

Innovativ Brugerdreven Forretningsudvikling
i små og mellemstore virksomheder.
Forudsætninger, aktiviteter, resultater, perspekti-
ver og værktøjer.

Anne-Mette Hjalager, Henrik Holt Larsen og Lars Lundmann Jensen
Copenhagen Business School

Maj 2010

Introduktion

De små og mellemstore virksomheder udgør grundstammen og vækstlaget i dansk erhvervs- liv. En løbende innovation af produkter og processer er afgørende for at bevare de eksisterende arbejdspladser og for at skabe nye. Men hvor kommer inspirationen fra til innovationen? Undersøgelser viser, at medarbejderne og leverandørerne har meget afgørende betydning for virksomhederne. Men kundernes tilbagemeldinger og efterspørgselsmønstre er også aldeles afgørende.

Projektet "Innovativ brugerdreven forretningsudvikling" handler om at styrke de små og mellemstore virksomheders udbytte af samarbejdet med brugerne – her først og fremmest forstået som kunderne, men indirekte også leverandører, brancheorganisationer samt virksomhedens egne medarbejdere. Antagelsen er, at virksomhederne gennem en målrettet indsats kan få langt mere ud af den viden, som ligger hos kunder og andre samarbejdsparter. Projektet er iværksat med støtte fra programmet om brugerdreven Innovation under Erhvervs- og Byggestyrelsen. Der indgår en række virksomheder i projektet fordelt over brancher og størrelser, som sammen med konsulenter fra GEU Danmark, Teknologisk Institut og Copenhagen Business School havde til opgave at udvikle og afprøve metoder til brugerdreven forretningsudvikling.

Denne publikation sammenfatter arbejdet med projektet "Innovativ brugerdreven forretningsudvikling". Den består af fire dele, som er blevet til på forskellige stadier af projekter. De fire dele har derfor selvstændig karakter og kan læses hver for sig:

- Forudsætninger for og principper i innovativ brugerdreven forretningsudvikling. Dette afsnit afsøger vilkår og betingelser for brugerdreven innovation generelt og i de virksomheder, som indgår i projektet. Afsnittets hovedforfatter er Lars Lundmann.
- Analyse af aktiviteter og resultater, byggende på omfattende interviews i virksomhederne i efteråret 2009 og på workshops med virksomhederne i 2009 og 2010. Formålet med denne del var at komme tættere på det konkrete arbejde med brugerdreven innovation. Hovedforfattere af dette afsnit er Anne-Mette Hjalager og Henrik Holt Larsen.
- En perspektivering af projektet, som bl.a. bygger på en telefonisk opfølgning med virksomhederne i april 2010. Denne del giver et "stemningsbillede", men leverer også en række sammenfatninger om udfordringer for brugerdreven innovation i små og mellemstore virksomheder. Hovedforfatter af denne del er Anne-Mette Hjalager.
- En metodesamling, som kort skitserer formål og fremgangsmåder i de former for brugerdreven innovation, som projektets virksomheder har valgt at benytte. Anne-Mette Hjalager har samlet denne oversigt.

Henrik Holt Larsen og Anne-Mette Hjalager har redigeret det samlede materiale til denne rapport. Vi vil gerne sige tak til de meget engagerede virksomheder, som med deres lyst til at eksperimentere og udvikle har været med til at vise vejen for andre virksomheder. Også tak til "medkonsulenterne" fra GEU og Teknologisk Institut; deres vedholdenhed har været afgørende for at fjerne de mange sten på vejen mod nye måder at drive forretning på i små og mellemstore virksomheder.

Del 1

Forudsætninger for og principper i innovativ brugerdreven forretningsudvikling

Af Lars Lundmann

Indholdsfortegnelse

Planen i projekt Brugerdreven

Forudsætninger for brugerdreven innovation

Hvad er brugerdreven innovation?

Brugerdreven innovation og projektets virksomheder

Det brugerdrevne potentiale

Brugerdreven innovation og forretningsudvikling

What's in it for me? Hen mod eksperimentet med brugerdreven innovation

Virksomhedernes erfaringer med brugerne

Kort og godt!

Planen i projekt Brugerdreven Forretningsudvikling

Projekt Innovativ Brugerdreven Forretningsudvikling tager afsæt i, at mange små og mellemstore virksomheder (SMV'er) mangler en innovationskraft. Med projektet gives ledere og medarbejdere i SMV'er en indsigt i BDI (brugerdreven innovation). Det sker ved, at virksomheder sammen med et hold af konsulenter afprøver konkrete metoder.

Ud over ti udvalgte casevirksomheder er forskere fra Copenhagen Business School (CBS) samt konsulenter fra konsulentfirmaet GEU og fra Teknologisk Institut (TI) hovedaktører i projektet. Ved fælles hjælp er der gennemført diagnoser af innovationsmuligheder og problemstillinger i virksomhederne. TI har udarbejdet en forskningsbaseret oversigt over metoder til brugerdreven innovation. Konsulenterne og virksomhederne har arbejdet sammen om at finde metoder til brugerdreven innovation, som passer til den enkelte virksomheds behov.

CBS har som projektholder været ansvarlig for den overordnede projektledelse og bidraget med fagligt og metodemæssige input. CBS har også haft til opgave at følge op på resultaterne af processen, således at både deltagerne i projektet og andre kan få gavn af erfaringerne.

Generelt er sigtet med projektet at undersøge, om SMV'er kan drage nytte af nogle af de eksisterende metoder til brugerdreven innovation. Kort fortalt er projektet delt op i tre faser. I den første fase undersøges virksomhedernes nuværende brug af brugerdreven innovation og barrierer for den. Der ses på, i hvilken udstrækning de selv mener at kunne skabe merværdi ved at bruge brugerdreven innovation. Denne fase afdækkes via delvist strukturerede interviews med primært ledelsen af virksomhederne. Den anden fase handler om at skabe en målrettet intervention i forhold til at optimere den brugerdrevne innovation i virksomhederne. Det gøres med udgangspunkt i nogle konkrete projekter, som virksomhederne i samråd med projektets konsortium finder særligt egnede til afprøvning af den brugerdrevne innovation. Den sidste fase består i en evaluering, hvor resultaterne måles og vejes.

Forudsætninger for brugerdreven innovation

SMV'er er ryggraden i dansk erhvervsliv. Der er brug for at skabe mere profitable og driftige forretninger og dermed flere arbejdspladser. Set i et helikopterperspektiv skal det bidrage positivt til den kriseramte økonomi. I de vestlige lande er innovationskraften en af de væsentligste konkurrenceparametre.

Der er udviklet en del metoder til brugerdreven innovation, som dog i overvejende grad er taget i brug i større virksomheder og offentlige organisationer. Disse typer af organisationer har som udgangspunkt i højere grad end SMV'er kompetencer og ressourcer til at fokusere systematisk på innovation og eksperimentere med metoderne.

Som følge af bl.a. globaliseringen er nutidens markeder under konstant forandring. Det betyder, at det marked, som virksomheden betjener i dag, muligvis overtages af en konkurrent i morgen. Markedet vil måske ændre sig eller falde bort på grund af ny teknologi eller myndighedskrav. Man kan som eksempel tænke på, at der i starten af 90'erne lå musikforretninger på de fleste strøg i landet, men deres marked er næsten væk med internettets fremmarch. Mange virksomheder, der har oplevet tilsvarende udfordringer, har fx arbejdet med SWOT-analyser for at ruste sig til at tackle forandringerne. Der er brug for et bredt spektrum af analyser og metoder til kreativitet. I den sammenhæng er det vigtigt at kunne tage pulsen på brugernes fremtidige behov og adfærd.

Globalisering, individualisering, små fødselsårge mv. har i høj grad ændret markedsvilkårene. Når man skal ned at købe kaffe i dag, skal man tage stilling til, om den skal være økologisk, mellemristet, arabica, koffeinfri osv. For få årtier siden var kaffe bare kaffe. Dette banale eksempel er blot ét udtryk for, at udbuddet og konkurrencen er intensiveret, og at man som virksomhed bliver nødt til at tilpasse sig brugernes behov, hvis man vil sælge noget. Den moderne forbruger kan nemlig bare vælge et andet produkt. Nutidens brugere er langt mere krævende end tidligere. Derfor er det i dag endnu vigtigere end tidligere at kende brugernes specifikke behov og bruge denne viden til at skabe noget nyt, som konkurrenterne endnu ikke har opdaget.

Brugerdreven innovation har også en medarbejderside. Det moderne arbejdsmarked indebærer nemlig, at gode medarbejdere (omend i mindre udstrækning i krisetider) ofte kan vælge og vrage mellem jobbene. I takt med et højere uddannelsesniveau ses der desuden tendenser til, at medarbejderne er blevet mere kritiske. Vigtigheden af at have motiverede og engagerede medarbejdere er større end nogensinde – og en etableret kendsgerning. Hvordan ved lederen så, om medarbejderne har de bedste forhold til at fungere under, og om medarbejderne kan bidrage til effektivisering af arbejdsgange, skabe nye organisationsformer osv.? Det ved han eller hun selvfølgelig kun ved at inddrage dem i udviklingen og fornyelsen af virksomheden.

Brugerdreven Innovation er altså en metode, som kan skabe mere engagerede og produktive medarbejdere. Men hvis det hele var så simpelt, er det selvsagt uforståeligt, at flere virksomheder ikke allerede anvender brugerdreven innovation i højere grad, end tilfældet er.

En generel undersøgelse forud for iværksættelsen af Erhvervs- og byggestyrelsens program for brugerdreven innovation viser, at kun knap en fjerdedel af programmets deltagervirksomheder har metoder til at undersøge brugernes ikke-erkendte behov. Det fremgår også af undersøgelsen, at det kræver hårdt arbejde, fokus og prioritering af ressourcer og tid at kunne opnå succes med brugerdreven innovation. Som vi vil se i Del 2, fordrer det særlige proceskompetencer at kunne løfte den brugerdrevne innovation. For de involverede virksomheder handler det for alles vedkommende bl.a. om at lære sig nye færdigheder. Alternativt eller samtidig hermed er det formålstjenligt at have ressourcer til at ansætte eksterne konsulenter til at styre processerne i samarbejde med virksomhedens medarbejdere og ledere.

Hvad er brugerdreven innovation?

Det er i princippet ligegyldigt, om virksomheden har et fantastisk *godt* produkt. Det handler om at have et *succesfuldt* produkt eller serviceydelse. Et succesfuldt produkt er mere end blot en bunke tekniske løsninger. Det er IKKE bare opfindelser. Produkter/processer bliver formentlig først succesfulde, når de er integreret i eller på anden måde harmonerer med brugerens værdier. Værdier er et bredt begreb, som omfatter alt fra prestige og symboler til funktionalitet og pris.

Det væsentlige ved innovation er at kunne omsætte de gode ideer til merværdi for virksomheden. Det kræver, at der også tænkes innovativt på fx salgs-, markedsførings- og organiseringsprocesser. Altså alt det, som vedrører immaterielle produkter og Human Resources.

Der var som udgangspunkt ti virksomheder involveret i dette projekt. Bortset fra en enkelt virksomhed har man kun i beskedent omfang været innovativ mht. arbejdsgangene i virksomhederne. Og i den virksomhed, hvor dette er forsøgt, er den brugerdrevne del af innovationen sket usystematisk. Virksomhederne er ganske bevidste om manglerne på området, men der er tilsyneladende langt fra viden til handling og ændret adfærd. "*Hvorfor skulle jeg lægge ansvaret for min virksomhed i andres hænder?*" eller: "*Hvorfor skulle vi være mere innovative end nu? Det går jo meget godt.*" Det er de nemme indvendinger i en presset tid.

Svaret er ganske kort. Hvis virksomheden vil have en chance for (fortsat) vækst i denne moderne verden, er det nødvendigt at tænke innovation sammen med brugerne. Det er dem, man sælger til – og ikke én selv!

Ligesom at innovation kan defineres på mange måder, kan brugerdreven innovation det også. I projektet skal innovation kobles til forretningsudvikling. Der skal opfyldes nogle reelle behov og tilføres merværdi til virksomheden. Med begrebet "udvikling" understreges det, at en idé eller en pludselig indskydelse *ikke* er innovation. Når fx en af virksomhederne på spørgsmålet om innovative aktiviteter svarer: "*Vi er begyndt at lave kvalitetssikring (...) Det er noget, som vi er blevet tvunget til!*" så er det i første omgang svært at se, hvordan dette skulle være særlig innovativt.

På samme måde er en nyudvikling heller ikke brugerdreven innovation, hvis den ikke opfylder nogle reelle behov hos brugerne – eller kan skabe merværdi for virksomheden. Merværdien vil ofte kunne aflæses direkte eller indirekte som økonomisk vækst eller mindsket tab.

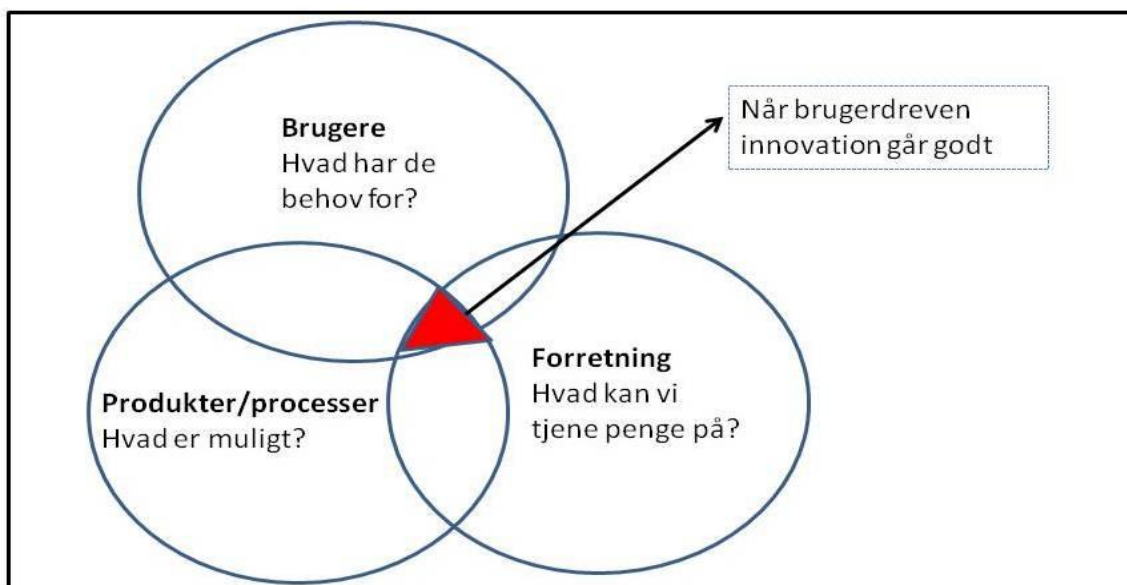
Konceptet skal altså opfylde nogle reelle behov hos brugerne af det nye koncept. Derfor bliver inddragelsen af brugerne i udviklingen yderst relevant.

Brugerdreven innovation opfattes i dette projekt som:

*Innovation drevet **MED brugerne**. Det er en **systematisk tilgang** til udviklingen af nye konkrete eller immaterielle **produkter og/eller processer**. Denne nyudvikling skal ske ved at inddrage eller forske i **brugernes erkendte og IKKE-erkendte behov**. Forståelse og viden om disse behov mm. skal udmønte sig i nye produkter/processer mv., som opfylder behovene for en større gruppe end de undersøgte mennesker, og som således kan omsættes til **merværdi for virksomheden**.*

Viden og forståelse om brugerbehov opnås gennem eksempelvis observationer, enkeltinterviews, gruppeinterviews eller aktiv involvering af brugerne i hele innovationsprocessen. Hvordan dette konkret kan foregå, beskrives i Del 2 og 4. At de ikke-erkendte behov fremhæves, skyldes netop antagelsen om, at disse er fremtidens behov.

Brugere kan være forbrugere, kunder, medarbejdere, leverandører, brancheorganisationer eller borgere. I dette projekt vil fokus primært være på kunder og medarbejdere, da disse betragtes som virksomhedernes primære brugere.



Figur 1: Brugerdreven innovation som spændingsfeltet mellem forretning, brugere og produkter/processer

Brugerdreven innovation er ikke:

- Nye idéer, som ikke gennemføres.
- Nye idéer, som gennemføres, men som ikke skaber en merværdi for virksomheden.
- Nye idéer, som gennemføres og skaber merværdi, men som ikke systematisk har inddraget brugerne i innovationsprocessen via afdækning af deres behov.

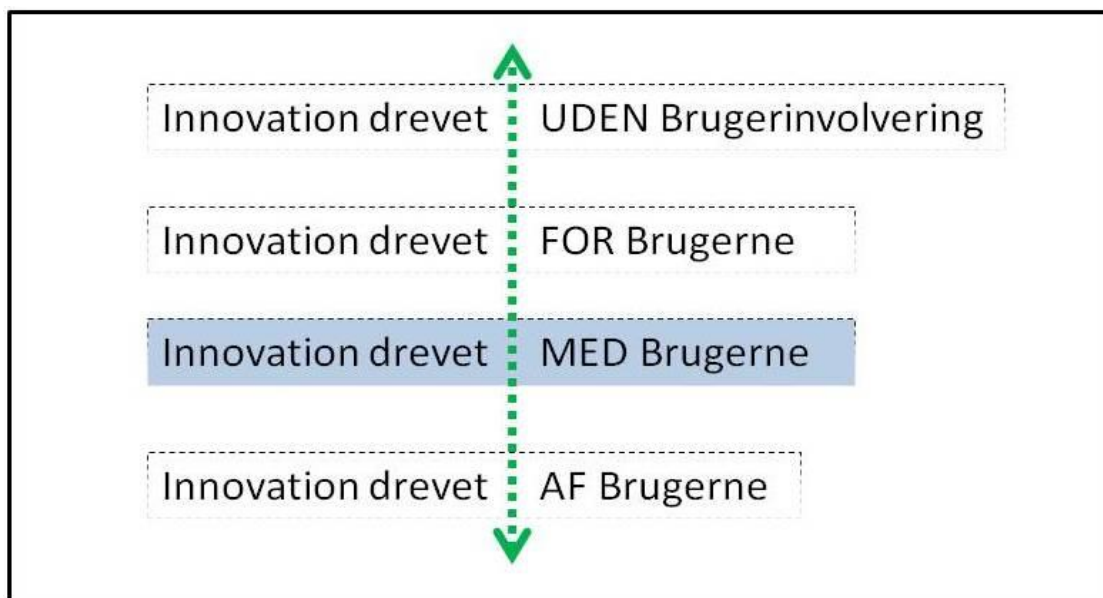
Skal definitionen tages bogstaveligt, har ingen af de involverede virksomheder forud for projektets igangsætning prøvet at arbejde med brugerdreven innovation.

Målet med brugerdreven innovation er i løbet af projektet at få skabt noget nyt, som virksomheden kan forbedre og udvikle sin forretning med. Sideeffekten ved brugerdreven innovation er, at virksomheden styrker loyalitetsforholdet til sine brugere. Inddragelse opfattes ofte positivt af brugerne, som kan føle en stolthed over, at "virksomheden synes, at vi er vigtige", "den kan godt lide os", "den tager os seriøst", "jeg er lige så vigtig for virksomheden som ejeren", "jeg er med til at skabe det her nye produkt" "jeg er noget!" osv. Det er let at se, hvordan brugerdreven innovation dermed får brugere (hvad enten disse er medarbejdere eller kunder), der er mere ansvarlige, til at tage ejerskab og kommer til at virke som ambassadører for virksomheden. Denne sideeffekt kan under gode omstændigheder og dygtigt gennemført medføre en endnu bedre indtjening.

Brugerfokus er således nødvendigt i sig selv, men samtidig nødvendiggør den øgede, latente konkurrencetrussel, at den brugerdrevne innovation bliver en bevidst, systematisk og fortløbende proces.

"Jeg kan ikke give dig en idiotsikker formel til succes, men jeg kan give dig en formel til fiasko: at forsøge at gøre alle tilpas hele tiden."

Herbert Bayard Swope (amerikansk redaktør og journalist, der er den første modtager af Pulitzer-prisen).



Figur 2: Forskellige tilgange til brugerdreven innovation

Figur 2 illustrerer de forskellige former for brugerdreven innovation på et kontinuum. Som nævnt er målet i dette projekt at skabe innovation drevet *med* brugerne. Figuren viser desu-

den, at der kan være flydende overgange mellem fx innovation *for* brugerne og *med* brugerne. Innovation *med* brugerne vil ofte også være innovation *for* brugerne. Samtidig er det vigtigt at understrege, at innovation, som starter *uden* brugerne, sagtens undervejs kan skifte til en af de andre tilgange. (Innovation *med* brugerne er fokus i dette projekt. Det skyldes primært tre forhold:

1. Innovation med brugerne *gør*, at virksomheden selv er med til at styre retningen – i modsætning til, hvis innovation kun var drevet AF brugerne. Hermed er der mulighed for at sikre, at innovationen bliver sat ind i en forretningsmæssig kontekst.
2. Ved at samarbejde med brugerne opnår virksomheden større indlevelse i behovene, og man skaber et *fælles* projekt, som både virksomhed og brugere kan tage ejerskab til.
3. I modsætning til innovation *uden* eller *for* brugerne vil innovation *med* brugerne betyde en uddelegering af en del af innovationsopgaven, således at virksomheden potentielt bruger mindre tid på dette.

Fordele ved en integreret tilgang til innovation i virksomhederne er:

- Forbedret økonomisk afkast
- Højere medarbejdertilfredshed
- Bedre arbejdspladskultur
- Bedre branding, dvs. arbejde med at forbedre virksomhedens omdømme
- Bedre fremtidssikring af virksomheden

Brugerdreven innovation og projektets virksomheder

Projektet arbejder med et udpluk af virksomheder med mellem 7 og 50 ansatte. En enkelt virksomhed skiller sig dog ud ved at have ca. 250 ansatte. Virksomhederne arbejder inden for primært håndværksprægede brancher og service. Deres omsætning ligger på omkring 1 million kr. pr. medarbejder. Langt størstedelen af de beskæftigede er faglærte, og kun to af virksomhederne har ansatte med længere videregående uddannelser, primært tekniske uddannelser.

I det følgende ses der på virksomhedernes parathed til innovationsarbejdet.

Med forskellige formuleringer giver virksomhederne udtryk for, at de møder med en grundlæggende forudsætning for og vilje til at tænke nyt.

”Det vigtigste aspekt er, at vi er nysgerrige. Og så er vores beslutningsgrundlag meget hurtigt (...) Vi springer mange omveje og analyser over og går i gang med prototypen med det samme”

Åbenhed og nysgerrighed er selvsagt vigtigt. De hurtige beslutninger er især karakteristisk for de ejerledede virksomheder. En faldgrube er selvsagt, at det nye ikke er gennemtænkt og ej heller tænkt ind i virksomhedens overordnede strategi og forretningsplan. Her bør man være opmærksom på, at for mange cost-benefit analyser er en arbejdsbyrde, som kan virke uoverskuelig.

Innovation er i princippet alt det positive, som virksomheden gør for at udvikle forretningen. Innovation er blevet et modeord, og det vil være et nederlag for en moderne virksomheds selvforståelse, hvis den hævder, at den *ikke* er innovativ. Innovation har således udviklet sig til at blive et normativt begreb, som virksomheden nærmest pr. automatik vil svare ja til. På spørgsmålet om, hvorvidt en virksomhed ville betegne sig selv som innovativ, svarede den: *"Ved det ikke, men man føler, at man skal sige ja (...)"*. Innovation bliver betragtet som et plus-ord for alle de involverede virksomheder.

Virksomhedernes definitioner af begrebet innovation er dog vidt forskellige. For de fleste virksomheder er det innovativt blot at lave noget, som de ikke har gjort før. *"Vi laver noget, som er nyt for os,"* fortæller en af virksomhederne. For produktionsvirksomhederne handler innovation primært om produktudvikling af fysiske produkter. Et par servicevirksomheder har en mere overordnet og forretningsbaseret tilgang til innovation. For dem er nye koncepter innovative, hvis ingen andre virksomheder gør det samme.

Der kan være strukturelle og markeds-mæssige barrierer for at være innovativ:

"Vores kundesegment er desværre blevet mere underleverandørarbejde. Derfor forsvinder lidt af det innovative."

"Det bremser os, [i at være mere innovative], når vi selv er ude og lave arbejdet"

I disse to citater ligger der implicit nogle forestillinger om innovation:

1. Hvis man er blevet underleverandør, er det sværere at være innovativ.
2. Man kan ikke være innovativ, mens man arbejder.
3. Det skal være ejerne/lederen selv, der skal generere innovationen.

Virksomheder med det største fokus på nye idéer har en kultur, der er præget af åbenhed og nysgerrighed. Det er tilsyneladende disse kendetegn, der er forudsætningen for, at man som virksomhed overhovedet lader sig inspirere til at gøre noget nyt. Åbenheden og nysgerrigheden er formentlig også en vigtig årsag til, at de involverede virksomheder på nogle områder står stærkere end deres konkurrenter. Denne åbenhed og nysgerrighed skal i høj grad gå fra primært at fokusere rationelt på produkter til at fokusere mere på brugernes emotionelle, kulturelle og sociale viden og praksis. Dette skyldes, at der altid er mennesker involveret i både udvikling, salg, markedsføring, drift og anvendelsen af produkterne/processerne. At fokusere på brugsformer snarere end produkter er ofte noget nyt for virksomhederne.

I virksomhedernes selvforståelser er de allerede innovative, selv om deres forståelse ikke harmonerer med den definition, som bruges i dette projekt. Virksomhedernes innovationsforståelse er for manges vedkommende særdeles konkret. Innovation handler således om konkrete (fysiske) produkter. Ikke desto mindre er det netop virksomhedernes ustrukturerede og usystematiske tilgang, som tilsyneladende gør, at innovationen efter virksomhedernes egen vurdering ikke skaber tilstrækkelig forretningsudvikling. Innovationen bør derfor i langt højere grad fokusere bredt på virksomhedens processer, herunder:

- Arbejdsgange
- Salg
- Administration
- Organisering af virksomheden
- Etablering af samarbejdspartnere, samt
- Den generelle forretningsudvikling.

Virksomhederne ønsker ikke at være mere innovative; de står også over for at skulle være innovative på andre felter og på andre måder end hidtil. At innovationen bør omhandle virksomhedens processer, sandsynliggør, at virksomhederne kan videreføre brugerdreven innovation, når projekt Brugerdreven forretningsudvikling afsluttes.

"Det er ikke ideer til at gøre noget nyt, vi mangler – men det er mere hvordan!"

"Salget har hidtil været ustruktureret og uplanlagt. Vi venter så at sige på, at telefonen ringer..."

Det grundlæggende engagement i virksomhedernes ledelse har tilsyneladende en afsmitende effekt på, hvor gode medarbejderne er til at få nye idéer. Nogle af virksomhederne har skuffer, som er fyldt med gode idéer, men de er af flere grunde aldrig kommet op på bordet.

Det særlige ved SMV'er er netop, at de er små. Det betyder at én person ofte har mange forskelligartede opgaver. For ejerledede virksomheder er det typisk, at ejerne har fingrene med i både administration, salg og den praktisk udførelse af de konkrete opgaver. Det betyder også, at det er sjældent at se en plan holde. Der opstår altid lige noget, som skal gøres her og nu. Virksomhederne styres i nogen grad efter, hvad der haster mest, frem for hvad der er vigtigst.

Det brugerdrevne potentiale

Betegnelsen "bruger" anvendes bredt i undersøgelsen og dækker over henholdsvis kunder, medarbejdere, leverandører, brancheforeninger m.fl. Hvem brugeren er i det konkrete tilfælde, afhænger af genstandsfeltet for innovationen. Når det er produkter, vil det typisk være kunder. Når det handler om udvikling af arbejdsgange og maskiner, vil det typisk være medarbejderne. Disse to grupper nævnes også som de væsentligste brugere af samtlige virksomheder. For de involverede virksomheder spiller leverandørerne i de fleste tilfælde ikke nogen stor rolle som brugere.

Brugerforståelsen i de respektive virksomheder dækker primært over kunder og dernæst medarbejdere. Når det kommer til kunderne, kan det imidlertid være svært præcist at definere dem. Fx er det i produktionsvirksomhederne svært at beslutte sig for, hvorvidt brugerne er slutbrugere eller dem, som aftager virksomhedens produkter som mellemhandlere. En af virksomhederne fremstiller primært udstyr til hospitaler. I den forbindelse er kunden nogle gange hospitalsdirektøren, andre gange overlægen eller sygeplejersken, mens det også kan være regionspolitikere eller hospitalets udviklingsafdeling. Ikke desto mindre er slutbrugeren i virkeligheden patienterne. I de tilfælde, hvor brugerne er udefinérbare, kan det blive svært at beslutte, hvem der skal drive innovationen.

"Det er altid dem, der kommer med ønsker, og så bokser vi med det, til det er som det skal være... Når kunderne finder på noget nyt, så er vi innovative".

Incitamentet for at inddrage brugerne i innovationen er altså i høj grad til stede. For de fleste virksomheders vedkommende er deres innovation dog sat i gang *for* brugerne. Det sker typisk ved, at fx en kunde kommer og siger: *"Vi har dét og dét behov, kan I dække det?"*. Hvis virksomheden svarer ja, er det herefter den, som primært arbejder på at innovere for til sidst at levere produktet til kunden. I de tilfælde, hvor brugerne er medarbejderne, er der dog en tendens til, at virksomhederne driver innovationen *med* brugerne. Innovationen internt i virksomhederne er faktisk afhængig af, at den sker *med* eller *af* brugerne. Ellers er der en tendens til, at idéerne falder til jorden.

En anden af projektets virksomheder har gjort meget for at motivere medarbejderne til at komme med nye idéer. Det gør de faktisk i overraskende stor stil. Ledelsens dilemma er, at man ikke kan gennemføre alle ideerne, men samtidig vil man ikke risikere at demotivere medarbejderne med et nej.

I figur 2 så vi den glidende overgang mellem forskellige former for brugerdreven innovation. Brugerdreven innovation *med* brugerne sker kun i beskeden grad i de involverede virksomheder. Derfor er innovation drevet *med* brugerne et nyt omdrejningspunkt i dette projekt, og det er en udfordring for virksomhederne.

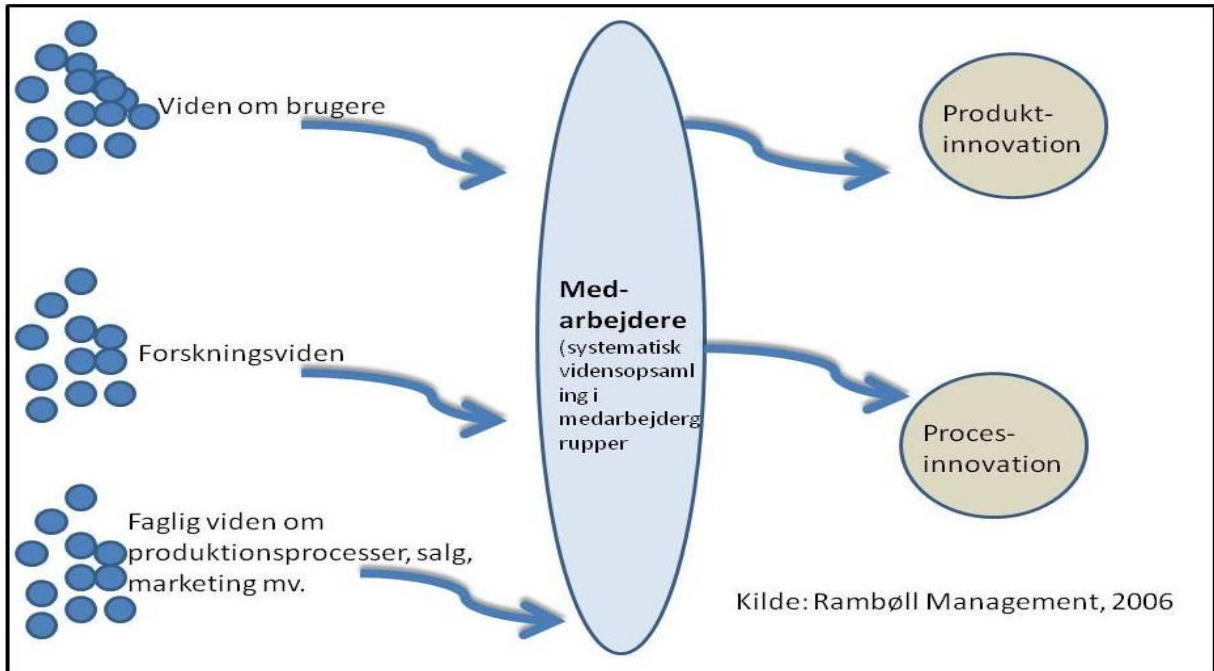
Interviewene i virksomhederne viser, at medarbejderne også til en vis udstrækning opfattes som brugere:

"(...) Folk trives, når de er med til at udvikle stedet. Det bliver til deres sted. Vi kan skabe ejerskab og stolthed."

"Vi har et frit forhold til medarbejderne. De kan gøre, som de vil. De er meget fleksible, og vi er meget fleksible over for dem."

Alle involverede virksomheder nævner deres medarbejdere som et væsentligt aktiv for, at virksomheden overhovedet eksisterer. SMV'er er generelt kendetegnet ved at have et tæt forhold til deres medarbejdere, hvilket er af betydning for at kunne fastholde dem. Dette kan bl.a. skyldes, at medarbejderne har let ved at se vigtigheden af deres funktion i virksom-

heden. Med andre ord: en medarbejder i en virksomhed med 20 ansatte gør en mere synlig forskel end en medarbejder i en virksomhed med 500 ansatte.



Figur 3: Medarbejderne i centrum for innovationen inde i virksomhederne.

Når det kommer til innovation blandt medarbejderne, er der de færreste steder en eksplicit opmuntring til at *gøre noget* ved de gode idéer. Virksomhederne kan løbe ind i det problem, at når medarbejderne finder et andet job, så tages de gode idéer med til den nye virksomhed, der således får en konkurrencefordel.

Hvilken forståelse har virksomhederne så af brugerdreven innovation?

For alle involverede virksomheder betyder brugerdreven innovation blot, at man får *inputs* fra brugerne, og de arbejder ikke med systematisk eller struktureret medinddragelse. I henhold til definitionen af brugerdreven innovation er inputs i sig selv ikke nok til at *gøre* innovationen brugerdreven. Brugerdreven innovation kræver en involvering af brugerne i flere udviklingsfaser. Hvis innovationsprocessen stopper, når der er modtaget inputs, er det svært at kalde innovationen for fuldgyldigt brugerdreven. Når man imidlertid tænker på den positive betydning, som innovationsbegrebet har, kan man forstå, hvorfor så mange virksomheder alligevel mener, at de bedriver brugerdreven innovation.

En enkelt virksomhed er dog gået langt i forsøget på at motivere medarbejderne til innovation. Denne virksomhed giver en bonus til den medarbejder, som udvikler en idé, der kan føre til øget salg. I den pågældende virksomhed er denne bonus dog kun udløst én gang, nemlig hvor en medarbejder fandt på at lave en justerbar cykelsadel til fitness centre. Denne idé er

ikke omsat til konkret produktion endnu, men bonussen er blevet udløst alligevel. Virksomheden vurderede, at det var vigtigt for at fastholde motivationen blandt medarbejderne.

Brugerdreven innovation og forretningsudvikling

”Forretningsudvikling? Det eneste mål er, at vi ikke bliver mindre. Jeg er tilfreds med denne størrelse. Vi må gerne blive større, men det er ikke så vigtigt for mig. Det handler også om at have medarbejderne med (...) Men vi må gerne vokse, så jeg får mere tid til mig selv og tjener det samme.”

Værdier, visioner, mål og formål ligger ofte i skuffen. Skuffen bliver åbnet, når der er nogle, der spørger ind til disse ting, hvorefter den bliver lukket igen. I en anden skuffe ligger de gode idéer. Det varierer, hvor tit disse skuffer bliver åbnet, og hvor fyldte de er, men tilsyneladende er der vandtætte skotter imellem dem.

De fleste virksomheder har ikke en gennemarbejdet og udfoldet forretningsplan. Samtidig er betydningen af virksomhedernes mål meget forskellige og bredere end for mange større virksomheder. Særligt for de ejerledede virksomheder er der set i et forretningsperspektiv nogle atypiske målsætninger, som er vigtige:

- Sikre sine medarbejdere
- Sikre, at virksomheden også eksisterer efter ejerens pensionering
- Sørge for, at alle har det godt

Disse mål er styret af følelserne, og det er årsagen til, at virksomhederne ofte har et tæt forhold til deres ansatte. Ikke desto mindre kan det skygge for de forretningsmæssige resultater. Samtlige involverede virksomheder har nemlig økonomiske målsætninger. Der er bare stor forskel på, i hvor høj grad man styrer virksomhederne i forhold til disse.

Enkelte virksomheder har konkrete mål for innovationsgraden: *”Vi har som erklæret mål at komme med minimum tre nye produkter hvert år.”* Det nævnes dog ikke, i hvilken grad disse produkter skal sættes ind i en forretningsmæssig kontekst, og i hvilken grad brugerne skal bidrage til dette. Mottoet synes snarere at være *”Nyt er godt”*.

Formålet med brugerdreven innovation er at skabe en bedre forretning – til glæde for virksomheden og brugerne. Det betyder selvsagt, at virksomhederne skal være motiveret for forretningsudvikling, hvilket ofte indebærer en vækstorientering. Det ville være mærkeligt, hvis en privat virksomhed ikke er motiveret for dette. Det er samtlige virksomheder da også, omend graden varierer meget. En enkelt virksomhed har blot som formål at fastholde den nuværende omsætning. Man kan frygte, at det så bliver svært at skabe en reel motivation for brugerdreven innovation. For de ejerledede virksomheder er vækst blot ét formål blandt mange, hvor andre fx handler om sikring af virksomhedens overlevelse, omsorgen for medarbejderne, hensyn til lokalsamfundet, sikring af et godt arbejdsmiljø mv.

Når virksomheden har to eller flere ejere, kan det i nogle tilfælde blive vanskeligt at fastlægge en udviklingsretning, hvis ejerne styres af forskellige værdier. Dette er tilfældet for et par

af de virksomheder, som er med i projektet. Det kan i sidste ende også blive en barriere for gennemførelse og fastholdelse af brugerdreven innovation for virksomhederne.

”Hvis vi havde været meget større, ville vi have forlangt konsulentbesøg [oftere end nu].”

De fleste små virksomheder vil gerne være større – økonomisk, markedsmæssigt og personalemæssigt. Dette er i hvert fald deres umiddelbare kommentarer. Det er selvindlysende, at det for et privat firma må handle om, at *”Penge er godt. Flere penge er bedre!”*. En af årsagerne til den indstilling er ønsket om et større ledelsesmæssigt råderum. For de helt små virksomheder går ønsket fx i retning af at øge omsætningen, så man er i stand til at ansætte en sælger. Med en vækst kan man øge arbejdsdelingen og styrke professionaliseringen. Når det er sagt, er der som nævnt mange andre mål end de rent økonomiske, som påvirker virksomhedernes dagsorden. Disse kan i mange tilfælde virke stærkere, selv om de er knap så udtalte. Nogle af barriererne for den medarbejderdrevne innovation kan til dels fjernes ved at opbygge en effektiv HR-afdeling. Dette er der imidlertid ofte ikke ressourcer til i disse mindre virksomheder, og behovet er også så lille, at det ikke retfærdiggør oprettelse af en egentlig HR-funktion.

Når brugerne får tilstrækkelig indflydelse på innovationen, rammer man så i højere grad plet, når det færdige produkt/proces lanceres? Dette er formentlig tilfældet, og det gælder både hvad angår medarbejdere og kunder. De fleste af de involverede virksomheder vil rent faktisk gerne inddrage deres medarbejdere mere i virksomhedens udvikling, end de allerede gør. At inddrage medarbejderne i innovationen vil desuden kunne være med til at skabe et større engagement blandt medarbejderne.

What’s in it for me? Eksperimentet med brugerdreven innovation

Der skal især arbejdes på at motivere ledelsen af de små og mellemstore virksomheder til at arbejde med brugerdreven innovation. Det er nemlig lederen, som er hoveddrivkraften. Hvordan skaber man denne motivation? Der er et meget simpelt svar på dette spørgsmål. Det handler om at være konkret. Der skal sættes delmål op. På samme måde skal de økonomiske fordele ved brugerdreven innovation konkretiseres. Brugerdreven innovation skal helt ned på jorden, så det bliver konkret frem for at være en abstrakt plan med risiko for misforståelser. Samtidig er der kun i et par af virksomhederne medarbejdere med en længe-revarende videregående uddannelse eller andre, som har en træning i projektledelse. Herudover er det desuden vigtigt at bruge energi på at engagere medarbejderne i projektet, da det formentlig er dem, som kommer til at bære det et stykke hen ad vejen, og det er lederens opgave. Medarbejderne motiveres via ejerskab og måske også via særlige bonussystemer. Af samme grund er et af projektets succeskriterier at etablere et team i virksomheden, som kan være primus motor for den brugerdrevne innovation.

”Meget af dét, vi laver, er innovativt, da det er skræddersyede løsninger, som vi kommer med i samråd med kunden.”

De fleste virksomheder fremstiller kundetilpassede produkter og serviceydelser. Det er der ikke noget galt i. Men når kunden har fået sit produkt, og virksomheden har brugt en masse tid og penge på at udvikle det, så forlades tankegangene tilsyneladende igen. Her kunne brugerinvolvering netop tages i brug i forhold til at undersøge, om og i så fald hvordan det pågældende produkt kan tilpasses en større kundegruppe. Dette vil betyde mersalg, men det kræver, at der inddrages nogle nye potentielle brugere i forhold til eventuelle ændringer og tilpasninger. Virksomhederne må tænke større end blot at tilfredsstille den kunde, som har afgivet en ordre. De bør med andre ord blive mere proaktive. Dette vil bl.a. betyde, at virksomhederne ikke behøver at starte forfra hver gang.

Forandringer kan virke skræmmende på mange mennesker, eftersom man ved, hvad man har, men ikke hvad man får. Hvad angår medarbejderne kan det føre til jobusikkerhed, hvis fx arbejds gange eller produktion ændres radikalt.

"Den der vover, mister sit fodfæste for en tid. Den, der intet vover, mister det for altid."

(Søren Kierkegaard)

Det kan være en stor omvæltning for en ledelse, som har haft en centralistisk tilgang til innovation, pludselig at inddrage medarbejdere eller kunder i denne proces. Det betyder jo selvsagt, at lederen ikke længere er 100 % herre over, hvad der sker for virksomheden. Her er vi igen tilbage i de mål, som er vigtige for virksomhedens ejer. I det omfang, at ejerskabet handler om selv at kunne bestemme, vil den brugerdrevne innovation få sværere ved at lykkes.

Manglende struktur kan være kvælende for realiseringen af de gode idéer og for omsætningen af dem til konkrete forretningsmæssige resultater. Dette kommer til udtryk i de fleste virksomheder:

"Det ustrukturerede har været en barriere frem for en katalysator for innovation.... [Vi har brug for en] struktureret approach til at være mere innovativ, samle trådene, dokumentere (bevise), at det er godt og rigtigt, når vi tager nye tiltag. Ellers vil det ikke blive accepteret, at vi laver innovation."

"Vi skal strukturere de forslag, som vi hele tiden får, meget bedre end nu, så vi arbejder meget mere systematisk med innovation."

"Vi savner lidt, at der bliver lidt struktur på alle de idéer, som der er rundt omkring i virksomheden."

En af udfordringerne for virksomhederne er altså at skabe en *innovationskultur* i organisationen, hvor viden og idéer fra bl.a. medarbejderne systematiseres, testes, videreudvikles og implementeres.

En anden grund til, at virksomhederne kan være tilbageholdende med at gå i gang med bruger-dreven innovation, kan ligge i deres egne forventninger til resultaterne. Og forventninger til andres forventninger og reaktioner. De er måske heller ikke sikre på, at de råder over kompetencer til at løfte opgaverne.

"Der er ingen forskel på en pessimist, som siger: 'Åh, det er håbløst, så man kan spare sig at gøre noget', og en optimist, som siger: 'Man kan spare sig at gøre noget, det går alligevel godt'. Der sker ingenting i nogen af tilfældene."

Yvon Chouinard (Grundlægger af Patagonia).

Forestillingerne om, hvad virksomhederne skal præstere, kan med andre ord være for høje. Dette gælder dog tilsyneladende kun et fåtal af de involverede virksomheder. Som en af dem fx siger:

"Det kunne fx være sjovt at lave en vindmølle til villaindustrien (...) Nogle amerikanere laver allerede noget, som kan være lidt skræmmende, så man taber pusten (...)"

Innovation kan i det hele taget virke skræmmende, da ingen ved, hvad processen ender med. Det betyder, at der automatisk er indlejret en trussel mod de ting, som plejer at fungere.

"Hvis der kommer en stegt due flyvende, skal det overvejes grundigt, før vi griber den!"

Netop det reaktive element gør innovationen meget ustruktureret og usystematisk for samtlige involverede virksomheder. Innovationen sættes sjældent i relation til en overordnet plan for virksomheden – og sker ofte spontant og til tider uden sammenhæng med, hvad virksomheden i øvrigt laver. Et eksempel på dette er en virksomhed, som primært fremstiller ventilationsudstyr til sundhedsvæsenet. Efter at have set en fjernsynsudsendelse omkring dyrevelfærdsproblemer ved kastration af grise, besluttede virksomheden sig for at lave en maskine, som kunne kastre grise under bedre forhold. Denne idé kom ganske uventet hos ejerne, og den blev iværksat umiddelbart efter. Dette skete vel at mærke uden at lave cost-benefit-analyser, uden at inddrage brugerne i første omgang, uden at undersøge markedet, uden at undersøge salgskanalerne og uden at undersøge, hvorvidt det overhovedet er et produkt, som kan skabe synergi med virksomhedens øvrige områder.

I de ejerdrevne virksomheder er der, som ovenstående eksempel viser, ikke særlig langt fra idé til handling. Denne omstillingsparathed er en styrke i mange henseender, men for koblingen mellem innovation og forretningsudvikling er det formentlig i mange tilfælde en svaghed.

Nogle virksomheder giver et meget positivt billede af, hvordan medarbejderne kan gøres aktive i innovationsprocessen: *"Vi har mange medarbejdere, som hele tiden kommer med idéer. Vi følger op på dem alle sammen, og de fleste af dem bliver også til noget, så det fylder rigtig meget"*. Andre virksomheder har også meget idérige medarbejdere, men undertrykker reelt medarbejdernes idéer: *"Der er mange medarbejdere rundt omkring, som principielt har forslag til nye ting, men det er ofte blevet holdt nede pga. manglende opbakning, tvivl om det dermed forbundne ressourceforbrug osv."*

Som flere af virksomhedslederne siger, er det altså ikke et problem at få nye ideer, men problemet er snarere at håndtere dem.

Hvorfor er de ikke økonomisk rationelle, og hvorfor bruger de så ikke det positive i den brugerdrevne innovation? Frygten for at spille tiden på det er stor. Betænkeligheden er også, at den brugerdrevne innovation ikke fører noget med sig. Det store tidsregnskab kommer ind: når man skal bruge tid på brugerdreven innovation, betyder det mindre tid til eksempelvis salg. Angsten for – om end i en kort periode – at miste salg, synes at være en væsentlig barriere for at kaste sig ud i en systematisk brug af brugerdreven innovation. Der er med andre ord et stort fokus på de kortsigtede mål og i mindre grad på de langsigtede mål.

"Vi har ikke tid til at være mere innovative. Det tager dobbelt så lang tid at føre idéerne ud i livet, fordi vi ikke har tid til at koncentrere os om dem."

"Det handler om at blive motiveret til at nytænke, men det handler også om overskud og tid."

En række undersøgelser viser, at over 80 % af alle udviklingsprojekter ikke når de opstillede mål. En af årsagerne er, at brugerne ikke er inddraget tilstrækkeligt i udviklingsprocessen.

Det er afgørende for projektets succes, at virksomheden selv bliver i stand til at udføre brugerdreven innovation. På nuværende tidspunkt vil det være usandsynligt, at dette kan lade sig gøre uden en opbakning og sparring ude fra i form af konsulentbistand. Virksomhederne skal beslutte sig for, om de selv vil lære at benytte brugerdreven innovation.

Hvorfor gør de det ikke bare? De potentielle barrierer for ikke at anvende brugerdreven innovation systematisk i virksomheden er mange:

- Manglende tid
- Kortsigtede perspektiver
- Frygten for, at de kan miste noget ved det
- Manglende kompetencer til at løfte opgaven
- Problemer med at følge en plan
- Reaktiv adfærd

Årsagerne til disse barrierer er primært:

- Få ressourcer. Det er små virksomheder med få ressourcer. En fejl kan få alvorlige økonomiske konsekvenser.

- Manglende viden og kompetencer. Det er primært folk med en faglig uddannelse. De har fokus på det håndværksmæssige, mens brede videnressourcer og proceskompetencer kun sjældent er til stede.
- Lederskabet er ofte ufokuseret og uden klare og styrende mål.

"Manglende fokus er den hyppigste årsag til middelmådighed"

IBM

En langsigtet løsning for virksomhedernes konstruktive og proaktive anvendelse af bruger-dreven innovation vil formentlig først blive etableret, når processen er startet. Fokus ligger mindst lige så meget på innovationsprocesserne som på innovative produkter. Produkterne kommer i højere grad af sig selv, når der er processer, der kan håndtere den bruger-drevne innovation.

At sætte bruger-dreven innovation ind i en fokuseret forretningsmæssig kontekst vil generelt kunne skabe en større målretning i virksomhederne. Fremdriften styres ikke af alle mulige pludselige indfald. En større målrettethed vil desuden bevirke, at medarbejderne får en klar fornemmelse af, hvad de laver, og hvorfor de gør det. Et andet mindst lige så væsentligt bidrag vedrørende den bruger-drevne innovation er at reducere spild i virksomheden. Spild opstår, når virksomheden udvikler en ny idé, uden at denne kan omsættes til forretning. Ved at inddrage brugerne allerede inden en nyudvikling går i gang, sikrer man aftagere og ambassadører. Dermed vil der kun bruges tid på idéer med potentiale. Det betyder med andre ord, at chancen for at ramme plet øges markant.

En tættere kontakt til kunderne kan skabe en bedre forudsigelighed vedrørende markedsudviklingen. Som det er nu, finder de fleste virksomheder først ud af, at de skal ændre/tilpasse deres produkter, *efter* at markedet *har* ændret sig.

Virksomhedernes erfaringer med brugerne

Der er tilsyneladende ingen af virksomhederne i projektet, som på forhånd har skabt innovation ved at afdække brugernes ikke-erkendte behov. Den primære kilde til innovation er ejernes/ledernes, kundernes og/eller medarbejderes erkendte behov. For at fange de ikke-erkendte behov må der et kompetenceløft til.

Det er selvsagt essentielt, at man forstår sine brugere, hvis man vil involvere dem i innovationsprocessen. For at forstå folk, er det en god idé at stille spørgsmål til dem. Når brugerne er kunder, er det ligeledes vigtigt, at kontakten med kunderne i udgangspositionen er god. De forventes at ville hjælpe virksomheden. Lige præcis her er der en del virksomheder, som ikke har gjort noget som helst ud af at evaluere kundeforholdet. Derfor er det svært at vide, på hvilke parametre en tilpasning er nødvendig.

"Jeg synes, vi har en god kontakt [til kunderne], men det kan jo være, at kunderne har en helt anden opfattelse, men det aner vi ikke."

"Vi måler ikke kundernes tilfredshed."

"Når de bestiller igen, må det jo være et tegn på, at de er tilfredse."

I den anden ende ligger en virksomhed, som gennemfører mange kundetilfredshedsundersøgelser. Dette er dog heller ikke problemfrit, da der tilsyneladende er for meget fokus på disse skemaer:

"Gengangerne blandt kunderne blev lidt irriteret over, at vi engang lavede mange kundetilfredshedsundersøgelser, fordi de hele tiden skulle svare på de samme spørgsmål."

Under alle omstændigheder vil et kompetenceløft inden for spørgeteknikker være værdifuldt for de fleste virksomheder.

"Vi har haft en tendens til at holde en masse gode møder og træffe en masse beslutninger, men så sker der ikke mere."

Virksomhedernes ejere er meget reflekterede. De har indsigt i de elementer, som de bør forbedre. Når det kommer til brugerreven innovation, kan de se pointen i at sætte ind. Ikke desto mindre gør de det ikke af sig selv. Der skal starthjælp til udefra. Dette kan hænge sammen med den manglende proaktivitet, men det kan også være et resultat af mangel på viden inden forfeltet og dermed manglende kompetencer til selv at styre de brugerdrevene innovationsprocesser i og for virksomheden. Virksomhederne er desuden meget fokuseret på ikke at spille deres tid på risikable former for brugerreven innovation. Derfor er konsulenthjælp en forudsætning for dels at motivere virksomhederne, mens projektet står på, dels (og især) at fastholde dette engagement, når projektet afslutter. Det skal ske ved, at projektet og dets delmål formuleres meget konkret, samt at der skabes hurtige og synlige resultater ved brug af brugerreven innovation. Da de fleste virksomheder betragter kunder og medarbejdere som deres primære brugere, vil det være særdeles motiverende, hvis drivkraften til innovation med tiden manifesterer sig fra selve brugerne frem for fra fx eksterne konsulenter. The consumer is king! Det betyder, at det vil være særlig motiverende, hvis virksomheden oplever, at brugerne faktisk kræver at være med til at drive innovationen.

Virksomhederne har behov for at blive mere proaktive. Hvis de var dette, ville de formentlig ikke vente på, at hjælpen kommer af sig selv, men selv opsøge den. Viljen og evnen til at prioritere ressourcer er en forudsætning for, at virksomhederne vil lykkes med brugerreven innovation. Lige præcis manglende tid klages der en del over i forhold til projektets gennemførelse. I den forbindelse er det yderst vigtigt, at virksomhederne begynder at tænke langsigtet på deres forretningsudvikling frem for kun lige at tage sig af de umiddelbare udfordringer.

Samtlige virksomheder er meget motiverede for at deltage i projekt Brugerdreven Forretningsudvikling. Dette skyldes bl.a., at der er et godt forhold til konsulenterne, og at der indgår ressourcer fra vidensinstitutioner (CBS og TI), som har kendskab til virksomhedernes problemer. Udgangspunktet for et godt projekt er med andre ord til stede.

Engagementet og viljen til projektet er i høj grad til stede blandt de involverede virksomheder. Manglende tid og ressourcer, usikkerhed samt manglende forståelse for brugerdreven innovation er de oftest forekommende barrierer i forhold til at kunne gå 100 % ind i projektet og få etableret brugerdreven innovation som en kilde til inspiration og forretningsudvikling. Hertil kommer manglende kompetence på området, hvilket bl.a. betyder, at virksomheden ikke skal have for mange muligheder at vælge mellem.

Del 2

Aktiviteter og resultater

Af Anne-Mette Hjalager

Indholdsfortegnelse

Konklusioner i fem skarpe punkter
Kort om projektet og denne midtvejsanalyse
Hvilke BDI-metoder anvendes - hvilke ikke?
Hvordan er metoderne valgt ud?
Hvordan bruges konsulenten?
Nås målene?
Hvad er de største erkendelser i BDI?
Hvad er de største udfordringer i BDI?
Hvilke forventninger er der til resultaterne?
Er dette innovation?
Hvordan omsættes erfaringerne til forretningsudvikling?
Er BDI kommet for at blive i virksomhederne?

Konklusioner i fem skarpe punkter

1. Med projekt Innovativ Brugerdreven Forretningsudvikling har CBS, GEU og TI sat en innovationsproces i gang i en gruppe af små og mellemstore virksomheder, som ikke har lange traditioner for at arbejde med innovation. Af de ti oprindelige virksomheder gennemfører de otte forløbet. Projektet indebærer, at virksomhederne kan trække på konsulentassistance og metodeviden.

2. Der findes en bred vifte af metoder til brugerdreven innovation, men virksomhederne og deres konsulenter har i deres samarbejde valgt kun at fokusere på et begrænset antal. De anvendte metoder er kendetegnet ved ikke at være særlig vidtgående i forhold til at inddrage brugerne som aktive medspillere. Hovedparten af virksomhederne bruger spørgeskemaer, fokusgrupper og interviews. Valget af metoder afspejler både, hvad virksomhederne er parate til, og hvad konsulenterne har af erfaringsgrundlag.

3. Virksomhederne er meget tilfredse med konsulenterne, som har fungeret som motivatorer, tovholdere, indpiskere, strukturskabere, kontaktpersoner mv. De har aktivt "oversat" og tilpasset BDI-metoderne, og virksomhederne og konsulenterne har i høj grad været enige om, hvad der er muligt – og ikke muligt. Virksomhederne har reelt brug for en ekstern assistance, idet der sjældent er mandskab og midler in-house til at arbejde fokuseret med innovation. Dette er afspejlet i den ambitionsmæssige overliggende for arbejdet med innovation i projektet.

4. Virksomhederne har opnået en værdifuld ny viden gennem deres arbejde med innovationsprocesser, og nogle af dem har fået rokket ved deres opfattelser af kundernes behov og deres egne potentialer. Men blikket er også i nogle projekter blevet rettet mod medarbejdere og leverandører som medspillere i innovation. Virksomhederne har dog ikke lagt op til at tage konsekvensen af disse erkendelser gennem ændringer af organisation, ledelsesform o.l. Forretnings- eller handlingsplanen, som vil blive udarbejdet i sidste af projektet, skal tage denne udfordring op.

5. På tidspunktet for denne evaluering (nov.-dec. 2009) er projektet lykkedes med at introducere en innovationstankegang og styrke bevidstheden om brugernes mulige input i en virksomhedstype, som er af stor betydning både økonomisk og beskæftigelsesmæssigt. Projektet er ikke lykkedes med at teste nogle af de mere eksperimentelle BDI-metoder af i denne virksomhedsgruppe, og de innovationer, som er resultatet af processen, er mest "vedligeholdende" og ikke særligt radikale.

Kort om projektet og denne midtvejsanalyse

På tidspunktet for midtvejsanalysen er BDI-metoderne allerede prøvet af, eller de er under afprøvning. Nogle af virksomhederne er i gang med at konkludere på erfaringerne og arbejde konklusionerne ind i handlingsplaner og implementering. Midtvejsanalysen er gennemført i november-december 2009. CBS har aflagt besøg i virksomhederne og her stillet en række spørgsmål om innovationsprocessen og de foreløbige resultater. Konsulenterne har bidraget med "pitstop"-dokumenter og med værdifulde refleksioner.

De otte virksomheder er:

- Aasum Smedie
- Byens Låseservice
- De mobile
- Ignis
- JRV
- Fuglsang VVS
- Rungstedgård
- Skelskør Anlægsgartnere.

To virksomheder har forladt projektet af interne årsager:

- EB Teknik
- Miss Bagel.

Nedenfor vises en oversigt over de konkrete udviklingsprojekter i de otte virksomheder, som er identificeret gennem den indledende diagnose. Virksomhederne anser disse innovationsopgaver som vigtige for deres fremtidige udvikling.

BDI-projekternes emner og formål	Involvering
Udvikling af et eller flere nye produkter til operationsstuer	Brugere på hospitalerne, dvs. læger, sygeplejersker, teknikere mv.
Udvikling af et servicekoncept i forbindelse med gasfyr i villaer	Brugere, fx villaejere, som har købt fyr
Udvikling af et tilbud til storkunder inden for vand/varme/sanitet	Potentielle kunder, fx kommuner, boligforeninger o.l.
Kvalitetssikring i produktionen med henblik på at mindske fejl og forsinkelser	Medarbejdere
Salgskoncept for forbrugerorienteret service med brug af "leads"	Nuværende og potentielle kunder, medarbejdere og annoncører
Opbygning af salgsviden og kontakt fra virksomheden til kunden og videre til kundens kunder	Nuværende kunder
Effektivisering af produktionsprocesserne, bl.a. for at reducere fejl og matche kundeønsker bedre	Medarbejdere
Nyorganisering og planlægning af en opsøgende salgsfunktion	Nuværende og potentielle kunder og samarbejdspartnere

Indkøbsfunktion	Ikke besluttet
Nyindretning af lokaler med henblik på at imødekomme kundernes behov	Leverandører i arkitekt- og indretningsfirmaer. Kernekunder
Udvikling af en "executive mødepakke"	Nuværende kunder
Udvikling af et koncept med nye, sunde fødevarer til skoler, sportshaller mv.	Primære kunder: skoleelever. Andre besluttende aktører: ledelser og kantineansvarlige. Leverandør
Udvikling af et koncept til salg af videoovervågning til private hjem	Kunder, der allerede har købt videoovervågning
Udvikling af et affaldssystem til kommuner, boligforeninger mv.	Kunder og brugere hos offentlige myndigheder, entreprenører og boligforeninger

Oversigten viser, at projekterne er meget forskelligartede. Det afspejler ikke blot den branchemæssige spredning, men også virksomhedernes traditioner og markedssituation.

Brugerkredsen omfatter først og fremmest nuværende og potentielle kunder. Men enkelte projekter er interne, og her er det primært medarbejderne, som er kilde til informationer i udviklingsprocessen. I enkelte projekter inddrages leverandørerne.

Denne rapport tager sit primære udgangspunkt i kvalitative interviews, foretaget af CBS med hver af de deltagende virksomheder. Interviewene er foretaget i november 2009, og de er en opfølgning på de indledende interviews, som blev gennemført i sommeren 2009, og som er afrapporteret i rapportens Del 1. I interviewene deltog en eller to af de involverede personer fra virksomheden, og disse var typisk ejere/ledere. Input fra konsulenternes erfaring i arbejdet med virksomhederne, herunder "pitstop"-opfølgninger i december, er også inddraget. Da konsulenterne primært samarbejder med virksomhedens ledelse, afspejler rapporten i høj grad ejernes/ledernes oplevelse af arbejdet med BDI.

Rapporten er bevidst gjort meget deskriptiv af karakter, og udsagnene er ikke sat ind i en større teoretisk eller empirisk kontekst.

Hvilke BDI-metoder anvendes – og hvilke ikke?

Selv om der er stor interesse for BDI, er der ikke nogen fast skabelon eller et færdigt metodekatalog. Mange virksomheder og organisationer eksperimenterer, og der sker en løbende metodeudvikling.

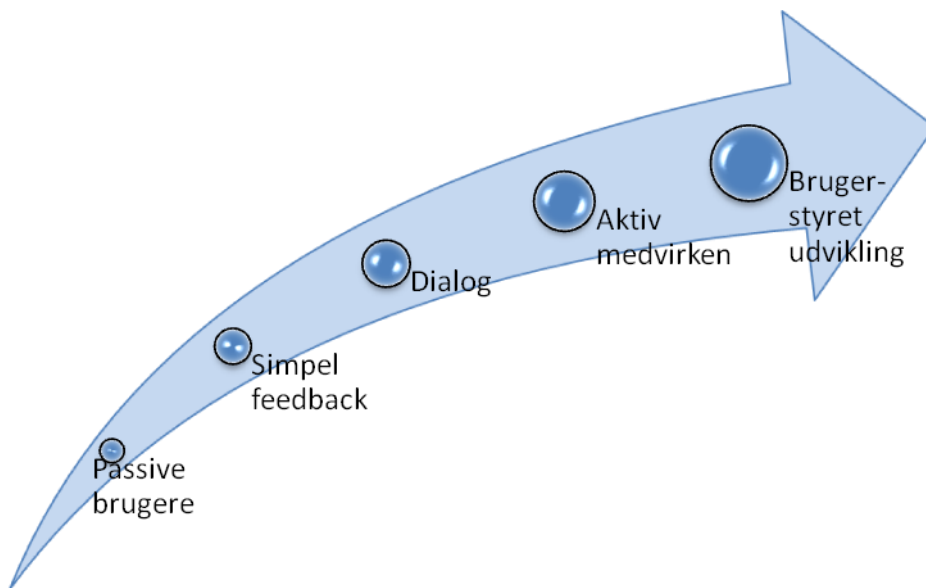
Som led i projektet udarbejdede TI i sommeren 2009 en oversigt over eksisterende BDI-metoder. Hensigten var at skabe et foreløbigt overblik, som virksomheder og konsulenter kunne lade sig inspirere af. Dette katalog rummer en kort beskrivelse af en række forskellige BDI-metoder fra både inden- og udenlandske organisationer og virksomheder. Kataloget er imidlertid blevet vurderet som værende meget generelt. Derfor er der blevet foretaget et

udvalg af enkeltmetoder, og disse er blevet "oversat" til virksomhedernes konkrete situation.

I tabellen vises, hvilke metoder virksomhederne sammen med konsulenterne i første omgang valgte at bruge.

BDI-metoder, som bruges	BDI-metoder, som ikke bruges
<ul style="list-style-type: none">• Spørgeskema• Interview• Fokusgruppe• Observation• Prototype test• Spejling• Persona• Lead users	<ul style="list-style-type: none">• Fotosafari• Cultural probes• Participatory design• (Elektroniske) dagbøger• Analyse af kritik, fejl og klager• Online community• Brainstorming• Body storming• Blog mining• Servicerejseanalyse• Job swop• Co-creation workshop• Tool kit

Listen illustrerer, at virksomhederne som nævnt kun anvender et udsnit af metoder til BDI. Det er også kendetegnende, at de valgte metoder hører til blandt de mere forsigtige, hvor brugernes indsats er relativt beskeden. Det er således ikke de mest eksperimentelle former, som disse virksomheder i første omgang giver sig i kast med. Brugere bliver bedt om at give en simpel feedback, eller man går ind i en kortvarig dialog. Når man bruger begrebet "lead users", sker der en udvælgelse af brugerne til nære kunder/forretningsforbindelser, men involveringen er ikke dyb. Man ser, at metoder, hvor brugerne opfattes som medudviklere, ikke indgår i paletten af valgte metoder.



Om brugen af de enkelte metoder kan noteres følgende:

Spørgeskemaer. Virksomhederne søger information og feedback ved bl.a. at bede kunderne om at udfylde et spørgeskema. En virksomhed med et komplekst teknisk produkt har udarbejdet et meget bredtfaavnende spørgeskema, hvormed man gerne vil sikre sig et bedre kendskab til kundens opfattelse af forretningsmodellen. Detaljeringsgraden ses som afgørende for at blive i stand til at målrette produktet og arbejde sammen med kunden om specifikationer og tekniske detaljer. En virksomhed inden for forbrugerområdet er interesseret i at vide noget om kundernes indkøbsvaner med henblik på at få et grundlag for at udvælge relevante "leads". Leads er opsøgende salgsaftaler for andre leverandører af produkter og services til samme kundegruppe. Der er udarbejdet et ret enkelt spørgeskema, som medarbejderne nemt kan håndtere.

Interviews af enkeltpersoner. En anden metode er at rette direkte henvendelse til kunderne og interviewe dem om deres brug af produktet, adfærd og behov. Konsulenterne har assisteret virksomhederne med at formulere interviewspørgsmålene. Spørgeguiden skal sikre, at alle relevante aspekter berøres. Konsulenterne har også været opmærksomme på, at virksomhedernes medarbejdere behøvede en opgradering i spørgeteknik, før de gik "i marken".

En virksomhed besøger annoncører for personligt at drøfte disses forventninger til et nyt servicekoncept. En håndværksvirksomhed går mere struktureret til værks i sine interviews. Virksomheden har i samarbejde med konsulenten bygget et sæt af statements op omkring servicebehov. Kunderne bliver bedt om at udvælge de tre vigtigste og prioritere dem og eventuelt supplere listen. Det sker i forbindelse med kundeBesøg, og det giver en mulighed for at få en konkret, målbar indikation af, hvad kunderne gerne ser indeholdt i et servicekon-

cept. Desuden kan virksomhedens medarbejder få en snak med kunden om begrundelserne. Omkring hundrede kunders prioriteringer skal tælles op. Ud fra dette materiale vil man vurdere, om virksomhedens egen opfattelse adskiller sig fra dét, som kunderne rent faktisk ønsker. De første besøg tyder allerede på, at virksomheden står over for at skulle revidere sin opfattelse af kundernes behov.

I et projekt, hvor man arbejder med produktudvikling, er det nødvendigt at spørge brugere med ret forskellig tilgang og faglighed. Også her bruges en spørgeguide, men med temmelig åbne spørgsmål.

Fokusgrupper. Idéen med en fokusgruppe er at samle flere brugere og eventuelt andre aktører. Med fokusgruppen drøftes behov og forventninger til produktet. Brugere inspireres af hinandens bidrag. Det sætter flere kreative processer i gang end ved fx enkeltinterviews. I projektet bruges ordet workshop ofte for nogenlunde det samme som et fokusgruppeinterview. Konsulenterne fungerede som moderatorer ved fokusgruppeinterviews og på workshops.

En håndværksvirksomhed, som vil udvikle et nyt produkt, afholdt en workshop med mulige brugere og købere. Tanken var at komme rundt om brugernes behov og deres problemer med de eksisterende produkter. Desuden forsøgte man at få deltagerne til at reagere på forskellige idéer om helt nye funktionaliteter.

En anden håndværksvirksomhed inviterede udvalgte kunder til en middag, hvor man fik mulighed for at spørge ud og drøfte produkterne i behagelige rammer. Denne virksomhed synes, at man skal give noget til gengæld for kundernes tid og indsats.

En forbrugerorienteret virksomhed forhørte sig i sin spørgeskemarunde, om kunderne eventuelt havde lyst til efterfølgende at deltage i et fokusgruppeinterview. Til indehavernes overraskelse var der en ganske stor interesse for det, og de konkluderer, at man måske ikke behøver at være så nervøs for at henvende sig og tage folks tid.

Observationer. At følge kundernes brug af virksomhedens produkt(er) kan være en øjenåbner. Måske bruger de dem anderledes, end virksomheden har forventninger om. Det kan give inspiration til tilretninger eller nyudviklinger. Ingen af de virksomheder, der har deltaget i dette BDI-forløb, har fundet det muligt at gennemføre observationer af kundernes brug af produktet, men en virksomhed anvender observationer i sin medarbejderdrevne udviklingsproces. Man sætter "nye øjne" på produktionen, og dermed rejser uventede spørgsmål. Vaner og rutiner får en frisk vinkel, når medarbejderne bliver bedt om at forklare, hvorfor de gør tingene på bestemte måder. Denne viden drejer sig i denne virksomhed om, hvorvidt skriftlig dokumentation og vejledning til nye og mindre erfarne produktionsmedarbejderne fungerer optimalt, og dermed om produktionsprocessen drives effektivt. Dette kan bidrage til innovation af arbejdsgange og processer.

Prototyper. I nogle af virksomhederne i projektet er der kort vej fra idé til prototype. En prototype kan være en glimrende og meget konkret anledning til at indhente reaktioner og forslag fra brugere.

Så snart det første koncept eller den første idé foreligger, er en håndværksvirksomhed rask til at bygge en model op, som kunderne kan se og røre ved, afprøve og kommentere. Virksomheden er indstillet på, at denne prototype nok skal justeres og tilrettes en del gange, indtil den passer til kundernes behov.

Spejling. Spejling er en metode, hvor man sætter sig ind i og giver udtryk for andre gruppers opfattelse. En gruppe medarbejdere forsøger fx at forestille sig, hvordan en gruppe kunder tolker et produkt, eller hvordan de bruger det. Omvendt kan kunderne forestille sig, hvordan det er at arbejde med at fremstille det. Det kan ikke bare åbne op for idéer, men også skabe en konsensus om udviklingsudfordringerne.

En virksomhed har internt arbejdet med forskellige medarbejdergrupper under en workshop, hvor man brugte spejlmetoden. Det var af stor vigtighed at få synspunkter omkring de samme problemer fra flere vinkler, hvor deltagerne blev frigjort fra deres jobrelaterede synspunkter.

Persona. Med persona indkredses brugergrupper, og der hæftes forskellige kendetegn på dem. De bliver en slags "arketyper" for virksomhedens brugere. I de indledende drøftelser med virksomhederne har konsulenterne i nogle tilfælde brugt dette redskab. Formålet har først og fremmest været at få billeder frem om kundernes forskellige behovssæt. Det skulle efterfølgende bruges som afsæt for arbejdet med interviews mv. Konsulenterne har ikke i alle situationer brugt begrebet "persona" over for virksomhederne, men de har snarere fundet inspiration i det og herefter "oversat" det og tilpasset det til virksomhedernes behov og situation. Det er kun en enkelt virksomhed, som direkte nævner, at man har brugt "persona" som metode.

Lead users. Dette begreb omfatter et relativt indgående og længerevarende samarbejde med brugere, som må anses for "avancerede", "på forkant" eller på anden måde i stand til at sætte en ekstraordinær fokus på fremtidige kundegrupperes krav. Igen har konsulenterne haft begrebet i baghovedet og anbefalet virksomheder at finde interviewpersoner, som måske havde sådanne kendetegn. Der er dog ikke intensive samarbejdsforløb, som følger idéerne fra denne BDI-model.

Hvordan er metoderne valgt ud?

Konsulenterne og virksomhederne har ført en dialog omkring valg af metoder. Konsulenterne foreslog i løbet af processen flere og mere eksperimentelle metoder, end virksomhederne i sidste ende besluttede sig for at bruge. Således er "lead users" nævnt en række gange i materialerne, men metoden er ikke foldet ud i virksomhederne. Personas er anvendt, men mest som indledende øvelse, og uden egentlige analyser som hjælp til at definere grupper-

ne. Konsulenterne har ikke været insisterende i forhold til at overveje nogle af de mere eksperimentelle metoder, hvilket også skal ses i relation til konsulenternes egen erfaringsbaggrund.

Undervejs er der sket en pragmatisk "oversættelse" og blanding af BDI-begreberne. Begreberne får altså forskellige betydninger, hvorved metoderne bliver mere flydende. Der bliver plukket og skåret til. Metoderne er primært udvalgt med afsæt i konsulentens tolkning af virksomhedernes opfattelse af BDI-opgaven. Udvælgelsen af metoder har i praksis været styret af følgende forhold:

Intuition. Hvilke informationer har man brug for, og hvordan kan man nemmest få dem? Virksomhederne er ret hurtigt landet på deres valg af metoder, som i almindelighed er dét, som intuitivt er mest oplagt. Derfor er der stor fokus på helt enkelt at gå ud og spørge kunderne om dét, man gerne vil vide.

"Jamen, det faldt jo meget naturligt. Vi har kunderne siddende i stolen, og så kunne vi lige så godt spørge dem. Jeg fik også min mand til at dele skemaer ud på sin arbejdsplads."

"Når vi nu havde vores direktør ude hos kunden i forvejen, så kunne han jo stille spørgsmålene."

Tradition. Nogle af virksomhederne har selv tidligere lavet markedsundersøgelser, eller de har kendskab til de almindeligste former. Af den grund lander man ofte på at bruge spørgeskemaer til at indhente informationer fra kunderne. De kan evt. behandles statistisk, og resultaterne opfattes som pålidelige.

I en ordreproducerende virksomhed er hvert nyt produkt faktisk en brugertilpasset prototype. Af den grund er det også naturligt, at virksomheden finder, at det er nødvendigt at komme op med et fysisk produkt, som kan være udgangspunkt for dialog med kunden og efterfølgende justeringer.

"Vi synes, vi er gode til at udvikle ting hurtigt, vi lever af innovation til daglig. Vi skal komme med forslag med visuelt design, men forklare grundigt, at kunderne kan sætte eget præg på det."

"Tit har vi prototypen klar inden for nogle uger. Så inviterer vi kunden ud og får input fra ham. Det sætter kunderne stor pris på."

Kontrol. BDI-projektet sender virksomhederne og konsulenterne ud på dybere vand, end de plejer. Når valget af metoder ligger i den forsigtige ende, skyldes det også et behov for – under de nye omstændigheder – trods alt at have et vist mål af tryghed og kontrol. Virksomhederne vil gerne have en nogenlunde fornemmelse af, hvad der kan komme ud af processen og en vis sikkerhed for, at anstrengelserne ikke er spildte.

Flere af virksomhederne har en meget sporadisk dialog med kunderne om temaer, der har at gøre med udvikling og innovation. Ikke mindst de håndværksprægede virksomheder har væ-

ret vant til, at kunden kommer af sig selv. En håndværksvirksomheds forsøg på at aktivere et storkundemarked er lagt delvist på is, bl.a. fordi det vil kræve en lang forberedelse for en håndværker at kontakte ingeniører og arkitekter, fx i kommuner og boligforeninger. Som håndværker ved man ikke, hvordan det skal gribes an, og det vil kræve en mental og praktisk forberedelse og træning.

”Jeg bryder mig ikke om at skulle ind og tigge med det. Jeg har det ikke så godt med at ringe til folk og bede om arbejde.”

Det føles for nogle af deltagerne i projektet ganske grænseoverskridende at skulle i dialog med kunder og andre aktører, som man ikke kender på forhånd. Derfor er virksomhederne også tilbøjelige til at starte med deres eget netværk:

”Vi tester annoncørskemaet af på nogle vi kender i forvejen. Så justerer vi til, og derefter skal vi ud til alle de andre.”

”Det kunne være rart med en udviklingsafdeling som stod for det, men vi har ikke resourcer. Vi kommer aldrig til at have kunderne siddende på skødet.”

Der er i nogle tilfælde sket et fravalg af metoder undervejs i processen. Konsulenterne foreslog at lave en fotosafari i produktionen i en virksomhed. Den mulighed blev fravalgt, fordi produktionens karakter gjorde, at man alligevel ikke ville kunne se, hvad der foregik, på billeder.

En anden virksomhed overvejede at fotografere eller videofilme deres kunder undervejs i testprocessen. Det skal der særlige tilladelser til, og derfor blev det skrinlagt.

Forhåndskendskab. Konsulenterne har selv erfaring med nogle af metoderne, hvorfor disse metoder er blevet betonet i dialogen med virksomhederne om valg af metoder. Konsulenterne har klart været inspireret af TI's værkstøjskasse, men det har det været nemmere at forklare nogle af metoderne end andre ud fra virksomhedernes situation og behov. Både virksomheder og konsulenter finder desuden, at de engelske betegnelser er vanskelige at trænge igennem med, og det kan være en barriere.

Hvordan bruges konsulenten?

BDI-projektet er i væsentlig grad bestykket med virksomhedskonsulenter (fra GEU), som har erfaring inden for virksomhedsudvikling, strategi, organisation, ledelse mv. Disse konsulenter har den gennemgående kontakt til virksomhederne, og det er deres opgave at styre og stimulere de enkelte BDI-processer i virksomhederne. Konsulenter fra TI har – ud over generelt at bidrage til projektet med viden om brugerdriven innovation og udarbejde den nævnte oversigt over eksisterende metoder til BDI – primært været involveret i nogle få, udvalgte virksomheder. Virksomhederne forholder sig i helt overvejende grad til den service, som GEU-konsulenterne har leveret.

Helt generelt er virksomhederne meget tilfredse med deres konsulenter og disses indsats. Det er sågar en overraskelse for nogle af dem, at det har været muligt at opnå et så godt og fortroligt samarbejde med en ekstern konsulent.

"Uden konsulenten var vi sprunget fra. Vi havde meget svært ved at forstå det her projekt til at starte med. Da konsulenten begyndte at stille en masse spørgsmål, kunne vi ikke forstå hvorfor, men det kommer nu. Det vender, når man kommer ind i projektet."

Hvad gør konsulenterne godt i forhold til BDI-processen?

Motivator. Nogle af virksomhederne havde en lille skepsis om, hvorvidt BDI-projektet overhovedet var noget for dem. Konsulenterne har motiveret dem til at give BDI en chance. Det er lykkedes at overbevise om, at en anden tilgang til forretningsudvikling kunne være gavnlig.

"Han har givet et skub til at tænke anderledes og prøve nye metoder."

Hele tankegangen omkring brugerreven innovation beskrives af virksomhederne som mere teoretisk, end de er vant til. Men konsulenterne har ofte formået at oversætte begreberne og matchet dem med nogle af de udfordringer, som virksomhederne står overfor. Disse "oversættelser" kan dog til tider også synes at have medført en lidt anden eller lidt mere afgrænset betydning end den oprindelige i begreberne.

"Det var vigtigt, at der kom nogle udefra. Det ville være svært for os som medarbejdere selv at ændre ting. Konsulenten kan provokere uden konsekvenser."

Motivationen går også på det personlige plan. Der finder en coaching sted i forhold til at få virksomhedernes folk til at lægge forbeholdene og blufærdigheden bag sig. De får mod til at etablere nye relationer med kunderne.

Inspirator. Konsulenternes hovedfokus er principielt (og primært) at få brugerdrevne innovationsprocesser til at skride fremad, men deres brede erfaringsbaggrund med forretningsudvikling fra andre virksomheder gør paletten større og fører til mangestrengt inspiration. Konsulenterne får således ofte styret BDI hen til at handle om virksomhedernes bredere udviklingsbehov.

Der kommer eksempler og idéer på bordet under dialogen. Men det handler også om at stille de rigtige spørgsmål undervejs og dermed sætte gang i refleksionen:

"Han har absolut fremskyndet, at man fik fokus på behovet for et planlægningssystem. På det punkt havde han stort klarsyn."

"Det "irriterende" med konsulenten er, at han ikke giver svarene, heller ikke selv om han måske har dem. Vi skal selv tænke os frem til dem. Han tvinger os til at reflektere. Han er enormt erfaren sammenlignet med os. Han har en stor erfaring, også fra større virksomheder."

Konsulenternes erfaringer inden for brugerdreven innovation rækker ikke hele vejen rundt om alle former og metoder. Det er naturligt nok, for feltet er nyt og delvist uafprøvet. Konsulenterne har været gode som inspiratorer inden for de mere traditionelle metoder. Men de bringer i visse tilfælde mindre erfaring og viden med sig om fx de metoder, som er inspireret fra antropologien, fx cultural probes, body storming, fotosafari mv. De anvendte metoder synes altså i høj grad at være påvirket af konsulenternes viden og erfaringer.

Indpisker. Konsulenterne presser processerne fremad. De forlanger, at virksomhederne laver deres "hjemmearbejde" mellem møderne. De sikrer, at afgørelser bliver truffet, så man kan komme videre til næste fase. Selv om der er stor motivation for projektet, er mange virksomheder tilfredse med at blive holdt fast på opgaverne. I hverdagen bliver man ofte overvældet af andre opgaver.

"Han tager initiativer og presser på. Han laver dagsordner og referater, og han holder processen på sporet. Han presser og pisker os til at lave vores hjemmearbejde."

Tempoet i processen er for alle virksomheder stigende fra efteråret 2009, hvor konsulenterne er gået aktivt ind i interventionsdelen af processen. En del af virksomhederne mener, at både konsulenterne og de selv burde have arbejdet mere intensivt og uden forsinkelser allerede fra sommeren 2009, hvor projektet gik i gang.

"Konsulenten har styret processen meget, for jeg forventede, at han selv kendte processen bedre. Han skal ikke have skylden for, at vi ikke er kommet så langt, da jeg selv har været tilbageholdende. Måske skulle jeg selv have presset mere på, så vi var nået længere."

Tovholder. Samarbejdet med virksomhederne i BDI-projektet skal opfylde en række formalia. Der skal skrives timesedler, og der skal foreligge dagsordner, referater osv. Det er opgaver, som konsulenterne påtager sig at styre virksomhederne igennem, således at virksomhederne så vidt muligt kan koncentrere sig om selve udviklingsarbejdet. Konsulenterne har løst tovholderopgaverne til virksomhedernes tilfredshed.

Virksomhederne fremhæver, at der har været nogle administrative misforståelser, bl.a. om timeregnskabet. De synes, at EBST's krav virker bureaukratiske.

Kontaktskaber. Virksomhedernes projekter er i mange tilfælde relativt komplekse, og de kræver inspiration og input fra ikke kun brugere og kunder, men også andre parter, fx leverandører. Her har konsulenterne i flere tilfælde kunnet være behjælpelige. Konsulenterne nyttiggør også hinandens netværk. Endvidere har CBS-staben og TI bragt personer og virksomheder i forslag, som det kunne være nyttigt for virksomhederne at trække på.

Et par af virksomhederne føler dog, at konsulenternes netværk ikke er blevet udnyttet helt godt nok:

"På kvalitetsikringsdelen har vi talt om, at vi savner erfaringen, hvor konsulenten siger, at sådan har de gjort andre steder. Vi har savnet lidt sparring."

Projektets workshops værdsættes af virksomhederne. Selv om man branchemæssigt ikke har så store berøringsflader, og selv om der er grænser for, hvilken nytte man kan få af at netværke, er det udmærket at høre om de andres erfaringer.

Strukturskaber. Konsulenterne har gjort en stor indsats med at få lagt konkrete planer for den brugerdrivne innovationsproces. De har arbejdet sammen med virksomhederne om indholdet af spørgeskemaer og spørgeguides, således at de indfanger virksomhedernes behov for viden. De har udarbejdet programmer for workshops og meget andet, hvor brugerne inviteres ind.

"Konsulenten brænder selv for dette projekt, og det er det fantastiske. Han er god til at sætte en logisk rækkefølge op for det, vi skal igennem."

I den sidste del af projektet vil konsulenterne arbejde med at få koncepterne og idéerne omsat til forretningsplaner og handlingsplaner. Denne fase, hvor der i høj grad er brug for konsulenterne strukturering, er endnu ikke færdiggjort.

Arbejdskraft. Der er glidende overgange mellem de forskellige roller på denne liste. Men arbejdsdelingen mellem virksomhederne og konsulenterne er også lidt flydende. Konsulenterne løser indimellem opgaver, som måske burde have ligget i virksomheden. Fx er afholdelse af fokusgruppeinterviews en af de opgaver, som konsulenterne selv har taget sig af, ligesom udfærdigelse af spørgsmål til disse primært er kommet fra konsulenten. Hvis formålet har været at gøre virksomhederne selvkørende med hensyn til BDI fremadrettet, ville det have været en fordel, om alle væsentlige opgaver omkring BDI i virksomhederne blev placeret hos virksomheden selv. Problemet i enkelte af virksomhederne er imidlertid, at de ikke har kompetencerne eller tiden til at igangsætte eller styre en BDI-proces uden betydelig hjælp udefra.

"Konsulenten har lovet at køre svarene på excel. Vi er ikke så gode til det med computere."

I resten af projektet er det sandsynligt, at konsulenterne forsat vil skulle dække hele spektret af roller. Men fordi der er skabt gode relationer og stor fortrolighed, og fordi processen nærmer sig en implementeringsfase, vil konsulenterne rolle formentlig i højere grad blive at trække konklusioner op, knytte processerne sammen til brugbare koncepter og assistere med en dokumentation i form af planer for forretningsudvikling.

Nås målene?

På tidspunktet for midtvejsanalysen er det ikke muligt definitivt at forudsige udfaldet af BDI-projekterne, men virksomhederne har en ret klar opfattelse af, hvad de mangler at gennemføre i processen. De kan nogenlunde vurdere, om det nås eller ej. Tabellen giver en prognose

for, hvor projekterne efter virksomhedernes egen vurdering vil stå d. 31. januar 2010, hvor konsulentindsatsen i BDI-forløbet i virksomhederne ophører.

BDI-projekterne	Prognose for projektet pr. 31. januar 2010
Udvikling af et eller flere nye produkter til operationsstuer	Der mangler forskellige sider af udviklingsarbejdet på basis af den kommende brugerrespons
Udvikling af et servicekoncept i forbindelse med gasfyr i villaer	Servicekoncept færdigt klar til implementering
Udvikling af et tilbud til storkunder inden for vand/varme/sanitet	Sat på standby
Kvalitetssikring i produktionen med henblik på at mindske fejl og forsinkelser	BDI-processer mangler
Salgskoncept for forbrugerorienteret service med brug af "leads"	Servicekoncept færdigt og klar til implementering
Opbygning af viden og kommunikation i hele værdikæden fra virksomheden til kunden og videre til kundens kunder	BDI-processer mangler stadig
Effektivisering af produktionsprocesserne, bl.a. for at reducere fejl og matche kundeønsker bedre	Model klar til implementering
Nyorganisering og planlægning af en opsøgende salgsfunktion	BDI-processer mangler
Indkøbsfunktion	Sat på standby
Nyindretning af lokaler i med henblik på at imødekomme kundernes behov	Klar til implementering
Udvikling af en "executive mødepakke"	Implementeret
Udvikling af et koncept til salg af videoovervågning til private hjem	Implementeret
Udvikling af et affaldssystem til kommuner, boligforeninger mv.	Prototype afprøvet, klar til implementering

Enkelte projekter når med sandsynlighed at blive helt eller næsten flyveklare til BDI-forløbets deadline. Der er ikke nogle umiddelbart fælles kendetegn for disse projekter, idet de er ret forskellige i kompleksitet og karakter.

Nogle projekter er endnu ikke færdigsonderet vha. brugerdrevne metoder. Erfaringer er gjort, og man skal videre ad en anden vej. Der er i nogle tilfælde ganske tunge opgaver, som skal løses, inden projekterne kan betragtes som afsluttet. Eksempelvis er det ikke ligetil at implementere IT-systemer, for der er altid noget, som skal skræddersys og tilpasses.

Virksomhederne ser frem til, at der bliver lagt en handlingsplan som afslutning på forløbet. Et par af dem er lidt usikre på indhold og form, men forventer, at konsulenten bidrager med en model. Handlingsplanen skal være en hjælp til at forudsige de sidste skridt frem mod implementeringen og udpege fremtidige retninger for brugerdreven innovation.

Et projekt er sat på standby. Det vil kræve væsentlige holdnings- og strategiændringer i virksomheden, og dette viger indehaverne af virksomheden i første omgang tilbage for.

Hvad er de største erkendelser i BDI?

Virksomhederne har med dette projekt bevæget sig ganske betragteligt ud over deres normale virkemåde og procedurer. Det er et eksperiment for dem, og de ser processen i det lys. Der har været nogle meget væsentlige positive erkendelser i processen.

Brugerne vil gerne bidrage. Den vigtigste – og i nogen grad overraskende – erkendelse for virksomhederne er, at kunderne i mange tilfælde er overordentligt positive over for at bidrage til processen. Det forstyrrer ikke, og kunderne vil i de fleste tilfælde gerne afsætte tiden til det. Afvisninger hører til undtagelserne, og det skyldes ikke en modvilje mod firmaet, men andre omstændigheder. Denne erkendelse har rykket meget for virksomhederne, og det har givet dem mod på at gå videre.

”En af kunderne arbejdede i en branche, hvor de laver markedsundersøgelser. Han var meget positivt overrasket over, at vi gjorde det. Det er en god ting som kunde, at man kan give sin mening til kende. Og det tog kun 1 ½ minut at gennemføre det.”

Der kommer ny information frem. En anden vigtig erkendelse er, at systematiske processer får nye brugerbehov og -synspunkter frem i lyset. Virksomhederne troede, at de kendte behovene og holdningerne hos deres kunder, fordi de har færdedes blandt dem i mange år. Men fokus i den daglige dialog er oftest ikke på udvikling, men på mere jordnære ting som pris, levering osv.

”Vi troede, at prisen var det væsentlige, men det er faktisk ikke det, som kunderne kommer op med.”

”Vi sparer penge på udviklingen, fordi vi bliver bedre. Vi har før lavet et produkt, som vi aldrig kom videre med. Andre produkter er slået igennem, men vi har ikke været bevidst om hvorfor.”

”På denne måde undgår vi, at man lynhurtigt kommer til at snakke om pris, pris og atter pris som en anden cowboysælger.”

En virksomhed, der står over for et voksende marked, er inde på, at man også skal samarbejde med kunderne om at få mere utraditionelle løsninger frem, bl.a. at integrere elektronik i et ellers traditionelt produkt. For at kunne gøre det vil virksomheden få brug for en langt bedre indsigt i kunders rutiner og IT-systemer.

En virksomhed har arbejdet med kommunikationsteknikker, og det har skærpet forståelsen for, hvordan man fører en dialog mellem en fagperson og en kunde. Det er et meget stærkt

værktøj. Ejerne/lederne mener, at svendene bør trænes med, for ellers glipper det nemt med at få nyttig information i dialogen med kunderne.

Skjulte medarbejdertalenter kommer frem. Flere af virksomhederne finder frem til, at medarbejdere eller ledere har upåagtede talenter. Nogle medarbejdere viser sig at være gode til dialogen: de kan lytte, sætte sig ind i kundernes situation, og de kan bringe oplysninger tilbage på en systematisk måde. Den slags medarbejdere kan – hvad enten de sidder i ledende eller udførende funktioner – bringes mere i spil. De fleste virksomheder har nemlig fokuseret arbejdet med BDI på ejerne/lederne i virksomheden:

”Svendene skulle have været inde over tidligere.”

”Vi skal være sælgere alle sammen.”

”Vi skulle have været flere om det. Min ledergruppe skulle have været mere med, så var vi heller ikke blevet forsinket.”

En virksomhed med en højtuddannet medarbejderstab lægger et stort ansvar for planlægningen i medarbejdernes hænder og hoveder. Men gennem processen kommer det frem, at selv om medarbejderne er dygtige, så vil deres talenter formentlig kunne bruges endnu bedre, hvis der udvikles relevante hjælpesystemer.

En anden virksomhed nævner, at en mellemlider på eget initiativ har sat BDI-lignende aktiviteter i gang i sin afdeling efter deltagelsen i projektet. Det ses som meget positivt, for det smitter også af på medarbejderes forståelse og deltagelse.

Hvad er de største udfordringer i BDI?

Der har også været en række udfordringer for virksomheder i forhold til at gå ind i brugerdrevne innovationsprocesser:

BDI var meget abstrakt i starten. Flere virksomheder var i starten meget usikre på, hvad ordet innovation overhovedet indebærer, og hvad der ligger i det brugerdrevne. Det var nye begreber, og i de introducerende seancer blev det hele fremstillet ret abstrakt. Der er også mange engelske betegnelser. Et par af virksomhederne underspiller deres forudsætning ved at sige, at de jo ”kun er håndværkere”.

”Noget af vores frustration gik på, at vi ikke ved, hvad vi skal.”

”Samtidigt har vi svært ved at forstå, hvad der bliver sagt, for der bliver brugt svære ord. Det skal tilpasses mere til os. Skal vi høre på noget, og vi ikke forstår det, så mister vi meningen med det.”

Flere virksomheder følte sig godt hjulpet i dialogen med konsulentene, som har formået at gøre det abstrakte konkret med afsæt i virksomhedens egne problemstillinger.

BDI kræver et klart ledelsesengagement. De fleste virksomheder i dette projekt har ejerne/ledelsen som primus motor i projektet. Det engagement har været afgørende for, at processerne nyder fremme. Men der involveres i nogle tilfælde også andre medarbejdere, om end det som oftest er i mindre grad. De er med til at bære projektets idéer videre, og de kan forklare aktiviteterne for andre i organisationen i forbindelse med implementeringen. Flere af deltagerne finder, at det at have fagligt dygtige medarbejdere om bord i projektet med ledelsens klare velsignelse er en løftestang for meget fornyelse.

”Nu er svendene med, det er vigtigt, at svendene er motiverede. Det, tror jeg, har været godt.”

Men der er især én virksomhed, hvor projektet gennemføres, uden at CEO-niveauet er involveret. Her fremhæves det, at for at projektet skal lykkes, er ledelsens hele og fulde opbakning nødvendig, og projektet skal være i tråd med virksomhedens overordnede vision og strategi. Således siger en centralt placeret medarbejder:

”Jeg ser det lidt som en proces hen mod en ”normalisering”. Jeg kommer fra en anden branche, hvor der var meget mere styr på alting ned i mindste detalje. Vi skal være en almindelig virksomhed, som tjener penge, ikke en anarkistisk flok nørder.”

Processen er sårbar over for pres og hændelser i virksomheden. BDI-projektet har i de fleste tilfælde ikke status af nødvendighed i virksomhederne. Det er ”luksus”, et ekstra tilbud, som nok er velkomment, men som også kan få en lavere prioritering under uheldige omstændigheder.

”Det her må ikke gå stærkere, end at vi kan passe virksomheden. Vi må ikke gå og lege kontorfolk.”

Det har i flere tilfælde vist sig, at processen er sårbar over for væsentlige begivenheder, der indtræffer, og det er en medvirkende årsag til, at to af virksomhederne er udtrådt af hele projektet. En af de øvrige virksomheder står over for en fusionsproces, og det vil beslaglægge en del af de to nøglemedarbejderes tid og kræfter. En anden virksomhed har fået sårbarheden at føle ved, at en vigtig partner i projektet har afbrudt samarbejdet og allieret sig med konkurrenten. Et sted har en nøglemedarbejder sagt op, og det er også med til at sætte processen tilbage.

Endelig ses det, at nogle virksomheder har en meget stor nervøsitet for at åbne op. De er bekymrede for, at konkurrenterne kan opsnappe idéer, hvis brugerne involveres tæt.

Arbejdet med BDI tager tid. At arbejde med brugerne er ikke nødvendigvis den allerhurtigste genvej til innovation. Processen tager tid fra idé til planlægning, gennemførelse, opfølgning, udvikling og implementering. Virksomhederne fremhæver, at det trods konsulenternes

indsats har været tidskrævende, men at man også kan være tilbøjelig til at hæve sit ambitionsniveau undervejs:

”Vi ville gerne have haft bedre kendskab til, hvor meget tid der skal bruges. Starten var ikke svær, men tre måneder inde syntes vi, at det er meget. Jeg tror ikke, man kan forestille sig, at det timetal, vi hørte om, tog så meget tid. Der er meget andet end bare møderne, men det er ressourcekrævende. Også fordi vi vil ende på en god løsning.”

”Tiden er kort, så vi kan ikke få de helt store armbevægelser.”

Mange steder kræver en BDI-proces ikke bare, at kunderne er med, men også at medarbejderne er det. Tingene skal forklares, og der skal skabes tryghed og ro om processerne.

”Det med at flytte holdningerne i virksomheden, det tager tid. Kulturen i virksomheden, bl.a. det med salg, det er noget, vi gerne vil have lavet om på.”

Der skal også sættes tid af til at gøre ting om igen, når man har indhøstet erfaringer med BDI-metoderne. En virksomhed fik ikke i første omgang det forventede udbytte af sin spørgeskemaundersøgelse, men lægger op til at komme ud til kunderne igen. Enkelte har haft svært ved at engagere relevante brugere i en dialog.

Både virksomheder og konsulenter nævner, at der undervejs er opstået forsinkelser.

Hvor meget tid tager det?

Alle virksomhederne er enige om, at BDI er en rigtig god idé. De fleste synes, at det er spændende, og hovedparten er sikre på, at det kan føre til en positiv forretningsudvikling. Ikke desto mindre er netop prioritering af tiden en af de faktorer, som nævnes igen og igen som en potentiel årsag til moderate eller forsinkede resultater.

Virksomhederne skal i forbindelse med projektet føre et timeregnskab. Frem til den formelle afslutning af projektet med udgangen af januar 2010 forventer hovedparten at have brugt de estimerede 600 timer eller mere. Der vil for de fleste yderligere forestå et arbejde efter januar med at videreudvikle og implementere.

Hovedparten af deltagerne har brugt mere tid, end de forestillede sig. Der er mange opgaver med møder og workshops. Der bruges tid på at fremstille prototyper, gennemføre interviews og bearbejde spørgeskemaer. Når det kommer til stykket griber projekterne bredere ind i virksomhedens drift og udvikling, og man skal forklare det over for ledere og medarbejdere.

Enkelte af deltagerne, som er vant til at lave kundetilpasset ordreproduktion, er klar over, at processerne tager tid, og de er ikke så overraskede.

Den forpligtelse omkring tidsforbruget, som ligger i BDI-projektet, er ikke blevet klart meldt ud til virksomhederne fra konsulentside. Flere havde fået en opfattelse af, at timetallet lå lavere end de 600 timer. Konsekvenserne af at anvende flere timer end 600 er heller ikke kommunikeret, og en virksomhed havde fået indtryk, at det var et problem.

Hvilke forventninger er der til resultaterne?

Alle BDI-projekter har veldefinerede formål. Der er klare, positive og vedvarende forventninger om resultater i form af et nyt produkt eller koncept, mere effektive processer, nye markeder eller mere strømlinet salgsarbejde. Ud over at skabe mere tilfredse kunder skal disse aktiviteter skabe større omsætning og indtjening og/eller lede til besparelser i omkostningerne. Som vist oven for har disse forventede resultater ikke nødvendigvis manifesteret sig endnu.

Men i løbet af BDI-projekterne får deltagerne blik for andre mulige resultater og effekter ud over de meget snævre økonomiske. Eksempler herpå er givet i skemaet nedenfor.

BDI-projekterne	Centrale effekter	Sideeffekter
Udvikling af et eller flere nye produkter til operationsstuer	Udvide produktprogrammet, således at firmaet manifesterer sig mere massivt på dette marked	Bedre fodfæste på eksportmarkederne
Udvikling af et servicekoncept i forbindelse med gasfyr i villaer	Bedre mulighed for at planlægge arbejdet rationelt	Mersalg af andre serviceydelser, når man alligevel er på servicebesøg
Udvikling af et tilbud til storkunder inden for vand/varme/sanitet	Skabe et nyt marked, diversificere	Mindre sårbarhed over for byggekonjunkturer
Kvalitetssikring i produktionen med henblik på at mindske fejl og forsinkelser	På forkant med kvalitetskrav: Bedre mulighed for ISO 9000	Mere "luft" til at produktudvikle
Salgskoncept for forbrugerorienteret service med brug af "leads"	Firmaet får mere omsætning. Annoncørerne får adgang til et motiveret marked. Brugerne får en gratis serviceydelse.	Virksomheden får nye nyttige relationer til aktører i komplementære brancher
Opbygning af viden og kommunikation i hele værdikæden fra virksomheden til kunden og videre til kundens kunder	Bedre produkttilpasning og dermed mere effektivitet	Nye "business relations", som omhandler mere end pris
Effektivisering af produktionsprocesserne, bl.a. for at reducere fejl og matche kundeønsker bedre	Bedre match med kunders krav, større tilfredshed med produktet	Potentielt større medarbejderfleksibilitet
Nyorganisering og planlægning af en opsøgende salgsfunktion	Alle medarbejdere erkender, at de har en rolle i	Samarbejde om salg af en anden virksomheds produk-

	salgsarbejdet	ter
Indkøbsfunktion	Ikke specificeret	-
Nyindretning af lokaler med henblik på at imødekomme kundernes behov	Større udbud, herunder til nye kundegrupper med ændrede behov	Nye samarbejder med leverandører
Udvikling af en "executive mødepakke"	Større differentiering af kunderne, mere målretning og højere indtjening.	Nye kundegrupper. Stærkere involvering af medarbejdere.
Udvikling af et koncept til salg af videoovervågning til private hjem	Bedre relationer til kunderne gennem integration et rådgivningselement	Mersalg af andre produkter. Hul på erhvervsmarkedet.
Udvikling af et affaldssystem til kommuner, boligforeninger mv.	Kombineret salg af virksomhedens løsninger til legepladser, parker mv.	Virksomheden udvikler sig fra at være mere tilpassningsdygtig og dermed få hold på et voksende marked.

Med BDI-projektet har virksomhederne startet en proces, som måske kan føre mere med sig. En af de vigtige ting er, at virksomhederne får nye kontakter til kunderne, men også i nogle tilfælde til vigtige leverandører. Det illustrerer, at innovation med fordel kan ses som en bredere proces, der involverer flere led i værdikæden.

Skemaet viser også, at nogle virksomheder forventer at kunne opnå et mersalg på andre produkter. Det er en sideeffekt af, at de bliver bedre til at kommunikere og ændrer deres forståelse af salgsarbejdet. Håndværksvirksomhederne finder især, at byggekrisen har rettet deres opmærksomhed på, at det ikke længere går an at sidde og vente på, at telefonen ringer.

Man ser dog, at omorganiseringer på de indre linjer, ændringer i ledelsesstruktur, involvering af medarbejdere mv. kun i mindre grad er med i listerne over sideeffekter. Det må tages som et udtryk for, BDI ikke er forankret godt nok endnu til, at det giver anledning til, at lederne reflekterer over deres egne roller og samarbejdet med andre.

Er dette innovation?

I det foregående er der givet en række positive indtryk af arbejdet med BDI i virksomhederne. Spørgsmålet er imidlertid, om det overhovedet er innovation? Begrebet innovation er vanskeligt at håndtere. Virksomhederne er selv lidt i tvivl, hvorvidt dét de laver, kan kaldes innovation.

"Det er et stort ord, for hvad er det egentlig? Det, jeg mener, når man taler om innovation, det er at være åben over for nogle ting, man også skal tage sig af, og udvikling i det hele taget. Det øjeblik, man begynder at gå ud over rutinerne, føler jeg, at man udvikler sig."

"Det er vel egentlig kun produktionsvirksomheder, sådan nogle som er stærke på eksport, som er innovative, ikke sådan nogle små håndværksvirksomheder som os."

"Når man flytter kundernes oplevelse, er det innovation."

Innovationsforskningens fader, Joseph Schumpeter, introducerede fem forskellige kategorier af innovation:

- **Produktinnovationer** omfatter kendetegnene ved og funktionaliteten af produkter og serviceydelser
- **Procesinnovationer** indebærer ændringer i den måde, som produkterne fremstilles på
- **Markedsinnovationer** fornyr relationerne til kunderne eller ændrer de metoder, som bruges i salgsarbejdet
- **Innovationer i relationen til leverandørerne** handler om at bruge nye råmaterialer eller at arbejde sammen med leverandørerne på nye måder
- **Organisatoriske innovationer** rykker på samarbejdet i virksomheden, fordelingen af kompetencer og fornyelser i ledelsesprincipperne

Et hovedfokus i dette BDI-projekt har været at udvikle nye produkter og serviceydelser. Flere af disse produkter og serviceydelser er både nye for virksomheden og for deres kunder. Et par projekter er mere procesorienterede, herunder de, som arbejder med kvalitetsudvikling og kvalitetssikring. Kun et enkelt af de produkter/servicekoncepter, der arbejdes med, kan siges at være nyt på markedet.

En ganske stor del af arbejdet i dette BDI-projekt sigter imod at finde metoder til at fremme salget og i denne sammenhæng introducere markedsinnovationer. Igen er det nyt for virksomhederne, men ikke nyt i et bredere perspektiv. Det handler eksempelvis om at gøre de håndværksprægede firmaer mere professionelle i deres kontakt med kunderne og med dét som afsæt at sikre en højere grad af tilpasning til kundernes behov.

Man ser også enkelte projekter, hvor leverandører trækkes ind, og hvor projektet forsøger at udvikle hele værdikæden. Endelig er der ansatser til, at der med tiden kan finde organisatoriske ændringer sted i nogle af de virksomheder, der indgår i projektet. Det kan blive en effekt af, at man er begyndt at arbejde sammen på nye måder i virksomhederne.

Man kan arbejde med en skala for grader af innovation, som tager højde for virksomhedernes egne forbehold mht. innovationens rækkevidde:

- **Vedligeholdende innovationer** handler om skabe fornyelse, uden at virksomheden ændrer strategier eller funktionsmåde i større stil. Der er tale om mindre justeringer i produkterne, som ikke kræver nye kompetencer, samt fornyelser, som retter sig mod de markeder, man allerede har.
- **Progressive innovationer** går lidt videre, og her ændres i højere grad på virksomhedens koncepter. Der skabes nye relationer uden for virksomheden, og det kræver også nye kompetencer. Denne kategori af innovationer sammenkobler evt. de forskellige typer af innovationer: produkt-, proces-, markeds-, leverandør- og organisatoriske innovationer.
- **Radikale innovationer** forandrer hele forretningskonceptet og -formen i virksomheden, og man vil være tæt på at kunne sige, at der tale om en ny virksomhed.

Benyttes denne model for en forståelse af innovation, vil man nok sige, at hovedparten af innovationerne i BDI-projektet er vedligeholdende innovationer. Virksomhederne ændrer produkter, processer og salgsorientering med henblik på at fastholde og udvikle inden for de eksisterende hovedmarkeder. De arbejder videre med eksisterende kompetencer og organisation. Det er således ikke epokegørende innovationer, selv om de kan have nok så stor betydning for virksomhederne.

”Den gamle måde virkede ikke, det nye ligger i salgstilgangen. Vi skal blive bedre til at sælge. Det ligger i salgs- og markedsføringsprocessen.”

”Det med innovation er der nok gået lidt inflation i. Man vil nok ikke kalde vores aktiviteter innovative. I tidernes morgen, dvs. 90’erne, var virksomheden meget innovativ i forhold til teknologi, men nu er den mere inde i en stabil udviklings- og tilpasningsfase.”

”Hvis man skulle pege på noget innovativt for virksomheden, er det hele idéen om at få en nærmere kontakt og dialog med kunderne. Det har der ikke været tradition for. Man har arbejdet meget opdelt i det tekniske og det salgsmæssige.”

Den virksomhed, som arbejder med ”leads”, kommer nærmest en innovation, som kan kaldes progressiv. Leads er samarbejde om markedsføring med andre udbydere, som retter sig mod samme kundegruppe.

”Vi vil lave et nyt forretningskoncept, det er aldrig set før. Vi har lige købt en amerikansk bog, og den beskriver forskellige forretningsmodeller, og denne er i hvert fald ikke med.”

Hvordan omsættes erfaringerne til forretningsudvikling?

Projektet hedder ”Innovativ Brugerdreven Forretningsudvikling”. Forretningsudvikling kan defineres som handlinger, der forbedrer virksomhedens resultater, dens adgang til marke-

derne og dens konkurrenceevne. I forretningsudvikling er et af områderne at skabe strategiske partnerskaber og varige relationer med leverandører og kunder.

Dette er en midtvejsanalyse af BDI-projektet, og virksomhederne er endnu ikke nået til det stadie, hvor resultaterne af den brugerdrevne udviklingsproces skal omsættes til trin i en systematisk forretningsudvikling. Virksomhederne og konsulenterne skal udarbejde en handlingsplan eller forretningsplan herfor. Virksomhederne har store forventninger om, at konsulenterne er behjælpelige med denne sidste del af processen, som endnu er ret ukonkret for dem.

Begrebet forretningsudvikling er i de fleste tilfælde ganske stort og ambitiøst. Virksomhederne i projektet arbejder i forvejen relativt lidt med virksomhedsstrategi, i hvert fald ikke analytisk og systematisk. De fleste virksomheder har ikke en formel forretningsplan. Men dette er ikke ensbetydende med, at der ikke er mange og klare overvejelser omkring, hvordan man ønsker sig virksomhedens udvikling.

BDI-projektet har styrket fokus på etablering af varige relationer til kunderne, og her er virksomhederne nået et stykke vej i processen:

- De er blevet mere opmærksomme på, hvad der skaber værdi for både nuværende og fremtidige kunder
- De har fået ændret eller konsolideret deres opfattelser af, hvordan de ønsker virksomhedens vækstprofil
- De ser i højere grad deres produktion i et værdikædeperspektiv fra leverandør til kunder og kunders kunder
- De er blevet mere fokuserede på mulige alternative forretningsmodeller

På dette trin ser BDI-projektet ud til at kunne få en selvstændig indflydelse på virksomhedernes større fokus på forretningsudvikling. Men finanskrisen har også spillet en væsentlig rolle for, at virksomhederne går ind i nye refleksioner – som fx at være med i dette projekt. Håndværksvirksomhedernes ordretilgang svigter. Men der er opstået en erkendelse af, at indtjeningen ikke nødvendigvis falder, efter at man har fyret nogle af medarbejderne. Det har givet et par af virksomhederne anledning til at overveje, om man bør ændre sin forretningsmodel og ikke hovedløst følge med op og ned i byggekonzunkturene.

Er BDI kommet for at blive i virksomhederne?

Gennem BDI-projektet er øjnene klart åbnet for det indspil, som brugerne kan komme med. Der er skabt tryghed ved, at kunderne i dette projekt i de fleste tilfælde har været meget imødekommende og villige til at øse af deres idéer og erfaringer.

Det er for tidligt definitivt at konkludere omkring konsolidering og videreførelse af BDI-processer i virksomhederne efter projektets ophør. Men nogle af de interviewede giver udtryk for, at de ønsker at bruge metoderne igen. En af dem har allerede planlagt aktiviteter til iværksættelse i foråret.

Der er interesse for at komme videre med andre brugerdrevne innovationsmetoder. På det punkt må virksomhederne siges at være underinformerede om mulighederne. Men samtidig lægger de vægt på, at metoderne skal være enkle og lette at gå til. Det er måske et dilemma i forhold til at undersøge andre metoder aktivt.

Virksomhederne finder det spændende at arbejde med BDI, men det er i høj grad konsulenten, som holder dem på sporet. Spørgsmålet er imidlertid, om virksomhedernes folk er klædt godt nok på til selv at tage skridtet videre, når der er andre opgaver, som også presser sig på?

Virksomhederne ønsker at blive mere innovative. Men de har indtil videre (med små udtagelser) undladt at dreje på de organisatoriske håndtag, herunder fx udpegning af nye roller til ledere af medarbejdere, indstiftelse af BDI-procedurer eller understøttelse af en projektkultur.

Virksomhederne peger selv på, at det yderst vigtigt, at der findes en eller flere personer, som kan påtage sig den rolle, som konsulenterne har haft – som tovholder, motivator, opfølger mv., og som udfører af nogle af opgaverne i praksis. En del af virksomhederne er tilsyneladende ikke i besiddelse af de proceskompetencer, som kræves for at kunne arbejde med brugerne i BDI. Træning i og anledning til at fokusere og tænke langsigtet er nødvendig for at kunne arbejde systematisk og struktureret med BDI. De fleste virksomheder har kun få økonomiske ressourcer til udvikling, idet de fleste ressourcer går til drift. Dette kan være en væsentlig grund til, at de vil afholde sig fra at arbejde med BDI, efter at dette projekt er afsluttet, og det er også en barriere for at trække medarbejderne mere ind.

De fleste virksomheder er motiverede for at arbejde med BDI. Her skal det dog betones, at en væsentlig motivator herfor er finanskrisen, hvilket betyder at kunderne og opgaverne ikke længere i så høj grad kommer af sig selv. Dette har altså tvunget virksomhederne til at skulle tænke nyt, og der er også blevet lidt mere tid og luft til det.

En af virksomhederne ønsker at tilknytte konsulenten lidt længere tid for at sikre, at projektet landes fuldt og helt.

Indholdet af handlingsplaner/forretningsplaner kan være afgørende for, om resultaterne rodfæstes i virksomhederne.

Del 3

Opnåede resultater og fremtidige udfordringer

Af Anne-Mette Hjalager

Indledning

En vidtrækkende forretningsudvikling

Gennemførelse og effekter

Fra innovation til succes på markedet

Livtag med berøringsangsten

Sammenhængen mellem brugerdreven og medarbejderdreven innovation

At arbejde med BDI-projekter i små og mellemstore virksomheder

Brugere og andre drivkræfter i innovationen

Indledning

Projektet "Innovativ brugerdreven forretningsudvikling" er afsluttet pr. 1. april 2010. Hvilke spor har det sat? Der er gennemført telefoniske opfølgningsinterviews med virksomhederne for at kortlægge resultater og videreførelse efter ophøret af projektets netværks- og netværksaktiviteter.

Der er mange perspektiver i dette projekt – både de forløste og de uforløste. Disse perspektiver har allerede været berørt i de foregående afsnit. Her skal tilføjes nogle slutbemærkninger om perspektiverne for innovationsfremmen i små og mellemstore virksomheder.

En vidtrækkende forretningsudvikling

Et af projektets kernebegreber er "forretningsudvikling". Det er et meget bredt begreb, og det kan omfatte produkterne, organisering, markeds- og salgsfokus, samarbejde og meget andet. Når det omsættes til praksis, vil forretningsudvikling også normalt omfatte udvikling af flere områder samtidig i forbindelse med identifikation af nye vækstmuligheder.

Virksomhederne i projektet er meget optaget af forretningsudvikling i den brede forstand. Således er en af dem i færd med at opkøbe en konkurrerende virksomhed. I det konkrete BDI-projekt arbejdede virksomhedens ledere på at udvikle et servicekoncept med afsæt i kundernes mere sammensatte behov, og netop med de tilkøbte aktiviteter vil man få en helt ny platform til at rulle disse planer effektivt ud til mange brugere på én gang. Den opkøbte virksomhed har nemlig en kundeportefølje, hvor BDI-projektets grundlæggende idéer passer godt ind. Det er svært helt at fastslå, om opkøbet af konkurrenten er et resultat af BDI-forløbet. Men nogle af de tankegange, som virksomheden fik hul på, har spillet klart ind i overvejelserne om købet og om vækststrategien.

En anden virksomhed har ligeledes arbejdet intensivt med et koncept, og i den sammenhæng har der været dialog med mange nuværende og potentielle kunder. Projektet er stort og ambitiøst for virksomheden, og derfor har ejerne valgt at gå videre med at tage kontakt med investorer. Det er et meget betydningsfuldt skridt hen mod en endnu større professionalisering af hele virksomhedens grundlag og drift. Uden BDI-projektet var dette skridt næppe taget. Ejerne fremhæver, at sparringen med konsulenten og netværket med de andre virksomheder fra andre brancher har styrket udsynet.

Flere af virksomhederne har beskæftiget sig med at professionalisere salgs- og marketingfunktionerne som led i BDI-projektet. Det smitter i sagens natur af på organiseringen og arbejdsdelingen i virksomheden. I forhold til tidligere praksis tager en nyetableret salgsfunktion hidtil ubrugte metoder i brug i kontakterne med kunderne. Den er også mere offensiv, og det kan der være brug for især i virksomheder, der har været vant til, at kunderne kom af sig

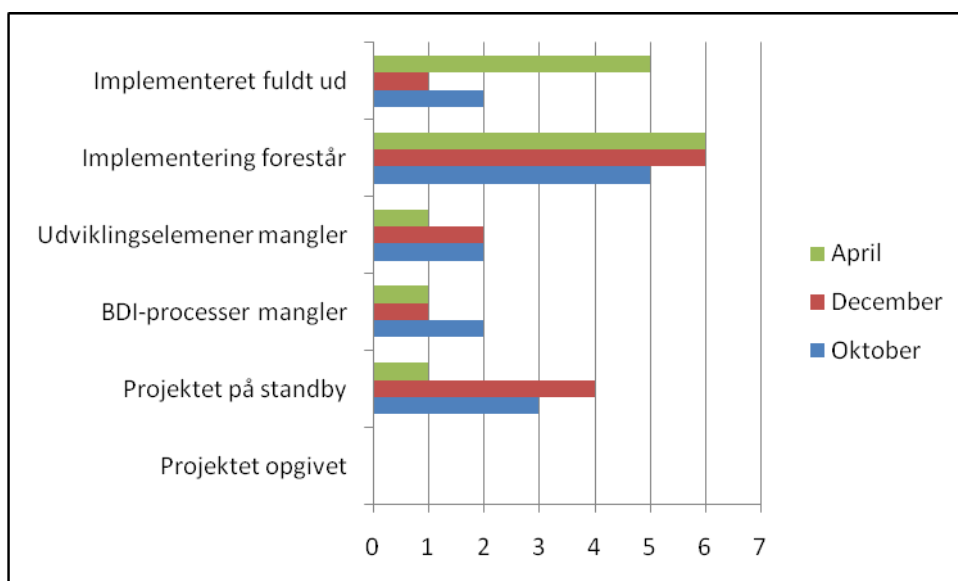
selv. Det er en erfaring, at når man skal nå nye kundegrupper og aktivt forsøge at forstå deres behov med henblik på produktudvikling, så kan en gentænkning, opgradering og reorganisering af salgsarbejdet være essentielle skridt. Mange håndværkere og deres folk er dygtige til at udføre arbejdet. Men kontakten til kunder er svær for dem. De synes, at det er ubehageligt at komme "hatten i hånden" for at sælge noget. Især den indledende dialog volder problemer. En af virksomhederne har løst dette problem ved at lade et professionelt møde-aftalebureau gå i brechen og slå de første døre ind. Når man først er i lokalet, er blevet accepteret og føler sig velkommen, går det meget nemmere med at få en konstruktiv samtale i gang med kunderne og måske identificere samarbejds muligheder. Faktisk er det ofte meget lettere, end man havde forestillet sig.

Gennemførelse og effekter

Gøres projektresultaterne meget stringent op, er progressionen i enkeltprojekterne forskellig – men som helhed moderat. Man ser dog overvejende en positiv trend. De ting, som sættes i gang, bevæges også for hovedparten af virksomhedernes vedkommende videre hen mod virkeliggørelse.

Enkelte BDI-projekter er nået så langt, at man kan tale om implementering. De er kommet i mål i forhold til den køreplan, som blev opstillet. Andre projekter er stødt på forskellige vanskeligheder, som skal overvindes. Ved den afsluttende opfølgning er der fortsat barrierer at rydde af vejen. Nogle af projekterne er opgivet eller udskudt på ubestemt tid. Figuren viser, at projekterne i april 2010 fordeler sig over hele spektret.

BDI-projekterne status oktober 2009, december 2009 og april 2010, antal projekter



Det skal bemærkes, at to virksomheder holdt op i projektet i utide, og deres projekter indgår ikke i optællingen i figuren.

Det er vigtigt at bemærke sig, at tidsperspektivet for et BDI-projekt kan være ganske langt. Der er medarbejdere i organisationen, som skal bindes til projektet, og der skal etableres et team for at bevæge det. Måske er der en overordnet ledelse og bestyrelse, som også skal tages i ed.

I en mindre virksomhed hænger alle ledelsesaspekter tæt sammen. Når man tager fat på et udviklingsprojekt og involverer konsulenter, opstår der ikke bare et sæt (dvs. nogle få) idéer, men ofte en hel sværm. Måske er afsættet et nyt produkt eller en ny serviceydelse, som virksomheden gerne vil forny eller udvikle, eller en funktion i organisationen, som man ønsker at opgradere og professionalisere. Men resultatet kan faktisk været andet eller mere end dette. Således kan man opfatte projektet som en impuls til ledelsesmæssig handlekraft generelt set. Evalueringen af projektet fokuserede meget snævert på den specifikke udviklingsopgave, som virksomhederne havde stillet sig selv i begyndelsen af 2008. Men virksomhederne har i nogen grad bevæget sig i uforudsigelige retninger. Det er faktisk slet ikke overraskende.

De økonomiske konjunkturer spiller stærkt ind i projektets logik, og de er en referenceramme for virksomhederne i projektet. Hvis tingene går langsommere end forventet, får konjunkturerne skylden. Men generelt har virksomhederne i dette projekt faktisk styret uden om eller tacklet udfordringerne ved økonomiske udfordringer særdeles målrettet og med en god succes. Krisen har betydet, at det er for farligt at hvile på tidligere erhvervede laurbær.

Har projektet en andel i dette? Måske. Virksomhederne er i hvert fald mere orienteret mod vækst, og hvor andre skærer ind til benet, så søger disse virksomheder snarere at udvide og tage flere forretningsområder ind. De arbejder mod at realisere fremtidens forventede mere positive konjunkturer – inspireret af kunderne. For flere traditionelle håndværksprægede virksomheder har det været muligt at udvide kundegrundlaget og styrke indtjeningen – trods fald i den generelle efterspørgsel i brancherne. Konsulenternes indsats sammen med virksomhederne har skabt en optimisme, og dialogen med kunderne her betydet, at der er skabt en vished for, at efterspørgslen ikke er gået i stå, men at den blot skal imødekommes på nye måder.

Fra innovation til succes på markedet

Et par af de produkter og serviceydelser, der er udviklet, er allerede ude og fungere og afsat til kunden. De øvrige projekter er måske nok gennemført som BDI-forløb, men man kan ikke endnu aflæse resultaterne på ordrebogen og bundlinjen. Men virksomhederne er optimistiske i forhold til, at der nok skal blive skabt mere værdi efter processen.

Men det stopper ikke ved denne fase. Virksomhederne har fået løftet sløret for nogle kundebehov, som de ikke hidtil har dækket. De har fået taget hul på nogle metoder, så de bedre når deres mål i forhold til at imødekomme kundernes ønsker. Men de skal videre med at SKABE nye behov hos kunderne. Selv om det har været en stor mundfuld, og der fortsat

mangler noget fordøjelse, er virksomhederne opmærksomme på, at de selv har en vigtig rolle og et ansvar for at komme igennem med mere radikale innovationer. Sammenkoblingen af et traditionelt, lavteknologisk produkt med en elektronisk styringsenhed er en af de muligheder, som en af virksomhederne måske vil overveje i fremtiden. Kontakten til nye kunder, der er mere fremme i skoene end de hidtidige, er en god start.

Argumentet lyder ofte, at når der er krise, kan man måske få ro til virkelig at sætte gang i en intensiv udviklingsproces. Sådan fungerer det ikke helt for de små og mellemstore virksomheder i dette projekt. De har nemlig næsten alle fortsat travlt, krise eller ej. Hvis ikke de har travlt med at udføre arbejdet, så med at markedsføre produkter. Innovation er for dem noget, der nødvendigvis må puttes ind – og konkurrere – med utallige andre aktiviteter.

Livtag med berøringsangsten

Virksomhederne i dette projekt er nået langt med at komme i tættere dialog med kunderne, og de er mere tilbøjelige til at tage initiativ til kontakten. Noget af berøringsangsten er væk. Det er en vigtig oplevelse, at de fleste kunder er villige til at hjælpe og bidrage med oplysninger til virksomhedernes innovationsarbejde.

Men der er samtidig kommet et større fokus på, hvordan man motiverer kunderne – herunder især dem, som har noget vigtigt på hjerte – til at give deres besyv med. Virksomhederne er nået frem til en række konklusioner på dette punkt:

- Fokuser på, hvad der kunne være i et nyt produkt for kunden – se på deres behov på både kortere og længere sigt
- Give dem mulighed for at føle, at de faktisk har en indflydelse på produktet – rose deres forslag og give dem reel feedback
- Tale til deres forfængelighed – vise, at de betyder noget for udviklingsprocessen, og at deres viden er vigtig
- Give dem privilegier – muligheder for at være de første til at prøve det nye produkt, få gratis eksemplarer, rabatter osv.
- Integrere samtale og udvikling i andre former for dialog med kunden – få dem i snak, når man alligevel har dem
- Pirre nysgerrigheden – lade dem vide, at de er med til at få noget helt nyt frem
- Være ærlig – gøre klart, at virksomheden ikke blot ønsker at forsyne kunderne med gode produkter, men også at tjene penge
- Bruge åbne spørgsmål – så man ikke selv lægger låg på idéer og input.

Sammenhængen mellem brugerdreven og medarbejderdreven innovation

Projektet har fokuseret på brugernes bidrag til innovationen i de små og mellemstore virksomheder. Men det står meget klart, at brugerorienteringen ikke kan ses isoleret fra det samarbejde, man har med medarbejderne om udviklingsaktiviteter. Når man inviterer brugere ind i en dialog, så skal alle i firmaet være parate til at lytte og bære budskaberne videre.

En af virksomhederne har lagt idéen om brugerdreven innovation ind i vision, strategi og handlingsplan. Og det forudsættes, at innovation ikke blot styres fra ledelsens side, men at medarbejdere i alle funktioner er aktive mht. ikke blot at lytte til kundernes behov, men også at generere egne idéer.

Værktøjskassen har været velforsynet, men indtil videre har virksomhederne kun benyttet et enkelt eller to af redskaberne. Flere af virksomhederne tilkendegiver, at der er andre muligheder, som skal afprøves, og at det er en positiv udfordring at få medarbejderne til at spille med i de mere eksperimentelle metoder.

I et bredere perspektiv har samspillet med konsulenterne fået virksomhederne til at revurdere deres kommunikation med medarbejderne. Der skal flere eller bedre møder til. Medarbejderne skal holdes mere aktivt ajour med strategiske emner. Der skal være bedre mulighed for medarbejderne for selv at tage initiativer i forhold til innovation. Sådanne overvejelser må betragtes som gunstige sideeffekter af BDI-projektet.

Den sagsfokusering, som har præget dette projekt, har været en løftestang for også at engagere medarbejderne. Projekterne har været formuleret i klare faser, og det er også et godt udgangspunkt for at inddrage medarbejdere. Som et eksempel kan nævnes, at en af virksomhederne har brugt udvalgte medarbejdere til at gennemføre interviews. Det har styrket en medleven i resultaterne og den måde, som disse anvendes på.

At arbejde med BDI-projekter i små og mellemstore virksomheder

Hvis de små og mellemstore virksomheder skal udnytte potentialerne ved brugerdreven innovation, er erfaringen fra dette projekt, at det er vigtigt at holde følgende for øje – for virksomhederne selv og ikke mindst for de konsulenter, som assisterer:

- **Omhyggelig projektudvælgelse.** De fleste virksomhedsledere har skrivebordsskuffen fyldt med idéer til projekter og aktiviteter til at fremme en positiv forretningsudvikling. De er imidlertid ikke alle lige velegnede til en brugerdreven innovationsproces. Potentialerne varierer formentlig også. Måske er det formålstjenligt at lægge et lille element af brugerdreven innovation ind i en aktivitet, som alligevel har en høj priori-

tet, frem for at finde et særligt område frem. Erfaringerne viser, at sammenhængen med strategiske satsninger gør processerne mere nyttige og målrettede.

- **Tålmodighed.** Det er rent faktisk hårdt arbejde at gennemføre en fuldbyrdet bruger-dreven innovationsproces. Det tager tid at udvælge brugerne, beslutte sig for metoder, planlægge, gennemføre og samle op og viderebearbejde resultaterne. Samtidig skal virksomheden drives. Selv om det er dybt alvor med innovation, så overskygger den daglige drift udviklingen.
- **Tryghed ved metoderne, de små skridt.** Hele værktøjskassen er ikke i brug, og det er ikke overraskende. Det giver mening at starte med meget håndtérbare metoder, for herefter måske at gå videre og prøve andre af. Det kan være grænseoverskridende at skulle ind i nye former for dialog med kunderne, og beherskelse af metoderne er "anker" i processen.
- **Fleksibilitet.** På godt og ondt er virksomhederne udsat for ændringer og turbulens. Der opstår muligheder i markedet, som de dygtige virksomheder formår at gribe. Det har vist sig i BDI-projektet, at en god og solid plan for implementeringen af en BDI-proces er en proces, som nok har nogle milepæle, men som også godt kan tage højde for det uventede. Det er ofte gennem BDI-processen, at man får øje på muligheder og spin-offs.
- **Proceskonsulenter.** Det har været af meget stor betydning, at der har været nogle til at skubbe på og strukturere. Virksomhederne finder det af stor betydning at have en ekstern sparringspartner. Der er naturligvis mange konsulenter, som behersker innovationsdisciplinen. Men virksomhederne kan også have nytte af at trække på bestyrelsesmedlemmer og personer fra deres netværk. Det er der endnu ikke så stor tradition for at gøre.

Brugere og andre drivkræfter i innovationen

Der har gennem de seneste år været stor politisk interesse for bruger-dreven innovation, og det har haft en høj prioritet i erhvervsfremmesystemet. Der er indvundet mange konstruktive erfaringer, og der er næppe tvivl om, at brugerne i meget bred forstand er en vigtig drivkraft for innovation. Men dette projekt sætter om noget fokus på kompleksiteten i innovationens drivkræfter. Det står klart, at der også er andre mekanismer på spil, også samtidig med det bruger-drevne aspekt.

Teknologidreven innovation. En anden af virksomhederne i projektet arbejder med teknologier, som hidtil mest har været anvendt af erhvervs-kunder, men som nu skal tilpasses og rulles ud i private hjem. Ændringer i den tekniske konfiguration og billiggørelse af teknologien er en meget vigtig samtidig drivkraft.

Medarbejderdreven innovation. I en af virksomhederne har medarbejderne i sådan en grad taget innovationstankegangen til sig, at de selv har iværksat initiativer som forslagskasser m.v. Deres udvikling "i bagbutikken" supplerer det, der foregår andre steder i virksomheder, og som kunderne observerer "i forbutikken".

Lovgivningsdreven innovation. Virksomheder er ikke altid glade for lov- og regelændringer, men indimellem kan disse være en klar ansporing til innovationer. En af de medvirkende virksomheder har således stærkt fokus på arbejdsmiljølovgivningen. Ved at være i front med nye lovkrav kan virksomheden opretholde eller skabe nye markeder og tilbyde kunderne tilpassede og fremtidssikrede løsninger.

Leverandørdreven innovation. Der er intensive samarbejdsrelationer mellem mange små og mellemstore virksomheder og deres leverandører. Der er tale om en værdikæde, hvor der kan finde en innovation sted på tværs af alle led. En af virksomhederne har et tæt samarbejde med et ingeniørfirma. En anden er afhængig af, at den ikke bare selv er innovativ, men også at leverandøren af den råvare, som er en vigtig ingrediens i produktet, er det. Projektet har betydet for disse virksomheder, at ikke blot brugerne er kommet mere i spil, men også at leverandørerne i langt højere grad end tidligere er kommet det.

Del 4

Metodekatalog

Af Anne-Mette Hjalager

Indholdsfortegnelse

Spørgeskemaundersøgelser

Interviews

Fokusgrupper

Observation

Prototypetest

Spejling

Personas

Lead users

Brainstorming

Spørgeskemaundersøgelser

Hvad er spørgeskemaundersøgelser?

At bede kunderne om at udfylde et spørgeskema er en velkendt metode til at få feedback på en virksomheds produkter og serviceydelser. Et spørgeskema kan give gode svar på en række præcise spørgsmål.

Hvordan?

Det første skridt er at gøre sig helt klart, hvilken viden man mangler og har brug for i sin innovationsproces. Man udvælger så en målgruppe for sin undersøgelse. Det kan være kunder over en bred kam eller udvalgte målgrupper, fx bestemte aldersgrupper eller brugertyper. Man kan også gennemføre undersøgelser med grupper, som (endnu) ikke er kunder i virksomheden. Herefter skal man overveje, hvordan man kommer i kontakt med sine respondenter. Skemaet kan sendes ud pr. post eller mail, eller man kan gennemføre telefoninterviews. Man kan også vælge at bede respondenter om at udfylde et skema i forbindelse med købsituationen. Et spørgeskema indeholder normalt både kernespørgsmål og nogle baggrundsspørgsmål. Man kan gøre det let for respondenter ved at formulere svarmuligheder på skalaer, fx "Hvor vigtigt er det for dig, at ...?" Man kan også bede om en prioritering af forskellige egenskaber ved et produkt. Ved en ny ydelse kan det være vigtigt at få en melding om, hvad kunden kan forestille sig at betale. Der kan være plads til at skrive yderligere bemærkninger og komme med forslag. Skemaet må alt i alt ikke være for langt. De fleste er meget villige til at besvare et skema, især hvis man er i direkte personlig kontakt med dem. Test skemaet før ibrugtagningen.

Spørgeskemaer i innovationsprocessen

Svarene skal tælles sammen og behandles. Er der nogen overraskelser? Det er især uventede svar, som giver signaler til innovationsprocessen. Hvis der er kritik eller forslag, kan der være grund til at ændre produktdesign eller måden, som produktet eller serviceydelser leveres på. Positive svar kan sætte fokus på, hvad virksomheden er god til og kan blive endnu bedre til. Sammenholdes svarene med baggrundsfaktorerne, kan man hente inspiration til markedsføringen. Måske er nogle kunder uinteressante, og produktudviklingen kan med fordel rettes mod nogle andre.

Spørgeskemaer i små og mellemstore virksomheder

Mindre virksomheder har oftest ikke et stort analyseapparat til rådighed. Man kan imidlertid gennemføre gode spørgeskemaanalyser alligevel ved at gribe det praktisk an, når man alligevel er i kontakt med kunderne. Det kan tage tid at ringe et antal respondenter op, men det kan være umagen værd. Man får ikke blot de centrale informationer, men også ekstra viden under samtalen.

Mere om spørgeskemaer

<http://spoergeskemaundersoegelser.hansreitzel.dk/>

Interviews

Hvad er interviewundersøgelser?

Ved interviews starter man en dialog. Man kan stille spørgsmål og få svar med begrundelser og uddybninger. Interviews er nyttige til at få detaljer frem. Interviews anvendes i situationer, hvor spørgsmålene og dagsordnerne ikke er så præcise. Det kan fx være at få indblik i, hvordan kunderne helt konkret bruger et bestemt produkt i dagligdagen.

Hvordan?

De fleste virksomheder vil mene, at de hele tiden gennemfører interviews med deres kunder. De spørger ind og får svar. Interviewene i dagligdagen kan bidrage med meget information, men det kan være nødvendigt at formalisere og målrette interviewene for at øge udbyttet. Man skal formulere de vigtigste temaer. Man kan arbejde med en interviewguide med plads til notater. Interviewpersonerne skal udvælges, og her handler det ikke nødvendigvis om at få et repræsentativt udsnit, men snarere at få fat i de respondenter, som har mest på sinde. Man skal kontakte sine interviewpersoner, og der skal etableres en konstruktiv situation, hvor man kan tale sammen i fred og ro. Interviewet kan eventuelt optages på bånd, eller man kan under eller straks efter interviewet notere pointerne ned.

Intervieweren skal være god til at lytte. Hvis der fremsættes kritik, skal man bede om uddybninger og begrundelser. Intervieweren skal være nysgerrig og ikke være nervøs for at komme for tæt på. De fleste interviewpersoner kan lide at blive hørt.

Interviews i innovationsprocessen

Formelle eller uformelle interviews er vigtige til at hente inspiration til løbende forbedringer af produkter og serviceydelser, men ofte er interviews supplement til andre metoder. Hvis man fx har lavet en prototype, interviewes brugerne om deres holdninger til den. Der kan også gennemføres interviews som opfølgninger på spørgeskemaer, hvis skemaerne viser noget, som kræver uddybninger.

Bearbejdningen af interviewene skal bestå i lister over "statements" eller "ønsker", som virksomheden herefter kan sortere og prioritere.

Interviews i små og mellemstore virksomheder

Der er mange muligheder for at gennemføre interviews uden den store ressourceindsats, især i virksomheder, som er i tæt kontakt med kunderne. Salgsmøder kan også bruges til at få informationer fra brugerne. Mange virksomheders repræsentanter vil ofte være tilbøjelige til at skynde sig at forklare, hvis der opstår kritik. Men hermed risikerer de at lukke for informationsstrømmen. Mange mindre virksomheders medarbejdere er slet ikke indstillet på eller trænet i at stille spørgsmål til kunderne og bringe informationen med hjem. Men interviewteknikker kan nemt læres og nyttiggøres.

Mere om interviews

<http://www.moebelcenter.dk/images/download/Dokumenter/uldside/rapporter/metoderapport.pdf>

Fokusgrupper

Hvad er fokusgrupper?

I en fokusgruppe interviewer man flere personer samtidig. Idéen er, at man ved at lade deltagerne lytte til hinanden får flere informationer frem, end hvis man interviewede dem enkeltvis. Deltagerne inspirerer hinanden, og dette kan man udnytte som innovator. Fokusgrupper kan fx bruges til at få belyst, hvordan bestemte produkter og serviceydelser bruges lige nu. Fokusgrupper kan også sætte fantasien i sving mht., hvad der vil blive behov for i fremtiden.

Hvordan?

6-7 personer er en god gruppestørrelse. Deltagerne skal gerne have noget på sinde. Man kan invitere nogle velkendte kunder. Men det kan også være folk, som ikke kender produktet eller serviceydelserne på forhånd. Hvis man vil lancere noget helt nyt, bør man prøve at få potentielle brugere med i gruppen.

Man skal i forvejen indkredse en række brede spørgsmål, som fokusgruppen skal drøfte. Man bør starte med det mest konkrete, fx hvordan deltagerne bruger et produkt, og derefter gå videre til forventninger, idéer og fremtidsbilleder. Man kan tage hjælpemidler i brug. Det kan være fotos eller videoer af forskellige designs. Afhængig af produktets beskaffenhed kan man lade fokusgruppemedlemmer se og prøve det.

Fokusgruppen skal ledes af en (gerne ekstern) person, som kan skabe en god stemning og gøre deltagerne trygge ved at sige deres mening. Mødelederen skal kunne lytte og spørge ind. Lederen skal også sørge for, at alle får mulighed for at bidrage. Der kan være en hjælper med til at notere ned, eller samtalen kan optages på bånd. Virksomhedens repræsentanter kan også deltage, men mest for at svare på opklarende spørgsmål. Det er vigtigt, at de ikke kommer i en "forsvarsposition". Fokusgruppens resultater kan skrives sammen til en række hovedpunkter og vigtige udsagn.

Fokusgrupper i innovationsprocessen

Fokusgrupper kan bruges til rådt for usødet at få synspunkter på bordet om virksomhedens nuværende produkter, altså meget tidligt i udviklingsprocessen. Men de kan også bruges et stykke vej hen i udviklingen, hvor man vil have noget respons på en prototype eller et koncept. Fokusgrupper behøver ikke at stå alene. Hvis man fx gennemfører observationer, kan man bagefter sammensætte en uddybende fokusgruppe. Måske ser man noget under sine observationer, og fokusgruppen kan være med til at levere forklaringer herpå.

Fokusgrupper i små og mellemstore virksomheder

Det kan være svært at samle en fokusgruppe, fordi mange mennesker har en tæt kalender. Selve organiseringen kræver noget energi og planlægningstalent. Men der skal måske også en tilskyndelse til over for deltagerne, fx et prøveeksemplar af produktet eller noget andet. Mange mindre virksomheder har gode relationer til kunderne, og de kan opleve, at kunderne faktisk er glade for at blive bedt om at hjælpe.

Mere om fokusgrupper

<http://www.elkan.dk/metode/fokusgrupper.asp>

Observation

Hvad er observation?

Ved observation lader man nogle "friske" øjne se på en virksomheds produktionsprocesser eller på kundernes adfærd. Den bagvedliggende tanke er, at brugerne og medarbejderne ubevidst sender en masse signaler. Brugeren tilkendegiver, hvad de kan lide og ikke lide, mens de er i en brugssituation. På samme måde med medarbejdere. Når de kompenseres for uhensigtsmæssigheder i deres dagligdag, kan det være et hint til ledelsen om, at noget bør laves om. Gennem observationer samler man disse signaler op og begynder at reflektere over dem. De kan bruges til at gøre tingene bedre.

Hvordan?

Man bør udvælge sig et fokusområde, hvor der sættes ind med observation. Det kan fx være et område, hvor man får mange klager, eller hvor der er problemer med at holde en god økonomi i produktionen. I nogle virksomhedstyper, fx restauranter og detailhandel, kan man sagtens gennemføre observationer umiddelbart og uden at informere kunderne. Man kan se, hvor længe de opholder sig forskellige steder, hvordan de bevæger sig, om de læser deklarationer osv. Man kan desuden analysere de elektroniske spor, som de efterlader sig, når de køber varer og tjenesteydelser. Man kan også få informationer ud fra, hvad kunderne kasserer, og skaldespandsanalyser ses mere og mere. Slid på inventar og produkter kan give meget viden.

Men oftest bør de, der observeres, være med på idéen og involveres i processen. Hvis man gerne vil forbedre en produktionsproces, kan man fotografere eller videofilme medarbejderne. Bagefter kan man bede dem om at kommentere og forklare, og man kan bruge de "friske" øjne til at spørge ind til forbedringsmuligheder. Hvis det er kunder, kan man bede dem om at få lov til at se, hvordan de bruger et produkt og bagefter spørge dem om deres mening og idéer.

Observation i innovationsprocessen

Observationer kan især anvendes som et forarbejde forud for mindre og gradvise innovationer. Der kommer oplysninger, som måske overrasker både brugerne og producenterne. Det kan give inspiration. Det er næppe alle informationer, som efterfølgende går ind i innovationen. Ledelsen må sortere og prioritere. Observation kan også knyttes sammen med andre metoder senere i innovationsprocessen. En prototype kan afprøves, og under denne afprøvning kan man observere brugerne og på det grundlag starte en dialog med dem.

Observation i små og mellemstore virksomheder

Observation er en metode, som ofte kan gennemføres uden de store ressourcer. Men en observation skal alligevel planlægges og målrettes. Det kan være nødvendigt og ønskeligt at engagere og træne medarbejderne i at gennemføre observationerne og registrere resultaterne. Det er nemlig ofte frontmedarbejderne, som har de bedste muligheder for at få gode resultater ud af observationer.

Mere om observation

Hastrup, K.(red) (2003) Ind i Verden. En grundbog i antropologisk metode. København: Hans Reizel.

Prototypetest

Hvad er prototypetests?

I fremstillingsvirksomheder er der lange traditioner for at lave prototyper. Men de vinder også indpas i serviceerhvervene, hvor et "blueprint" i detaljer beskriver, hvordan en ny service skal leveres. Med en prototype har man chancen for at få feedback og justere, inden det store produktionsapparat ruller ud.

Hvordan?

En prototype er en 1:1-model, som er forudsætningen for at lave en test. Prototypen kan være mere eller mindre "færdig". Men testerne skal kunne få et godt billede af de vigtigste egenskaber. Man inviterer et antal personer til at teste prototypen. Man tænker måske først og fremmest på potentielle kunder i denne sammenhæng. Men prototype-test kan også rettes mod personer, som skal producere, distribuere, markedsføre og servicere. Alle kan have gode synspunkter på aspekter af produktet eller serviceydelsen.

Man skal etablere en så virkelighedsnær situation som muligt. Testpersonen kan gennemløbe alle produktens egenskaber, som han eller hun foretrækker det, og melde tilbage med, hvad der er godt eller skidt. Man kan også forsøge sig med tænkte situationer eller ekstrem brug. Er produktet robust og holdbart nok? Serviceydelser kan fx testes for smidighed og effektivitet, og om de kan rumme vanskelige kunder eller kunder med særlige behov. Man kan observere brugerne, man kan lade dem udfylde spørgeskemaer, eller man kan gennemføre interviews med dem.

Nogle kunder er meget interesserede i at teste produkter ude hos sig selv. De vil gerne være på forkant, og de får måske det privilegium at kunne disponere over mere avancerede produkter i en periode – mod at de bidrager med kommentarer.

Prototypetest i innovationsprocessen

Prototypen kommer ind efter det indledende udviklingsarbejde, men før færdiggørelsen. Det handler om at fjerne fejl, før de bliver dyre. Testen kan dog også indebære, at der tilføjes egenskaber og detaljer. Måske skal produktet kasseres eller laves helt om. Når man arbejder med prototyper, er man indstillet på, at der skal mange versioner til, inden man har et tilfredsstillende produkt. Der skal fjernes vildskud, inden de bliver dyre for virksomheden.

Prototyper i små og mellemstore virksomheder

Prototyper er meget konkrete, synlige og praktiske. Det er noget, som foregår på værkstedsgulvet og ikke i bestyrelseslokalet. Prototyper er gode som afsæt for at kommunikere både med brugere og medarbejdere og dermed sikre en involvering og et engagement. Derfor passer de fint i mange mindre virksomheders arbejdsmetoder, hvor produktudvikling er en kollektiv proces.

Mere om prototyper

http://www.startvaekst.dk/test_prototype

Spejling

Hvad er spejling?

Spejling er en anvendelig og hurtig metode til at prøve at se en sag fra en anden vinkel og løst op for fastlåste positioner. Den kan bruges i mange sammenhænge, men især internt, hvor flere medarbejdergrupper i fællesskab arbejder med udfordrende udviklingsproblemer, men ud fra forskellige fagligheder.

Hvordan?

Metoden sættes i værk ved medarbejdermøder eller ved værkstedsgulv-møder, hvor man fx drøfter forskellige egenskaber ved et nyt produkt eller forskellige produktionsmetoder. I en spejling beder man en person i gruppen om at fremstille sagen og foretage en vurdering, som om man var en repræsentant fra en af de andre i gruppen. Turen går rundt. Øvelsen betyder, at man tvinges til at formulere andres synspunkter og roller. Det kan bløde op for stejle synspunkter. Det samme kan ske for de personer, der lytter. Også de får et nyt syn på egen rolle. Samlet set kan det være en genvej til brugbare kompromisser eller helt nye tankeveje.

Spejling kræver en mødeleder, som kan gennemføre processen med både en fasthed og et gran af humor.

Spejling i innovationsprocessen

Spejling er en af mange metoder til fremme kreativitet. Ved at skifte synsvinkel kommer der idéer op. De fleste brainstormingmetoder bruges i de indledende faser, men spejling kan anvendes i alle led i en innovationsproces fra idéskabelse til test og implementering.

Spejling i små og mellemstore virksomheder

Spejling er en meget enkel og hurtig metode, og den egner sig til mindre arbejdspladser, hvor man arbejder tæt sammen på tværs af opgaver og fagligheder.

Mere om brainstormingprocesser

<http://www.easv.dk/videncenter-vest/innovation-i-undervisningen/metodesaet.html>

Persona

Hvad er persona?

Persona er en metode til at beskrive en virksomheds kunde- eller brugergrupper. Den skal gøre det lettere at sætte sig ind i og forstå nuværende eller fremtidige brugeres behov. Metoden gør det muligt at målrette udviklingen af et produkt eller en serviceydelse.

Hvordan?

I persona udpeger og beskriver man vigtige kundetyper. Man personliggør dem så at sige. Således kunne et byggemarked beskrive følgende grupper af kunder: Håndværkeren, handymanden, blomsterentusiast og fummelfingeren. Hver af disse personas beskrives med kød og blod: "Her har vi John, han er en rigtig familiefar og handyman. Han er i gang med en større renovering af sit hus, selv om han ikke har en håndværksmæssig uddannelse. Han søger meget rådgivning og læser bøger om (...)" . Man prøver at sætte mange kendetegn på sine persona. Man kan også bruge ord og billeder til dette.

Måske har man ikke på forhånd en god fornemmelse af kundegrupperne, men det kan også være en god idé at "vaske tavlen ren". Man kan starte med at interviewe kunderne eller gennemføre spørgeskemaanalyser eller fokusgrupper. Måske tror man, at man kender sine kunder, men bliver overrasket. Efterhånden får man et mere præcist billede af kundegrupper og deres behov, og ud fra det kan man bygge sine persona op og justere dem.

Persona i innovationsprocessen

Det centrale i beskrivelser er at trænge bag om produktet og levendegøre brugeren. Disse "levende" brugere betyder, at man får et fælles sprog i virksomheden. Det bliver pludselig meget lettere at drøfte, "hvordan vil hun gøre", contra "hvad vil han gøre". Levendegørelsen skaber mere engagement omkring at ramme præcist. Persona-metoden er god til at få medarbejderne med i innovationsprocessen, for det er dem, der møder kundernes behov i praksis.

Persona er med til at flytte fokus fra produktets egenskaber til de måder, som kunden bruger dem på. Når man ser på brugen, kan det lede frem til en diskussion af, om der fx i Johns tilfælde skal tilbydes en ekstra vejledning på internettet. Måske skal man i gang med at markedsføre eller kommunikere på nye måder. Måske vælger man nogle kundegrupper fra for at kunne koncentrere sig om udvalgte og give dem et bedre produkt.

Persona i små og mellemstore virksomheder

Persona er et godt værktøj i små og mellemstore virksomheder. Det behøver ikke at være forkromet fra starten. Det kan bygges op efterhånden, og man kan justere på sine persona efterhånden, som man får mere viden.

Mere om persona

<http://personas.dk/wp-content/10-trin-til-personas1.pdf>

www.snitker.com

Lead users

Hvad er lead users?

Lead users er brugere, som er særligt langt fremme i skoene. De interesserer sig meget for produktet, og de vil gerne have de nyeste versioner. Måske er disse brugere så aktive, at de selv ændrer og forbedrer produktet, således at det passer til deres behov. Virksomheder arbejder sammen med lead users som et led i en brugerdreven innovation, fordi det giver mere inspiration og flere idéer. Lead users behov vil måske brede sig og blive til standard, og samarbejdet med dem kan betyde, at virksomheden får mulighed for at komme foran konkurrenterne.

Hvordan?

Lead user-metoden indebærer, at man har en (personlig eller elektronisk) kontakt med udvalgte brugere. Det kan være brugere, som man kender godt, og som man måske tidligere har lavet skræddersyede løsninger til. Men det kan også være nye brugere, hvis man har planer om at gå ind på nye markeder eller introducere helt ændrede egenskaber ved produktet.

Det er vigtig, at der er en gensidighed. Samarbejdet skal planlægges på en måde, så begge parter får noget ud af det. Man bør gennemtænke det potentielle udbytte på forhånd og vurdere, om det er muligt at skabe en god kemi.

Afhængig af produkt eller serviceydelse kan der tilrettelægges en proces, hvor man arbejder sammen med lead users. Der bør opstilles nogle overskuelige faser og aktiviteter. Man kan mødes i virksomheden og her få en dialog i gang ved at bruge fx prototyper, brainstorming o.l. Måske får lead users produktet eller prototypen med hjem, hvor de selv kan arbejde med at modificere. IT-firmaer har ofte gavn af, at entusiastiske brugere bygger videre på systemer. Det kan også være relevant, at virksomhedens medarbejdere besøger lead users og deltager i aktiviteter, hvor produktet er i brug. Der kan her skabes en dialog om, hvad der virker godt, og hvad der kan ændres på.

Der skal samles op på brugernes inputs. Man skal vurdere, om andre kunder kan have nytte af de modifikationer og varianter, som lead users foreslår.

Lead users i innovationsprocessen

Lead users kan være en god inspirationskilde i en innovationsproces, især i de indledende faser, hvor virksomheden ønsker at få nye perspektiver på produkter og serviceydelser. Der skal en stor åbenhed til. Lead users kan godt have en særlig tilknytning til virksomheden gennem længere tid. Det er væsentligt at dyrke tillidsforholdet til lead users, ellers taber de interessen for at bidrage.

Lead users i små og mellemstore virksomheder

Man hører mest om lead users i større virksomheder, fx Lego, hvor produktet er kendt og nyder stor respekt. Men der er ikke noget til hinder for, at mindre virksomheder også kan invitere lead users ind, hvis man kan identificere en gensidig nytteværdi. Dialogen er vigtig, og mange mindre og ordreproducerende virksomheder har faktisk et afsæt, fordi de allerede har tætte relationer med kunderne.

Mere om Lead users

<http://web.mit.edu/evhippel/www/>

Brainstorming

Hvad er brainstorming?

Mange virksomheder bruger brainstorming helt naturligt i dagligdagen, når medarbejdere og ledere sætter sig sammen og forsøger at give frit los for idéer og tanker. Men der findes en række værktøjer, som kan hjælpe med til at få mest muligt ud af deltagernes kreativitet.

Hvordan?

I en brainstorming sætter man et antal personer sammen, gerne med forskellige vinkler på problemstillingen. Det er kendetegnende ved en brainstorming, at alle idéer i første omgang noteres helt uensurert og ukritisk ned. Først bagefter forsøger man at systematisere og sortere i dem i grupper. Der er mange metoder til idégenerering, som både er sjove og produktive, fx:

- Cirkelskrivning
- Mindmapping
- Gule sedler
- Morfologi
- Associationsøvelser

Der findes herudover metoder til at viderebehandle de idéer, som er kommet frem. "De seks tænkehatte" er en meget anvendt metode, hvor man systematisk får sat ord på de positive og negative sider ved en idé. I fremtidsværksteder sker der også en skematisk sortering og vurdering.

Brainstorming i innovationsprocessen

Brainstorming egner sig især til de indledende faser, hvor alt endnu er åbent. Men der skal også være en god "energi" i de personer, som inviteres ind. De skal brænde for tanken om, at der sker nogle ændringer. Deltagerne påvirker hinanden, og det kan man udnytte i en brainstorming. Det er dog vigtigt at signalere til medarbejdere og andre, at brainstormingen ofte giver langt flere idéer, end det er muligt at realisere, og at der under alle omstændigheder skal ske en vurdering.

Brainstorming i små og mellemstore virksomheder

Brainstorming er som regel nem at bruge i alle typer af virksomheder, og det er nyttigt at få en slags "frirum", hvor idéerne kan flyde frit. Nogle virksomheder er enkeltmandsvirksomheder. Der findes også værktøjer, hvis man er alene om idégenerering, fx associationsteknikker og morfologi. Her tvinger man sig selv til at skifte perspektiv på sine problemstillinger.

Mere om brainstorming

http://ivaerksaetter.emu.dk/gsk/introduktion/ideudvikling/metoder_index.html

<http://innovationsguiden.dk/ideer/ideskabelse/brainstorm>

Projektaktører

De otte virksomheder, som har gennemført forløbet i alle faser, er:

- Aasum Smedie
- Byens Låseservice
- De mobile
- Ignis
- JRV
- Fuglsang VVS
- Rungstedgaard
- Skelskør Anlægsgartnere.

Konsulenter og vidensinstitutioner:

GEU ApS

Ved Christian Mørup, Philip Svane, Hans Winther, Kjeld Berg Poulsen og Bent Rasmussen

Torvet 7, Baghuset

3400 Hillerød

Telefon: 4826 5919

info@geudanmark.dk

www.geudanmark.dk

Copenhagen Business School

Ved Henrik Holt Larsen, professor

Kilevej 14A

2000 Frederiksberg

Telefon: 38 15 28 15

hhl.ioa@cbs.dk

www.cbs.dk

Advance/1

Ved Anne-Mette Hjalager, lektor og konsulent

Advance/1

Incuba Science Park

Åbogade 15

8200 Århus N

Telefon: 8734 5667 eller 8612 0882

Hjalager@advance1.dk

www.advance1.dk

Lars Lundmann Jensen
Luxum A/S
Vognmagergade 9
1120 Copenhagen K.
Telefon: 3029 6195
[**lars.lundmann@luxum.dk**](mailto:lars.lundmann@luxum.dk)

Teknologisk Institut
Ved Eva-Carina Nørskov og Palle Banke
Gregersensvej 3
2630 Tåstrup
Telefon:7220 2000
[**www.teknologisk.dk**](http://www.teknologisk.dk)