathed, øget produktivitet eller øget konkurrencedygtighed i den offentlige sektor.
2. Nye vækst- og markedsmuligheder for den private sektor.
3. Øget oplevet kvalitet for borgerne, samt en positiv effekt på fx sundhed, omsorg eller kriminalitet.

OPI er i forhold til andre offentlige-private samarbejdsformer særligt kendetegnet ved en høj grad af brugerinddragelse. Patienter, borgere og (for)brugere deltager aktivt i selve innovations- og udviklingsprocessen. Men også medarbejdere, der ofte inden for velfærdsteknologierne til omsorgssektoren fungerer som ambassadører for brugerne, inddrages for at sikre en høj kvalitet.

## Teoretisk baggrund

De senere år har der været meget fokus på offentlig-privat samarbejde. Det særlige ved OPI er, at det etableres med henblik på at udvikle, nytænke og effektivisere offentlige løsninger. Denne tilgang har ellers, hvis man stiller det skarpt op, traditionelt været forbeholdt private virksomheder. Men der er tale om et paradigmeskifte i den offentlige forvaltning. Et paradigmeskifte fra klassisk offentlig forvaltning til *New Public Management* (NPM)<sup>2</sup>. NPM har sine rødder i neoliberalismen, som har

<sup>1</sup> <http://www.kfst.dk/udbudsraadet/offentlig-privat-samarbejde-ops/typer-af-offentlig-privat-samarbejde/>

<sup>2</sup> Rennison, B. (2000) "Offentlig Ledelse? en fortælling om New Public Management og et alternativt studie på vej". Copenhagen Business School

haft stor bevågenhed i forbindelse med omorganiseringen af den offentlige sektor. Fokus er kommet på effektivitet, omstillingsparathed, øget produktivitet og øget konkurrencedygtighed.

Med NPM lægges der op til et opgør med det offentliges strukturer, kulturer og systemer. Man ønsker en fladere organisationsstruktur med decentralisering og delegering, og en resultatorienteret ledelse kombineret med inddragelse af de berørte brugere. Der stilles krav til en ny ledelseskultur, der er økonomisk, rationalistisk og generisk. Sprogbrugen og idealerne bliver *value for money*, *performance*, *excellence*, forandring og nytænkning, omstillingsparathed og service.<sup>3</sup> NPM sætter fokus på, at den offentlige sektor udvikler sig i retning af at være mere servicebaseret, kommunikerende og inddragende. Den offentlige sektor skal med NPM gå fra at være forvaltende til strategisk, udviklende og innovativ.

Argumenterne bag NPM hentes fra bl.a. ny-institutionel økonomisk teori og har dermed bund i en række klassiske økonomiske forestillinger. For det første, at økonomiske incitamenter er motiverende for det enkelte individ. For det andet, at markedet er den mest fornuftige styringsmodel i forhold til effektivitet og udvikling. For det tredje, at beslutninger, implementering og evaluering må foregå på baggrund af strategiske og rationelle analyser. NPM er også teoretisk inspireret af managerialism, med teoretiske perspektiver fra scientific management og taylorisme – altså en offentlig sektor baseret på den professionelle managers normative og gennemgribende forskrifter.

I de senere år er der lavet konsulentrapporter, som sætter fokus på offentlig-privat innovation. Fælles for dem er, at de følger argumentet bag NPM. Rapporterne fremhæver, at den offentlige sektor har et stort og uforløst potentiale for forbedring og effektivisering gennem innovation. Den offentlige sektor har ikke historisk haft et naturligt incitament til at innovere, idet det sjældent har været afgørende med hensyn til økonomi og borgerservice.<sup>4</sup> Ty-

pisk har det offentlige ikke været risikovilligt, og nye idéer er blevet skudt ned. Årsagerne og udfordringerne er mangel på visioner og konservatisme fra politisk hold, dårlige forudsætninger for kreative eksperimenter, silotænkning, fagmiljøer, mangel på effektmåling af innovation og nulfejls-kultur.<sup>5</sup>

Men i dag står det offentlige over for en del udfordringer i forhold til at sikre fremadrettet værdi og service til borgerne. OPI indgår i et strukturelt praktisk skifte i det offentliges måde at skabe værdi på. Det offentlige må, så at sige, indgå i nye relationer til omverdenen og være problemløsende på nye måder.

### Praksis

Tidligere har NGO'er, private virksomheder og offentlige organisationer arbejdet adskilt fra hinanden, og deres forhold til hinanden har været opportunistisk præget. NGO'er var ikke interesserede i management og lovgivning. Private virksomheder var ikke interesserede i sociale problemer, og kontakten til det offentlige var sædvanligvis opportunistisk præget. Det offentlige havde som deres vigtigste opgave at beskatte og regulere de private virksomheder. Samtidig har private virksomheders forhold til NGO'er nærmest været naturstridigt.

Denne silotænkning opløses nu, og der dannes innovationsalliancer mellem især det offentlige og de private virksomheder. OPI skaber effekt og løsningsmodeller på konkrete offentlige problematikker. På den måde bliver private virksomheder en vigtig ressource i udviklingen af velfærden. Offentlig-privat innovation må og skal tænkes som værdiskabende – innovation er ikke et mål i sig selv. I praksis skal det have en effekt for det offentlige og bidrage til vækst for virksomhederne, uden at borgernes oplevelse af kvalitet forringes.<sup>6</sup>

Der findes 6 offentlig-private samarbejdsformer, hvoraf OPI er en. OPI er kendetegnet ved:

- Nytænkning og udvikling.
- Deltagerne er udviklingspartnere, som sammen skal finde løsninger til den offentlige

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Red Associates i samarbejde med Quartz Strategy Consultants (2005) "Bedre Innovation i den offentlige sektor". Rambøll (2006) "Innovationskraft – dilemmaer og potentialer i offentlig innovation".

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> icph.dk

sektors udfordringer – fx øget velfærd og bedre service.

- Høj grad af brugerinddragelse.
- Der udbydes en problemstilling og ikke en kendt ydelse, derfor er kravspecifikationen åben og tilpasses undervejs.
- Målet er at forbedre den offentlige service, og give den private part know how og viden til udvikling af produkter/ydelser m.m.
- Kontraktlængden er variabel og afhængig af udviklingsperspektivet. OPI er ofte længerevarende konstitutioner.
- Fokus: Innovation, forbedring og effektivisering.

Der findes ikke én måde at organisere OPI-samarbejde på, og der er gode eksempler på både store, velstrukturerede projekter og mindre forankrede projekter. Men brugerinddragelse er et gennemgående tema, fordi formålet er at løse problematikker og dermed skabe løsninger, der dækker brugernes nuværende og fremtidige behov. For at sikre projekternes succes er det derfor væsentligt at gøre brug af brugerinddragelse, så problemløsningen reelt kommer til at dække brugernes behov. Brugere kan være borgere, forskningsinstitutioner, virksomheder og medarbejdere.

Innovation har gode forudsætninger, når brugerne konvergerer. En bred brugerinddragelse sikrer, at problemstillinger og idéer anskues fra flere og forskellige vinkler med udgangspunkt i forskellige virkeligheder og praksisser. Det skæve og umiddelbart utænkelige bliver ofte inspireret, når forskellige metoder/processer fra andre kulturer kan sættes i spil sammen. De modsatrettede krav om både effektivisering og bedre service kan ikke opnås uden radikal nytænkning, og som sagt arbejder OPI strategisk med at skabe værdi med hensyn til kvalitativ forøgelse af velfærdsydelsen, offentlig effektivisering og vækst i den private virksomhed. Disse tre mål har naturligvis været med til at øge interessen for OPI hos både stat og virksomheder. Når innovationspartnerskaber er en succes, så rummer det store fordele for de pri-

vate virksomheder, samtidig med at partnerskaberne imødekommer nogle af den offentlige sektors udfordringer.

Potentialet er vidtrækkende, men der er selvfølgelig også udfordringer, og en realisering af potentialerne kræver, at udfordringerne for innovationspartnerskaberne adresseres. Erhvervs- og vækstministeriet har sammen med en række styrelser, OPI.Lap og Mindlab udviklet en OPIguide. OPIguiden indeholder information om rammerne for OPI og relevante opmærksomhedspunkter vedrørende OPI samarbejde. Det tætte partnerskab mellem det offentlige og private udfordrer på flere områder det offentliges rammer. Det er særlig vigtigt at være opmærksom på 4 centrale temaer i OPI samarbejdet:

- Jura – De juridiske rammebetingelser
- Forankring – Den offentlige strategiske prioritering
- Investering – OPI som investering i fremtidig drift
- Organisering – De organisatoriske rammer

Juridiske rammebetingelser for partnerskaber mellem offentlige og private vurderes ofte som den største udfordring/barriere. Regelsæt for offentlige og private partnerskaber er nemlig ikke udviklet med henblik på OPI.<sup>7</sup> Med hensyn til forankring er der mange OPI samarbejder, som har manglet forankring og strategisk ledelsesmæssigt fokus, selv om succes netop er afhængig af prioritering fra beslutningstagere. Det er ofte endt ud i, at private virksomheder har oplevet samarbejdet som uambitiøst og forretningsmæssigt uinteressant.<sup>8</sup> I det offentlige er risikoviljen over for nye investeringer typisk lav, men OPI må nødvendigvis ses som en investering, der kan skabe effektivisering, vækst og øget kvalitet i fremtiden.<sup>9</sup> Organisering er endnu en afgørende faktor for OPI samarbejders succes, og det offentlige må derfor være gearet til at samarbejde med private. Hvis OPI potentialer skal indfries, er det nødvendigt at se på tværs af afdelinger, faglige skel, siloer og organisatoriske

<sup>7</sup> [Opiguide.dk/jura](http://Opiguide.dk/jura)

<sup>8</sup> [Opiguide.dk/forankring](http://Opiguide.dk/forankring)

<sup>9</sup> [Opiguide.dk/investering](http://Opiguide.dk/investering)

enheder. Læs uddybende anbefalinger om de 4 centrale temaer på [www.OPIguide.dk](http://www.OPIguide.dk).

OPIguide er en værktøjskasse, der hjælper offentlige myndigheder i gang med OPI samarbejde.

## OPIGUIDE

### Cases

Inden for sundhedssektoren og hospitalerne har OPI i længere tid været frugtbart, men også inden for byudvikling og urbant design er innovationspartnerskaber på vej frem. I det følgende præsenteres to cases: En inden for velfærdsteknologi og en inden for byrumsudvikling.

### Superkilen – byrumsudvikling

Superkilen er et stort byrumsprojekt på Nørrebro i Mimersgadekvarteret. Det er udviklet i samarbejde mellem Københavns Kommune, Realdania, BIG, Topotek 1, Superflex og Lemming & Eriksson. Projektet har allerede nu udviklet kvarteret til gavn for borgerne og resten af København. På Københavns Rådhus er det strategiske mål, frem mod 2015, at København skal blive verdens bedste by at leve i.

Superkilen er et eksempel på et projekt, som skal realisere dette mål ved at drive en positiv udvikling i bydelen frem – på fysisk såvel som menneskeligt plan. Projektet er ikke et smart designpåfund, men skal bidrage til at skabe social integration i Mimersgadekvarteret, der har været præget af sociale problemer i form af bandevold og flere skudepisoder.

Der har været tale om en meget moderne konceptuel tilgang til byrumsudvikling. Det er nemlig ikke kun kommunen og arkitekter, der har planlagt rummet. Enkelte beboere har sammen med partneren Superflex rejst til lande, hvor deres kulturelle baggrund stammer fra, for at lede efter repræsentativt inventar til byrummet på Nørrebro. Det er en radikal inddragelse af brugerne, og pointen er at få folk, der normalt ikke blander sig i debatten om nærmiljøet og det offentlige rum, til at være proaktive. De får faktisk tildelt direkte magt i udviklingen af byrummet, hvilket har den positive effekt, at pladsen repræsenterer den mangfoldighed, bydelen er præget af. Der er fx baseballnet fra South Compton i LA, et springvand fra Marokko, engelske skraldespande og en japansk blæksprutte, som børnene kan rutsje på. 121 stykker inventar fra 57 forskellige lande, hvilket cirka svarer til det antal af nationaliteter, bydelen er præget af. Det har ikke udelukkende været hensigten at



*Superkilen er et multikulturelt byrum på Nørrebro, som skal forbedre bylivet.*

skabe et flot byrum, men i stedet at efterlade en positiv social effekt, som kunne afhjælpe nogle af de problemer, området var præget af. Den positive effekt ses allerede nu under et år efter. Byrummet bliver brugt og præget af andre typer end tidligere, og målet med at skabe et integrerende byrum er allerede lykkedes. Fra at være et kriminelt område har det udviklet sig til et område, hvor unge mødre mødes og hænger ud med deres børn. Det er en mangfoldig plads, der er broget på præcis samme måde som Nørrebro, og derfor binder det området sammen. Superkilen benyttes på forskellige måder, og skaterne bruger fx bænkene til at skate på, selvom det ikke er meningen. Men det betyder jo først og fremmest, at man har skabt et byrum, som folk har lyst til at bruge, hvilket naturligvis er hensigten, men ikke nødvendigvis en selvfølgelig konsekvens af megen byrumsudvikling.

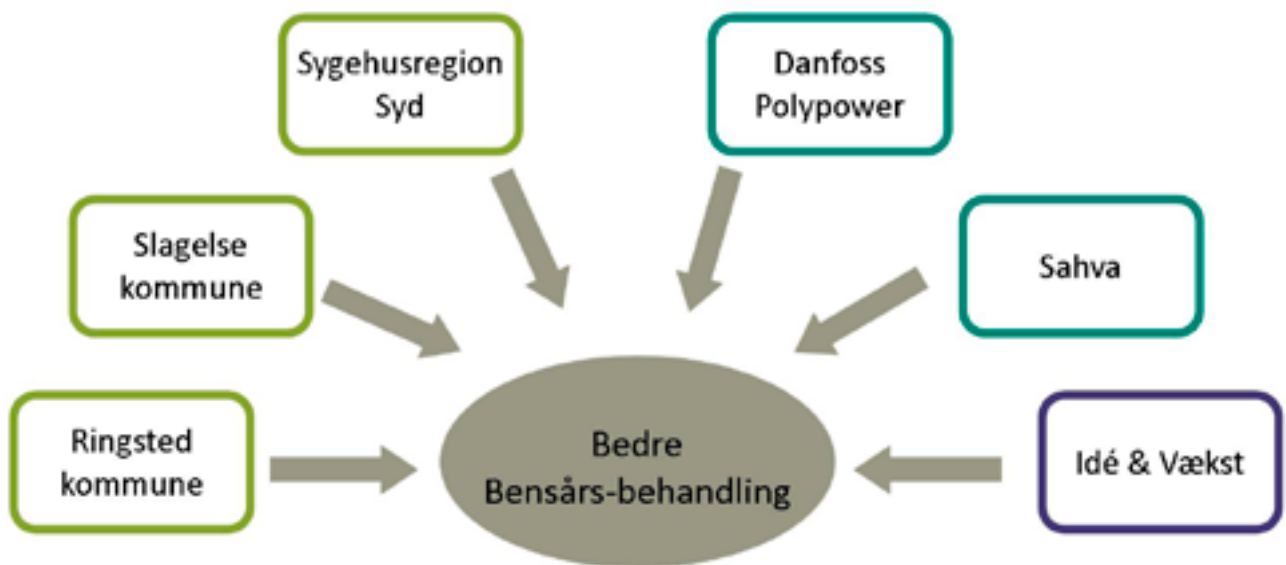
**Velfærsteknologi – venøse bensår**

Sygehus Syd i Region Sjælland og Danfoss Polypowers har sammen med hjemmeplejen og patienter i Slagelse og Ringsted kommuner og Teknologisk Institut skabt en prototype, der kan måle trykket under bandager til venøse bensår. Udgangspunktet har været at forbedre

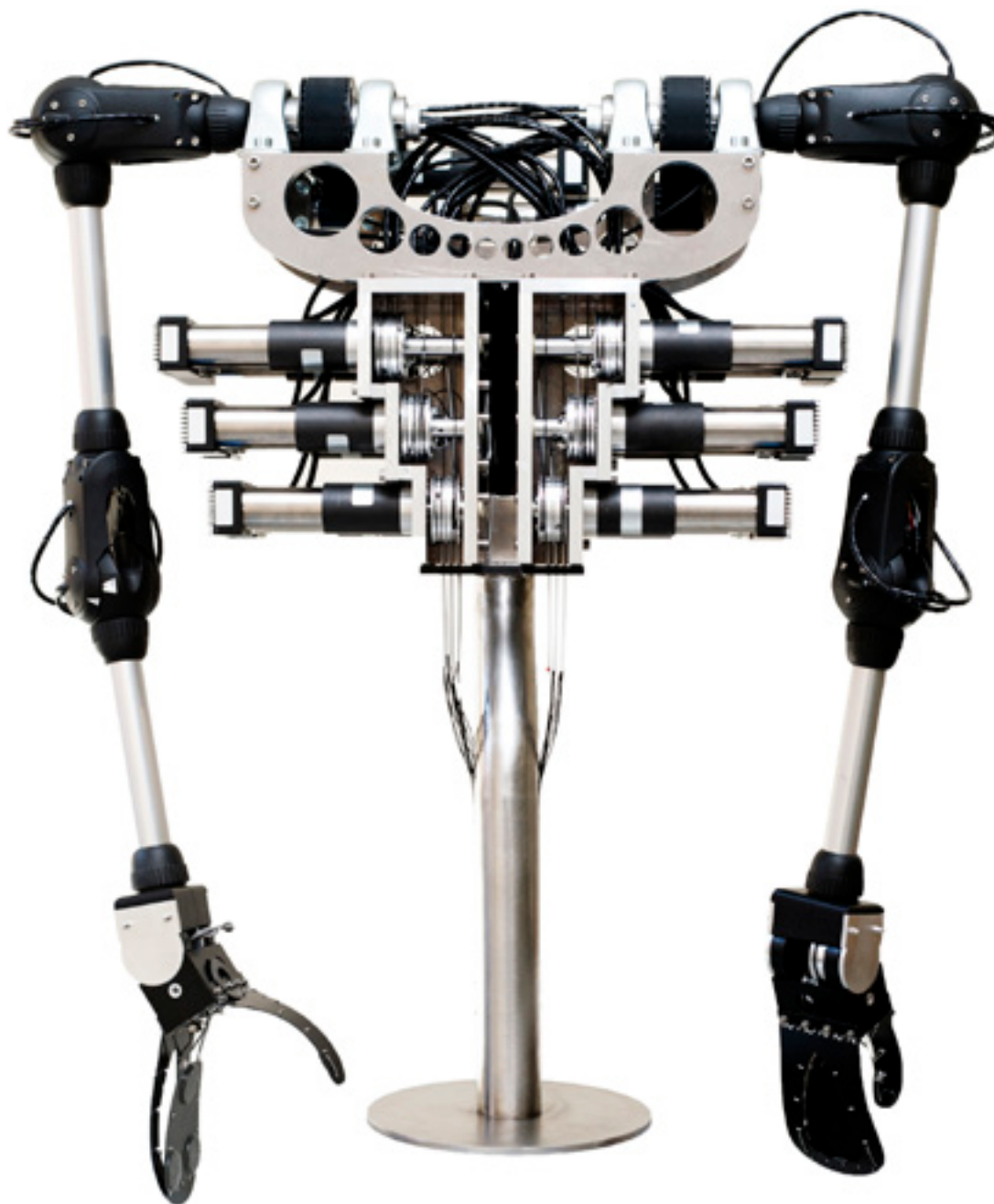
livskvaliteten for de ca. 20.000 danskere, som lever med kroniske venøse bensår. Der er tale om en patientgruppe, hvor udgifter pr. patient p.t. er 20-40.000 kr., hvilket medfører en årlig samfundsudgift i omegnen af 1/2 mia. kr. til behandling. Det forventes, at patientgruppen stiger yderligere de kommende år.

Patienterne har store gener pga. de mere eller mindre kroniske bensår, hvorfor projektet også har fokuseret på patienternes livskvalitet. Behandlingen er ubehagelig for borgerne og medfører begrænsninger og gener i deres hverdag. Det kræver stor teknisk viden og erfaring hos sygeplejerskerne at udføre korrekt kompressionsbehandling. Behandlingen skal tænkes holistisk med fokus på både „plasteret på såret“ og „plasteret i en kontekst“, idet livsstil m.m. er en afgørende faktor i behandlingen.

Kernen i projektet er et åbent samarbejde mellem offentlige og private deltagere, som med deres forskellige kompetencer bidrager til optimering af udviklingsproces og resultatskabelse. Potentialet for at anvende Danfoss PolyPowers materiale til produkter inden for sundhedsområdet udnyttes i projektet ved at kombinere virksomhedens viden med de of-



*Projektpartnere i projektet om at forbedre behandling og livskvalitet for patienter med venøse bensår.*



*Velfærdsteknologi anses som et stort potentiale for både den offentlige sektor og private virksomheder.*

fentlige partners viden om bensårsbehandling og Teknologisk Instituts viden om brugerdriven sundhedsinnovation.

Prototypen er det foreløbige og ganske håndgribelige resultat af et sundhedsinnovationsprojekt. Prototypen, der er baseret på Danfoss Polypowers DEAP-teknologi (Di-elektriske ElectroAktive Polymerer), har sensorer, som

særlig præcist kan måle tryk under patienternes bandage. Da trykpåvirkningen har stor betydning for sårets heling og lindring af de gener, såret medfører, er det vigtigt, at bandagen er lagt med et korrekt tryk. Derfor kan en bandage med trykmåler aflaste de daglige tilsyn og give mere frihed for den enkelte patient i hverdagen. Derudover kan produktet også gøre det nemmere for sygeplejerskerne at



skifte bandager. I dag er det både vanskeligt og tidskrævende. Ca. 80% af behandlingsomkostningerne går til arbejdstid, mens 20% går til forbindinger og materiale.

Det er første gang, at Sygehus Syd under Region Sjælland har været med til at udvikle et produkt med en virksomhed. Samarbejdet har givet grobund for idéudvikling og skabt en idérigdom, der ikke ville være opstået, hvis parterne havde gjort det hver for sig. Det er netop samarbejdet mellem den offentlige og private part, der har skabt prototypen.

### **Perspektiver**

OPI-samarbejde er stadig forholdsvis ukendt i Danmark og udlandet, og der mangler tilstrækkelig god praksis på området til, at man kan lave en trin-for-trin guide. Det er også småt med stærke erfaringer i forhold til at belyse best/worst cases, og det er vigtigt at forstå, at OPI er en meget kompleks tilgang til udvikling, og derfor kræver det både en ganske moden offentlig organisation og råd-

givningserfaringer for at kunne indgå i denne type samarbejde. I de senere år er der kommet fokus på, hvordan det offentlige kan bruge sin udbuds- og indkøbspolitik mere aktivt og incitere til udvikling i erhvervslivet. Nu har også pensionsselskaberne meldt sig på banen, som en mulig investor og partner i forbindelse med større OPI-samarbejder, og det bliver spændende at følge, hvorvidt det lykkes at strikke nogle gangbare modeller for samarbejde sammen. Vi er nemlig tvunget til at finde på smartere løsninger til den offentlige sektor for at få budget-kabalen til at gå op, således at man fortsat kan levere god service til borgerne. Samtidig repræsenterer velfærdsløsninger et stort eksportpotentiale for danske virksomheder, som ved at lære fra den veludbyggede og modne offentlige sektor i Danmark kan opbygge en styrkeposition på det globale marked. OPI er nemlig særlig relevant, når det drejer sig om komplekse udfordringer, hvor behovet endnu ikke er klart, hvorfor det kræver længerevarende interaktion at identificere udviklingspotentialer.





# Eco-design

---

Eco-design spænder over en række tilgange til udvikling af produkter og ydelser med færre skadelige – eller ligefrem med gavnlige – effekter på miljøet, mennesker og virksomhedens økonomi, som kan være stærke drivere for innovation.

# ECO-DESIGN

## Introduktion

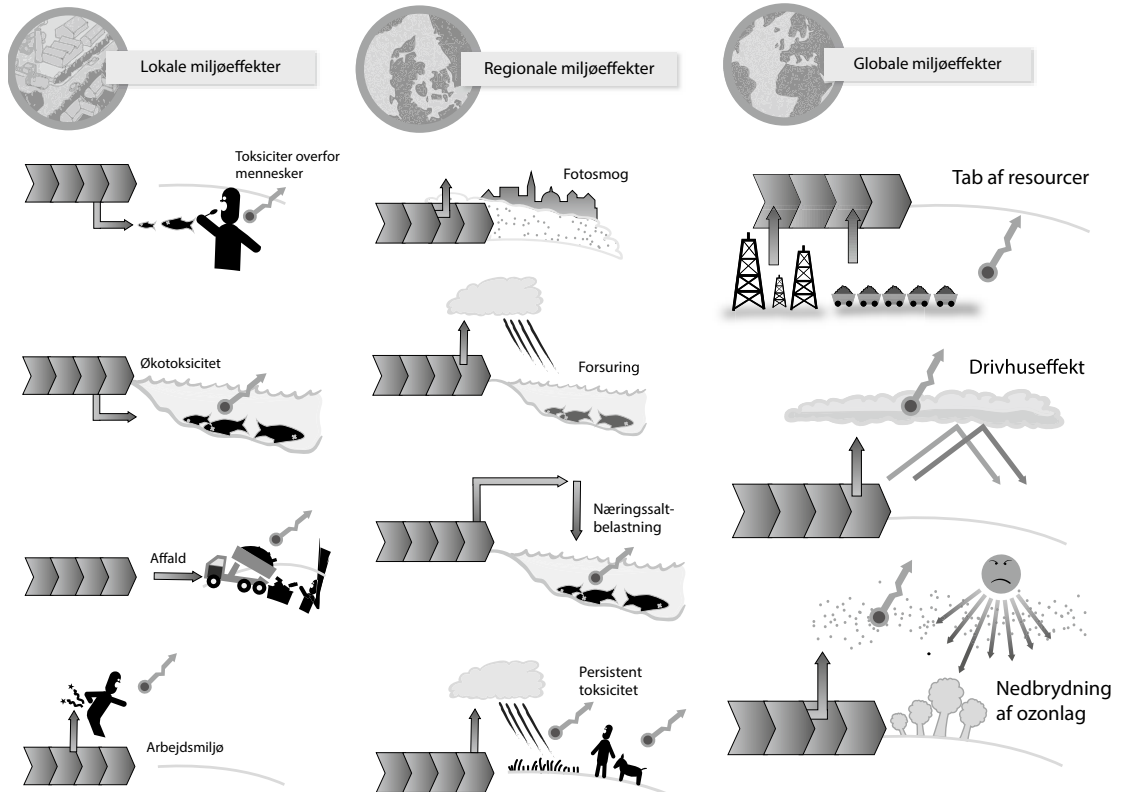
Termen eco-design dækker bredt en række forskellige tilgange til udvikling af produkter med færre skadelige – eller ligefrem med gavnlige – effekter på miljø, mennesker og i stigende grad også økonomi. Inden for de seneste år har en lang række både større og mindre virksomheder fået øjnene op for, at miljøvenlige produkter også kan have en meget positiv indvirkning på den økonomiske bundlinje. Ved at anvende eco-design metoder kan virksomheder fx opnå følgende fordele:

- Designe (langt) foran lovgivningen på området.
- Designe produkter med større oplevet produktkvalitet og dermed større efterspørgsel blandt forbrugere.

- Designe produkter, som er økonomisk rentable at producere samt billigere i drift og vedligehold.
- Designe produkter, som er mindre følsomme over for fremtidige prisstigninger på knappe ressourcer.
- Designe produkt/servicesystem-baserede forretningsmodeller, som muliggør større indtjening uden at sælge flere produkter. Samtidig kan eco-design helt overordnet være en stærk driver for innovation i virksomheden.

## Teoretisk baggrund

Skønt der i disse tider tales meget om klimaændringer som følge af global opvarmning, så er den globale opvarmning blot en af en række miljøeffekter, som direkte afhænger af men-



neskets forbrug af ressourcer og udledning af skadelige stoffer. Global opvarmning forårsages af udledning af drivhusgasser som fx CO<sub>2</sub> og CH<sub>4</sub>. Disse gasser danner en kappe om jorden, som forhindrer den indstrålede solvarme, samt varme fra menneskelige aktiviteter såsom forbrænding af fossile brændsler, i at slippe ud. Det får gennemsnitstemperaturen på jorden til at stige, hvilket påvirker jordens klima og fører

til fx ekstreme vejrphenomener, som ødelægger levesteder for dyr og mennesker. På samme måde fører udledning af andre skadelige stoffer eller forbrug af ikke-fornyelige ressourcer til de øvrige miljøeffekter, som typisk opdeles efter, om de belaster lokalt, regionalt eller globalt:<sup>1</sup>

Men hvad har miljøeffekterne med udvikling af produkter at gøre? Selv om produktudviklings-

## 1 Vælg materialer med lave miljøbelastninger, herunder:

- Non-toksiske, harmløse materialer: fx uden tungmetaller, asbest o.l.
- Fornyelige materialer: fx ikke fossilt brændstof eller sjældne metaller
- Materialer med lavt energiforbrug under udvinding og produktion
- Materialer, som kan genanvendes (uden tab i materialeegenskaber)
- Genanvendte materialer, når de kan leve op til de øvrige materialekrav

## 2 „Afmaterialisér“ produktet ved at reducere vægt og volumen

## 3 Vælg miljømæssigt effektive produktionsprocesser, herunder processer med:

- Færre produktionssteps
- Lavere energiforbrug
- Lavere produktion af affald
- Færre og renere hjælpestoffer<sup>2</sup>

## 4 Anvend et miljømæssigt effektivt distributionssystem, herunder:

- Mindre og mere miljøvenlig emballage
- Energieffektiv transportform
- Energieffektiv logistik, fx ved at reducere transportafstande

## 5 Reducér miljøeffekter i brugsfasen, fx ved at:

- Reducere energiforbrug
- Anvende renere energikilder
- Anvende færre og renere hjælpestoffer

## 6 Optimér levetiden ved at gøre produktet/systemet mere pålideligt og holdbart samt lettere at vedligeholde og reparere

## 7 Optimér bortskaffelsessystem ved at:

- Stimulere genbrug af hele produktet
- Genbruge komponenter
- Genanvende materialer
- Sikre forbrænding uden skadelige emissioner

## 8 Optimér produktets/systemets funktion ved at:

- Sælge produktets funktion (som service) fremfor selve produktet
- Muliggøre, at flere brugere kan bruge samme produkt – fx debiler
- Integrere flere funktioner i samme produkt – fx tv med harddiskoptager
- Reducere unødvendige funktioner, som medfører flere komponenter
- Skabe opmærksomhed omkring produktets miljøegenskaber

<sup>1</sup> Olesen, J., H. Wenzel, L. Hein, and M. M. Andreasen. (1996). „Miljørigtig konstruktion: Dansk Industri“.

<sup>2</sup> Et hjælpestof er et stof som forbruges i løbet af et produkts livsforløb, for at hjælpe produktet med at udfylde sin funktion. Fx bruger en vaskemaskine energi, vand, vaskemiddel, skyllemiddel, afkalkningsmiddel osv. under brug.

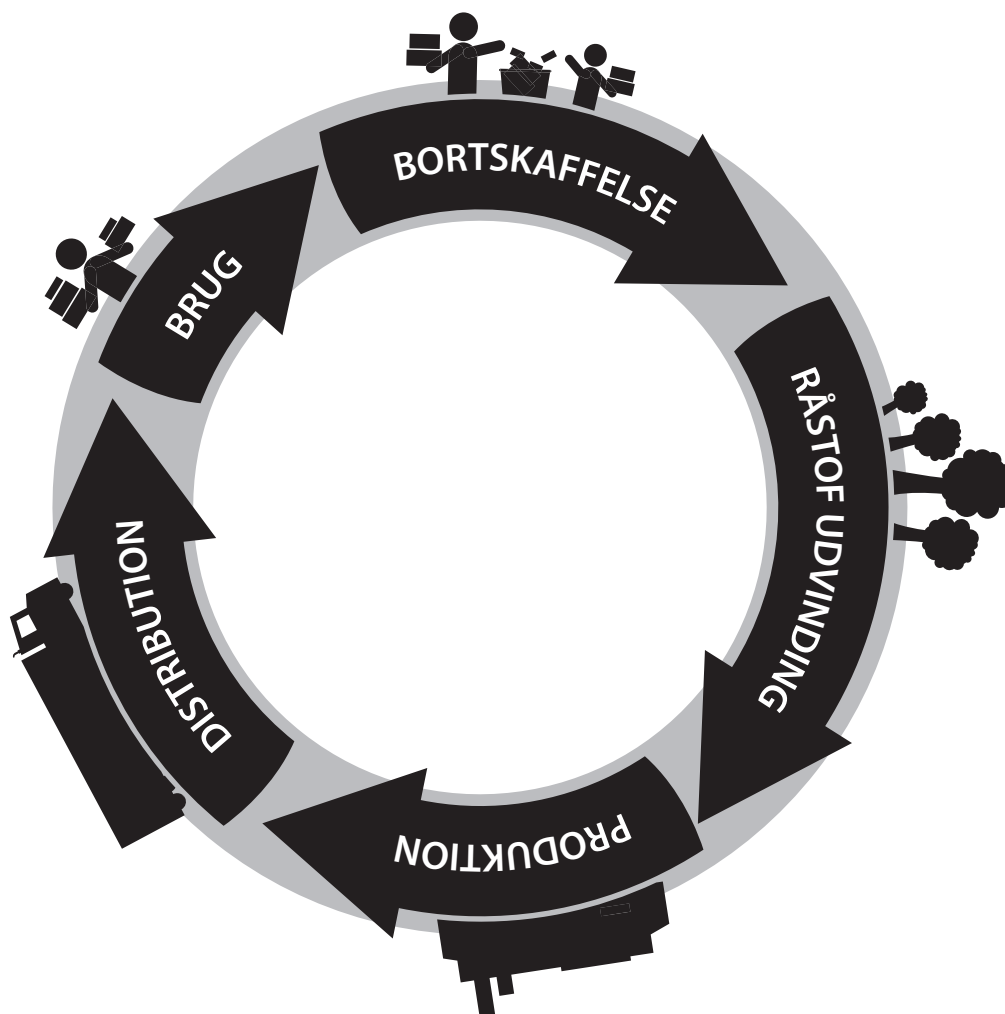
aktiviteterne i sig selv ikke er nævneværdigt miljøbelastende, anslås det generelt, at 80% af et produkts miljøbelastning besluttet i den konceptuelle designfase. I denne fase kan designeren vælge mellem en række strategier for at reducere produktets miljøeffekter:<sup>3</sup>

For at sikre det mindst miljøbelastende (eller mest miljøgavnige) resultat, er det vigtigt, at designeren disponerer over produktets miljøbelastninger i hele produktets livscyklus: Fra ressourceudvinding over produktion, distribution og brug til bortskaffelse. Fx kan en bestemt fremstillingsmetode måske spare energi i fremstillingen, men til gengæld betyde, at produktet ikke kan adskilles til rene materialefraktioner. Det vil forhindre genbrug af

materialer, som så skal udvindes på ny. Det vil ofte være langt mere energikrævende end den opnåede energibesparelse i fremstillingen af produktet.

Af samme årsag er langt de fleste tilgange til eco-design baseret på en livscyklustankegang, hvor produktet designes med henblik på optimering af produktets miljøperformance i hver produktlivsfase, på lige fod med andre teknologiske, økonomiske og evt. sociale optimeringskriterier.

Det udfordrende ved eco-design ligger i høj grad i både at optimere miljømæssigt for hele produktlivsforløbet og balancere med de øvrige optimeringsparametre, samt at sikre



Den cirkulære økonomi.

<sup>3</sup> Mulder, K. (2006). Sustainable development for engineers: A handbook and resource guide. Sheffield: Greenleaf.

værdiskabelse på de gennemførte miljøoptimeringer. I en produktudviklingshverdag med både underleverandører og kunder får en eco-designtilgang konsekvenser for alle parter – upstream og downstream.

### Praksis

Både med akademisk og industrielt afsæt er der efterhånden udviklet en palette af eco-designmetoder, som kan anvendes i design og produktudvikling. Metoderne kan benyttes til dels at guide den miljømæssige optimering af produktet og sammenholde det med de øvrige optimeringsparametre, samt til at kvantificere de afledte miljøeffekter ved forskellige designvalg. Specielt kvantificeringen af miljøeffekter kan være en udfordring, da det både er tidskrævende og meget afhængigt af data, som ikke nødvendigvis er tilgængelig i de tidlige udviklingsfaser. Generelt giver livscyklusvurderinger (LCA) de mest retvisende kvantitative resultater for et produkts miljøperformance, men de kan være vanskelige at anvende i de tidlige faser af udviklingen af nye produkter pga. det sparsomme datagrundlag. De processuelle eco-designmetoder operationaliserer og effektiviserer designprocessen, men giver ikke en helt så valid kvantificering af miljøeffekter og dermed ikke nødvendigvis det mindst miljøbelastende produkt. De to tilgange kombineres ofte i produktudviklingsprocessen, specielt i re-design af et eksisterende produkt.

Her kan eksisterende livscyklusvurderinger for lignende produkter bruges til at identificere de vigtigste indsatsområder for eco-re-design, og de mere processuelle tilgange kan

bruges til at guide selve design-processen, udbrede løsningsrummet, prioritere løsningsalternativer osv.

### Værdiskabelse ved eco-design

Et helt kapitel for sig ligger i selve værdiskabelsen ved eco-design. Som nævnt er eco-design en balancegang mellem miljø-, social-, økonomisk-, og teknisk performance. Har man i designprocessen foretaget et trade-off, hvor specielt miljøvenlige egenskaber er blevet prioriteret fremfor en mere økonomisk rentabel løsning, skal dette valg kommunikeres til kunderne, så merværdien bliver tydelig. Et forsøg på at skabe en simpel kommunikation om dette er certificering med de såkaldte eco-labels, fx den nordiske Svane, den europæiske Blomst, eller den nyere Cradle-to-cradle certificering, som er specielt efterspurgt på det amerikanske marked.<sup>4</sup>

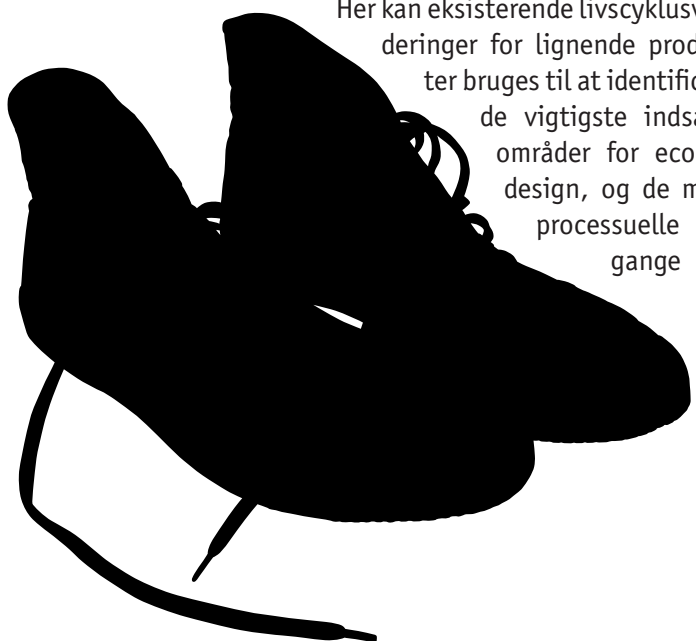
Tekstilvirksomheden Gabriel er en af de første herhjemme til i høj grad at tage eco-design og eco-labelling til sig. Virksomheden har implementeret ISO-certificerede kvalitets- og miljøledelsesstandarder (ISO 9001, 14001, EMAS osv.), har udført ISO-14040 certificerede livscyklusvurderinger af deres produkter, og har certificeret en stor del af deres produkt-sortiment med eco-labels som Oeko-tex, Blomsten, Svanen og i stigende grad Cradle-to-cradle. Gabriel var den første danske virksomhed, som opnåede en Cradle to Cradle certificering af hele virksomheden. Skønt det er en bekostelig affære, som involverer hele forsyningskæden, opnår Gabriel:<sup>5</sup>

- Bedre opfyldelse af kundeønsker.
- Opfyldelse af fremtidige kunde- og myndighedskrav.
- Øget afsætning.
- Merværdi i hele forsyningskæden.
- Øget medarbejder- og kundetilfredshed.

Netop certificeringen kan dog være en meget bekostelig affære, hvilket mindre virksomheder har svært ved at komme i nærheden af.

<sup>4</sup> Se [www.eco-label.dk](http://www.eco-label.dk) og [www.vuggetilvugge.dk](http://www.vuggetilvugge.dk) (sidst observeret 3. august 2012).

<sup>5</sup> Nedergaard, K. (2012): Gabriels miljøstrategi og innovation med Cradle to Cradle. Præsentation på Teknologisk Institut's konference: Bæredygtige forretningsmodeller, 14. marts 2012.



## Cases

Den hollandske virksomhed Oat Shoes<sup>6</sup> er et godt eksempel på en mindre virksomhed, hvis hele forretningsgrundlag hviler på eco-designede produkter, nærmere bestemt sko. Deres motto er „Oat – Shoes that bloom“, og det er netop, hvad de gør. Indlagt i hver Oat sko er en lille beholder med blomsterfrø og en instruktion til, hvordan man graver sine sko ned, når de er udtjente. Hvis man følger instruktionerne vokser der blomster op efter få dage, der hvor man begraver sine sko – og skoene nedbrydes fuldstændig i naturen uden udledning af skadelige stoffer.

Oat er en opstartsvirksomhed og har ikke ressourcerne til at blive cradle-to-cradle certificeret, selvom virksomheden og deres produkt følger cradle-to-cradle filosofien og formentlig ville leve op til certificeringskravene, hvis de ansøgte. Oat's branding er derfor et glimrende eksempel på, hvad mindre virksomheder kan gøre, hvis de vil synliggøre deres produkters mérværdi for deres kunder. Den innovative branding har tilmed ført til, hvad man nærmest kan kalde for crowdsourced markedsføring, hvor kunder, trendspottere o.l. gratis udbreder kendskabet til virksomheden og deres produkter på forskellige sociale medier og blogs.<sup>7</sup>

Oat's primære eco-innovation er en bestemt plastmaterialekomposition, som er af syntetisk oprindelse, men alligevel er 100% bionedbrydelig, dvs. det kan nedbrydes fuldstændigt i naturen uden udledning af skadelige stoffer. Materialet er testet og certificeret i forhold til standarden EN13432, som angiver, at 90+% af materialet skal være nedbrudt efter 6 måneder i et ideelt miljø. Plastmateriale udgør sålerne i Oat's sko, og som beskyttelsesstrategi hemmeligholder Oat „opskriften“ på materialet.

Til gengæld fortæller Oat alt om de øvrige materialer, de anvender, som er af naturlig oprindelse: Kork og kokosnøddefibre til såler, hamp og bomuld til skoens overdel og lignende. Oat fortæller også åbenlyst om de

udfordringer, de står overfor, og efterlyser fx bionedbrydelig lim og non-toksiske farver fra potentielle leverandører.

Netop leverandører arbejder Oat også meget med. Det er vigtigt for Oat, at leverandørerne lever op til de samme høje krav til bionedbrydelighed, som de selv gør – ellers lever deres produkt ikke op til det, de lover. Oat arbejder også med downstream aftagere af deres produkt. Fx har de indset, at hvis de ender med at sælge rigtig mange sko, så er tilfældig nedgravning af sko i miljøer, hvor skoene kan være lang tid om at blive nedbrudt, nok ikke den bedste bortskaffelsesløsning. Derfor er virksomheden i dialog med aktører fra det hollandske affaldssystem om at sætte en infrastruktur op for indsamling og nedbrydning af bionedbrydelige materialer.



## Multifunktionsdesign minimerer miljøeffekter i brugsfasen

Brugsfasen er ofte den fase med de største miljøeffekter, specielt for aktive produkter som forbruger hjælpestoffer for at kunne levere den ønskede funktionalitet. Det gælder fx en vaskemaskine, som forbruger vand, vaskemidler, skyllemidler, afkalkningsmidler og elektricitet i brugsfasen. Men Puma har erfaret, at passive produkter, som egentlig ikke har behov for hjælpestoffer for at levere den ønskede funktionalitet, også kan have et overraskende stort mérforbrug i brugsfasen.

<sup>6</sup> Se [www.oatshoes.com](http://www.oatshoes.com) (sidst observeret 3. august 2012).

<sup>7</sup> Læs evt. mere i kapitlerne om Sociale medier og Crowdsourcing



Da Puma skulle re-designe sine skoæsker valgte de at begynde med en fuld livscyklusvurdering, for at få et kvantitativt overblik over de vigtigste indsatsområder. Den afslørede, at 90% af deres kunder valgte at få en pose med, når de købte nye sko i den eksisterende skoæske. Denne ekstra pose udgjorde mellem 15-30% af miljøeffektspotential-



lerne i den fulde livscyklus for skoene, hvorfor langt de fleste re-design forslag gik på at integrere posens funktionalitet i skoæskeden. Den endelige løsning, som igen blev udvalgt på basis af livscyklusvurderinger, endte faktisk med at være en genbrugelig pose med indbygget sko-æske funktionalitet. Med de store mængder af skoæsker, som Puma distribuerer, vil deres „Clever little bag“ hvert år spare miljøet for forbrug af 8500 ton papir, 20 mio.

MJ elektricitet, 1 mio. liter vand, 1 mio. liter olie til opvarmning, 0,5 mio. liter dieselolie til transport, 275 ton plastic, samt en udledning på 10.000 ton CO<sub>2</sub> ækvivalenter. Alene hvad angår besparelser i materiale- og energiforbrug er dette altså en glimrende forretning for Puma.<sup>8</sup>

### Perspektiver

Eco-design og udviklingen af mere bæredygtige produkter og services spås en større og større betydning fremover. Forbrugertrendanalytikere har spået det som en af de dominerende forbrugertrends i 2012,<sup>9</sup> store toneangivende virksomheder som Nike, Dell og Garnier har alle initiativer i gang på dette område, og den danske regering satser sammen med mange andre politiske aktører på både „grøn teknologi“ og en „grønnere“ økonomi. På politisk niveau arbejdes således med at udvikle en ny målestok for et lands bruttonationalprodukt, som også tager hensyn til miljøpåvirkning.<sup>10</sup>

På forbrugertrend- og virksomhedsfronten arbejdes der i øjeblikket meget med to af strategierne for at reducere et produkts/systems miljøeffekter:

<sup>8</sup> Se [www.puma.com/cleverlittlebag#impact](http://www.puma.com/cleverlittlebag#impact) (sidst observeret 3. august 2012)

<sup>9</sup> Se <http://trendwatching.com/trends/12trends2012/?ecocycology> (sidst observeret 3. august 2012).

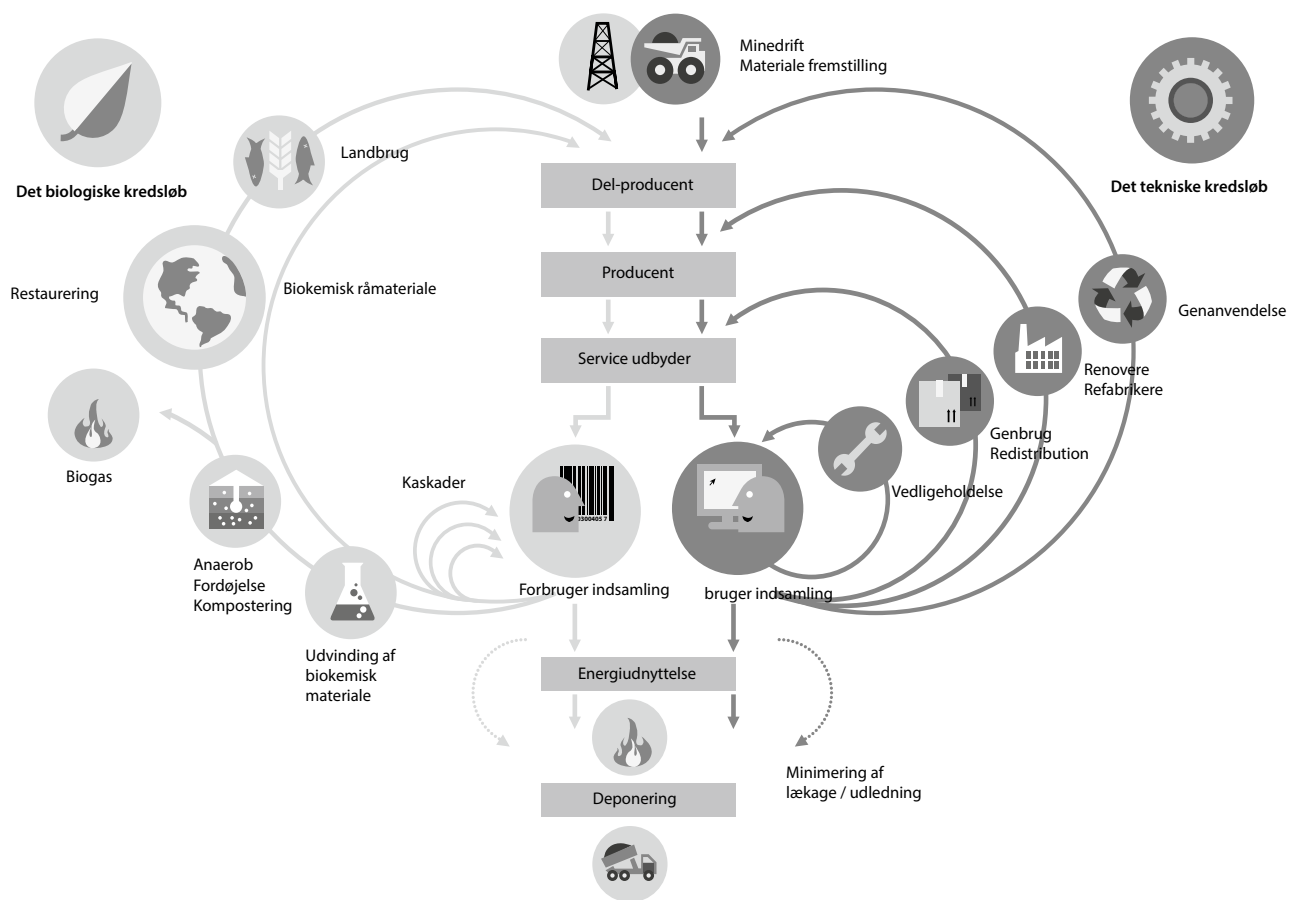
<sup>10</sup> Se <http://ing.dk/artikel/130182-danmark-vil-indfoere-groent-bnp> og [www.undp.dk/thorning-schmidt-og-undp-nyt-m-l-for-b-redygtig-udvikling-skal-afl-se-bnp/](http://www.undp.dk/thorning-schmidt-og-undp-nyt-m-l-for-b-redygtig-udvikling-skal-afl-se-bnp/) (sidst observeret 3. august 2012)

1. At optimere bortskaffelse ved genbrug af produktet og produktets komponenter samt genanvendelse af materialer.
2. At optimere produktets funktion ved at sælge produktets funktion fremfor at sælge flere materielle produkter til enkelt-bruger.<sup>11</sup>

Skønt begge dele lyder som drastiske spring for fremstillingsvirksomheder, så er det netop en strategi, som det anerkendte globale McKinsey & Company analyseinstitut peger på i en ny analyse for The Ellen MacArthur Foundation (EMF). McKinsey har påvist, at hele det 20. århundredes reduktion i råvarepriser er udlignet inden for det sidste årti. Det skyldes omkostningsforøgelse ved udvinding og forarbejdning af stadig knappere ressourcer, samt en stigende global efterspørgsel på disse. Frem til 2030 forudser McKinsey en stigning på ca. 3 mia. mennesker i den globale middelklasse, som alle ønsker samme levestandard som ve-

sterlændinge. Alene efterspørgslen på stål er estimeret til at stige 80% frem til 2030, med deraf følgende prisforøgelse.<sup>12</sup>

Stillet over for denne udfordring begynder „en cirkulær økonomi“ at give rigtig god mening. En cirkulær økonomi er baseret på en industri, hvor lineære produktion-forbrug-og-smidvæk-systemer erstattes af cirkulære industrielle systemer med meget høj andel af genbrug og genanvendelse af produkter, komponenter og materialer. Den cirkulære økonomi deler således *cradle-to-cradle* visionen om to cykliske livsforløb, som alle produkter indgår i: Det biologiske kredsløb og det tekniske kredsløb. Produkter, som indgår i det biologiske kredsløb, er designet således, at de ved bortskaffelse kan nedbrydes som „føde“ i naturens egne kredsløb, uden at udlede skadelige stoffer – ligesom Oat skoene i eksemplet ovenfor. Produkter, som indgår i det tekniske kredsløb, er produceret af materialer, som ikke kan indgå i



<sup>11</sup> Se kapitlet om kollektivt forbrug.

<sup>12</sup> Ellen MacArthur Foundation. (2012). Towards the circular economy – Economic and business rationale for an accelerated Transition. Tilgængelig på: [www.thecirculareconomy.org](http://www.thecirculareconomy.org) (sidst observeret 3. august 2012).



naturens kredsløb, men som kan genanvendes til nye produkter. I dette kredsløb er produkterne designet, så de let kan vedligeholdes, genbruges, samt adskilles til komponenter og rene materialefraktioner. Specielt dette kredsløb kræver nye forretningsmodeller, fx hvor virksomheder sælger produkters funktionalitet som services, fremfor at sælge produkter i sig selv. Derved beholder virksomhederne ejerskabet over produkterne, komponenterne og materialerne, som udgør råmaterialer til nye produkter.<sup>13</sup>

McKinsey har estimeret årlige globale net-tobesparelser i materialeomkostninger på op mod 2.308 mia. kr. i et overgangsscenario til cirkulær økonomi, mens et udsnit af den europæiske fremstillingssektor alene kan opnå net-tobesparelser i materialeomkostninger på op mod 3.827 mia. kr. i et mere gennemgribende scenario. Der er altså noget at hente for virksomheder, der kaster sig ud i eco-design og cirkulære forretningsmodeller.



<sup>13</sup> McDonough, W., and M. Braungart. 2002. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. New York: North Point Press.





## Kollektivt forbrug

---

Kollektivt forbrug er en stor trend. "What is mine is yours" – forstået på den måde, at deling, udlån og leje i langt højere grad er blevet mulig i kraft af internettet. I stedet for eksklusivt ejerskab og et følgende overforbrug af ressourcer er der kommet fokus på at sælge produkters funktion som services til mange forskellige kunder.

# KOLLEKTIVT FORBRUG

„Traditional sharing, bartering, lending, trading, tenting, gifting, and swapping redefined through technology and peer communities.<sup>1</sup>“

## Introduktion

TIME har udnævnt kollektivt forbrug til én blandt „10 ideas that will change the world.“<sup>2</sup> Kollektivt forbrug beskriver den rivende udvikling inden for deling, bytte, udlån, handel og leje, som er blevet muliggjort af internettet.

Det gælder alt fra enorme markedspladser, sociale pengeudlånsformer, peer-to-peer rejser og delebiler. eBay, Zopa, AirBnb og Zipcar er blandt de henholdsvis største og mest kendte udbydere af denne nye trend. Kollektivt forbrug kan ses som et opgør med den traditionelle kapitalisme og ældre forretningsmodeller. Kollektivt forbrug er ikke bare en ændring i hvad vi forbruger, men i hvordan vi forbruger. Det er et opgør med „ownership society“, fordi nogle ting simpelthen er bedre at dele end at eje.

„this isn't a flimsy idea, or a short-term trend, but a powerful cultural and economic force reinventing not just what we consume, but how we consume.“<sup>3</sup>

Hele systemet bag kollektivt forbrug bygger

på en ny adfærd, hvor vi bytter ting med fremmede mennesker.

## Teoretisk baggrund

Kollektivt forbrug har ifølge Rachel Botsman sin teoretiske baggrund i en række forholdsvis usammenhængende moderne fænomener: Den medskabende og kreative forbruger, *peer to peer* revolutionen, *digital natives*, *mobile collaboration*, finansmarkedets krise og de uløste miljøproblemer.

Kreative forbrugere er individer eller en gruppe, der tilpasser eller ændrer et produkt/ydelse



Boremaskinen er et eksempel på en genstand, der er bedre delt end ejet. Det er hullet og ikke maskinen, vi har behov for.

<sup>1</sup> Botsman, R. & Rogers, R. (2012) "What is mine is yours: The Rise of Collaborative Consumption".

<sup>2</sup> [time.com/article/10ideasthatwillchangetheworld](http://time.com/article/10ideasthatwillchangetheworld)

<sup>3</sup> [ted.com/talks/lang/en/rachel\\_botsman\\_the\\_case\\_for\\_collaborative\\_consumption.html](http://ted.com/talks/lang/en/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption.html)

modsat passive forbrugere. Produkter er således ikke længere noget „dødt“, som bare købes og konsumeres, men noget som forbrugeren udvikler videre på i kraft af sin forbrugsform. Bevægelsen fra passive forbruger til aktive forbrugere har skabt fundamentet for co-creation og brugerdriven innovation. Det mest tydelige eksempel er da LEGO Mindstorms blev hacket af voksne LEGO-fans. LEGO indså forholdsvist hurtigt, at hackerne kunne udvikle og innovere produktet i en sådan grad, at virksomheden ikke selv kunne følge med.



eDonkey var blandt de første virksomheder, der gjorde det muligt for folk at dele filer på internettet.

Peer to peer revolutionen blev stærkest manifesteret af Napster, eDonkey og BitTorrent. Disse datalagre blev hyppigt anvendt til deling og distribution af data. I dag sker deling hele tiden. Det gælder alt lige fra udveksling af videoer på YouTube og artikler på twitter til det globale samarbejde mellem peers i opbygningen af Wikipedia – der efterhånden fremstår som det bedste og mest opdaterede leksikon i verden (om end man stadig skal være kritisk). Teknologien har gjort deling sjovt, og det at dele siges at være „clean, crisp, urbane, postmodern. Ownership is dull, selfish, timid, backward.“ Internettets udvikling har gjort det langt nemmere og billigere at udveksle ting og formidle kontakt mellem dem, der har noget de vil dele, og dem der vil bruge det.

Digital natives – born digital er betegnelsen for personer, som er født før eller under indførelsen af digital teknologi. Gennem en langt større interaktion med den digitale teknologi fra barnsben har denne generation en større forståelse for den digitale teknologi og brugen

af den end tidligere generationer. Det kan med fordel tænkes sammen med y-generationen og en kultur, der har bevæget sig fra *a culture of me to a culture of we*. Denne generation er vokset op i en kultur, hvor man har delt filer, video games, viden. Deling er nærmest en naturlov for denne generation.

*Mobile collaboration* er en væsentlig årsag til, hvordan denne transformation til en *culture of we* kan ske så hurtigt. Vi lever i en *connected age*, hvor vi kan lokalisere *everyone everytime in real time*. Den store mængde af sociale netværk og *real time* teknologier har ændret den måde vi lever og opfører os på.

I 2008 ramte den globale finanskrisen. Thomas Friedman fra New York Times beskrev 2008 som året, hvor vi ramte muren – „Mother nature and the market both said: „no more“.“<sup>4</sup> Vi ved rent rationelt, at en økonomi bygget på overforbrug er et korthus, der til enhver tid kan styrte sammen, og med den globale recession er det som om, verden for alvor er blevet opmærksom på dette. Dette synes at have ændret forbrugeradfærden. Samtidig er det blevet mere alment accepteret, at de store miljøproblemer er menneskeskabte, og at man ikke skal regne med, at naturen selv kommer i balance og løser problemet. I takt med, at det går op for befolkningerne, at verdens førende organisationer ikke får løst problemerne på grund af manglende beslutningskompetence, tager flere og flere individer opgaven i egen hånd. Spørgsmålet bliver – hvordan kan jeg personligt bidrage til de uløste miljøproblemer? – dette er godt for planeten, og måske endnu bedre for ens selvbillede. Disse faktorer har været med til at skifte retning fra hyperforbrug og åbnet op for en ny form for forbrug – et kollektivt forbrug – som bygger på, at vi forbruger mindre og samarbejder mere. Med en tendens til mere kollektivt forbrug følger mulighederne for at spare på såvel klodens ressourcer som den enkeltes penge.

## Praksis

Forfatterne Lisa Gansky og Rachel Botsman forfatterne bag henholdsvis „*The Mesh*“ og

<sup>4</sup> <http://www.nytimes.com/2009/03/08/magazine/08Zipcar-t.html?pagewanted=all>

<sup>5</sup> <http://www.nytimes.com/2009/03/08/opinion/08friedman.html> <sup>6</sup> Wired Magasin sept 2010

„What is mine is yours“ hævder, at vi bevæger os mod en økonomi, der er mindre baseret på, hvad vi hver især anskaffer os. I stedet vil vi købe adgang til den service, som produkterne bidrager med. Det er ikke bilen, vi har behov for, men køreturen, og det er ikke boremaskinen, vi har behov for, men hullet.

**“We are facing a revolution in the way we think about ownership.”<sup>6</sup>”**

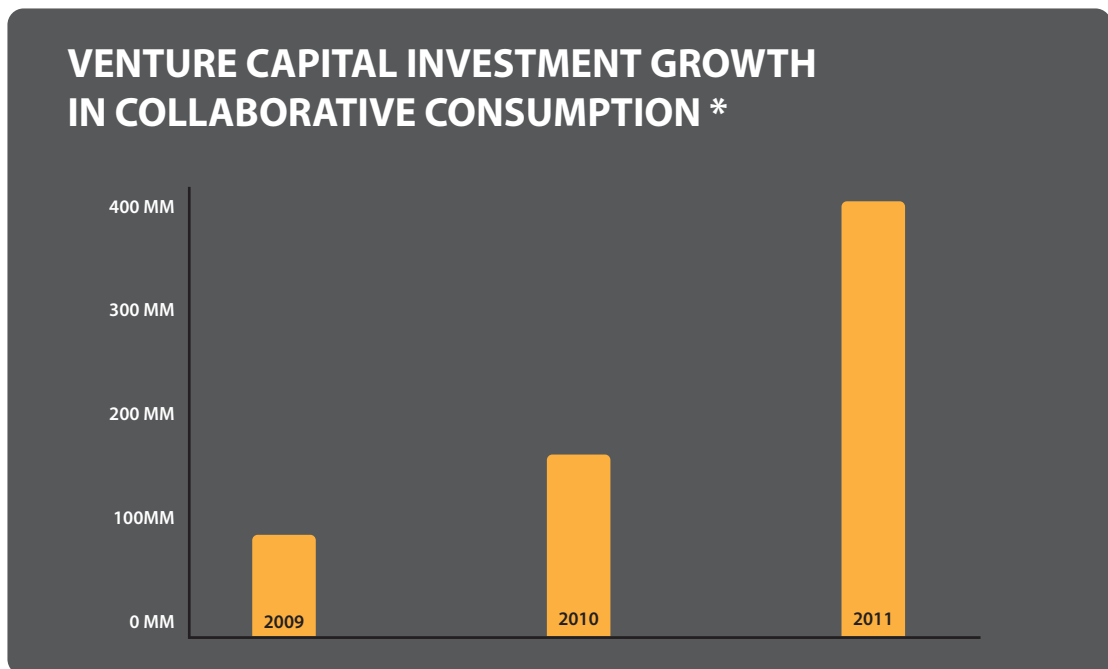
Ved at leje, bytte eller dele kan vi spare penge, samtidig med at vi ikke belaster miljøet ved at producere flere produkter end nødvendigt. Oven i købet slipper vi for besværet i forhold til opbevaring, og i nogle tilfælde får vi flere valgmuligheder end ved at eje – det gælder fx i forhold til delebiler, hvor man kan vælge model afhængig af det aktuelle behov. I storbyer som London og New York er delebiler allerede en stor succes. Couchsurfing, verdens største

travel community, hvor almindelige mennesker tilbyder overnatning, er et andet eksempel.

Det er primært de unge, som fører an ved denne anderledes form for forbrug. Denne generation ser en stor fordel i at leje, låne og dele varer i stedet for at købe dem, og der er ikke tale om et ideologisk og antikapitalistisk korstog. Det kan aflæses på den enorme vækst i venture capital investeringer i kollektivt forbrug. Siden 1999 er investeringsmængden vokset fra under \$100 millioner til knap \$400 mio.

Udfordringen er, hvordan man tjener penge på disse idéer? Her er der en række nye forretningsmodeller, som er særligt dominerende inden for kollektivt forbrug:

- Service fee
- Freemium
- Tiered subscription plan
- On-sale
- White label
- Flat membership
- Membership plus usage



<sup>6</sup>Wired Magazine, September 2010

*Service fee* er, når virksomheder tager et gebyr for at matchmake sælgere og købere eller værter og gæster. Gebyret er forskelligt afhængig af brancher, markeder, transaktionsværdi og tilhørende service, men det ligger oftest på mellem 5% og 40%. Aitbnb tager et gebyr på 6-12% for hver reservation, der bookes på hjemmesiden. Et andet eksempel er Whipcar, hvor bilejere låner deres bil ud til andre, som har et behov herfor. Når en bil er blevet booket, så skal bilejerne betale et gebyr til Whipcar på 15%, og billejerne betaler et beløb på £3.00.

*Freemium*, en sammentrækning af free og premium, er en anden måde at tjene penge på. Her tilbyder virksomheder grundlæggende en service eller en mulighed for at anvende en platform eller app gratis, men samtidig tilbyder man brugerne en mulighed for en opgradering (*trade up*) til ekstra fordele eller eksklusivt indhold/funktioner mod betaling. Tjenesten er altså som udgangspunkt „free“, men der er mulighed for at opgradere til „premium“ ved at

betale for det. Netcykler er et godt eksempel, idet de tilbyder en basis swap løsning gratis, mens der skal betales for yderligere service.

*Tiered subscription plans* er en forretningsmodel, hvor man tilbyder et udvalg af forskellige abonnementsstyper (*subscription plans*) til priser, der afhænger af anvendelse eller antallet af ønskede varer. Man betaler for en basispakke, og så kan man opgradere til andre pakker efter behov. Netflix er den mest kendte virksomhed, der anvender denne forretningsmodel. Hos Netflix udbydes tre forskellige abonnementsstyper: Unlimited streaming til \$7.99, unlimited DVDs til \$7.99 og en kombination af begge til \$15.98.

*On-sale* fungerer ved, at man som virksomhed køber produkter af personer, som de ikke længere har behov for. Varerne genbruges og sælges videre til en højere pris, og fortjenesten ligger i differencen mellem de to priser. eBay opkøber eksempelvis forskelligt elektro-



Barclays Cycle Hire er et godt eksempel på forretningsmodellen 'membership plus usage' som anvendes indenfor kollektivt forbrug.



*Netflix står i dag som en af de mest moderne og succesrige virksomheder.*



nisk udstyr, hvorefter det sælges på eBay's markedsplads.

*White label* er en løsning, hvor man sælger en back-end platform eller software. Denne platform/software kan så tilpasses i forhold til købers behov. Et eksempel er Zimride, der sælger netværkssoftware til virksomheder og universiteter, som de nemt kan tilpasse i forhold til deres egne behov og ønsker.

*Flat membership* og *membership plus usage* er de mest simple forretningsmodeller, og vi kender dem især fra mediebranchen. Ved flat membership opkræves der et fast beløb – månedligt eller årligt – for et medlemskab, som så giver adgang til ubegrænset forbrug. Med *membership plus usage* opkræves et beløb for medlemskabet, mens kunden senere bliver afkrævet betaling i forhold til brugsmængde. Barclays Cycle Hire i London er et godt eksempel på membership plus usage, hvor man bliver medlem i 24 timer for £1 og et år for £45. Herudover bliver cyklister opkrævet i forhold til brug, £1 pr. time og £50 for 24 timer. Grunden til at det ikke er billigere, jo mere du bruger cyklen er, at det vil gå imod idéen om, at cyklen skal bruges mest muligt af flest forskellige. Derudover

ville det blive et logistisk problem, hvis folk lånte cyklerne i længere perioder. Derfor har man også lavet økonomiske incitamentter for at aflevere cyklen tilbage. I Paris og Barcelona har man lignende tilbud.

### Case

Netflix er verdens førende internetudbyder af abonnementstjenester til streaming af film og tv-serier. Virksomheden blev grundlagt i 1997 og i 1999 startede man abonnementsservicen. I dag har man mere end 27 millioner abonnenter i USA, Canada, Latinamerika, UK og Irland. Netflix blev startet af Marc Randolph, Reed Hastings og David Wells. Reed Hastings fik idéen til Netflix, da han skulle betale et gebyr for at aflevere en lejevilm efter afleveringsdatoen. Man begyndte med at udleje fysiske film, men i dag er man ved at konvertere til udelukkende at være en online udbyder af film og serier.

Netflix har udarbejdet et omfattende anbefalingssystem, der giver personlige og individuelle anbefalinger baseret på andre brugeres deling af vurderinger og anmeldelser. I 2006 udskrev man en konkurrence med en præmie på \$1.000.000 til den som først kunne udvikle en ny algoritme, der var bedre end den man



på daværende tidspunkt brugte i anbefalings-systemet.

Netflix er et godt eksempel på, hvordan man aktivt gør brug af de forskellige teoretiske baggrunde, som kollektivt forbrug bygger på. Netflix bygger på princippet om, at man ikke nødvendigvis behøver at eje en DVD for at få nytte af den, og anbefalingsystemet bygger især på kreative forbrugere og på peer to peer revolutionen. Man deler sine meninger med andre brugere, og er på den måde med til at udvikle og forbedre produktet i fællesskab. Netflix er samtidig en god forretning, og i løbet af de sidste 5 år (2007-12) er virksomhedens markedsværdi steget 247,08%.<sup>7</sup> Strategien er at ekspandere yderligere til modne markeder, heriblandt Danmark i 2012.

### Perspektiver

Presset på den globale økonomi og tydelige tegn på, at naturressourcerne udtømmes inden for en overskuelig årrække har øget behovet for en ny økonomisk model. Der er behov for, at vi eliminerer overproduktionen og minimerer mængden af industrielt affald. Derfor er kollektivt forbrug et skridt i den rigtige retning – ved at dele, bytte, leje etc. udnyttes materialer og ressourcer i videst muligt omfang. Følgelig kan kollektivt forbrug gøre produktionen billigere og mindre ressourceafhængig. Det har et økonomisk potentiale, idet der er økonomiske fordele forbundet med materialebesparelser, reduktion af usikkerhed, reduktion af udbudsrisici og reduktion af negative eksternaliteter. Kollektivt forbrug følger samtidig den brugerorienterede økonomiske trend. Den brugerorienterede økonomi har vist sig at have en fordel i forhold til at skabe innovation, nye arbejdspladser og produktivitetsvækst. Endnu vigtigere er det, at det kollektive forbrug kan imødekomme strategiske udfordringer, som er højaktuelle for virksomheder:

- Reducere materialeomkostninger og risici med hensyn til garantier.
- Forbedre interaktionen med kunderne, hvilket skaber grobund for øget loyalitet.

- Forlængelse af produkters livscyklus via skræddersyede og kundetilpassede løsninger.

- Skabe nye services.

Samtidig afspejler fordelene sig også hos forbrugerne – fx i form af større valgfrihed og øget tilgængelighed, bedre service samt lavere priser.



<sup>7</sup><http://www.google.com/finance?q=nflx>, ultimo aug 2012

A hand wearing a white glove holds a silver tray. On the tray is a white rectangular sign with the text "First Class Service" in a bold, serif font. The background is a plain, light-colored wall.

# First Class Service

## Servitization

---

Servitization betegner en udvikling, hvor fremstillingsvirksomheder i stigende grad udbyder services i tilknytning til deres produkter. Dette åbner op for helt nye indtjeningsmuligheder og stærkere kunderelationer, men indebærer også væsentlige organisationsforandringer.

# SERVITIZATION

**„Servitization er båret frem af især tre tendenser og et forretningsmæssigt synspunkt – ændret markedsføring, differentieringsbehov, kortere produktlivscyklusser og højere profitrate som følge af servicens værditilførsel.“<sup>1</sup>**

## Introduktion

Termen Servitization blev introduceret af Vandermerwe og Rada i 1988. Siden da har mange akademikere såvel som praktikere brugt begrebet til at betegne en udvikling, hvor virksomheder i stigende grad udbyder services i tilknytning til deres produkter. Services er i modsætning til fysiske produkter eller varer uhåndgribelige og immaterielle, idet de som oftest udgøres af viden og performances i forhold til kunden og dennes forbrug. Tidligere var man enten fremstillings- eller servicevirksomhed, men med servitization er forskellen mellem de to typer virksomheder blevet sløret og fremstillingsvirksomheder har mere og mere fokus på services, da mange af disse virksomheder i lige så høj grad tjener penge på serviceydelser i tilknytning til produktet som selve produktet.

## Teoretisk baggrund

Servitization er båret frem af især tre tendenser og et forretningsmæssigt synspunkt. Den første tendens er en ændring i markedsførings-tænkningen, hvor service – fx vedligehold og support – ikke længere ses som et nødvendigt onde, men som en mulighed for at skabe en stærkere relation til kunden. Med kunden i centrum er fokus kommet på at tilbyde mere skræddersyede løsninger, der opfylder netop deres behov. Dette kan til gengæld give virksomheden større indsigt i kundebehov og øget loyalitet med mulighed for mersalg til følge.

Den anden tendens er globaliseringen. De udviklede lande må fokusere på aktiviteter højt i værdikæden, idet den arbejdskraftintensive produktion flyttes til tredjeverdenslande, hvor omkostningerne er lavere. Ydermere bidrager globaliseringen til en intensiveret konkurrence, hvor der fra virksomhedernes side er strategisk fokus på at differentiere sig. En måde at differentiere sig på og samtidig skabe konkurrencemæssige fordele er ved at tilbyde en højere grad af service omkring et produkt. Da service er en mindre håndgribelig og synlig størrelse, er den også vanskeligere at efterligne for andre og dermed bliver det lettere at fastholde en unik position på markedet.

Den tredje tendens er, at produkters levetid bliver stadig kortere som følge af den hastighed hvormed ny teknologi udvikles. Et produkt er i nogle tilfælde forældet længe inden udviklingsomkostningerne er tjent hjem. Med en kortere produktcyklus er der behov for at tjene penge på andet end selve produktet,



<sup>1</sup>Vandermerwe, S. and J. Rada (1988), 'Servitization of business: Adding value by adding services', European Management Journal, 6 (4), 314-324.

hvorfor virksomheder får mere og mere fokus på services. I den vestlige del af verden er der desuden en efterspørgsel efter større respekt for det enkelte individ, hvilket har tvunget virksomheder til at blive mere serviceorienterede. Når mennesker bliver rigere, kan de desuden anvende en større andel af deres indkomst på selvrealisering og påskønnelse, hvilket også giver anledning til et større serviceudbud. Dertil kommer, at især internettet har skabt mange muligheder for at levere service (billigt) til kunder.

Fra et forretningsmæssigt og finansielt synspunkt er tanken, at værditilførslen ved serviceaktiviteter kan generere en højere profitrate, idet den oplevede værdi for kunden kan øges drastisk ved en god service. Desuden kan serviceaktiviteter give stabile indtægter – selv i perioder med faldende salg<sup>2</sup> – fordi disse indtægter relaterer sig til tidligere solgte produkter. Bl.a. derfor er man begyndt at fokusere på innovation af hensyn til virksomheders kapacitet og proces i forhold til at sælge integrerede pakker af produkter og services, som leverer værdi i kundens specifikke brugssituation. Det er denne omstilling, der er kernen i servitization, og det involverer nogle ændringer i praksis, som især store internationale virksomheder har

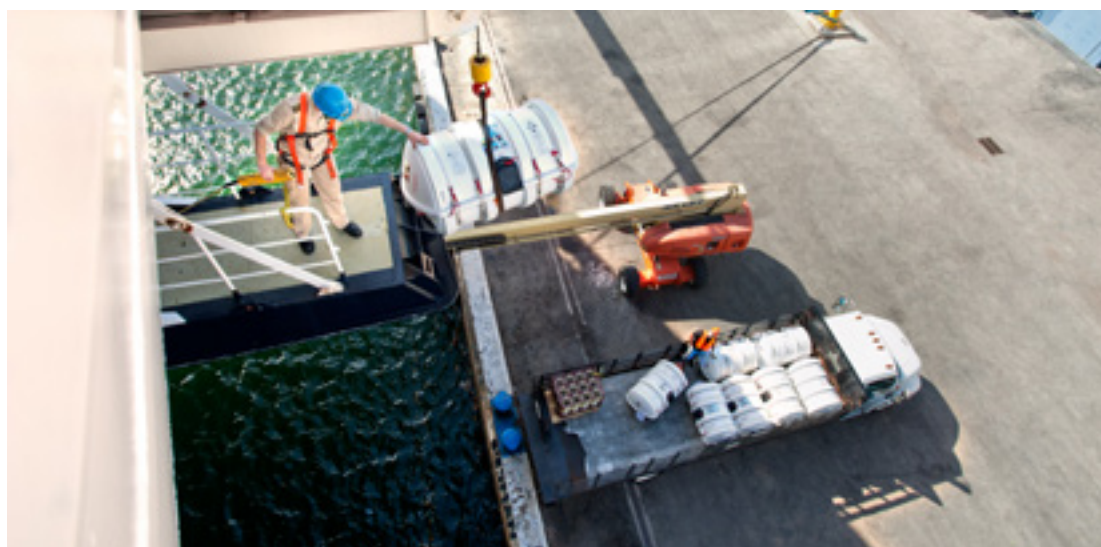
gennemført med succes – fx IBM, Xerox og Rolls Royce.<sup>3</sup>

### Praksis

I praksis indebærer servitization, at virksomhedens kultur ændres til dels at være mere kundeorienteret og dels mere anerkendende over for medarbejderne som ressource. Fremstillingsvirksomheden nærmer sig således den rene servicevirksomhed, hvor medarbejderne i de fleste tilfælde er langt den vigtigste ressource.

Serviceleverancer er i langt højere grad end leverancer af produkter afhængig af, hvordan den enkelte medarbejder agerer. Dette gælder ikke kun sælgerne, men mange forskellige medarbejdere i organisationen, der møder kunden. God service er et samspil mellem medarbejdere, processer og kunder. Kvaliteten af serviceydelser kan bl.a. belyses med touchpoint-analyser. Kundens behov ændrer sig over tid, hvorfor det kan være hensigtsmæssigt at gennemføre touchpoint-analyser med jævne mellemrum.

Derudover bør virksomheden være optaget af at koble nye services til produkterne. Metoder til at foretage denne omstilling er ikke særlig velbeskrevet i ledelseslitteraturen, men eksempler på services kan være alt fra råd-



*Viking Life-saving Equipment er en af de danske fremstillingsvirksomheder, der har taget servitization til sig. I dag tjener virksomheden også penge på serviceleverancer i tilknytning til salget af deres redningsflåder.*

<sup>2</sup> Baines, T., H. Lightfoot, O. Benedettini and J. Kay (2009), 'The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20 (5), 547-567.

<sup>3</sup> Neely, Andy (2007), „THE SERVICITIZATION OF MANUFACTURING: AN ANALYSIS OF GLOBAL TRENDS“, presented at the 14th European Operations Management Association Conference, Ankara, Turkey.



*Minerarbejder.*

givning over finansielle ydelser til løsninger, hvor virksomheder inkluderer andre end blot deres egne produkter for at imødegå kundens behov.

En praksis som i stigende grad vinder frem er indlejringen af teknologi i produkterne med henblik på at indsamle data, så man kan yde en bedre og mere målrettet service ved salg eller i forbindelse med vedligehold. Både vindmølleindustrien og bilindustrien bruger avanceret elektronik til at lave målinger og registrere forskellige omstændigheder ved drift og brug, så man kan forudsige servicebehov eller få kunden til at køre på værksted med sin bil, når den selv siger til. Bilproducenter som Toyota, der har egne værksteder, tjener penge på de årlige serviceeftersyn; som modydelse får kunden fx en 10-årig garanti på sin nye bil, hvis alle serviceeftersyn overholdes. Det gør det til en win-win-situation for begge parter. Det kan samtidig være bekvemt for den travle bilejer, at det fremgår automatisk af bilens display, når den skal have et eftersyn, så han ikke skal bekymre sig om det.

## Cases

Den britiske virksomhed ICI-Nobel Explosives Company havde frem til begyndelsen af 1990'erne fokuseret på produktion af sprængstof til brug for kulmineindustrien. I kraft af et vigende marked for kulminedrift i England begyndte virksomheden i højere grad at producere sprængstof til stenbrud. ICI-Nobels produktionsproces havde ikke umiddelbart nogen fordele i forhold til konkurrenternes, og da de samtidig gik ind på et område med en hård konkurrence på pris og leveringstid, var de tvunget til at nytænke deres ydelse.

**„Branchens fagmedie Maritime Danmark beskriver den 15. marts i år (2012), hvordan Viking Life-Saving Equipment igen i 2011 trodsede markedsforholdene med en vækst på 14 procent.“**



ICI-Nobel valgte at fokusere på deres store viden om sprængninger og udviklede bl.a. et softwareprogram, som kunne optimere timingen for sprængning såvel som placeringen af borede huller til sprængstofferne. Dette blev brugt i forbindelse med en ny komplet servicepakke, hvor ICI-Nobel står for alt inklusiv planlægning, boring af huller og selve sprængningen. Virksomheden kombinerer således deres fysiske produkt i form af sprængstoffer med en viden og praktisk kunnen i et samlet

tilbud til operatørerne af stenbruddet om at få leveret den blotlagte sten til videre procesering. På denne måde er kunden fri for selv at aflønne sprængningsekspertter og den daglige kontakt muliggør en tættere relation med øget indsigt og potentiel loyalitet til følge. Omstillingen viste sig at være meget succesfuld og profitabel.<sup>4</sup>

Et dansk eksempel er virksomheden Viking Life-Saving Equipment, der producerer og



*Viking Life-Saving Equipment er blandt verdens førende inden for udvikling, produktion og servicering af redningsudstyr til passagerskibe og kommercielle skibe, offshore-installationer, kommercielle fiskefartøjer, lystbåde, forsvar, sikkerheds- og redningstjenester samt brandvæsen.*

<sup>4</sup> Bascavusoglu-Moreau, Elif & Tether, Bruce (2010) „Servitization, survival and productivity: A longitudinal study of UK manufacturing firms“, Paper presented at the DRUID 2011 on INNOVATION, STRATEGY, and STRUCTURE – Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Denmark, June 15-17, 2011.

sælger redningsflåder. Som et element i deres servitization-strategi tilbyder de deres kunder det lovpligtige eftersyn af redningsflåderne. I tillæg til flåden køber kunden en 5-10-årig samarbejdsaftale, som inkluderer de lovpligtige eftersyn til en fast global pris. Det gør det mere bekvemt at købe netop Vikings redningsflåder, fordi kunden således ikke selv skal bekymre sig om eftersynet og allerede ved indkøbet af redningsflåden kan forudsige vedligeholdelsesomkostningerne. Servicen giver tættere relationer til kunderne og kan således give indsigt i udviklingsmuligheder, mere relevant markedsføring og dermed øget salg. Bedre kendskab til kunderne kan også åbenbare uafdækkede behov hos kunderne, som kan give idéer til helt nye forretningsområder. Den forbedrede service giver Viking en stærkere markedsposition og en højere enhedspris – og dermed en øget indtjening.

### Perspektiver

Tendensen med at fremstillingsvirksomheder redefinerer sig som servicevirksomheder er blevet tydelig, og potentialet for servitization

og udviklingen af produkt-service systemer med fokus på at levere integrerede løsninger til kunden synes at være stort – også for små og mellemstore virksomheder. Man kan skabe sig et overblik over potentialet ved hjælp af følgende opdeling i forskellige innovationsstrategier eller indsatsområder.<sup>5</sup>

Ved at tænke i denne opdeling kan man måske identificere nye muligheder for at udbyde services, som værdsættes af kunderne og som kan bidrage til at styrke relationen til dem.

Det skal dog pointeres, at servitization ikke er noget vidundermiddel, som kan hjælpe alle fremstillingsvirksomheder, fordi det som regel indebærer betydelige investeringer og forandringer i organisationen, som øger den ledelsesmæssige kompleksitet væsentligt og præsenterer nye risici. Teknologisk Instituts innovationskonsulenter kan være behjælpelige med rådgivning, hvis I overvejer at påbegynde en servitization-proces.

Innovationsstrategi	Beskrivelse
Attribut-baseret innovation	Her fokuserer man på at redefinere bestemte attributter ved sine eksisterende produkter på en måde, som gør, at man i højere grad sælger en service.
Vidensbaseret innovation	Her gælder det om at indsamle data og information, som kan tolkes mhp. at øge kendskabet til kunderne og disses specifikke behov, så værdi kan samskabes og nye service-ydelser tilbydes.
Mobil- og webbaseret innovation	Her fokuserer man på at omforme traditionelle manuelle processer eller fysiske produkter til mobile applikationer eller webbaserede platforme, hvor nøgleordene er tilgængelighed og nye oplevelser.
Løsningsbaseret innovation	Her gælder det om at tage et skridt tilbage og analysere den bredere kontekst, som kunden opererer i, mhp. at løse relaterede problemer, som hidtil ikke har været adresseret af virksomheden.

<sup>5</sup>Tekes (2010) „The Future of Service Business Innovation“, Tekes Review 272/2010. Helsinki.





# Branding

Branding dækker over de aktiviteter, som søger at påvirke, hvad andre mener om en virksomhed, hvorfor det handler om meget mere end blot markedsføring og reklame. Ved at skabe et stærkt og levende brand kan man opnå øget kundeloyalitet og tiltrække nye kunder.

# BRANDING

## Introduktion

Branding er meget mere end reklameretorik. Det er helt forkert at tro, at det alene er markedsføringsafdelingen eller de salgsansvarlige, der skal varetage branding. Forklaringen er, at branding ikke er, hvad en virksomhed mener om sig selv, men derimod hvad andre mener om virksomheden. Hvad andre mener om virksomheden bliver påvirket af mange forhold – medarbejdernes væremåder, hvem virksomheden samarbejder med, produktets eller servicens kvalitet, prisniveau, evnen til at udvikle nyt og selvfølgelig markedsføringsmateriale.

Det er naturligvis stadig relevant som virksomhed at arbejde med traditionel markedsføring og kommunikation som fx hjemmeside, reklamer, visitkort og brochurer. Den visuelle kommunikation kan bare ikke skabe et godt brand alene. I markedsføringslitteraturen taler man om, at der skal være konsistens mellem brand og adfærd. Med det mener man, at der skal være harmoni mellem de signaler kommunikationsmateriale sender og virkeligheden. Hvis der ikke er det, gennemskuer kunderne det efter noget tid, og så bliver man som virksomhed utroværdig. Hvis man fx er en tømrevirksomhed med flotte glitrende brochurer, der signalerer, at man er yderst professionel, og kunderne gang på gang oplever, at håndværkerne er forsinkede og sjusker med kvaliteten, så bliver branding utroværdig og værdiløs. Alle de penge, der er brugt på at udvikle kommunikationsmateriale, er spildte.

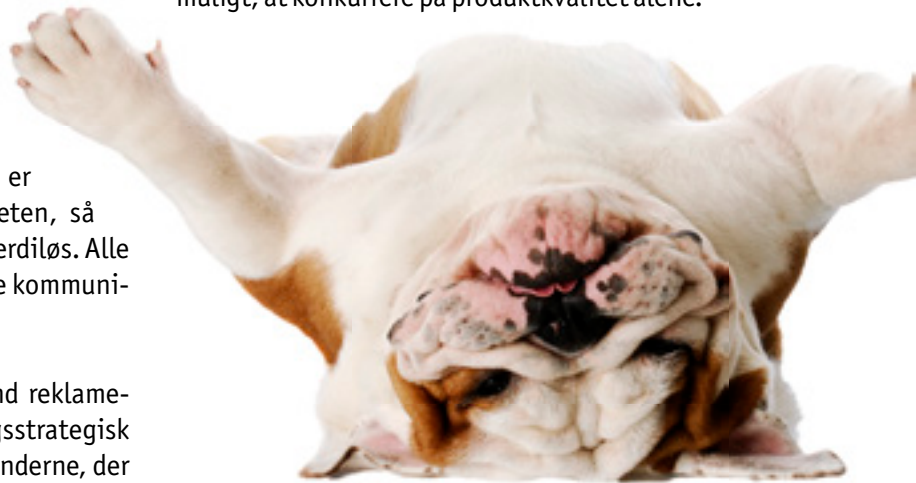
Branding er derfor meget mere end reklameretorik. Branding er et forretningsstrategisk ledelsesværktøj. Det er ikke kun kunderne, der skal kunne tilslutte sig brandets værdier, det gælder også medarbejderne, så virksomheds-

kulturen understøtter brandet. Et stærkt brand er et brand, der er levende og i udvikling. Det vil sige et brand, som har en stærk idé, forankret i et behov. Der er mange eksempler på tidligere så stærke brands, som ikke længere eksisterer, fordi de ansvarlige ikke var opmærksomme på, at brandets styrker ikke kun er et nutidsbillede af ydelsernes markedspositioner. Et stærkt brand kræver et kontinuerligt fokus på kundebehov og -værdi.

## Teoretisk baggrund

Branding stammer fra den amerikanske prærie, hvor kvægavlere brændemærkede deres kvæg for at kunne genkende dem og skelne dem fra andres kvæg. Brændemærket blev desuden brugt som et tegn på ejerskab og dermed kvalitet, når køerne skulle sælges. Eftersom nogle avlere var bedre til avlsarbejde og pasning af kvæg end andre, fik brændemærket betydning for salgsprisen.

Allerede i midten af 1800-tallet anvendtes branding på tilsvarende måde i det tidlige masseproduktionsamfund. At masseproducere var på daværende tidspunkt noget helt nyt. Det at lave produkter af reproducerbar kvalitet var en opgave i sig selv. Det var således muligt, at konkurrere på produktkvalitet alene.



*Den russisk dyreadfærdsforsker Ivan Petrovich Pavlov var inspirationskilde til de tidligste forbrugeradfærdsteorier.*

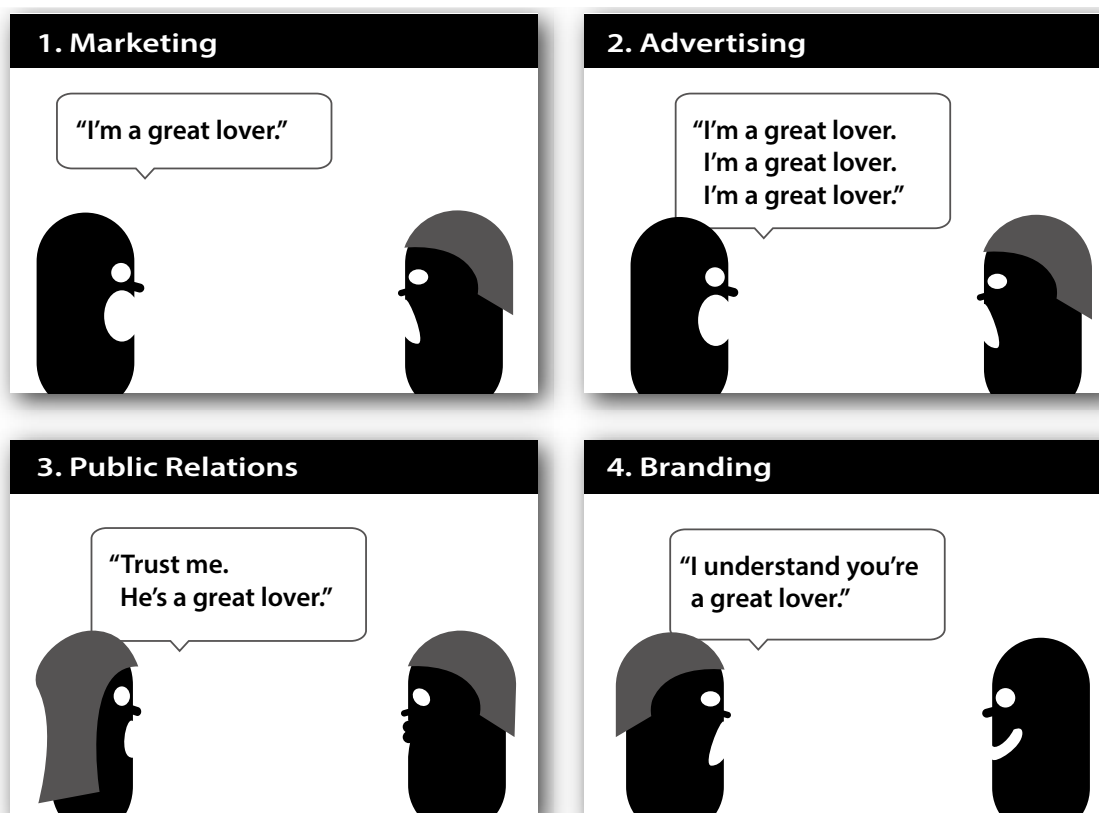
I dag er det ikke noget, der vækker beundring – det er en nødvendighed, men ikke nok, at produktet er i orden.

Det sprit nye marketingfag vender sig i starten mod naturvidenskaben for at forstå forbrugerne. Den russisk dyreadfærdsforsker Ivan Petrovich Pavlov laver forsøg med hunde. Med sine forsøg viser han, at hunde er ydrestyret. Hvis en klokke ringer hver gang hunden får serveret mad, lærer hunden, at der kommer mad, når klokken ringer og begynder at producere spyt uden at den kan lugte eller se maden. Gennem 1900-tallet bliver teorierne om ydrestyring af mennesker mere og mere avancerede. Fra simple Stimulus-Respons-modeller til komplicerede computerarkitekturinspirerede modeller. Kunden anskues som et objekt, som marketingmanden kan styre ved hjælp af sin annonce. Det handler om at kommunikere det

USP (unique selling proposition), som netop adskiller det ene brand fra det andet. Ajax-vaskepulver vasker mere hvidt, Biotex-vaskepulver holder på farverne og så fremdeles.

Efter 2. verdenskrig er der en tro på, at verden forandres. Det handler om at klatre op ad den sociale rangstige. Det succesfulde liv er et materialistisk liv. Brandet får en dimension mere, det skal signalere brandets sociale ambition.

Tanken om ydrestyring har sine begrænsninger, kunders adfærd kan ikke kontrolleres – kunder er ikke som hunde. De kan ikke manipuleres og trænes til bestemte reaktioner ud fra enkle virkemidler. Kunder ved godt, at al markedsføring skal tages med et gran salt. Det, at kunder er kritiske over for markedsføring, er imidlertid ikke det samme som, at de ikke er interesserede i brands.



Storyboardet gengiver, hvorfor netop relationer skaber brandværdi. Billederne levendegør på en humoristisk måde forskellen på marketing, reklame, relationer og branding.

## Praksis

I praksis betyder brandingens udvikling, at virksomheder, der arbejder med branding, i lige så høj grad kan arbejde med deres processer, medarbejdere, relationer og kunder som med deres kommunikation.

Ordet relationer dækker over det netværk af samarbejdspartnere, leverandører, interesseorganisationer, kunder og andre aktører, som alle kan medvirke til at forbedre den konkurrencemæssige position på markedet. Hvorfor netop relationer skaber brandværdi er gengivet i et storyboard på foregående side. Billederne levendegør på en humoristisk måde forskellen på marketing, reklame, relationer og branding.

Marketing er kommunikation. Eksemplificeret ved fyren, der siger til pigen, som han gerne vil imponere, at han er en fantastisk elsker. Reklame er et budskab, der gentages igen og igen. Budskabet er bare støj og overkommunikation, der ingen eller reduceret reklameeffekt har, hvis det ikke understøttes. Som tidligere nævnt er branding ikke, hvad virksomheden mener om sig selv, men derimod hvad andre mener. Budskabet bliver langt mere troværdigt, når andre bekræfter det. Det er derfor, det er så utrolig vigtigt at arbejde med

relationer, fordi disse bliver til ambassadører for brandet. Som det fremgår, er det langt mere overbevisende og troværdigt, at fyren er en fantastisk elsker, når en tredje person kan bekræfte det.

Brandværdi skabes af virksomhedens evne til at:

- Skabe relationer og forretningsstrategiske partnerskaber.
- Afdække kundebehov og innovere.
- Sikre kundetilfredshed, loyalitet og profitabilitet.
- Tiltrække de bedste medarbejdere.
- Differentiere sig fra konkurrenter.
- Involvere medarbejderne og gøre dem til brand-bærere.
- Skabe konsistens mellem kommunikation, services og/eller produkter, processer og adfærd.

## Cases

Brandpositioneringen forudsætter et fokus på de områder, hvor virksomheden er eller kan blive den bedste eller blandt de bedste, og et fravalg på områder, hvor det er for omkostningstungt at løfte brandet fra en sekundær placering. Det er muligt at kortlægge interaktioner med kunder, dvs. de såkaldte brand-touchpoints, der er hyppigt forekommende

*Brand-touchpoints, der influerer på SAS' brand, er fx kundekontakten i situationer som under rejsebestilling, check-in, betjening i flyet, bagageudlevering og information om optjente bonuspoint.*



# ”En måde at undgå the commodity trap, som er en situation, hvor der alene konkurreres på pris, er at arbejde med brand og relationer.”

nøglerelationer, der fremstår som „sandhedens øjeblikke“ for virksomhedens brand.

For et flyselskab som SAS er det fx kundedekontakten i situationer som under rejsebestilling, check-in, betjening i flyet, bagageudlevering og information om optjente bonuspoint, der influerer på SAS' brand – og så selvfølgelig det, andre siger om SAS. Kundeoplevelsen og det der siges skal være i overensstemmelse med det, SAS kommunikerer om sit brand. SAS-brandet står for traditionelle luftfartsværdier som sikkerhed, kvalitet, stærkt trafikprogram, skandinavisk design og funktionelle produktfordele. Det er brandværdier, som de skandinaviske forbrugere tillægger betydning, hvorfor SAS trods krisen fortsat er markedsleder i Skandinavien.

Alle virksomheder bør med jævne mellemrum foretage interessent- og kundebehovsanalyser, idet de giver et overblik over markedsituationen og ændrede behov. Stærke kunderelationer og brugerinddragelse – fx åbne kundeinterview og observationer – kan give vigtige input til udvikling af næste generation af produkter og services. Bedre kendskab til kunderne kan også give mere relevant markedsføring og dermed øget salg samt afdække skjulte behov hos kunderne, som kan danne baggrund for helt nye forretningsområder og dermed helt nye indtjeningsmuligheder.

TagVision, som udvikler biblioteksinventar, er et eksempel på en mindre dansk virksomhed, der var først til at introducere RFID-teknologi på danske biblioteker foranlediget af gode kunderelationer og indsigt i kundens behov. Et tæt samarbejde mellem TagVision og Silkeborg Bibliotek gjorde, at netop de var først til at anvende RFID tags på bøger, CD'er og sidenhen DVD'er.



## Perspektiver

Med eksplosionen i brugen af søgemaskiner som Google og sociale medier som Facebook og Twitter spiller *earned communication* en endnu større rolle end tidligere. Earned communication er den positive kunde til kunde kommu-







# Medarbejderdreven innovation

---

Virksomheder der bedriver medarbejderdreven innovation, har indset, at det ikke kun er nogle særligt udvalgte medarbejdere, fx i forsknings- og udviklingsafdelingen, som kan innovere, hvorfor man på mere eller mindre systematisk vis engagerer og inddrager medarbejderstaben bredt set.

# MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION

## Introduktion

Innovation er blevet et ægte buzzword. I sin rene form defineres innovation som nytænkning, der skaber økonomisk værdi. Når man taler om innovation, fokuserer man foruden det økonomiske potentiale ofte også på innovationskilder, hvoraf de mest velbeskrevne er brugere, leverandører, konkurrenter og medarbejdere. Medarbejderdreven innovation (*employee-driven innovation*) betegner innovation, hvor virksomhedens egne medarbejdere er kilde til innovation.

For mange er innovation lig med produktudvikling, men begrebet skal forstås meget bredere og inkluderer foruden serviceinnovation også en række organisatoriske faktorer som en ny eller væsentlig forbedret organisation, proces, forretningsmodel eller markedsføringsmetode.

I virksomheder og organisationer, hvor innovationen er medarbejderdreven, opsamles og inddrages idéer og erfaringer fra et bredt udsnit af medarbejderne på systematisk vis. Der er ikke noget nyt i, at medarbejdere er drivere for innovation – sådan har det faktisk altid været. Det nye er, at det også er medarbejdere,



der ikke er ansat i udviklingsafdelingen, der er med til at innovere. Det være sig fx produktionsmedarbejdere, supportmedarbejdere, sælgere, receptionister m.fl.

Medarbejderdreven innovation har vundet indpas mange steder, fordi det har vist sig, at de gode innovative idéer tit kommer mange forskellige steder fra. Det er typisk de mennesker, der qua deres arbejde beskæftiger sig med virksomhedens problemer, analyserer konkurrencesituationen og møder

**„Med medarbejderdreven innovation forstås, at medarbejderstaben bredt set bidrager aktivt og systematisk i innovationsprocessen.“<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser. Dokumentationsrapport udarbejdet af Rambøll Management for LO og Ugebrevet A4 i februar 2006.



brugerne på daglig basis, der kommer op med de gode idéer.

Medarbejderne har almindeligvis indgående kendskab til eksisterende arbejdsgange og processer, og kan således bidrage til udviklingen af dem. Samtidig har medarbejderne ofte også en central viden om brugernes behov og reaktioner på tilbudte produkter og ydelser.

I medarbejderdrevne innovationsprocesser bidrager medarbejderne aktivt og systematisk til nytænkning og udvikling af metoder, processer, produkter og services. Der er udviklet forskellige værktøjer til at gennemføre medarbejderdrevne innovation – både offline og online metoder. Fx findes der mere eller mindre sofistikerede løsninger til indsamling af idéer blandt medarbejdere – lige fra idépostkassen til et hav af forskellige softwareløsninger.

### **Teoretisk baggrund**

Peter Kesting og John Parm Ulhøi, der begge er forskere tilknyttet Aarhus Universitet, er nogle af de første herhjemme, der har gennemført en egentlig teoretisering af medarbejderdrevne innovation. Sammen har de bl.a. skrevet de to papers „Employee Driven Innovation: The Discovery of the Hidden Treasure”<sup>2</sup> og „Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation.”<sup>3</sup> Deres research viser, at medarbejderdrevne innovation er et nyttigt værktøj til at opnå konkurrencemæssige fordele ved at udnytte den viden og det kreative potentiale, medarbejdere over en bred kam besidder. Fra et teoretisk synspunkt giver det god mening at inddrage almindelige medarbejdere i innovationsprocesser. Men ifølge Peter Kesting og John Parm Ulhøi kan det dog være ganske vanskeligt at realisere innovationspotential. Det centrale at hæfte sig ved er, at innovation hænger nøje sammen med læring.<sup>4</sup> Den daglige arbejdspladslæring former medarbejdernes kognitive skemaer på en sådan måde, at forskellige medarbejdergrupper vil anlægge forskellige perspektiver på en given problemstilling. Dette åbner op for mængden af mulige løsninger eller løsningsrummet, som igen skal

indsnævres, idet organisationen skal arbejde mere målrettet og projektorienteret med fx at implementere en ny løsning. Denne overgang fra en divergent til en konvergent proces kan præsentere flere udfordringer. For det første gælder det om at få fastlagt et fokus og nogle visioner, som gør det muligt at evaluere og udvælge de bedste løsninger, og dette er i sig selv en vanskelig øvelse. For det andet kan det være svært at sikre det rette ejerskab til en lovende idé, så ressourcer bliver allokeret og den kan føres videre. For det tredje kræver overgangen en omstilling i mindset og metoder, hvor man i stedet for diverse idégenereringsværktøjer begynder at bruge business cases og designværktøjer. Spørgsmålet, der trænger sig på er, om de samme medarbejdere er i stand til at drive hele processen, eller om man skal definere nogle roller og ansvar, som sikrer en udskiftning undervejs?

Den empiriske viden, vi på Teknologisk Institut har fra samarbejder med virksomheder, viser at det er



<sup>2</sup> Peter Kesting, John Parm Ulhøi, (2008) „Employee Driven Innovation: The Discovery of the Hidden Treasure”.

<sup>3</sup> Peter Kesting, John Parm Ulhøi, (2010) „Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation”, Management Decision, Vol. 48 Iss: 1, pp.65 – 84.



helt afgørende for realisering af innovationspotentialet, at der forefindes en innovationsmodel, så alle i organisationen er klar over, hvor og hvordan nye idéer afleveres, samt hvordan det kan forventes, at idéerne behandles, herunder procedurerne for feedback. Feedback og anerkendelse er nemlig helt essentielt for en innovativ virksomhedskultur.

### Praksis

Medarbejderdreven innovation sker ikke af sig selv. Det skyldes, at de fleste mennesker ikke ser sig selv som innovatører. Det kræver en indsats at fremme medarbejderdreven innovation i en organisation. En forudsætning er, at der opbygges en dialogisk kultur. En anden, at ledelsen skaber rum for medarbejdernes idéer. Det er samtidig vigtigt, at virksomhedens kortsigtede og langsigtede strategiske udviklingsmål er kendt af alle, så den medarbejderdrevne innovation harmonerer med en eventuel innovationsstrategi.

Alles idéer skal tages seriøst, og der skal være såkaldte idéejere, der er klar til at modtage og løfte idéerne videre, for ellers demotiveres medarbejderne selvsagt, hvis deres idéer blot strandes på én eller anden mellemlæders bord. Erfaring siger, at dette ofte er tilfældet, og hvis det sker, så ender organisationen, foranlediget af de skuffede medarbejdere, med at være mindre innovativ end før den medarbejderdrevne

innovation blev iværksat. Analyser af, hvad mangfoldighed – køn, etnicitet, alder og uddannelse – betyder for innovationskraften i dansk erhvervsliv, viser, at det kan betale sig at inddrage mange typer af medarbejdere i innovationen. Virksomheder, der har en mangfoldig medarbejdersammensætning, som de inddrager i innovationsforløb, er cirka dobbelt så innovative som andre virksomheder.

Fem forhold er særligt vigtige for skabelsen af den gode innovationskultur: visioner, valg af indsatsområder, allokering af ressourcer, innovationsmetoder og anerkendelse.

De mest innovative virksomheder skaber klare rammer for innovationsprocessen ved at have en innovationsmodel med tydelige og nedskrevne procedurer, som følges. Dette kræver dedikerede ressourcer og faciliteter i form af en klar rolle- og ansvarsfordeling samt særlige

**”Fem forhold er særligt vigtige for skabelsen af den gode innovationskultur: visioner, valg af indsatsområder, allokering af ressourcer, innovationsmetoder og anerkendelse.”**

<sup>4</sup> Høyrup, Steen (2012) "Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation", i Høyrup et al. Employee-Driven Innovation: A New Approach. Palgrave Macmillan.

templates. Stage Gate modellen – der blev udviklet af Robert Cooper i 1988 for et engelsk firma, der hed Lawson Mardon<sup>5</sup> – er det mest udbredte management værktøj i større virksomheder til styring af innovationsprocessen.

Bloggeren Tyge Mortensen er en af kritikerne af Stage Gate modellen. Han anfægter modellen pga. dens linearitet, og modellen har da også både styrker og svagheder. Det er fx vigtigt at huske på, at outputtet af fx en Stage Gate model afhænger af inputtet. Derfor bør man have fokus på at klæde medarbejderne på til at bidrage med de innovative idéer. Mange oplever imidlertid, at det slet ikke er noget problem at producere idéer, det er faktisk langt vanskeligere at evaluere idéer end at producere dem. Det skyldes ofte manglende opstilling af kriterier, hvilket typisk kan henføres til manglende fokus eller strategisk retning samt ikke mindst en struktur for udarbejdelse af en business case. Uden dette kan selv virkelig gode idéer let gå tabt, da de ikke drives fremad efter en fast formel. Fremdriften i et forløb bør sikres af nogle beslutningspunkter, men disse bør også afstemmes i forhold til organisationens øvrige beslutningscyklus, dvs. deltagelse på messer, budgetplanlægning, regnskabsperiode m.v., så der ikke opstår døde perioder, hvor der er handlingslammelse. Overgangen fra front end eller projektfase til initiering af konkrete projekter er desuden meget vigtig, så lovende idéer ikke blot forbliver i en portefølje af idéer.

Med hensyn til kvalificering og senere udvælgelse af idéer er det afgørende at få mange forskellige øjne på, hvilket fordrer en høj grad af tilgængelighed og synlighed. Derfor kan en softwareløsning være smart, da mange uanset tid og sted kan byde ind med viden og kommentarer. Samtidig kan det være et værktøj, som på en enkel og gennemsigtig måde giver overblik over porteføljen af idéer og deres status i forløbet, hvilket ud over planlægning kan bruges i forbindelse med feedback og anerkendelse til medarbejderne, hvilket igen kan øge motivationen for at bidrage. For at øge motivation og mængden af input kan det også være en god idé at køre afgrænsede kampagner,

hvor der i forbindelse med opstart fx afholdes en workshop eller lignende og præsenteres en brændende platform – idérigdommen blandt medarbejderne har det nemlig med at ebbe ud med nyhedens interesse.

Udvikling af en organisations innovationspotentiale handler om at forstå de sociale og kommunikative processer mellem forskellige aktører i organisationen. Videndeling skal stimuleres, og naturlige rum for idégenerering og idéudveksling skal skabes. Derudover bør man implementere en innovationsmodel, som udover at være et værktøj til beslutninger om *go* og *kill*, skal fungere som en ramme, der definerer rytme, roller og ansvar på en måde, som sikrer fremdrift i innovationsprojekter, så de bedste idéer når hele vejen til markedet.

## Cases

Til at supplere deres strukturerede arbejde med Research & Development og New business creation, har FLSmidth gennem en årrække haft en idébox, hvor medarbejderne på mail kunne aflevere deres forslag til nye R&D projekter. Tanken med idéboxen var at skabe en mere officiel kanal for medarbejderinddragelse i innovationsprocessen. I takt med et stigende fokus på videndeling og innovation begyndte man at tale om oprettelse af wikipages eller et forum på intranettet, hvor medarbejderne kan dele idéer og viden, som kan fungere som input til den tidlige eksplorative fase af innovationsprocessen. Det har bl.a. ført til udarbejdelsen af en idéportal, hvor der er en langt højere grad



<sup>5</sup> Historien bag Stage-Gate findes på sitet [www.stage-gate.eu/dk-stage-gate-history.asp](http://www.stage-gate.eu/dk-stage-gate-history.asp)

af synlighed og åbenhed, så medarbejderne kan se og kommentere på hinandens idéer. Hermed bliver feedbacken nærmest automatiseret qua kollegaers kommentarer, så det ikke hænger på chefen eller dennes sekretær, og samtidig kan der ske en hurtig kvalificering af idéerne. Hensigten har ikke været at erstatte korridorsnakken, idet mange gode idéer opstår i tæt interaktion mellem mennesker, men at skabe større synlighed omkring at være en del af en innovativ organisation, hvor der foregår en systemiseret idéindsamling. Systematikken er dog indtil videre holdt på et niveau, hvor portalen ikke for alvor er blevet et styringsværktøj. Det skyldes, at FLSmidth med dette tiltag fokuserer på den allertidligste del af *front end of innovation* og fx ikke endnu opererer med specifikke templates og vejledninger til beskrivelse af idéer og udarbejdelse af business case inklusive indsamling af dokumentation m.v.

Der findes mange softwareudbydere af forskellige idéportaler, men FLSmidth valgte, sammen med en ekstern partner, at udvikle deres egen løsning baseret på Microsoft SharePoint. Dette skete dels af hensyn til integrationen

**„FLSmidth valgte at udvikle deres egen softwareløsning, fordi Idea Portal skulle være skræddersyet til deres organisation.“**

med organisationens eksisterende IT-system, og dels i forhold til et ønske om en simpel og skræddersyet løsning, som passer netop til deres behov. På tværs af organisationen var der vidt forskellige holdninger til, hvordan portalen skulle designes, men de nåede til enighed, hvilket har sikret et bredt ejerskab, som var afgørende i forhold til at få det rullet ud fra starten i hele den globale organisation. Fokus var i første omgang på brugerfladen og brugervenligheden, idet det var en hovedprioritet at få så mange som muligt til at være aktive, da der skal en vis kritisk masse til for at opretholde en stabil strøm af gode idéer. Den

medarbejderdrevne innovation har været en succes. Siden lanceringen 1. september 2010 har cirka 12% af organisationens mere end 13.000 ansatte været aktive på portalen, og der er blevet genereret 572 unikke idéer og lavet 1254 kommentarer.

Til inspiration og læring for andre virksomheder har Teknologisk Institut skrevet en artikel om FLSmidths erfaringer med idea management, som interesserede kan finde på instituttets hjemmeside.

### Erhvervsstyrelsen

I Erhvervsstyrelsen har man de seneste 5 år arbejdet systematisk med medarbejderdrevne innovation. Tværfaglige teams af medarbejdere, lige fra HK'ere til fuldmægtige og chefer, har været involveret i udviklingsprojekter vedrørende bl.a. nedbringelse af erhvervslivets administrative byrder – i forbindelse med de såkaldte AMVAB-målinger, der blev indført for at skabe øget vækst og beskæftigelse ved at reducere virksomhedernes administrative byrder med 25%<sup>6</sup> – og udvikling af henholdsvis nye digitale indberetningsløsninger og styrelsens fremtidige forretningsprocesser og understøttende IT-systemer.

Den medarbejderdrevne innovation har fundet sted i samspil med brugerdrevne innovation, hvor viden om brugernes behov er blevet optaget i organisationen blandt andet via gruppen af HK'ere, som er i daglig kontakt med brugerne, men også i forbindelse med arrangerede møder i virksomheder, der er styrelsens brugere. Tværfaglige teams fra Erhvervsstyrelsen har besøgt virksomhederne sammen med servicedesignere og således involveret brugerne i udviklingsprojekter.

Styrelsen kapitaliserer på medarbejdernes viden om brugerne, dels ved at involvere HK'ere og andre af styrelsens faggrupper i idéudviklingsmøder, dels ved at disse medarbejdere aktivt deltager i tværfaglige projektteams, hvor de bedste idéer realiseres. Erhvervsstyrelsen har helt fra start arbejdet løbende på at styrke innovationskulturen. Der afsættes ressourcer

<sup>6</sup> AMVAB står for Aktivitetsbaseret Måling af Virksomhedernes Administrative Byrder. AMVAB er en metode, der gennem kortlægning af private, danske virksomheders tidsforbrug måler erhvervslivets administrative omkostninger ved at efterleve erhvervsrettet regulering.

til den medarbejderdrevne innovation, flere medarbejdere har været på kurser i brug af nye innovationsmetoder, og hver enkelt medarbejder anerkendes for sit bidrag til innovationsprocessen. Effekten har været nye innovative services, større efterspørgsel efter styrelsens ydelser samt større tilfredshed blandt medarbejderne.<sup>7</sup>

De „hårde“ effekter af medarbejderdrevne innovation er øget omsætning, bedre bundlinjeresultat og merbeskæftigelse. De „bløde“ effekter er typisk større jobtilfredshed, mindre sygefravær og større medarbejderfastholdelse.<sup>8</sup>

I Erhvervsstyrelsen har den medarbejderdrevne innovation givet bl.a. HK'erne mere arbejdsglæde og virkelyst. Førhen blev de set som rene driftsmedarbejdere og ikke som de vidensmedarbejdere, de i virkeligheden er. I forbindelse med nye udviklingsprojekter frygtede de, at deres jobs blev overtaget af ny teknologi, men i dag har de samme medarbejdere fået en identitet som „problemløser“. HK'erne udgør en nøglerolle som „gatekeepers“, når nye services skal udvikles baseret på høj brugerindsigt.

## Perspektiver

Medarbejderdrevne innovation har meget at byde på, hvad angår både „hårde“ og „bløde“ værdier. I den medarbejderdrevne innovati-

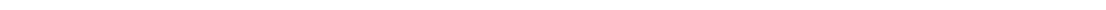
onskultur lyttes der til den enkelte medarbejder, og han har en høj grad af indflydelse på sine egne arbejdsvilkår, hvilket har en positiv effekt på arbejdsglæden og produktiviteten. Derudover skabes der med medarbejderdrevne innovation bedre innovationer og således også øget konkurrenceevne. Konklusionen er dog under forudsætning af, at den medarbejderdrevne innovation er reel. Dvs., at der er skabt rammer for, at medarbejderne kan innovere.

Den medarbejderdrevne innovation kan med fordel kombineres med andre innovationsformer. Forskning udført af bl.a. Eric Von Hippel (professor ved MIT) viser, at mange succesfulde produkter er opfundet af brugere – de såkaldte *lead users* – snarere end af virksomhederne selv. Den gennemsnitlige brugers adfærd, som virksomheder ofte fokuserer på, når de udvikler, er ikke altid så interessant, fordi engagementet i produktet ikke er stort nok. Derimod er *lead users* mere interessante, fordi de er foran majoriteten af brugere, når det drejer sig om en konkret tendens i markedet. Sammen med medarbejderne udgør brugerne i mange brancher en uudnyttet innovationskapacitet. Den medarbejderdrevne innovation kan som i casen om Erhvervsstyrelsen med fordel foregå sammen med brugerne.



<sup>7</sup> Dokumentationsrapporten "Undersøgelse af medarbejderdrevne innovation på private og offentlige arbejdspladser", udarbejdet af Rambøll Management for LO i 2006.

<sup>8</sup> Ibid.





---

**Bogen Nye innovationsformer er skrevet i regi af projektet Next Practice - nye innovationsformer i mindre virksomheder af innovationskonsulenter fra Teknologisk Institut og layoutet af mediegrafikerelever fra Københavns Tekniske Skole.**

**Projektet Next Practice - nye innovationsformer i mindre virksomheder er gennemført i et samarbejde mellem Teknologisk Institut og en række danske små og mellemstore virksomheder. Projektet har udviklet hjælp-til-selvhjælpsinnovationskoncepter, cases og film om innovation samt denne bog. Materialet skal sikre, at flere små og mellemstore virksomheder succesfuldt gør brug af innovationsmetoder til at udvikle konkurrencedygtige services, produkter og processer.**

**Next Practice - nye innovationsformer i mindre virksomheder har udviklet ny viden bl.a. via praktiske innovationsforløb med virksomheder. Vidensspredning og -deling er sket gennem kurser, netværksmøder, artikler, foredrag og projektets hjemmeside.**

**Projektet er finansieret af Styrelsen for Forskning og Innovation. Fagligt interesserede er altid velkomne til at rette henvendelse til Teknologisk Institut, Center for Idé & Vækst, seniorkonsulent Kristina Nielsen [krn@teknologisk.dk](mailto:krn@teknologisk.dk) tlf. 7220 2916 eller konsulent Martin Jensen [marj@teknologisk.dk](mailto:marj@teknologisk.dk) tlf. 7220 1074.**

**Mediegrafikerelever: Asger Møller-Olsen, Søren Rehder, Milla Klysner, Jan-Christian Bruun og Jannik Kristensen**

---