

Værdikæde innovation

Innovation af oplevelser og service

Sundbo, Jon

Publication date:
2009

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Sundbo, J. (2009). *Værdikæde innovation: Innovation af oplevelser og service*. Roskilde Universitet. Forskningsrapport / Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter Bind 2009 Nr. 1

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Center for Servicestudier
Roskilde Universitet, Bygning 44.3
Postboks 260, 4000 Roskilde

**FORSKNINGS
RAPPORT
09:1**

CSS CENTER FOR SERVICESTUDIER

VÆRDIKÆDE INNOVATION

Innovation af oplevelser og service

Af Jon Sundbo og Jens Friis Jensen



Dansk Videncenter for Oplevelsesøkonomi

Center for Servicestudier
Roskilde Universitet
2009



Copyright 2009
Forfatterne og udgiveren

Udgiver

Center for Servicestudier
Roskilde Universitet
Bygning 44.3
Postboks 260
4000 Roskilde

Tryk: Prinfo Paritas
ISBN nr. 978-87-7349-752-4



Indhold

1. Model for innovation i oplevelse	4
2. Værdikædeinnovation	5
3. Guide til innovation af oplevelser.....	17

Modellen præsenteres med flere redskaber i bogen Jon Sundbo og Jens Friis Jensen:
Faciliteret innovation af oplevelser og service. En brugsbog, Roskilde universitet 2009.
Rapport nr. 7, Center for Servicestudier, Roskilde universitet. ISSN 1600-1966.
(www.css.ruc.dk)



1. Model for innovation i oplevelse

Dette hæfte præsenterer en model for innovation af oplevelser – værdikædeinnovation. Modellen har vist sig at være succesfuld, især for mindre og mellemstore oplevelsesvirksomheder. Den kan også bruges af service- og industrivirksomheder.

Modellen er udviklet af forskere fra Center for Oplevelsesforskning ved Roskilde Universitet som et projekt under Dansk Center for Oplevelsesøkonomi (DANVIFO).

Udviklingen af modellen bygger også på resultater for forskningsprojektet "Når kunden møder medarbejderen" om medarbejder- og brugerbaseret innovation, finansieret af Det Strategiske Forskningsråd.

Oplevelser

Oplevelser er en særlig bemærkelsesværdig mental proces, som mennesker får, når de udsættes for særlige ydre sansepåvirkninger, f.eks. en teaterforestilling, et TV-program, en internetside, et godt møbeldesign, at dyrke sport osv. Denne proces eller mentale rejse efterlader en erindring. Oplevelsen kan skabes af aktiviteter, som en virksomhed har iscenesat og markedsført.

Oplevelsesprodukter (dvs. de aktiviteter, som kan give folk en oplevelse) kan leveres af deciderede oplevelsesvirksomheder. Det er f.eks. computerspilfabrikanter, TV-selskaber, filmselskaber, turistvirksomheder, museer og professionelle sportsklubber. Men oplevelser leveres også i mange tilfælde af service- og industriselskaber eller primære erhverv som f.eks. landbrug og fiskeri. Her er det et tillæg til varer eller services, som skaber stor værdi for kunden og overskud for virksomheden.

Innovation

Innovation er udvikling af nye ideer til produkter, der bliver solgt på markedet. Fordelen ved at innovere er, at man kommer først med et nyt produkt, som kunderne begejstres over og er villige til at give en høj pris for. Men det er først en fuldblyrdet innovation, når produkterne bliver solgt med overskud.

Innovation kan også være fornyelse af produktions- og leveranceprocesser, virksomhedens organisation eller markedsplacering (f.eks. alliancer med nye partnere eller nye salgs- og distributionskanaler). Det kan evt. kombineres med et nyt produkt, så man skaber et helt nyt koncept, f.eks. e-bank ydelse eller nydesignet økologisk selvbetjeningscafé.

Perspektiv på innovationsprocessen

Det handler ikke primært om at få ideer. Selvfølgelig skal man have ideen til en inno-

vation. Der er da også input til ideprocessen i dette hæfte. Men generelt er det relativt nemt at få ideer og det vrirler med ideer i virksomhederne. Det største problem er at få gennemført ideerne og få dem udviklet til realiserede produkter eller processer i virksomhederne. Det er her, det går galt. Innovationsprocessen i oplevelse og service er ofte skrøbelig. Den er afhængig af den sociale proces, og der er ikke en forskningsafdeling, som står og kræver processens vedligeholdelse. Processen går i stå eller i "skudderudder" på grund af sociale og kommunikationsmæssige forhold. Den væsentligste hindring for udviklingsprocessens succes er ofte, at ansatte og ledelse simpelthen glemmer, at der var en innovationsproces i gang. Der går "drift" i det. Produktions- og leveranceproblemer gør, at alle må koncentrere sig om at løse dem. Når det er sket, har man glemt, at der var en innovationsproces i gang, eller man får ikke rigtigt aftalt et nyt møde. Innovationsprocessen tørrer ud. Derfor er et af de største problemer at fastholde processen.



Fremgangsmåden i hæftet

Først præsenteres modellen med eksempler. Dernæst præsenteres en guide til innovation af oplevelser (den kan også bruges til innovation af services og industriprodukter). Guiden er et praktisk redskab til at organisere og gennemføre en innovationsproces.

2. Værdikædeinnovation

Baggrunden for her at beskrive værdikædeinnovation er Innovationslaboratoriet, som var et projekt under Dansk Videnscenter for Oplevelsesøkonomi (DANVIFO). Desuden trækker vi på resultater fra et projekt om brugerbaseret innovation under Det strategiske Forskningsråd (ICE: Når kunden møder medarbejderen). Vi har i disse projekter lavet eksperimenter sammen med virksomheder, om hvorledes innovationsprocessen mest frugtbar og effektivt organiseres. Der har især været fokus på oplevelses- og servicevirksomheder, men også industrivirksomheder og landbrug har været involveret. Grundlaget for metoden er altså bredt.

Den innovationsform vi i eksperimenter har fundet frem til som en frugtbar form, kalder vi værdikædeinnovation. Denne form vil blive beskrevet i det følgende.

Formen kan kort beskrives ved følgende stikord:

- *Værdikædeorganisering*
- *Facilitatorproces*
- *Nyt syn*
- *Værktøjer*





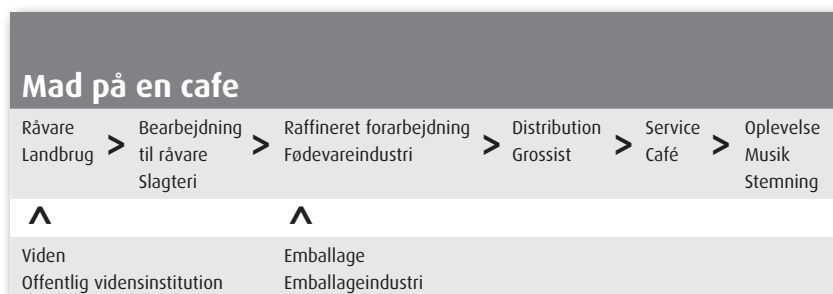
Innovationsformen er baseret på eksperimenter i primært oplevelsesvirksomheder, og nogle servicevirksomheder. Formen kan imidlertid anvendes i alle typer virksomheder – fra industri over service til oplevelsesvirksomheder. Formen kræver dog, at man åbner op og inviterer andre med i ens innovationsproces.

Værdikædeinnovation kan organiseres af én virksomhed ud fra dens interesser og med det hovedsigte at udvikle innovation for denne virksomhed. Der er dog brug for andre parter fra værdikæden for at få en god og holdbar innovation. Det styrker ens egen position, giver adgang til viden i de andre led af værdikæden, mere kreativitet og alle bliver skarpere i hvilke innovationer, der er mulige. Værdikædeinnovation kan også udføres af et netværk – flere virksomheder, der alle får innovationer ud af det. Det kan være virksomheder samme sted i værdikæden. Det kan dog være en fordel, at det er virksomheder forskellige steder i værdikæden. Der kan så opstå flere innovationer forskellige steder i værdikæden, som kan understøtte hinanden.

Metoden er egnet, hvis man har en forhånds side om, hvad der skal udvikles. Så vil metoden ofte føre til, at der samtidig udvikles flere sideinnovationer. De andre led i værdikæden bliver inspirerede og de rejser forskellige problemer, der kan vendes til innovation. Metoden er også egnet, hvis man ikke har en bestemt forhånds side, men virksomheden eller virksomhederne er i en situation, hvor det er nødvendigt at frembringe en eller anden innovation. Så kan man f.eks. anvende nogle af værktøjerne for at få ideer til innovationer, jfr. kapitel 4-6.

Værdikæde

Værdikæden er den kæde, en vare gennemløber fra råvare til konsumeret produkt – ”fra jord til bord”. Begrebet er bl.a. brugt af den amerikanske økonom Michael Porter (1980)¹. Hvert led i varens vandring skabes af en bestemt funktion i én eller flere virksomheder. De enkelte led afhænger af hinanden. Værdikæden kan f.eks. være:



¹ M. Porter (1980), *Competitive Strategy*, New York (Free Press)

For hvert led føjes der nye elementer til. De samlede elementer, der er føjet til, er afgørende for slutproduktets succes hos forbrugerne. Man kan se, at slutproduktet kan være meget sammensat. Hvert led udføres af en virksomhed. I nogle tilfælde udfører virksomheden flere led (f.eks. skaber caféen både servicen og oplevelsen).

Hver virksomhed får indblik i processerne for det led, den selv udfører og hvilke krav, det efterfølgende led stiller.

Som det kan ses, kan værdikæden blive ret kompleks med sidegrene og mange led. Værdikædebetraktningen kan overføres på oplevelser eller service.



Værdikædeinnovation

Værdikædebetraktningen bruges som grundlag for en model for innovation i oplevelser og service: Værdikædeinnovation. Det er et princip for, hvordan man laver innovation. Innovationsaktiviteten i den enkelte virksomhed tager udgangspunkt i ideudviklingen, men hurtigt indbygges muligheden for at realisere ideen og få markedet til at acceptere den. Det sker ved, at de næste led i værdikæden er repræsenteret i en gruppe, der udvikler innovationen. F.eks. tager fødevaregrossisten en café, som er dens kunde, med. De foregående led skal også være repræsenteret, så man hurtigt får indblik i om man kan få "råvaren" eller inputtet til innovationen. F.eks. tager grossisten også fødevareproducenten med.

I værdikædeinnovation udnyttes, at folk fra de forskellige led bringes sammen. Herved sikres, at innovationen får større chance for succes, fordi man får præsenteret krav og ideer fra de følgende led i værdikæden. Hvis f.eks. fødevareindustrien bliver mødt med det krav fra caféen, at gæsterne går meget op i økologi, kan fødevareindustrien se en fordel i at innovere økologiske fødevarer. Fordi fødevareproducenten har fået den viden, har den en pæn stor chance for succes med innovation af økologiske fødevarer. Virksomheden skal bare have dette formidlet til landmanden, som kan have problemer med at fremstille økologiske råvarer, sådan som industrivirksomheden gerne vil have dem. Så er det en fordel, hvis landmanden sidder med ved bordet sammen med industrivirksomheden og caféen. For så kan man få korrigeret den nye produktide, så der også kan dyrkes landbrugsvarer til at opfylde ideen. Vanskeligheder i ét led af værdikæden kan ofte føre til at innovationen ændres, og derved bliver endnu bedre, fordi den bliver endnu nyere og adskiller sig fra andre tilsvarende produkter. Der har været fokus på saminnovation mellem en serviceleverandør og en kunde, men værdikædemodellen inddrager flere led. Herved bliver innovationen endnu mere sikker på succes, og der er større chance for, at der opstår sideinnovationer.

Værdikæden kunne også tegnes op for service- eller industriprodukter. Princippet for innovationsprocessen vil være det samme: Flest mulige led af værdikæden skal være repræsenteret.

Eksempel på værdikæde-innovationsforløb: Caféoplevelser

Cafémælk fører til nyt cafékoncept



Det hele startede med et innovationslaboratorium hos fødevarerassistenterne INCO. Forskerne ville gerne bruge INCO til at udvikle en metode for innovation i oplevelser og service, og INCO ville gerne innovere. Derfor etableredes en udviklingsgruppe med ledere og medarbejdere fra INCO, et mejeri og nogle caféer. Dette førte til, at man udviklede en biodynamisk cafémælk, som er noget helt nyt.

Den biodynamiske letmælk er et eksempel på, at oplevelsesinnovation kan give gevinst i hele værdikæden: Landmanden får en innovation ved at skulle dyrke biodynamisk. At mælken får oplevelseskarakter, giver ham lidt ekstra indtægt. Mejeriet udvikler en teknologisk innovation ved at kunne lave denne mælk med de særlige karakteristika, hvor en letmælk kan skumme som en sødmælk. Mejeriet kan derfor udvikle denne innovation til andre mælkeinnovationer, hvilket Naturmælk er i gang med sammen med Café Europa, INCO og fødevarerforskere. Der påregnes også eksport af de nye mælkeprodukter.

Grossistvirksomheden INCO har allerede fået succes med mersalg af mælk samt opmærksomhed, og den biodynamiske letmælk giver en lidt større fortjeneste end normal mælk. Café Europa får både et mersalg, og den biodynamiske mælk bliver en spydspidsinnovation i et mere økologisk koncept, som skal udvikle caféens image.

Udviklingen af den biodynamiske mælk blev taget som anledningen til at fortsætte med innovationsudvikling i Café Europa. Café Europa fik lanceret mælken i forbindelse med indførelse af et nyt spisekort med et økologisk og biodynamisk koncept. Caféen benyttede lejligheden til, sammen med forskergruppen, at fokusere på brugeraspectet af innovation. Gæsterne blev spurgt via spørgeskemaer om deres mening om det økologiske koncept, og om de havde ideer til andre innovationer. Caféens ejere har arbejdet videre med at inddrage personalet i ideudvikling. Det har ført til et mere engageret personale, som kommer med mange ideer. Der er lavet et fast system for, hvordan de ansatte kan komme af med deres ideer, så snart de får dem – f.eks. i mødet med kunderne. Det fører til mange små innovationer, både af service og oplevelser og af processerne i caféen. Virksomheden har således lært af innovationsforløbet og fået sat medarbejder- og brugerbaseret innovation i system.

Café Europa klarer sig økonomisk over gennemsnittet i cafébranchen; det skyldes ikke udelukkende den biodynamiske mælk, men denne er led i en indretning på service- og oplevelsesinnovation, som er med til at fastholde en førerposition.

Eksempel på værdikædeinnovation med flere parter:

Julefrokost på Bornholm

Turisterhvervet på Bornholm har det svært om vinteren. Øen er typisk præget af sommerturisme og de fleste turistvirksomheder lukker om vinteren. Nogle forsøger dog at holde gang i forretningen om vinteren. Det gælder bl.a. Hotel Allinge, Action Tour Bornholm (der sælger aktive ture i naturen o.l.), Christiansøfarten (som sejler med turister og post) og Bornholms Biludlejning. De vil gerne tiltrække flere kunder om vinteren. De fire virksomheder fandt sammen i en udviklingsgruppe, der skulle udvikle nye produkter, som kan tiltrække gæster om vinteren. En ekstern person med et stort netværk hjalp med at skaffe andre parter fra værdikæden, som kunne hjælpe med at udvikle de rigtige innovationer. Der blev etableret en udviklingsgruppe med en facilitator (i dette tilfælde to, som begge var forskere).

De tre virksomheder blev suppleret med en person fra et stort rejsebureau. Han havde stor erfaring i, hvor gæster gerne vil hen og hvilke krav, de stiller. Der deltog også en redaktør af ugeaviser på Bornholm og i København. Han har både indsigt i markedsføring og kunne i givet fald markedsføre en ny ide. Fra hver virksomhed deltog kun én, i et enkelt tilfælde to personer.

Det første arbejde i udviklingsgruppen bestod i at udvikle en holdbar ide. Hver af de involverede turistvirksomheder var tiltænkt en rolle. Rejseeksperter og redaktøren repræsenterede de næste led i værdikæden og tilførte nyttig viden om, hvad der kunne lade sig gøre og hvad gæster kunne være interesserede i.

Idefasen endte med et nyt koncept, hvor københavnske virksomheder kan lave julefrokosttur til Bornholm. Det er en kombination af hotelophold og action tours. Det blev markedsført bl.a. via artikler i ugeaviser i Københavnsområdet.

I løbet af udviklingen af konceptet var det nødvendigt at indhente viden og lave aftale med andre parter, bl.a. transportselskaber til Bornholm. Det blev aftalt, hvem der skulle lave det.

Innovationen skulle give mere omsætning for hotellet og Action Tour Bornholm.

Christiansøfarten og biludlejningen vil ikke få direkte gavn af denne innovation, men har fået en netværksrelation til de andre deltagere, som kan udnyttes i fremtidige innovationsprocesser.

Ideen var i dette tilfælde rigtig. Imidlertid viste det sig, at markedet for julefrokoster på Bornholm ikke er ret stort. Dette er måske også et eksempel på, at udviklingsgruppen skulle have arbejdet længere hen i perioden for markedsføring og udviklet yderligere innovationer i tillæg til julefrokosterne med action ture.





Værdikædeinnovation er brugerbaseret innovation

Hvert led i værdikæden er en bruger af det foregående leds produkter (eller oplevelser eller serviceydelser). På den måde er modellen brugerbaseret. Slutbrugeren – den individuelle konsument eller den virksomhed eller institution, der skal købe det færdige produkt – er selvfølgelig den vigtigste, fordi det er slutbrugeren, der i sidste ende betaler gildet. Det ville derfor være oplagt at tage slutbrugeren med i innovationsprocessen som den vigtigste part. Men ofte har slutbrugeren svært ved at sige, hvad han eller hun vil have. Her har det foregående led – café, detailbutikken eller hvad det måtte være – ofte en bredere indsigt i slutbrugernes behov. Det drejer sig dog om at dette næstsidsede led i værdikæden – dem, der møder slutbrugerne – får et bredere indblik i slutbrugernes verden. Ofte er innovationer ikke imødekommelse af et erkendt behov fra slutbrugerne, men løsning af et problem eller behov, som slutbrugeren ikke selv erkender, at han har. Det kræver en næsten antropologisk eller sociologisk indsigt i slutbrugernes verden.

Medarbejdernes rolle i værdikædeinnovation

Medarbejdere kan spille en rolle i innovationsprocessen. De har ofte ideer til innovationer og de skal implementere innovationerne i den sene fase. Derfor er medarbejderne en vigtig part at få med i innovationsprocessen. Nogle medarbejdere har funktioner, hvor de møder kunder, og derfor har de chancen for at få indblik i kundernes liv og problemer og dermed få ideer til innovationer. Det er også en form for brugerbaseret innovation.

Det vil være oplagt at lade medarbejdere deltage i udviklingsgruppen. De skal udvælges omhyggeligt. Hvis innovationsprocessen fokuserer på at udvikle innovation for én virksomhed, skal man kun tage medarbejdere fra den virksomhed med i udviklingsgruppen. Hvis der er et netværksfokus, så flere virksomheder skal have innovationer ud af arbejdet, kan der tages medarbejdere fra flere virksomheder med.

Antallet af medarbejdere skal dog være stærkt begrænset. Udviklingsgruppen må ikke blive for stor. Det skal være medarbejdere, som reflekterer over deres daglige erfaringer.

Man kan også vælge at inddrage forskellige medarbejdere i forskellige faser af arbejdet i udviklingsgruppen.

Innovationerne er måske ikke radikale – men med større chance for succes

De innovationer der udvikles med værdikæde-innovationsmetoden, er ikke nødvendigvis mere omvæltende og epokegørende (radikale, som det hedder i innovationslitteraturen) end dem, der kommer ud af andre metoder. Men de er mere sikre.

Deres succes er mere sikret, fordi de forskellige led i værdikæden er taget med. Derved går innovationsprocessen også hurtigere.

Værdikæder fører til multiinnovation

Nedsættelsen af en udviklingsgruppe for værdikædeinnovationer sker ofte i én virksomhed. Denne virksomhed vil have udbytte af innovationen og indkalder blot repræsentanter for de andre led i værdikæden som hjælpere. Det er i orden. De andre led i værdikæden hjælper oftest gerne, for innovationen vil også være til fordel for dem – de får mere omsætning.

Ofte er værdikædeinnovation dog et fælles projekt for flere virksomheder. Det kan både være flere virksomheder fra samme led i værdikæden og virksomheder fra forskellige led i værdikæden. Dette er også en frugtbar måde at se innovation på, selvom den åbner virksomheden og lukker andre ind i "det helligste", nemlig produktudviklingen. Men de samlede mængder innovation, den hurtighed hvormed innovationer kan udvikles og afklaringen af implementeringsproblemer på forhånd er store fordele. De kan ofte opveje ulempen ved, at andre får indblik i ens inderste udviklingsaktiviteter og strategi.

Værdikædeinnovationer er ofte flere innovationer på én gang. Dels skal hvert led i værdikæden yde noget nyt, dels fører værdikædeinnovation til, at flere innovationer dukker op i løbet af processen. Værdikædeudviklingsgrupper er meget kreative og de nødvendige nyudviklinger i hvert led fører ofte til, at der i dette led skabes ekstra innovationer.



Et eksempel på værdikædeinnovationsproces, som fører til flere innovationer

Der skal udvikles en ny type ost. Det medfører innovation for landbrug, fødevarerindustri og caféer mv. (hvis osten f.eks. skal serveres på en særlig måde). Osten kræver imidlertid en særlig emballage, som ikke findes. Desuden er emballage dyr at fremstille i mindre portioner. Hvor finder man en emballageproducent, der kan klare denne opgave? Et GTS institut (teknologisk service institut), som nogle i udviklingsgruppen kender, kontaktes. De finder en virksomhed i en helt anden branche, som kan udvikle billig emballage. Det fører til, at denne virksomhed udvikler nye emballager, også til andet end denne ost. GTS instituttet ser desuden et nyt rådgivningsområde.



Innovationsproces i udviklingsgruppe

Innovationsprocessen i værdikædeinnovation er bygget op omkring en udviklingsgruppe, hvor flere eller måske alle led i værdikæden er repræsenteret. Denne udviklingsgruppe skal på kortest mulig tid udvikle innovationen hele vejen igennem. Med hele vejen igennem menes ikke bare at udvikle ideen, men at hele produktionen og gangen gennem værdikæden er tilrettelagt. Markedet skal være defineret og testet.

Denne proces kan indebære, at der skal indhentes ny viden. Det må udviklingsgruppen sørge for. Der kan f.eks. afholdes seminar med eksperter eller medlemmer af udviklingsgruppen eller nogle i de virksomheder, der vil udvikle innovationen, indhente denne viden.

Innovationen indebærer ofte, at flere eller alle led i værdikæden skal gøre noget nyt og måske levere et nyt produkt, en ny service eller oplevelse.

Der vil ofte opstå sideinnovationer undervejs. Ideer i de forskellige led af værdikæden, som knytter sig til hovedinnovationen.

Det er vigtigt, at der i udviklingsgruppen er en eller flere ledere fra de involverede virksomheder, som både er motiverede for at udvikle innovationer, og har mandat til at træffe beslutninger. De skal have kort vej til topledelse.

Udviklingsgruppen skal have en passende størrelse. Det er svært at angive et absolut tal for, hvor stor den skal være. I de eksperimenter, der ligger til grund for denne metode har der været 6-10 personer i udviklingsgruppen.

Eksempel på værdikædeinnovation i en virksomhed

Gastronomisk pasta

På Frennegård ved Svaneke på Bornholm kan de, som et af de få steder i Danmark, dyrke durumhvede. Det har de udnyttet til at lave pasta. De har købt fabrikationsudstyr, men vil gerne putte et oplevelseselement på pastaen, så de kan skille sig ud fra anden fabriksfremstillet pasta.

Der blev nedsat en udviklingsgruppe til at udvikle oplevelse omkring pastaen. I gruppen deltog, foruden ejerne af Frennegård og en ansat, en salgsleder fra en fødevareregrossist og en restauratør. Der var en facilitator i udviklingsgruppen (i dette tilfælde en forsker).

Ejerne af Frennegård havde egentlig tænkt, at de skulle sælge pastaen lokalt på Bornholm som en turistspecialitet og måske i butikker i hele Danmark. I løbet af innovationsprocessen kom den ide op, at pastaen skulle tilføres særlige ingredienser, der kunne gøre den interessant for gastronomiske kokke udenfor Bornholm. Det var restauratøren, der fremkom med det aspekt. Det blev udviklet til en plan for markedsplacering og markedsføring. Pastaen skulle indgå i nye retter på gastronomiske restauranter og blive omtalt i madblade. Herefter skulle pastaen markedsføres i butikker i Nordsjælland, hvor de mest gastronomiinteresserede formodes at bo. Historien om Frennegård og pastafremstilling skal være en del af markedsføringen. Fødevareregrossisten skulle sørge for distribution og markedsføring til restauranter og butikker.

Der er blevet udviklet pasta med forskellige særlige ingredienser (f.eks. malt og vild persille fra Christiansø). Hvilke ingredienser der tilsættes afhænger af, hvad kokkene ønsker. Ingredienserne kan hurtigt udskiftes. Innovationen bliver således delvist markedsbestemt.

For Frennegård betyder det, at pastaen er blevet mere eksklusiv, og der kan tages en højere pris for den. Denne innovation, der er blanding af produktudvikling, markedsføringsinnovation og oplevelse, adskiller pastaen fra tilsvarende produkter.





Innovationsfacilitator

Erfaringerne fra de første forsøg med værdikædeinnovation er, at processen kræver en facilitator. Det er en person, der kan holde processen i gang og på sporet. Netop fordi så mange parter er involveret i innovationsprocessen, kan processen let gå i stå - man kan f.eks. ikke finde et nyt mødetidspunkt hvor alle kan, eller driftsproblemer holder folk væk fra innovationsaktiviteten. Facilitatoren sikrer struktur på samtalen, som ofte kører i ring, fortaber sig i detaljerede sidespor osv. Facilitatoren skal sikre mål, aftaler, progression og resultater i innovationsprocessen. Der kan naturligvis også opstå forskellige spændinger og interesser mellem parterne. Disse problemer skal facilitatoren overvinde. Facilitatoren skal også sikre, at medarbejdere bliver involveret i innovationsprocessen.

Facilitatoren er ikke den, der innoverer. Ansvar for innovationen ligger på andre personer. Facilitatoren skal netop stå lidt udenfor det indholdsmæssige i innovationen. Facilitatoren skal heller ikke være "chefen". Facilitatoren skal have autoritet, men ikke magten.

Facilitatoren skal være én eller måske to personer, der får denne rolle fra starten. Ideelt skal facilitatoren findes udenfor kredsen af værdikædevirksomheder, der er med i udviklingsgruppen. Det kan dog også være en person indefra, vedkommende skal blot have en nogenlunde fri position og nok pondus til at have autoritet til at få de øvrige medlemmer i gruppen til at kommunikere og for at kunne løse konflikter. Ofte vil facilitatoren være en ekstern konsulent, som man engagerer til denne specifikke opgave.

Egenskaber for en innovationsfacilitator

- *Kunne strukturere en proces*
- *Have overblik*
- *Have blik for de sociale processer i gruppen*
- *Kunne få alle med*
- *Være resultatorienteret*
- *Have en distance til selve innovationen*
(ikke have personlige interesser i om den ene eller den anden innovation udvikles)
- *Have erfaring med innovationsprocesser*
- *Kunne kombinere to roller: Entrepreneur (handler) og interaktør (kommunikerer)*

De krav en innovationsfacilitator bliver mødt med, kan opsummeres i følgende skema:

Facilitatorroller	
Forberede møder	<p>F.eks. finde ud af, hvordan mødet tilrettelægges for at sikre, at alle deltager, at der er en bred og åben diskussion – samtidig med, at der bliver taget klare beslutninger.</p> <p>Hvad er målet med mødet i forhold til, hvilken fase man er i? Hvilken form skal det have? Hvilke processer skal vi arbejde med for at vi når målet?</p> <p>F.eks. metoder til idegenerering, metoder til, hvordan man kommer fra ide til handling, metoder til at involvere alle, metoder der motiverer osv.</p>
Facilitering af møder	Fungere som mødeleder for deltagerne, lede processen. Kunne sætte gang i processer, kunne sikre den røde tråd, kunne stramme til, når det flyder for meget og gruppen er uproduktiv.
Opfølgning og evaluering, dokumentation	Kan assistere deltagerne med evaluering og beslutningsnotater.
Hvordan opfører en facilitator sig?	Skal være neutral , vælger ikke side, skal være objektiv – men må selvfølgelig godt have sin faglige vurdering.
	Har fokus på processen – ikke på indholdet – i princippet er det deltagerne, der er eksperter på indholdet. Har man en facilitator, der har en relevant faglig kompetence, skal den bruges til at støtte deltageres kompetencer. Facilitatoren skal ikke være den faglige ekspert på indhold, men på innovationsprocessen.
	Delegere til deltagerne. Facilitatoren har hele tiden som mål i processen, at deltagerne i princippet kan selv – og derfor bør en facilitator trække sig mere og mere tilbage, jo længere man kommer i projektløbet og delegere procesansvaret til deltagerne.
	Balancere mellem styring og dialog Sagt på en anden måde, så evner facilitatoren hele tiden at veksle mellem struktur og proces i forhold til, hvordan arbejdet udvikler sig.
Hvad kan facilitatoren?	Kan holde tempo (være lidt af en indpisker)
	Kan holde fokus
	Kan håndtere konflikter
	Kan skære igennem uden deltagerne bliver sure
	Kan få alle med
	Kan styre processen uden at dominere og uden at stjæle billedet fra deltagerne
Facilitatoren må gerne have humor og kunne bidrage til at skabe en god stemning	





Nyt syn

Udviklingsgruppen med repræsentanter for forskellige led af værdikæden giver ikke bare forskellig viden, som kan supplere hinanden. Det giver også et nyt blik på en virksomheds vare-, oplevelses- eller servicesortiment og marked.

De andre led i værdikæden kan se verden anderledes. Det kan være nyttigt at få med i en innovationsproces, fordi det kan give flere elementer i den kreative proces og sikre innovationens holdbarhed. Derudover vil det næsten altid fremme nytænkningen at få nogle ind udefra, fordi man i en virksomhed er tilbøjelige til at tænke i de samme baner – også selvom man prøver at være velorienteret og nytænkende indenfor ens egen branche.

Derfor er det også betydningsfyldt, hvilke konkrete personer, der repræsenterer ledene i værdikæden. Det drejer sig ikke om at finde formelle repræsentanter for virksomheder eller institutioner, men om at finde nogle konkrete personer fra disse virksomheder eller institutioner, som kan bidrage til innovationsprocessen.

Egenskaber for deltagere i udviklingsgrupper

for værdikædeinnovation:

- *Have viden om værdikædeleddets forhold*
- *Have beslutningskompetencer i sin virksomhed*
- *Reflektere over tingene og være iderig*
- *Kunne samarbejde og turde give noget af egen viden og egne ideer til andre*
- *Være implementeringsorienterede (indstillet på at realisere innovationen hurtigst muligt)*

Værktøjer

Værdikædeinnovation er først og fremmest en proces, som udspilles i og omkring udviklingsgruppen. Denne proces kan ikke forhåndsprogrammeres. Der kan således ikke opstilles ét standardskema, som bare kan følges. Det er derfor, innovationsfacilitatoren er så vigtig.

Det betyder ikke, at der ikke kan gives nogle værktøjer, som kan hjælpe i processen. Dem kan bl.a. facilitatoren have gavn af. Om ikke andet, kan værktøjer inspirere. Vi har derfor i løbet af projektet samlet og udviklet forskellige værktøjer, der kan bruges i innovationsprocesser. Nogle af værktøjerne er decideret udviklet til at understøtte værdikæde-innovationsprocesser, men de fleste er generelle værktøjer, som også kan bruges i værdikæde-innovationsprocesser. Værktøjerne kan dog også bruges i innovationsprocesser, der ikke er værdikædeprocesser, men f.eks. kun foregår indenfor en virksomhed. Værktøjerne findes i det næste afsnit. Flere værktøjer findes i den mere omfattende bog, der også er udgivet fra projektet, Jon Sundbo og Jens Friis Jensen:

Faciliteret innovation af oplevelser og service. En brugsbog, Roskilde universitet 2009.
Rapport nr. 7, Center for Servicestudier, Roskilde universitet. ISSN 1600-1966.
(www.css.ruc.dk).



3. Guide til innovation af oplevelser

Denne guide er et kortfattet hjælpeværktøj til at udvikle nye oplevelser og nye processer eller organisationer til at producere eller markedsføre oplevelser. Guiden starter med kortfattet at definere, hvad oplevelser og innovation er. Dernæst beskrives en metode, hvor man i seminarform kan udvikle nye ideer til oplevelser. Endelig præsenteres en checkliste med de vigtigste punkter for innovationsprocessen, som er den proces, der kommer efter ideseminaret.

Guiden lægger op til at anvende en innovationsfacilitator. Det har vist sig at være en rigtig god ide.

Innovationsfacilitator

Innovationsfacilitatoren er en, der sørger for at holde gang i processen, så innovationerne ikke dør på grund af travlhed, glemsomhed og andre grunde til at fastholde en udviklingsproces. Facilitatoren skal holde fast og vise stædighed. Facilitatoren kan komme indefra virksomheden eller udefra (f.eks. en konsulent).

Innovation i to trin

Innovationen gennemføres i to trin, en idefase og den afsluttende innovationsfase. Innovationsforløbet kan ideelt udtrykkes ved nedenstående model, som indeholder det første trin, ideseminaret, som er beskrevet ovenfor. Der vil nødvendigvis komme afvigelser, og man vil blive nødt til at gå tilbage til tidligere trin:

Opstart innovationsfacilitator > Idefase > Udvikling > Implementering > After-innovation

I forhold til mange andre innovationsmodeller skal vi her betone det andet trin, implementering og after-innovation. Det er det vanskeligste trin, og der hvor det ofte går galt, bl.a. fordi nyhedens interesse er gået af innovationsprocessen.

I det følgende gennemgås de to trin.

1. trin

Idefasen



Ide-seminar:

Hvordan man får ideer til nye oplevelsesprodukter

Man skal have nogle ideer at gå ud fra. Måske har virksomheden en ide. Så er det bare at gå lige til bearbejdning af ideen. Følg checklisten i næste afsnit og spring kreativtidsdelen over. Hvis man ikke har en ide, kan det være godt at starte med et kreativtidsseminar. Det kan f.eks. være i situationer, hvor der er kommet en ny konkurrent, hvis der er ændringer i markedet, vigende efterspørgsel osv. Det samme er tilfældet, hvis man har en ide, men er usikker på, om det nye oplevelsesprodukt kan sælges på markedet.

Nedenfor præsenteres en skabelon for et ide-seminar. Det består af to dele: **1)** Kreativ skabelse af en række ideer. **2)** Bearbejdning af ideerne; herunder oplæg til beslutning om man skal starte en innovationsproces på grundlag af ideen.

Ide-seminaret foreslås at vare en dag. Det kan evt. gennemføres på en halv dag, men det kræver nøje planlægning og giver normalt ikke så kreativt og grundigt udbytte.

Man kan starte med en "ice-breaker", så stemning skabes – og/eller de vante billeder brydes.

Innovationsfacilitatoren står for tilrettelæggelse og ledelse af seminaret.

Checkliste

Nedenfor præsenteres en checkliste for idefasen. Derefter præsenteres en model for gennemførelse af idefasen.

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK!
Innovationsfacilitator Find en tovholder (procesfacilitator) for innovationsprocessen allerede fra starten. Procesfacilitatorens mandat afklares	Hele projektet	Innovationsfacilitatoren skal kunne: <ul style="list-style-type: none">• være engageret• være målrettet• kommunikere• fastholde forløbet• engagere folk• afstemme ideer ift. strategien Skal innovationsfacilitatoren være projektleder? Hvis ja, så kræver det at han/hun er bevidst om at pleje proceslederrollen (innovationsfacilitator) samtidig med at han/hun har den hierarkiske lederrolle.

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK!
<p>Idesession (jfr. første afsnit) 1-2 idesessions (seminarer el.lign.)</p> <p>Innovationsfacilitatoren organiserer; involverer de personer, innovationen kommer til at berøre plus evt. eksterne parter</p>	<p>Start 2. seminar indenfor 1 mnd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Topledelsen • Ansatte • Eksterne trendspottere, forskere, • Videnspersoner, kreative ("kunstnere") • Leverandører • Kunder • Evt. andre innovationen berører, eller som kan bidrage



1. KREATIV IDE-SKABELSEN

Tid: 3 timer (formiddagen, f.eks. kl. 9-12)

Den kreative ideskabelse præsenteres i tre varianter. Hver af dem repræsenterer forskellige indgange til at få nye ideer. Hvilken variant man skal vælge, er op til situationen og temperamentet i virksomheden.

Variant A. Trendseminar

Her tages der udgangspunkt i markedsudviklingen. Virksomheden forsøger ved hjælp udefra at spotte, hvad der kommer til at ske på markedet i de næste 5 år.

Input til ideskabelsen er eksterne – eller interne – trendspotteres forudsigelser om, hvilke oplevelser kunderne kan tænkes at ville have de næste 5 år.

- Oplæg ved trendspotter(e) 1 time
Medarbejderne inddeles i grupper med 3-6 medlemmer
- Medarbejderne diskuterer i grupper med trendspotterne 1 time
- Hver gruppe udvælger maks. 3 ideer (uden trendspotterne) 45 min.
Ideerne nedskrives i kort form i et standardark
- Kort fremlæggelse af ideer i plenum 15 min.
- Udvalg af ideer, som skal videreudvikles i en seminar komité
(f.eks. frokostpausen)

Variant B. Medarbejder-ideseminar

Her tages udgangspunkt i egne ideer om nye oplevelser. Denne måde bruges, hvis virksomheden mest tror på egne ideer og på at disse kan føre til succes på markedet. Medarbejderne og lederen/ejeren spiller en hovedrolle.



Fordelen ved denne metode er, at medarbejderne bliver meget engagerede i innovationsprocessen.

Input til ideskabelsen er intern brainstorm. Brainstorm i grupper af 4-8 personer med en procesleder.

- Oplæg fra diverse medarbejdere – de fortæller om ideer fra deres arbejde og daglige liv 1 time
Facilitatoren søger at fremprovokere flest mulige ideer
- Hvert medlem af gruppen nedskriver tre ideer på gule sedler 15 min.
- De gule sedler sorteres af gruppeproceslederen så der fremkommer et antal hovedideer 15 min.
- Hovedideerne diskuteres i gruppen. Gruppen udvælger nogle ideer, som nedskrives i kort form i et standardark 1 time
Ideerne afleveres til en seminarkomité (nedsættes af ledelsen og evt. facilitator)
- Udvalg af ideer, som skal videreudvikles i en seminarkomité – ideerne præsenteres for plenum 30 min.

Variant C. "Kunstner" - inputseminar

Her tages der udgangspunkt i meget kreative menneskers ideer.

Input til ideskabelsen kommer fra kreative mennesker udenfor virksomheden. Det kan være kunstnere eller andre, der kan komme med ideer om nye produkter. Disse kreative mennesker præsenterer egne ideer, ikke markedstrends. De kan provokere medarbejdere og ledere til at tænke anderledes.

- Oplæg ved kreative mennesker ("kunstnere") 1 time
Oplæggene kan være kreative (f.eks. teater, video)
Medarbejderne inddeles i grupper med 3-6 medlemmer
- Medarbejderne arbejder i grupper med "kunstnerne" som procesledere 1 time
- Hver gruppes ide præsenteres i plenum (gerne i kreativ form) og diskuteres 1 time
- Udvalg af ideer, som skal videreudvikles i en seminarkomité (f.eks. frokostpausen)

2. BEARBEJDNING AF IDEERNE TIL INNOVATIONSPROJEKTER

Tid: 3 timer (eftermiddag, f.eks. kl. 13-16)

Udvikling af den enkelte ide i grupper (2 timer)

Deltagere: Medarbejdere fra forskellige afdelinger eller funktioner (f.eks. én der har med den daglige produktion at gøre, én der har med salg at gøre, én der har styr på økonomi osv.)

Nu gælder det om at udvikle ideerne, men de skal være realistiske. Det vil sige, at markedet skal acceptere dem. Gruppen besvarer for hver ide nedenstående spørgsmål i realismelisten.



REALISME	Hvad er realistisk?
Hvordan ser ideen ud i detaljer? Ofte virker det fint, at man først udvikler et koncept – et billede – og så bryder det ned	
Kan vores virksomhed levere denne oplevelse?	
Hvilke kompetencer, teknologi eller andet mangler vi?	
Hvilke ydre barrierer er der?	
Hvad gør konkurrenterne?	
Strategi: Lav en SWOT-analyse:	Vores styrker: Konkurrenternes styrker: Vores svagheder: Konkurrenternes svagheder:
Hvor meget kan vi egentlig sælge – og hvor meget kan vi tjene?	
Skal vi udvikle ideen eller droppe den? (tænk på at mindst 80% af innovationsideer fejler)	

Præsentation af ideerne og hvor realistiske de er (1 time)

Gruppernes resultater afleveres i overstående skema til seminar-komiteén.

Ideerne og resultatet af gruppernes ideudvikling præsenteres kort i plenum.

Kort periode med kommentarer.

Der udarbejdes en konceptbeskrivelse, som beskriver hovedideen i innovationen, produktet, produktions- og leveranceprocessen, markedsføring og strategi m.m.

(en inspirationskilde kan f.eks. være: S. Merit og T. Nielsen: *Vinderkoncepter*, København (Børsens Forlag) 2006)

2. trin

Den afsluttende innovationsfase



Checkliste for INNOVATION - når det er besluttet at innovere

Nu skal de udvalgte ideer udvikles til innovationer. Det sker over en periode på nogle måneder (her er f.eks. regnet med 7 måneder plus 5 måneders efterudvikling kaldet after-innovation). Dette er en checkliste for en innovationsproces, hvor der hele tiden skal ske noget nyt. Ethvert skridt må nødvendigvis indebære, at det kan gå galt og innovationsforsøget må stoppes.

Det er ikke en projektmanual for, hvordan man effektivt når et fastsat mål (det vil være meget individuelt for den enkelte virksomhed), men en checkliste, som sikrer at innovationsprocessen ikke går i stå – før man beslutter at sætte den i stå. Checklisten kan sikre, at det er virksomheden, der styrer innovationsprocessen og ikke tilfældigheder.

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK!
Udviklingsgruppe Projektgruppe der skal udvikle ideen frem til implementering. Projektleder (kan være virksomhedsleder): Ansvar, økonomi, deadlines, kommunikation til organisationen. Deltagere – eller roller*: Innovationsfacilitator (hvis ikke projektleder) Idemager Udviklere Dem, der skal implementere Ledelsen (beslutningstagere) * Hvis ikke disse funktioner er repræsenteret ved personer, må hver person spille flere roller Leveranceliste: Hvem skal levere hvad og hvornår?	F.eks. 7 mnd. (defineres på forhånd)	Lav faser og tidsplan for hver fase, f.eks.: Planlægningsfase mnd. 1 Kundeundersøgelse mnd. 2-3 Indhentelse af ekstern viden mnd. 3-4 Medarbejderinvolvering mnd. 4 Videreudvikling af ideen i projektgruppe mnd. 5-6 Seminar med alle aktører. slut mnd. 6 Ideen afleveres til dem, der skal implementere slut mnd. 7 Planlægning er første fase, implementering er sidste; der kan byttes om på de andre faser
Inddragelse af medarbejdere Relevante og interesserede medarbejdere med en iværksættersjæl inddrages	Hele forløbet	Få aftalt deres arbejdsforpligtelse i udviklingsprojektet og deres daglige arbejde

AKTIVITET	TIDSPLAN	HUSK!
Indhentning af viden fra eksterne kilder. Evt. inddrages forskere, konsulenter eller videnscentre (som GTS institut e.l.) - hvis formålstjenligt	Første halvdel af projektforløbet	Forskere kan være gratis – men deres interesser styrer. De andre koster – tag reference på deres kompetencer til innovationsprocesser
Bruger/kunde fokus Byg på kundernes/brugernes "hele liv" Metode: Markedsundersøgelser Antropologiske studier af - kundemiljøer og - købsituationer Kunder som aktive deltagere i innovationsprojekt	Midt i projektforløbet	Kunderne ved ikke, hvad de konkret vil have. Man kan studere kundernes liv Kunder kan inddrages i visse faser (idefase, prototypetest) Kunder kan inddrages i hele processen i projektet (mest virksomhedskunder)
Ledelsesbeslutning Ledelsen skal hele tiden bakke op og tro på projektet. Derfor skal ledelsen beslutte om fortsættelse eller ej med jævne mellemrum	Ved faseafslutninger i hele forløbet	Særlig vigtigt hvis topledelsen ikke er med i projektgruppen
Implementering Implementering i den del af virksomheden, der skal udføre de nye aktiviteter Test og videreudvikling	Slutning af projektperioden Testperiode f.eks. 1-4 mnd.	En testperiode for at se om innovationen fungerer. Skabelse af motivation for at deltage i innovationen, hvis dem der implementerer, ikke var med i innovationsgruppen
Økonomi Budget Vurdering af allokering af ressourcer til implementeringen	Slutning af projektperioden	Følg op jævnlige for at se om budgettet holder
After-innovation Herunder opfølgning – sikring af at processen kører og ikke går i stå på grund af andre driftsproblemer	Efterfølgende videreudvikling 1-12 mnd	Efterfølgende justering og videreudvikling (after-innovation) ud fra kunders, medarbejderes og værdikædens reaktion

