



Knowledge Management

Artikel trykt i
Knowledge Management.
Gengivelse af denne artikel
eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

Design- eller brugerdreven innovation?

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet
og lektor Karina Skovvang Christensen, ksc@pnbukh.com,
Aarhus Universitet

1. Indledning

Der har i de seneste 5-10 år været meget stor interesse for brugerdreven innovation, som en tilgang til udvikling af nye produkter, services og organisationsformer. Brugerdreven innovation gives i praksis en forholdsvis bred fortolkning, hvor det centrale ofte siges at være, at innovationen skal bygge på en grundlæggende, dialogbaseret udforskning af fremtidige brugeres praksis og behov (jf. FIST 2006). Med dette udgangspunkt har både embedsmænd, forskere, virksomheder og naturligvis brugere kastet sig over det, og en mængde publikationer har set dagens lys.

Dagsordenen er blevet sat

Der er igangsat forskningsprogrammer, det er blevet indskrevet i de nationale handlingsplaner, og der bliver i både kommuner, regioner og i statsligt regi ofret mange penge på udvikling af nye arbejdsmetoder, demonstrationsprojekter og opsamling af viden på området. Interessant nok har tanker om den brugerdrevne innovation fået stor opmærksomhed i regi af de offentlige virksomheder. Det er der måske ikke noget underligt i, da behovet for at innovere her er ligeså markant som i de private virksomheder – ikke mindst da løsningen af de fremtidige udfordringer kræver innovative løsninger.

Det samfundsmæssige krav

Nogle af de spørgsmål, der er blevet stillet drejer sig om, hvad Danmark skal leve af i fremtiden, når vi i den globale konkurrence bliver udfordret på lønomkostningerne? Og hvordan skal vi sikre vækst i samfundet, når omkostningerne til at drive samfundet i fremtiden vil stige som følge af

forskydninger i befolkningens alderssammensætning? Når den teknologiske udvikling går hurtig, som det i særdeleshed er tilfældet på sundhedsområdet, kræver det også innovative løsninger at kunne følge med, når omkostningsniveauet kun må stige begrænset – og nye arbejdsmåder, som lean betyder et naturligt fokus på innovation i processerne.

Borgeren i centrum

I relation til interessen for brugerdreven innovation har interessen i den offentlige sektor nok også været påvirket af, at innovation med udgangspunkt i brugeren naturligt kan relateres til et øget brugerfokus. Hermed kan brugerdreven innovation ligge i naturlig forlængelse af en generel orientering mod borgeren – eller brugeren – som kunde i den offentlige sektor, serviceorienteringen og de krav og forventninger, der nu til dags stilles til den offentlige sektor og til de offentlige medarbejders imødekommenhed i forhold til borgernes behov og forventninger.

Ligesom viden og innovation er tæt forbundne begreber, er videnledelse og brugerdreven innovation nært relateret til hinanden. Men brugerne er ikke den eneste kilde til innovation, og enhver fokusering på ét område indebærer kimen til negligeringen af andre aspekter af problemstillingen. I konkrete projekter har et brugerbaseret udgangspunkt ofte stået i modsætning til et teknologi- eller designdrevet udgangspunkt. Der kan derfor være en tendens til, at man har opfattet den ene innovationsform som mere passende end den anden. Men omvendt har brugerinddragelsen og brugerfokuseringen jo også en væsentlig betydning, når der tales om brugerdreven design.

Dette indlæg

I dette redaktionelle indlæg vil vi lægge op til en øget fokusering på samspillet mellem forskellige innovationsmæssige udgangspunkter og de videnprocesser, som dette sætter i spil. Det vil vi gøre ved i afsnit 2 først at diskutere, hvorledes interessen for brugere og brugerdreven innovation ligger i forlængelse af den samfundsmæssige interesse for viden. Herefter vil vi i afsnit 3 kortfattet berøre brugerdreven innovation som begreb.

I afsnit 4 præsenteres den rolle som design-dreven innovation har samt hvorledes dette adskiller sig fra både teknologi-dreven og bruger-dreven innovation. Dette gør vi med udgangspunkt i Roberto Vergantis bog *Design-driven Innovation*. Endelig afsluttes indlægget i afsnit 5.

2. Fra viden til brugere

Brugeren som kilde til information

Når der fokuseres på brugerne som en kilde til innovation, er det, fordi de vidensprocesser, der er centrale i brugerdreven innovation, forudsætter brugerens involvering. Der skal transformeres implicit viden, den eksisterende viden skal omsættes, så den kan anvendes, viden skal overføres mellem forskellige fagfelter, traditionelle tankemønstre skal brydes og ikke mindst skal den måde, vi identificerer problemer på forbedres. En satsning på brugerdreven innovation kræver derfor både praksisorienteret grundforskning, som samler flere discipliner med deres egne vidensstilarter og metoder og et udviklingsarbejde, som finder sted med udgangspunkt i den konkrete organisation og dens brugere.

Den brugerdrevne innovation har i den danske debat derfor sit udspring i midten af 1990'erne, hvor vidensamfundet som begreb begyndte at komme på dagsordenen. Det fik op mod årtusindeskiftet ekstra næring af Internettets udbredelse, og de mange virksomheder, der skød op i kølvandet herpå. Politisk blev viden også et centralt ord og i den sidste halvdel af 1990'erne, hvor det danske samfunds udvikling var præget af usikkerhed omkring det fremtidige vækstgrundlag, blev viden udråbt til at være fundamentet for Danmarks fremtid.

Udviklingen fra 1996

Erhvervsministeriet beskrev i 1996 den moderne virksomhed som fleksibel, med stor fokus på kompetencer og anvendelse af teknologi samt med en betydelig forsknings- og udviklingsindsats og tætte relationer til både kunder og leverandører. Denne type virksomhed blev fremhævet som videnintensiv, da dens vigtigste produktionskompetencer er ideer, problemløsningskapacitet og en medarbejderstyrke, som forstår at anvende moderne teknologi på nye områder, og hvor produktudvikling ofte foregår i direkte samarbejde med kunder og produktionsudvikling med underleverandører.

Samfundet har siden da givetvis ændret sig fra at være karakteriseret ved en massekultur, hvor forskellige samfundsgrupper har efterspurgt nogenlunde stabile produkter og kvaliteter til at blive afløst af en ny og anderledes flygtig kultur, hvor grupper og enkeltpersoner vælger deres identitet i et komplekst spil, der også omfatter de varer, de efterspørger. Derfor har der (jf. FIST 2006) været argumenteret for et behov for nye modeller for innovation og indsigt i

nuværende og fremtidige brugerværdier som en vigtig forudsætning for forretningsmæssig succes.

Spørgsmålet er naturligvis om en kraftig fokusering på brugerdreven innovation netop for Danmark kan give en konkurrencemæssig styrke, således at det er et offensivt eller proaktivt træk – eller om det blot er en nødvendig konsekvens af den globale udvikling og dermed et mere reaktivt træk. Svaret er formodentlig ikke entydigt, men historisk set har Danmarks erhvervsudvikling været båret af innovation og med traditionen for flade hierarkier og åben, skandinavisk ledelsesstil har vi nok et godt udgangspunkt for at få udbytte af brugerdreven innovation i både private virksomheder og offentlige institutioner.

3. Brugerdreven innovation i fokus

Produktopfattelsen er mere kompleks

I den brugerdrevne innovation flyttes produktopfattelsen fra en materiel genstand til en kompleks sammenhæng mellem fysiske frembringelser, immaterielle goder, services og organisationsformer med vægt på en samlet brugeroplevelse. Argumentet er, at under disse vilkår er traditionelle former for markedsundersøgelse ikke tilstrækkelige til at opdage, hvad bestemte grupper efterspørger. Derfor skal innovation også omfatte en åben udforskning og dialog om nye muligheder mellem nøgleaktører i udviklingsorganisationen og fremtidige brugere.

... og det er brugeropfattelsen også

I marketing såvel som i det tidlige arbejde med brugerens rolle i de videnskabelige strategier, har man traditionelt været optaget af at forstå, hvem kunden og brugeren af virksomhedens produkter er, samt hvorledes samspillet mellem disse influerer på den værdi virksomheden skaber – eller brugsværdien, som det også er blevet betegnet (Bukh *et al.* 2005). Tilsvarende skal brugere i den brugerdrevne innovation forstås bredt som forbrugere, kunder, virksomheder, borgere, samarbejdspartner. Altså alle som anvender, hvad der er udviklet og produceret af andre eller af dem selv. Særkendet ved den brugerdrevne innovation er, at der foregår en dialog med disse parter. Det er ikke blot en samtale, men der skal være en aktiv deltagelse.

Det kan med dette udgangspunkt være svært at indkredse, hvad brugerdreven innovation præcist dækker over som begreb eller teknik. Det gør sig også gældende, når man ser på den store mængde projekter og initiativer, der her-

hjemme er blevet igangsat de senere år. Men det er vidst rimeligt at sige, at det i høj grad drejer sig om at tage udgangspunkt i brugeres behov og oplevelser samt nye anvendelser af produkter, teknikker og arbejdsmetoder. Til en vis grad kan man nok også sige, at brugerdreven innovation er en metode til udvikling af nye produkter, serviceydelser mv., der bygger på systematisk udforskning eller inddragelse af brugernes liv, identitet, praksis og behov.

Gode erfaringer – men pas alligevel på

Der er masser af gode erfaringer med brugerdreven innovation. Men som ethvert andet nyt redskab, som kommer i hænderne på ukyndige udøvere, så er der en risiko for, at anvendelsen overdrives – ligesom en ensidig fokusering kan skabe blinde vinkler, hvor andre aspekter af innovationsbehovet negligeres. Brugerdreven innovation er ikke en universalløsning, hvilket Roberto Verganti overbevisende demonstrerer i sin bog *Design-Driven Innovation* (Verganti 2009). Denne bog er den konkrete anledning til, at vi skriver dette indlæg. I mange tilfælde kan brugerdreven innovation nemlig være en decideret misforståelse som eneste værktøj, hvis man ønsker at skabe en afgørende konkurrencefordel ved innovation.

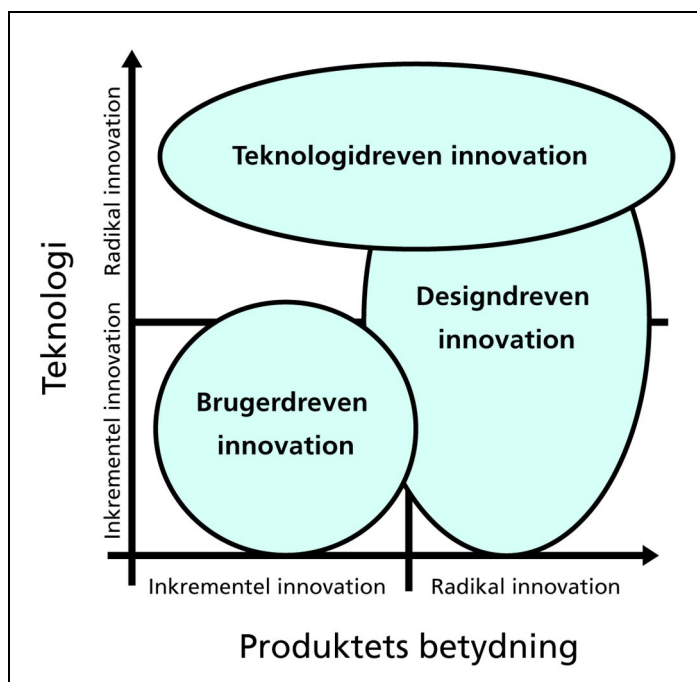
Der er mange løsninger, som virker

Brugerdreven innovation kan hjælpe med at skabe løbende forbedringer og tilpasninger. Men den afgørende innovation, hvor der decideret frembringes produkter og koncepter, som har en ny betydning, er i Vergantis optik ikke resultatet af noget, som har med brugerne at gøre. Det er naturligvis en provokerende formulering, men den italienske professor og ekspert i innovationsledelse Roberto Verganti argumenterer med udgangspunkt i et solidt empirisk materiale – og det er absolut værd at være opmærksom på begrebsapparaterne i bogen, når man arbejder med brugerdreven innovation.

4. Hvilken rolle har design-dreven innovation?

Inkrementelle og radikale innovationer

Verganti skelner i bogen for det første mellem de *inkrementelle innovationer*, som dels kan være resultater af brugerdreven (brugercentreret) eller designbaseret innovation, og *radikale innovationer*, som både kan være teknologidrevne og designdrevne. Bogens særlige fokus er den type innovationer, som *både* er radikale og drevet af design.



Figur 1. Brugerdreven, designreven og teknologidreven innovation set i forhold til om der er tale om radikal hhv. inkrementel innovation, teknologisk og i produktets betydning.

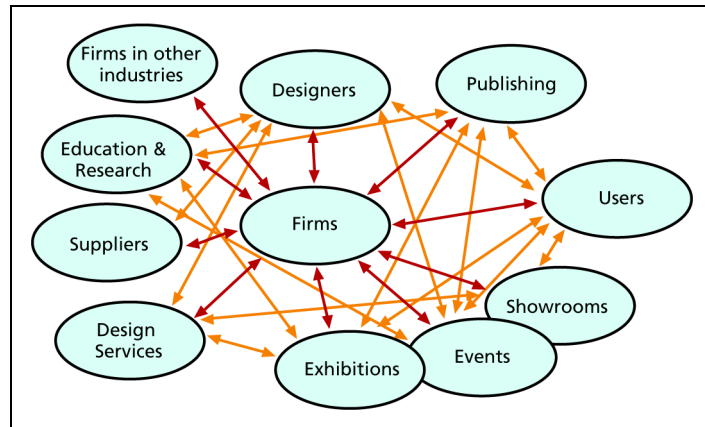
Kilde: Verganti (2009, figur 1-1)

Figur 1 sammenfatter begreberne og illustrerer, at den brugerdrevne innovation ofte giver anledning til en mere gradvis, dvs. inkrementel, udnyttelse af de teknologiske muligheder såvel som af produktets betydning. Det giver også plads til de teknologidrevne innovationer, som jo stadig har betydning for de mere radikale ændringer i både selve produktet og i den betydning, de har. "Særkendet ved den designdrevne innovation, som Verganti beskriver, er, at det giver anledning til en radikal ændring af produktets betydning – tænk på iPhone og Swatch-ure på en måde, der ikke nødvendigvis forudsætter en radikal teknologisk innovation (Swatch), men som kan gøre det (iPhone).

Hvad drejer design sig om?

Som dansk læser har man nok en tilbøjelighed til at forstå design som resultatet af f.eks. industrielle designeres arbejde. Men den form for design, som Verganti arbejder med er resultatet af en designdiskurs, som involverer både kunstnere, medier, virksomheder i andre brancher, forskningsinstitutioner, teknologileverandører, antropologer, detailvirksomheder – og selvfølgelig også brugere, således

som det er eksemplificeret i figur 2. Her udgør den traditionelle bruger kun en af de mange interessenter, som fortolker, hvorledes nye betydninger af produkter opstår som konsekvensen blandt andet af, hvordan samfundet udvikler sig i både sociokulturel og teknologisk forstand.



Figur 2. Eksempel på fortolkere, der i et kompliceret samspil udgør den designbaserede diskurs (tilpasset efter Verganti 2009, figur 1-2)

Igennem bogen udfoldes historierne om Nintendo Wii, Swatch og Apple iPod; og Verganti trækker i særdeleshed på sine erfaringer fra tæt samarbejde med italienske designbaserede virksomheder som Alessi, Barilla, Kartell og Floss. Der er også omtale af B&O, hvis arbejde med designreven innovation – og måske også aktuelle vanskeligheder – på glimrende vis illustreres ved at blive sat ind i den forståelsesramme, som opbygges i bogen (se også Christensen & Bukh 2009).

Fokus på brugsværdi

Bogens eksempler viser, hvordan designreven innovation kan skabe en unik brugsværdi, som ikke kan imiteres, udvikler virksomhedens *brand*, skaber kundeloyalitet og nye netværker. Samtidig med at det kan skabe de afgørende konkurrencemæssige fordele og sikre langsigtet lønsomhed. Omdrejningspunktet for den designdrevne innovation er designdiskursen, jf. figur 2. Dvs. den dialog der består mellem en lang række aktører, spændende fra kunstnere til underleverandører og som virksomheden kan få adgang til ved at involvere sig i netværker af centrale fortolkere.

Ved at opbygge en kompetence til at drage viden ud af designdiskursen og fortolke denne til nye produktmulighe-

der skabes fundamentet for den designdrevne innovation. Det er ikke ukompliceret og det stiller store krav til virksomheden. Der kan ikke gives en kogeboagsagtig opskrift på, hvordan det gøres, men ved at beskrive de centrale elementer i processen med eksempler lykkes det alligevel at få en forbavsende konkret beskrivelse af, hvad der skal til.

5. Afsluttende bemærkninger

Vi har i dette indlæg blot præsenteret Roberto Vergantis begrebsapparat overordnet. Dermed er det også en opfordring til at læse bogen, som er velargumenteret og underbygget af konkrete data. Den er forholdsvis fri for de floskler og nemme tjeklister, som mange ledelsesbøger forfalder til, når læseren skal præsenteres for et nyt koncept.

Design-dreven innovation er et supplement

Når vi fremhæver den design-drevne innovation som et alternativ til alene at fokusere på brugerdreven innovation, er det ikke udtryk for en generel kritik. Vergantis budskab er snarere, at strategier supplerer hinanden. Ved at forstå, hvordan helt nye opfattelser af produkter og markeder opstår, kan alle virksomheder lære at håndtere forskellige former for innovation bedst muligt. Selvom man vælger at tilpasse sig markedsmulighederne ved brugerdreven innovation, er det nødvendigt at følge med i, hvordan helt nye muligheder opstår og udfolder sig. Derfor er bogen meget interessant læsning for alle, der interesserer sig for innovation og skabelsen af nye forretningsmuligheder.

Litteratur

Bukh, Per Nikolaj, Karina Skovvang Christensen & Jan Mouritsen (eds.). 2005. *Knowledge Management: Establishing a field of Practice*. Houndsmill: Palgrave Macmillan.

Christensen, Karina Skovvang & Per Nikolaj Bukh. 2010. De vidensbaserede ledelsesbedrifter. I *Knowledge Management*, Per Nikolaj Bukh & Karina Skovvang Christensen (eds.). København: Børsen Forum.

Erhvervsministeriet. 1996. Erhvervsredegørelsen. København.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen. 2006. Brugerdreven innovation – Baggrundsrapport til et strategisk forskningsprogram. København.

Verganti, R. 2009. *Design-Driven Innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business Press.

6. Om forfatterne



Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj Bukh, Cand. oecon., Ph.d., er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en mængde offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.



Karina Skovvang Christensen

Karina Skovvang Christensen, Cand. oecon., er adjunkt ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter organisatorisk adfærd, motivationsteori, innovation og videnledelse. Karina er sammen med Per Nikolaj Bukh hovedredaktør på Ledelseshåndbogen *Knowledge Management*.

Om Ledelseshåndbogens redaktionelle indlæg

Der er knyttet en redaktionskomite til Ledelseshåndbogen Knowledge Management. Redaktionskomiteen har som opgave at rådgive hovedredaktørerne vedrørende Ledelseshåndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces ledsages hver opdatering af Ledelseshåndbogen af et kort redaktionelt indlæg forfattet af én af redaktionskomiteens medlemmer eller af Ledelseshåndbogens hovedredaktører.

De redaktionelle indlæg præsenterer synspunkter vedrørende nye trends, Knowledge Managements rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med anvendelse af Knowledge Management etc. Disse indlæg vil lægge Ledelseshåndbogens redaktionelle linje.