

**FRÅN SLUTEN BUTIKSKEDJA
TILL ÖPPET TORG – EN STUDIE OM
OPEN INNOVATION TILLÄMPAD PÅ
DESIGNTORGET
NATALIA WCISLO**



Masteruppsats inom Business & Design, 2011

Högskolan för Design & Konsthantverk

Examinator: Ulla Johansson

Handledare: Marcus Jahnke &

Björn Remneland

ABSTRAKT.

På lång sikt är en ekonomisk tillväxt driven av teknologiska förändringar samt innovationer. Teknologin har gett oss möjligheten att bli innovativa genom helt andra vägar, där fler samarbeten sker över gränser. Open Innovation är ett fenomen som bygger på öppet samarbete mellan organisationer och externa aktörer. Mer transparens och öppenhet för externa kunskaper kan generera nya värden och bidra till den interna utvecklingen. Förekommande exempel på detta sorts samarbete är många, där syftet kan vara att tillsammans skapa nya produkter och eller utveckla nya marknadsföringsvägar. Med Open Innovation, där idéer och affärer utvecklas med hjälp av utomstående kreatörer, kan koncept uppstå som är kundanpassade och spontana som därmed kan vara av större värde.

DesignTorget är ett exempel på att externa idéer kan leda till gemensam utveckling och ett starkt varumärke. Butikskedjan som har funnits sedan 1993 har ett sortiment i sina butiker samt på webbshoppen som till ca hälften består av kommissioner från olika kreatörer. Detta ger ständigt nya och unika produkter som kommer från externa källor. DesignTorget har varit ett studieobjekt för hur ett företag kan utvecklas och fortsätta vara innovativt genom att tillämpa de metoder och arbetssätt som förekommer inom Open Innovation.

Undersökningen har haft ett kvalitativt angreppssätt med metoder som intervjuer, observationer samt workshop. Resultatet visar att Open Innovation är en balans mellan interna och externa kunskaper samt även en balans mellan de virtuella och fysiska mötena. I DesignTorgets fall betyder det en möjlighet att skapa ett nätverk med internetbaserad interaktionsplattform, där designers, konsumenter samt butikskedjan som underhållare av ramverket tillsammans kan utveckla nya idéer. Här sker utbyte av kunskaper och produktionskanaler med uppbyggande av en stark kultur med en öppen marknadsplats samt en virtuell värld med utrymme för fler produkter.

ÖVERBLICK ÖVER INNEHÅLLET.

1 Introduktion: Mot öppenhet (s. 4) Problematik (s. 5) Syfte (s. 6) Frågeställning (s. 6)

2 Metoder & tankar: Nyfikenhet (s. 7) Några ord om författarinnan (s. 9)

Min process (s. 12) Förekommande exempel (s. 11) Intervjuer (s. 12)

Observation (s. 13) Facebook (s. 13) Workshop (s. 15)

3 Inspirationsstudie:

Trender och innovationer(s. 17) Open Innovation (s. 20) Crowdsourcing (s. 23)

Wisdom of Crowds (s. 24) User-driven Innovation (s. 25)

Design-driven Innovation (s. 27) Syntes (s. 28)

4 DesignTorget:

DesignTorget (s. 32) Produktens väg (s. 34) DesignTorgets Mål (s. 37)

Utmaningar (s. 37) Mina Prylar(s. 39) Workshop (s. 40)

5 Nya möjligheter:

Nya vägar (s. 42) Ny innovationsmodell (s. 43)

6 Slutdiskussion (s. 48)

8 Referenslista (s. 49)

9 Bilaga (s. 52)

1

INTRODUKTION.

1.1 Mot öppenhet!

Dagens företag står inför många utmaningar och möjligheter. För att ett företag ska kunna utvecklas och se åt brukarens behov, behöver det titta på sin omvärld och kunna läsa av pågående samhällstrender. Det poppar upp fler och fler Forsknings och Utvecklingscentra samt Trendspaningsinstitut som försöker läsa av tecken inför framtida skeenden. Teknologin har gett företag nya sätt för att bli innovativa. För att de ska följa med i utvecklingen kan de inte fortsätta att satsa på säkra kort utan måste lyssna på vad omgivningen har att säga, det för att kunna växa och förbli kvar på marknaden (Thomke, 2011).

Samhället har blivit mer transparent och svårgripbart. Produktutveckling idag innefattar inte bara produkter utan även tjänster. Fokus skiftar från "förpackningen" till "innehållet" och vad vi kan göra med produkten. I USA omfattar tjänster ca 80 % av den ekonomiska aktiviteten och i Europa är det ca 60 % (OECD, 2011). Tittar vi på mobilbranschen så vet vi att Android-telefoner samt Apple iPhone regerar på marknaden, just tack vara sina tusentals appar som de erbjuder i sina smartphones.

Amazon är ett relevant exempel på en plattform som levererar mervärde och upplevelse. Många av oss beställer böcker från deras hemsida eller kanske även laddar ner sin favorit via Amazons senaste läsplatta, Kindle (Amazon, 2011). Däremot, med hjälp av Amazon-appen, kan du även se vilka böcker andra har köpt och rekommenderar i liknande genrer. Amazon är ett bevis på hur långt innovationer kan gå, eller snarare hur radikala de kan vara. Amazon tillhandahåller ett bibliotek på nätet, där teknologin samtidigt har försämrat förhållandet för biblioteken på en fysisk plats.

Facebook är idag inte bara en plats för vänskap och delning av ögonblicksbilder men även en plats där företag måste vara närvarande för att göra sin röst hörd. Makten har förskjutits åt folket, där den kollektiva kraften bestämmer vilka varumärken, platser, etc får uppmärksamhet.

Här "gillar" vi saker tillsammans, tipsar varandra om evenemang eller gig. Pubar eller butiker erbjuder rabatter om man visar att man precis har "checkat in" vid ingången och på så sätt marknadsför platsen. Detta fenomen är något som företagen, vare sig de vill eller inte, blir påverkade av och befinner sig i.

Att tillfredsställa sina kunder kräver idag nya metoder och nära samarbete med både leverantörer, konsumenter och andra intressenter. Det finns exempel på företag som ger sina kunder fria händer för att anpassa sina produkter, som Threadless.com eller Plork.com, där man gör egna mönster till t-shirtar. I nya marknadsföringssyften ger Björn Borg Underkläder sin klientel i uppgift att plåta sig själva med deras underkläder och ladda upp bilderna på en interaktionsplattform. Det mest tilltalande bidraget röstas fram av medlemmarna där ett nytt bidrag vinner en gång i veckan. Innovationer och nya koncept kan beröra nya produkter liksom nya arbetsprocesser. Här kan ett nätverk uppstå med externa aktörer som kan förändra dagens arbetsflöden och leda till en mer decentraliserad arbetsform.

Den här typen av kollaboration över gränser kallas Open Innovation eller Öppen Innovation på svenska. Genom att öppna "portar" hos en organisation och släppa in extern kunskap kan detta bidra till den interna tillväxten. Det finns flera förekommande exempel på detta sorts samarbete, där syftet kan vara att tillsammans komma på nya produkter eller nya användningsområden för de gamla prylarna. Med öppen innovation, där idéer och affärer utvecklas med hjälp av utomstående kreatörer, kan koncept uppstå som är oplanerade och spontana och som därav kan vara av större värde (Chesbrough, 2008).

1.2 Problematik.

Metoder inom Open Innovation har på sistone testats flitigt av entreprenörer, men det finns en hel del utmaningar med det. Dels kan det handla om ett urval bland för många idéer. Det krävs rätt incitament för att ingen ska känna sig utnyttjad eller utestängd. Problematiken kan också vara den att vissa koncept kan leda till ett splittrat varumärke eller att för stor öppenhet kan ge brist på kontroll och säkerhet. Frågan är om varje företag kan implementera detta till sin egen praktik? Öppna gränser kan ge organisationer lösningar de aldrig har tänkt på tidigare och bidragsgivarna kan samtidigt vara konsumenter som brukare. Ett gångbart exempel på detta är Spotify.

Här skapar lyssnare sina egna spellistor och delar dem med varandra. Spotify tillgängliggör endast en plattform där brukare själva anpassar och delar sin musik.

Ett annat exempel, kontrasterande till Spotify där öppenhet finns men endast till en begränsad del av verksamheten, är DesignTorget. En butikskedja där ca 47 % av alla produkter som säljs består av externa koncept i form av kommissioner. DesignTorget, genom sin affärsidé, är väldigt innovativa då nästan hälften av deras konsumtionsartiklar är unika och kommer in från externa källor. DesignTorget är en mycket spännande och växande kedja som har blivit en ikon för presentartiklar. Likväl är DesignTorget ett butikskoncept som står inför nya möjligheter med etablering bland internetanvändare. Hur transparenta är DesignTorget och vilka utvecklingsmöjligheter finns det om butiken inhämtar inspiration till utveckling från Open Innovation?

1.3 Syfte.

Syftet med studien är att göra en undersökning om vilka möjligheter till utveckling och innovation Open Innovation kan generera samt studera detta mot en verklig fallstudie, i detta fall DesignTorget.

1.4 Frågeställning.

Vad innebär ett arbete med Open Innovation och hur kan DesignTorget utveckla sin verksamhet och bli innovativt med arbetsmetoder inhämtade från Open Innovation?

2

METODER & TANKAR.

2.1 Nyfikenhet.

Min väg fram till nyfikenhet kring ämnet Open Innovation började med att ta tillvara på den kunskapen som anskaffades under tidigare projekt, under det första samt andra året på mastersprogrammet Business & Design. Open Innovation är ett fenomen som jag för första gången stötte på under första året på HDK, under kursen "Integrerat projekt". Vi fick i uppgift att frambringa ett varumärke med hjälp av Crowdsourcing, ett fenomen som kan sägas ingå i Open Innovation. Vi fick skapa en affärsidé för tusentals baskläder, producerade mellan 30 - 90-talet i en nedlagd gammal fabrik i Berlin. Efter att ha studerat begreppet Crowdsourcing, som vi förstod handlar om idén att utnyttja styrkan

av alla människor utifrån, från amatörer till proffs, där företag kan ta till sig den externa kunskapen och bli innovativa, skapade vi en nätbaserad plattform. Här fick alla ansöka om att få "adoptera" ett basplagg som de fick göra om och presentera för de andra medlemmarna i nätverket. På så sätt skapade vi en rörelse där alla som ville fick vara med och bygga upp ett varumärke, dela med sig och kommentera om sina idéer, byta varor med varandra och skapa en ny historia kring prylarna. Plattformen skulle sedan upprätthållas genom att fylla på "lagret" med nya och genuina hittegods med nya utmaningar.

Om vi går vidare i min berättelse om inspiration till studien, kan jag presentera ett annat mycket spännande projekt om trendspaning. Under föregående termin sysslade vi i en grupp på tre personer med framtagning av metoder för framtidsforskning i samarbete med designbyrån LOTS Design. Under tiden vi satte oss in i olika trendrapporter och pratade med experter samt "vanliga människor" stötte vi på olika trender som globalisering, kollektiv köpkraft, åldrande befolkning, etc. En trend som jag kopplade tillbaka till Crowdsourcing var den återkommande göra-saker-själv tendensen eller "Do It Yourself" på engelska. Under en tid nu har vi sett att människor vill göra saker själva, från egna recept till fotoalbum eller möbler. Ofta tycker vi att det är kul eller så vill vi personifiera produkterna vi köper. Numera har tendensen för självförverkligande tagit en alstring på nätet där man bloggar om olika lösningar som gör oss till "egna experter" eller tillsammans med andra utvecklar egna anpassade appar till mobiltelefoner. Genom ett samarbete kan folkgrupper slå ut specialister och istället lära av varandra. Viljan att få hjälp av andra och möjligheten att kunna välja bland olika "hjälpare" har vi i projektet sammanfattat som: Let Someone Else Do It For You.

Människor idag är måna om att få saker anpassade till sin livsstil. Vi har idag större möjligheter att kunna påverka saker eller dela med oss av våra aktiviteter, där Facebook är ett utmärkt exempel. Om nu människor å ena sidan idag är mer villiga att göra saker själva eller tillsammans sprida budskapet och företag å andra sidan har fått större möjlighet för att involvera människor, varför då inte samarbeta för ömsesidiga fördelar, för en win-win situation?

Med crowdsourcing och DIY-trenden i bakhuvudet, snubblade jag på openIDEO. IDEO är en globalt etablerad designbyrå som med hjälp av ett design- och användardriven fokus hjälper organisationer att växa och bli innovativa. Innovation enligt Tim Brown, VD:n på IDEO, (2011) sker under mötet mellan människor, organisationen och teknologin. Förutom deras huvudsakliga verksamhet har IDEO introducerat en nätbaserad plattform där människor från hela världen kan bidra med sina idéer och lösningar till några av världens största utmaningar. Utmaningarna kan vara hur man kan lösa sanitära problem i Afrika eller en som senast hur man kan förbättra förhållandet mellan produktion och konsumtion. OpenIDEO är ett nätverk som går ut på att vi tillsammans, jag student på HDK eller du som precis har kikat in hemsidan, kan göra bättre design, tillsammans, för samhällets bästa.

OpenIDEO är ett koncept som först och främst går ut på samarbete, om att ge varandra inspiration, idéer, kommentarer, att tillsammans delta i designprocessen. Deltagande är öppet för alla och under processen mäts hur mycket varje individ deltar i olika faser, en designkvot uppstår som du kan välja att publicera för att få en utmärkelse. Den slutliga idén ägs av bidragsgivaren/na och blir icke-exklusivt licensierad till värden för utmaningen.

Min studie börjar följaktligen med att titta på openIDEOs modell för innovationer och därefter söka efter andra kreativa metoder för Open Innovation med dess olika ramverk och ändamål. För att jag ska kunna se om Open Innovation kan fungera i verkligheten och vad det kan generera applicerar jag idéerna på en riktig fallstudie, nämligen DesignTorget. DesignTorget är en butikskedja med ett ursprungligt koncept som går ut på att sälja saker från nya, upptäckta kreatörer, med en process där koncept kommer in utifrån. DesignTorget är ett utmärkt fall där mycket av deras verksamhet beror på externa källor. DesignTorget är ett traditionellt butikskoncept som i framtiden kommer att behöva erbjuda sina kunder merservice på webben. Mitt försök blir att exploatera nya vägar för DesignTorget för en vidare utveckling och se om Open Innovation kan vara användbart för företaget och därefter dra mina slutsatser om disciplinen.

2.2 Några ord om författarinnan.

Jag som ensam författare, tolkare och forskare i detta projekt heter Natalia Wcislo, är en polsk tjej född i Tarnow 1985, som idag bor i Sverige. Pratar vi om mina år bakom skolvänken så har jag tidigare läst Internationell Ekonomi med Marknadsföring som inriktning vid Linnéuniversitetet och nu studerar vidare på Business & Design vid Göteborgs Universitet. Förutom mina huvudinriktningar har jag även deltagit i enstaka kurser som: bild, fotografi, materiallära samt mönsterkonstruktion. Jag är en person vars föräldrar är en ekonom och en konstnär och man kan konstatera att jag själv är en blandning av dessa. Jag är en person som gillar form, uttryck och kontraster, möten mellan människor, deras olika synsätt och kulturer.

Jag har sedan min barndom flyttat och rest mycket, och eftersom min pappa bor kvar i Polen lever jag fortfarande mellan två världar som Östersjön delar av. Jag gillar att samla på mig fotografier och föremål som gör mig påminna om platser jag har besökt eller människor jag har träffat. Jag söker alltid efter känslan och essensen i miljöer samt föremål. Bilden som jag beskriver om människor som tillsammans oavsett kön, ålder, utbildning, härkomst eller plats utvecklar idéer som är spontana och sammanvävda är enligt mig ett fantastiskt närmande.

Fenomen eller begrepp som faller in under området Open Innovation har många definitioner och grundare. Jag kommer endast att ta upp några stycken och anser att den grundläggande tanken är den samma. Jag citerar Mary Jo Hatch, professor i Organisationsteori samt Corporate Branding, som säger att alla idag vill ha klara definitioner på allting runtomkring istället för att titta på innehållet, där hon i sin tur citerar Marcel Proust:

”The universe is there for all of us and different for each one” – i ”På spaning efter den tid som flytt”.

Det är här min resa börjar om det öppna samhället. Projektet handlar om en trendspaning, innovationsprocess, en affärsutveckling. I min studie syftar jag både till att uppnå personliga ambitioner och hoppas även kunna generera en bättre inblick i vad Open Innovation kan innebära. Är ni också nyfikna, följ då med på min resa!

2.3 Min process.

Jag anser att det inte finns en enskild sanning bakom ett fenomen och gör därför tolkningar utifrån min egen kunskap och observation (Brikler, 2008). Jag väljer mina studieobjekt inom Open Innovation som gärna bygger på varandra eller kolliderar för att hitta inspiration till nya lösningar och metoder. Syftet med teorikapitlet är att hitta centrala aspekter inom det valda problemområdet. Undersökningen är av kvalitativ struktur som ger möjlighet till egen tolkning och förståelse och söker inte efter statistisk data (Christensen et al., 2011). Jag har valt att behålla de engelska terminologierna för att undvika fel översättning. I den empiriska undersökningen söker jag förståelse genom att komma nära organisationen som studeras samt dennes omvärld. Arbetet med inhämtningen av sekundärdata och den empiriska datainsamlingen sker pararellt med överlappning. Detta är en aktionsforskning där dessa två processer sker och stödjer varandra parallellt (Bell, 2009). Insamlingen av information, tolkning och avbildning av idéer sker i olika omgångar. Sekundärdatan kommer från litteratur, artiklar, bloggar, föreläsningar, rapporter mm. Eftersom jag söker förståelse och gör en kvalitativ undersökning väljer jag att samla in information till mina primärdata genom metoder som: intervjuer, observationer, workshop samt prototypande av koncept. Nedan följer en beskrivning av de olika momenten.

2.4 Förekommande exempel.

Som jag nämner tidigare är OpenIDEO ett initialt objekt som jag börjar titta på under min forskning. De andra förekommande exempel som jag hinner zooma in på är följande:

OpenIDEO		Burdastyle		Modette	
	Plork	Threadless	Etsy		LookBook
Vad händer sen?		American Apparel	Mechanix illustrated		Adiddas toolkit
	Shapeways	Continuum		Creative tools	
	Marvellous designer	Get it made	Alibaba	Digg	House300
	Google books projects	IdeaStorm		Chaordix	

2.5 Intervjuer.

Intervju är en kvalitativ undersökningsmetod (Patel, 2003). Under mina intervjuer valde jag att formulera öppna frågor där man fick fritt diskutera kring sina tankar. Intervjuer genomfördes med anställda på DesignTorget, det vill säga Maria Kreutz som är tjänstledig butikschef i Göteborg samt Helena Gorne som är koordinator och ansvarig för alla kommissioner som kommer in. Intervjuer gjordes vidare med ett designers som redan säljer eller har sålt sina kommissioner på DesignTorget; Joakim Thedin, Emelie Nilsson, Jonas Forsman, Martin Björson samt Lars Wettre. En intervju gjordes även med Mattias Rask som är skapare till en marknad i Göteborg vid namn "Á la London" samt även en kort intervju med några studenter från HDK som deltar i en senaste tävling för DesignTorget i samarbete med Nöjesguiden, nämligen "Mönsterjakten". Varje intervju gjordes i offentliga miljöer så som kaféer eller på HDKs lokaler. Inledningsvis förklarade jag kort vad min studie gick ut på och definierade vad Open Innovation handlar om för att respondenten skulle ana syftet med undersökningen. Varje intervju tog ca 30-60 minuter. Jag gjorde även efterföljande intervjuer på mejl med Helena Gorne samt Maria Kreutz. Intervjuerna med Jonas Forsman, Martin Björson samt Lars Wettre gjordes även här på mejl då de inte befinner sig i Göteborg. En telefonintervju gjordes med Emelie Nilsson.

Under mina observationer i butiken, som jag beskriver nedanför, gjorde jag även korta förfrågningar till kunder som befann sig i butiken. Frågor som ställdes var följande:

1. Varför väljer du att besöka DesignTorget?
2. Vad letar du efter?
3. Letar du efter något till dig själv eller till din vän i form av present?
4. Besöker du DesignTorgets hemsida?
5. Skulle du vilja vara med och påverka DesignTorget?
6. Undrar du vem som är designern bakom produkten?

Dessa frågor ställdes i butiken till slumpmässigt valda personer, men med tanke på variation. Materialet presenteras senare under beskrivningen av min empiriska undersökning.

2.6 Observation.

Observation är också en kvalitativ metod där man observerar, tolkar och analyserar det som studeras (Patel, 2003). Jag utförde en observation på DesignTorget i Göteborg under en dag i ca 2 timmar. Jag fick gå runt i butiken, med en liten namnskylt som visade att jag var HDK-student, och kunde observera olika beteenden. I butiken befann sig hela tiden omkring 20 personer. De flesta var i medelåldern, familjer, ca 5 unga tjejer och ca 5 stycken män. Det kunde höras utländska konversationer på språk som japanska, spanska, engelska och danska. I mina observationer tittade jag efter vilka åldrar som förekom, vilka kön, vad man köpte, och om man köpte varje gång samt vad man tittade på i butiken och hur man rörde sig över butiksytan. Jag genomförde som nämnt ovan även korta förfrågningar med kunden som var väldigt positiva till att svara på frågor och var väldigt nyfikna på min studie. Vad som har observerat återbildas senare.

2.7 Facebook-grupp.

Facebook idag är inte längre bara en plats för att hitta sina vänner eller dela med sig av vardagen, men även en utmärkt plats för marknadsföring och ett sätt för företagen att komma nära sina kunder. Efter att ha studerat olika plattformar online, som jobbar med Open Innovation, kom jag på att starta en egen Facebook-grupp för att testa om människor vill dela med sig och vad det kan bidra till. Min grupp fick heta "Mina prylar från DesignTorget" och hade följande beskrivning:

"Hej alla glada ägare av prylar från DesignTorget! Gruppen är ämnad för att dela med sig av saker som man har köpt eller fått i present från DesignTorget. Ta en bild på din pryl i en miljö där du använder den och lämna gärna en beskrivning. Skriv hur du använder den och vad du gillar med den. Du är även välkommen att kommentera på andras bilder. Materialet du lägger upp kommer att bidra till ett examensarbete om DesignTorget. Tveka inte, sätt bara igång!"

Alla fick lägga upp bilder på sina produkter från DesignTorget för att dels visa vad de använde sina prylar till och vilken mening de fick. Detta var ett sätt att vända blickarna mot DesignTorget och samtidigt ge varandra inspiration till nya användningsområden för produkterna och inspiration för kreatörerna till nya produkter.

Gruppens vägg blev prydd med många roliga bilder med kommentarer och beskrivningar. Detta kan vara något att föreslå på DesignTorgets hemsida, som dels engagerar kunderna och får en interaktion med både varumärket och designers. Designers kan se vad som diskuteras om deras produkter och vilka möjligheter finns som han/hon kanske inte har tänkt på tidigare.

2.8 Workshop.

Workshop är en metod som vi har prövat på i olika konstruktioner genom hela studieperioden på HDK. Detta är ett kreativt sammanhang där individer tillsammans kommer på nya, kreativa lösningar. För denna studie hade jag utvecklat en workshop med avsikt att skapa en "egen" version av DesignTorget, där jag ville ha med en person från butiken, en designer som idag levererar kommissioner till butiken samt ett fåtal personer som skulle kunna vara potentiella kunder. Det fanns alltså inga tilldelade roller utan alla fick "spela" sig själva. De inbjudna var: Joakim Thedin (designer på DT), Maria Kreutz (butikschef), Victoria Hedman (student, utvecklingsingenjör), Pierre Skönnegård (student, industriell designer), Kaj Lövfander (student, accounter) samt Sigrid Hellberg (student, marknadsförare). Alla förutom Maria K. deltog i workshopen som tyvärr fick

förhinder, men som tur har Joakim T. som en väletablerad kontakt och vet mycket om DesignTorget där kunde delge mycket från deras synvinkel. I Marias plats, fick en sjätte person hoppa in, Lena Åhlin (student, designer). Beskrivningen av workshopen kan ni se i Bilagan.

Del 1 i workshopen gick ut på att definiera vad man anser att DesignTorget står för idag genom att brainstorma fritt kring konceptet. Efteråt fick varje individ plocka ut sitt "favoritord" som tycktes förknippas mest med konceptet och då fick man sätta igång och komma på idéer och produkter till "huvudordet". Därefter fick alla "rösta" på sina favoriter och även välja bort det som inte kändes passa in på DesignTorget. Tanken bakom detta var att se hur stor spridning idéerna skulle ha när så olika individer deltog.

Workshopen tog ca 1,5-2 timmar och utfördes i en lokal på HDK med lite tilltugg efter sessionens slut. Worshoppen kändes som en utmärkt metod för att inhämta många kreativa idéer samtidigt på så kort tid.



INSPIRATIONSSTUDIE.

3.1 Trender och innovationer.

Trender är förändringar som pågår ständigt och kan vara olika länge. Trender kan finnas inom olika områden, från mat till resor, från kläder till inredningar. En trend kan utlösa en annan och ofta är det svårt att verifiera den med fakta eller peka på den exakta utlösningsskällan. Trender vi skapar idag förändrar bilden om framtiden.

”Varje företag och organisation behöver en strategisk omvärlds- och framtidskarta att orientera sig efter. En karta som tydligt beskriver de strategiska framtiderna – de faktorer, trender och osäkerheter som starkast påverkar villkoren på sikt” (Kairos Future, 2011)

I en artikel från Innovation Management kan vi utläsa att Paul Williams (2011) som är skapare av Idea Sandbox, pratar om att hålla ett öga på horisonten för att tidigt upptäcka trender och osäkerheter, som gör dig till proaktiv, för att undvika istället för att svara på problem som kan uppstå.

Med samma takt som teknologin utvecklas ger den möjligheter till kraftiga skiftningar i trender. Trendswatching.com som är en självständig trendspaningsfirma med de senaste globala trenderna hos konsumenter, har gett ut en rapport som handlar om något de kallar för ”F-faktorn”. F-faktorn står för; Friends, Fans & Followers. Det handlar om ett köpbeteende där människor blir påverkade av de som står dem nära. Konsumenter rör sig i nätverk av sina vänner och följare där de diskuterar och köper sina produkter samt tjänster. F-faktorn är dominerad av Facebook med 500 miljoner användare, där varje individ klickar på ”gilla” knappen ca 9 gånger i månaden (Trendwatching, 2011). Här i det sociala nätverket kan vi se vad våra vänner köper, vad de gillar och var de hänger. Det gäller för företagen att se till att deras varumärke blir en F-faktor. Groupon (www.groupon.se) eller Let's Deal (www.letsdeal.se) ger konsumenterna möjligheter till en gemensam köpkraft, där genom att lyssna på sina konsumenter offererar erbjudanden på det som efterfrågas.

Chris Bangle, tidigare designchef på BMW, säger att i framtiden kommer kommunikation och information vara inbäddade överallt. Företag måste underlätta delning av saker, eftersom människor vill att det ska vara enkelt att dela med sig. Detta är något som är självklart i den digitaliserade världen men bör även vara i den fysiska. Han diskuterar även att människor söker sig till varandra och indirekt till tjänsten som underlättar mötet. (InnovationManagement, 2011).

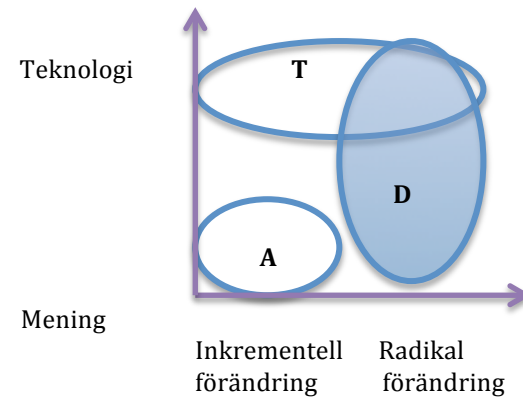
Detta kan ses som en direkt sammankoppling till en ökad transparens och konvergens i tjänster och produkter där kommunikation, bild och media flyter samman. Kommunikationen måste vara klar och tydlig och som nämnt ovan bör den vara tillgänglig. Dagens generation vill nätverka och varje individ vill ha sina "5 minuter" på Facebook eller Twitter. Det förekommer bloggar om hur man lagar en säregen egen paj eller syr en väst. Människor blir sina egna proffs, gör saker själva eller modifierar dem till sin egen stil och delar gärna med sig.

Den som använder sig av YouTube kan inte ha missat den väldigt unga och smarta stjärnan Ceenan Cahill. Pojken har blivit känd genom att filma sig själv under tiden som han mimar till sånger från olika artister. Paradoxen här uppstår när artisterna han sjunger till blir intresserade av att visa upp sig i hans videoklipp. 50 Cent dyker fram från Ceenans garderob och David Guetta bjuder in honom till sin studio. Den här innovativa vägen för att skapa uppmärksamhet åt sitt eget varumärke är unikt och sträcker ut sig till en större massa och kanske inte bara direkt till den tilltänkta publiken.

Dagens innovationer skiljer sig väldigt mycket från gårdagens och kan ske blixtnabbt! Det finns mycket information där ute som företag kan använda sig av till sin egen utveckling, bara de håller ögonen och öronen öppna för sina brukare. Vad är då en innovation och vad kan den innebära?

T=Teknologisk driven
D=Designdriven
A=Användardriven

(Verganti, 2009)



En innovation handlar om att tillföra något nytt till en utbredd användning. Det kan mynna ut i en ny produkt/tjänst eller en helt ny process. En affärsutveckling innehåller oftast båda. Innovationer kan antingen beskrivas som inkrementella eller radikala. Inkrementella innovationer är snarare mindre till skala där produkter blir förstärkta eller förbättrade. Radikala innovationer leder till antingen helt nya produkter eller sprider sig på helt nya marknader. Verganti, där han hänvisar till Artemide, det italienska belysningsföretaget, beskriver de radikala innovationer som något som är teknologiskt drivet samt designdrivet, där det tillsammans handlar om att sälja mening och inte produkten/tjänsten i sig (Verganti, 2009). Använder man sig endast av en användardriven innovation kan det enligt Verganti enbart leda till förbättring av en produkt, alltså en inkrementell innovation. Människor använder saker för att förstärka emotioner, sociala som psykologiska, som t.ex. att en lampa kan ge ljus som man mår bättre av och är inte bara belysning (Ibid). För att åstadkomma sådana innovationer krävs det att man går utanför en etablerad förståelse av en produkt, något som användare har svårt att göra, men som en designer och andra "tolkare" är skickliga på.

Traditionell innovation i stora företag går ut på att en idé undersöks "in-house" på Forskning & Utvecklingsavdelningen, där experter jobbar med sina senaste och dyrbara utrustningar för att komma på de mest konkurrenskraftiga idéerna.

Det intellektuella kapitalet är då något mycket skyddat och som McKinsey (2010), ett amerikanskt konsultföretag, förespråkade i slutet av 90-talet kan detta vara den svåraste uppgiften i framtiden, nämligen att hitta talang. Ett obestridligt exempel på en stor innovatör är Google, där all information och nyheter hålls väldigt rigoröst inom deras fyra väggar. Under CHARM-dagar på Chalmers i Göteborg, ett arbetsmarknadsevent, berättar en av medarbetarna från Google att innan Chrome kom ut, visste alla anställda om den nya produkten ett år i förväg. Detta var något som aldrig fick berättas för någon utanför Google-familjen. Här kan det konstateras att innovationer sker bakom stängda dörrar. Det vi kanske direkt inte tänker på är att Google har all information och kan spåra varje individ i hela världen genom sina sökningar. Alltså lyssnar Google på sina brukare och kommer på innovationer som ökar upplevelsen.

Vi lever idag i en mer decentraliserad, öppen och självstyrd värld där det är lättare att hitta och inhämta ny information. Vi letar efter olika inspirationskällor till vår egen kreativitet och intellektuell utveckling. Newton uttryckte 1676 att det krävs en förkunskap för vidare utveckling, "standing on the shoulders of giants"! Innovationer bygger oftast på tidigare färdigheter, idéer eller kunskap som internaliseras och utvecklas. För att kunna hämta in så mycket särskiljande kunskap som möjligt, och eftersom teknologin idag underlättar både anskaffningen och delningen anser jag att ett öppet samarbete är en utmärkt lösning. Jag anser inte att det intellektuella kapitalet alltid borde vara skyddat. När man delar med sig av sina idéer kan andra och många fler dyka upp samtidigt. Open Innovation är ett fenomen som går ut på att samarbeta över gränser och inhämta kunskap utanför sina ramar. Till skillnad från traditionell innovation är Open Innovation baserad på en öppen process där man använder interna som externa källor för att bygga upp affärsverksamhetens värde.

3.2 Öpen Innovation.

Begreppet Open Innovation, eller Öppen Innovation på svenska, var ursprungligen myntad av Henry Chesbrough (2003). Han beskriver det som:

"A paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology".

Han talar om externa styrkor som kommer utifrån för att tillsammans skapa värde för hela organisationen. De mest särskiljande dragen mellan traditionell och öppen innovation är:

- *Inte bara de "smartaste" människorna jobbar för företaget
- *Extern Forskning & Utvecklingsavdelning
- *Utvecklade öppna affärsmodeller
- *Optimal användning av interna och externa idéer
- *Vinst från delning av IP (Intellectual Property)

Chesbrough exemplifierar med Procter and Gamble, ett multinationellt företag som jobbar med bland annat varumärkesbyggande och kundförståelse, när de 1999 utvidgade sin interna FoU till den externa världen och utvecklade något som fick kallas "Connect and Develop". De sökte på den tiden efter externa idéer och bestämde att inhämta 50 % av deras innovationer utifrån som resulterade till över 1000 överenskommelser med aktiva innovatörer.

Han diskuterar vidare om öppen innovation där han nämner att innovativa företag ser sin IP, intellektuell egendom, som något delbart och som kan säljas där de samtidigt är väl informerade och aktiva köpare av IP själva. Genom IP-rätt kan upphovsmannen skydda sin kunskap i form av information, teknologi eller koncept. Han menar att dessa företag inte tror att de exklusivt kan kontrollera en unik teknologi för en längre period. De anser inte heller att deras kunskap är statisk utan ser den som dynamisk (Ibid).

Chesbroughs slutsats är att radikala innovationer sker endast genom öppenhet. Han menar att öppen innovation kan påskynda en radikal innovation dels genom nätverkande och interaktion. När företag sträcker på sina gränser till de oupptäckta områdena och anskaffar kunskap och mönster på andra och annorlunda arenor kan detta underlätta kreativitet och uppslutning med andra dimensioner (Ibid).

Oliver Gassmann (2006) delar in öppen innovation i tre övergripande processer:

- *Ut-och-in processer: Inflöden av kunskap som kommer från omgivningen för att stärka den interna kunskapen genom interaktion med kunder och leverantörer.

Här är nätverkande mycket väsentligt och man pratar om ett fenomen som heter Crowdsourcing (om det längre ner). Ett exempel på detta är ideastorm.com, ett community/plattform som Dell har skapat för att få in nya idéer till sin produktutveckling, där 438 koncept hittills har blivit implementerade.

*In-och-ut processer: Utflöde av kunskap och innovationer från organisationer som lämnar ut licens. Ett intressant exempel på detta är burdastyle.com. Detta är också en nätbaserad plats där personer som Karl Lagerfeld lämnar ut mönster till sina klänningar som man kan sy hemma själv.

*Inter-locking processer: långvariga och ömsesidiga relationer för att stödja den ömsesidiga utvecklingen som exempelvis joint ventures. (Gassman, et al. 2010)

Efter att öppen innovation introducerades började olika former ta vid på samarbeten och nätverkande mellan gränser. Öppen innovation har idag blivit ett stort fält som rymmer många olika definitioner på hur man jobbar med öppenhet samt spridning av kunskap. Nedan följer några av de fenomen som har blivit populära inom området, dels de med samma grundtanke och dels de som kan kontrastera mellan varandra.

3.3 Crowdsourcing.

Crowdsourcing handlar om att använda sig av utomstående människors idéer som kan leda till mer kundanpassade och de senast eftertraktade produkter eller tjänster. Crowdsourcing är en modell som baseras på en öppen källa som ger möjligheter att få hjälp av en diversifierad folkmassa som enligt Howe (2008) som först myntade begreppet, kan göra bättre ifrån sig än en grupp av experter. Att förstå olikheter i en grupp är centralt för att

kunna förstå kollektiv intelligens, vilket är en avgörande ingrediens i de primära kategorierna av crowdsourcing; försöken att fånga många personers kunskap för att lösa problem och förutsäga framtida händelser eller hjälpa företag i deras strategiska arbete.

Det finns tre primära uttryck inom kategorin Crowdsourcing. Det första är informationsmarknaden, där investerare försöker förutspå framtida händelser av olika slag.

Det andra handlar om problemlösning, där man vänder sig antingen till en bredare publik eller till en utvald grupp av experter. Den tredje kategorin kallas "idea jam" som i princip kan sägas utgöra en enorm idégenereringssession (Ibid). Ett hinder för att den kollektiva intelligensen ska kunna ge upphov till innovativa företeelser är dock konsensus. Därför bör man hitta en balans i ramverket där crowdsourcing tillämpas, så att inte deltagarna kommer varandra så nära att olikheter suddas ut (Ibid).

Att vädja för rätt grupp kräver rätt incitament. Ersättning i form av pengar är inte vanligt, utan erkännande, bekräftelse och den gemensamma sociala miljön lockar. Möjlighet till ett senare samarbete och rykte är för övrigt något önskvärt. Människor gillar att lära sig nya saker och dela med sig av sina färdigheter. De kreativa aktörerna delar med sig av samma intresse och ger ett stort engagemang till projekten. Ägandeskap till sina koncept är något som deltagare är måna om och Howe föreslår att företag släpper kontrollen på IP. Deltagare är också öppna för att stödja varandra i sitt arbete och ett mentorskap är rekommenderat som kan bidra med sin erfarenhet till sina noviser (Ibid).

De mest fungerande öppna nätverken har visat att de mest intelligenta grupperna är självorganiserade. De efterfrågar transparens för sin egen skull, inte bara för att man genom att öppna upp utvecklingsprocessen producerar bättre resultat. För att förnya intresset för ett engagemang krävs att den som deltar hela tiden kan generera nya värden i takt med att man investerar sin tid. Det som krävs runt om det transparenta samarbetet är ett ramverk. Ramverket är det som företaget kan ha kontroll över. Företaget ska underlätta för att idéer att komma fram och bli realiserade.

Howe (2008) beskriver ett 10-steps modell för rätt implementering av crowdsourcing:

1. Hitta rätt modell och bestäm målet för crowdsourcing-aktiviteten.
2. Plocka rätt folkmassa som har tid och rätt mängd deltagare. Det kan vara så att 1 person från 100 bidrar med något, där 10 personer tycker bara till om idén.
3. Erbjud rätt incitament efter det som motiverar din folkmassa. Erkännande, gemenskapskänsla och samarbete är olika former av incitament för att locka en publik till crowdsourcing.
4. Hjälプ till att leda en konversation inom ramverket, leverera inte en monolog.

5. Folk kan vara entusiastiska och kapabla till en viss nivå av självorganisering i enlighet med deras intressen och möjligheter, men de behöver också direktiv och en beslutsfattare.
6. Håll det enkelt och dela upp uppgiften, där det tydligt framgår vad man ska bidra med.
7. Hitta ett sätt att filtrera idéer som kommer in, allt är inte användbart.
8. Istället för att själv filtrera – använd folkmassan.
9. Även om det finns ett behov av en beslutsfattare, kom ihåg att dennes åsikt inte är absolut.
10. Fråga inte vad gruppen kan göra för dig, utan vad du kan göra för gruppen. Folk dras till något som tillfredsställer ett behov och när det inte längre gör det, slutar de bidra.

3.4 Wisdom of Crowds.

Google är en plats som har en enorm mångfald av besökare. Google vet till exempel i förväg vilken favorit väljs till ett visst val, då besökare googlar ofta om sin favorit innan röstningen. Vad beror detta på? Ju nämligen deras intelligenta sökmotor, "The anatomy of a large scale hypertextual web search engine". Här kan vi spåna efter varje besökarens steg. Det som vi ska fokusera på här är "klokheten av en massa" eller "Wisdom of Crowds" som James Surowiecki beskriver i sin bok. Surowiecki menar att hela gruppens åsikt eller den gemensamma gissningen om något kan ha större rätt än ett uttalande från en expert. Detta kan jämföras med "Miljonärerna" på TV, när deltagaren frågar publiken om hjälp, där de får rösta på fyra kategorier och man får se i procentsats vilket svar de har enats om. Han diskuterar vidare och säger att människans gissning har två komponenter: information och eror. Subtraherar man erorna är man kvar vid informationen (Surowiecki, 2004).

Grupper fungerar ibland bättre och ibland sämre beroende på vissa omständigheter. Grupper behöver vissa regler i allmänhet för att behålla en ordning, liknande mentorskap som i crowdsourcing. En grupp tjänar på att medlemmar pratar med varandra och lär av varandras egenskaper. Förekommer det dock för stor kommunikation mellan gruppmedlemmarna kan detta bli en grupp som kan bli intelligensmässigt svagare. Större grupper är svårare att kontrollera men små grupper saknar "diversity", d.v.s. mångald. Mångfald och självständighet ger de optimala kollektiva bestämmelserna och inte consensus (Ibid).

Enligt Surowiecki är det följande kännetecken som kategoriserar bra fungerande grupper är:

*mångfald av åsikter där varje individ borde ha egen information eller tolkning av fakta

*självständighet: varje individs åsikt påverkas inte av de andras

*decentralisering: individer har olika specialiteter

*aggregation: mekanismer som vänder på egna åsikter till kollektiva beslut (Ibid).

Här förespråkas även imitation, att vi inte ska låsa in oss och bara vara självständiga. Alla kan inte veta allt. Vid imitation kan man utveckla sina kunskaper och utveckla en specialisering där nyttan kan bli stor vid spridning. Som jag diskuterar ovan stämmer detta överens med Chesbrough förespråkan om att man ska dela med sig av sin IP eller sina mönster för att komma på fler idéer.

För att uppnå en lyckad imitation, enligt Surowiecki (2004), måste den ständigt hållas igång. Surowiecki skriver om ett exempel på imitation som förekommer även hos djur, som hos Macaque apan från Japan. En dag får apan för sig att tvätta sin sötpotatis i sjön innan sin konsumtion. Detta upprepar hon därefter innan varje diné. Snart tvättar alla apor sina sötpotatisar i Koshima, och några år senare kommer apan med en ny innovation som de andra aporna tar efter. Detta visar på en spridning av nya lösningar genom imitation och utveckling.

Surowiecki diskuterar om konsten att kunna koordinera folkgrupper och få de frivilligt, utan att någon säger åt dem, agera i ett samspela på ett effektivt sätt. Självtändigt beslutsfattande är meningslöst eftersom vad jag är villig att göra beror på vad du tror du kommer att göra, något som han kallar "Shelling point". Kultur är ett fenomenalt exempel på hur det reglerar beteendet, som att hålla sig till höger sida då vi vet att vi annars kan krocka. Konventioner behåller ordning. Vid situationer där det uppstår koordinationsproblem låter detta människor agera mot samma riktning utan att behöva kommunicera med varandra.

3.5 User-driven Innovation.

User-driven Innovation eller Användardriven Innovation på svenska har sitt ursprung i insikten att det grundläggande för utvecklingen av kommersiella produkter är att förstå sig på konsumenten (Rothwell, 1974). Eric von Hippel teoretiserar

kring en "lead-user" som han beskriver som någon som blickar framåt och kan vara källan för behovsprognosen för marknadsundersökningar. Han pratar om att denna "lead-user" som en person som är van vid att uppfylla sitt behov och som kan bidra med en ny produkt- och designkoncept och påstår att det är det som är källan för utvecklingen vid dagens "högteknologiska" snabbt föränderliga produkter (von Hippel, 1986).

Undersökningar som von Hippel baserar sina funderingar på, har visat två huvudsakliga sanningar när det kommer till innovationsprocessen med fokus på användaren. Forskare har hittat att många viktiga kommersiella produkter snarare är uttänkta och prototypade av användaren än av tillverkaren. Den andra upptäckten är att dessa produkter är utvecklade av "lead-users", som är organisationer, företag eller individer som är medvetna om trender samt har behov som är långt bortom den vanliga användaren (von Hippel, et al. 1999).

Den traditionella utvecklingsprocessen beskrivs som inhämtning av information från fokusgrupper om deras behov med ett senare utvecklingsarbete av produkter och tjänster in-house. Den användardrivna processen börjar med att samla in information och behov samt lösningar från de ledande användarna på sin marknad men även från andra fält som kännetecknas av liknande problem och tillämpar deras idéer till företagets behov. För att hitta de ledande användarna krävs nätverkande där människor som är intresserade av ämnet vet alltid om den andra som vet mer. Dessa "experter" sitter och jobbar på innovationer, som kanske är långt före de kända produkterna, som företaget kan implementera i sin utveckling. För att produkten ska vara anpassad till producenten utvecklar man nya prototyper med dels information från användarna och dels de interna styrkorna (Ibid). Processen sammanfattas i fyra faser:

*Fas 1 - Att lägga grunden: Identifiera marknaden och innovationer efterfrågade från intressenterna.

*Fas 2 - Bestämma trender: Prata med "experter" om de trender som de exploaterar.

*Fas 3 - Identifiera "lead-user": Nätverka med dem som sitter på informationen och identifiera idéer.

*Fas 4 - Utveckla genombrottet: Flytta de preliminära koncepten till färdigställande. Det sker genom workshops med researchgruppen, marknads- samt teknikavdelningen och huvudanvändarna där man tillsammans kommer på lösningar som möter organisationens behov och presenterar färdiga rekommendationer för ledningen (Ibid).

3.6 Design-driven Innovation.

Den nämnda Verganti i introduktionen beskriver tanken om en designdriven innovation. Här tittar han bortom individen. Verganti (2009) tycker att företagen ska själva sätta trenden, inte bara följa den. Då krävs en tolkningsförmåga. Detta kan tyckas kontrastera mot en användardriven innovation. Här ska företaget titta i ett bredare perspektiv och titta på hur de sammanhang människor lever i utvecklas, både i socio-kulturella termer; hur orsaken att människor köper produkter eller tjänster förändras, och i tekniska termer; hur teknologier och produkter tar form i dessa sammanhang. I det stora sammanhanget finner organisationen att man inte är ensam om frågan, utan att det finns andra tolkare; designers, forskare, teknologer, etc. De som tillämpar en designdriven innovation utvecklar en relation med dessa tolkare som hög prioritering där man tillsammans delar på information, scenarios och har en ömsesidig dialog om att skapa "mening" (Ibid).

En designdriven process innehåller tre steg: att lyssna, att tolka och att adressera. Lyssna går ut på att interagera med tolkarna och försöka lyssna sig fram till kunskapen om nya betydelser i produkter. Företag försöker här hitta en utmärkande grupp av huvudtolkare som inte konkurrenterna tittar åt, som är framåtriktade "forskare" som ofta för sin egen skull kommer på betydelser. Tolkning handlar om att utveckla sitt unika förslag genom en intern process där man inhämtar kunskapen efter interaktioner med tolkarna och integrerar dem i företagets tillgångar och teknologi. Adressera är slutfasen som går ut på att förbereda grunden för de radikala innovationerna (Ibid).

Ett exempel på en meningsskapande design är Nintedo Wii. Att spela Wii är inte längre att sitta stilla i soffan utan att med hela sin kropp och rörelse bli stimulerad och få en ökad upplevelse. Wii ger även möjligheten att kunna hålla formen hemma och slippa gå till gymmet, med spel från tennismatcher till aerobics-sessioner. Denna lösning kunde få tänka sig fanns och människor blev mycket överraskade över vad spel kunde innebära i deras vardag och trenden blev stor bland både stora som små.

3.7 Syntes.

Öppet - Slutet

Open Innovation förespråkar öppna gränser för att tillsammans utvecklas fortare. I dagens snabbt föränderliga värld där efterfrågan skiftar fort är det lätt att dela på sin kunskap för att gemensamt leverera åtråvärda och unika produkter. Designkulturen har skiftat till ett mer kollaborativt och tvärvetenskapligt närmande till ett problem. Nätverkande skapar möjligheter för aktörer att interagera och utbyta värde och kunskap. Communitys utvecklar sina egna kulturer där aktörer vet hur man ska agera i "outtalade" meningar. Detta kan ge ett starkt varumärke som kan vara svårt att efterlikna. Överlåtande av "mönster" och IP kan vara källan till inspiration och vidareutveckling (Chesbrough, 2008). Jag anser att det är omöjligt att kopiera någons sätt att tänka eller en kultur som präglar en organisation. Dels beror det på bristen på information eller bristen på samma konstruktion av människor. Man kan undersöka hur någon har gått tillväga för att skapa en idé, men innovationsprocessen kan aldrig bli densamma. Stora företag som Google har en intern, stark kultur som skapar innovationer "in-house", men mindre företag har inte de resurserna för att dels konkurrera eller försöka skydda sina idéer. För dessa blir det lättare att utvecklas och växa genom att nätverka och släppa in utomstående kunskap.

Mångfald - Kontroll

Crowdsourcing har påverkat hur organisationer ser ut idag. Från att företag tidigare har växt sig allt större, bidrar nu denna rörelse till fler decentraliserade organisationer och därmed mindre företag. Thomas Malone, professor i management på MIT, har identifierat tre stadier han kallar "an amazing pattern" när det kommer till mänskliga rörelser; i första stadiet verkar personer i små grupper oberoende av varandra, i andra stadiet formas större grupper och beslutsfattandet centraliseras och i tredje stadiet behålls de större grupperna, men beslutsfattandet blir mer decentraliserat (Howe, 2008).

När det kommer till grupper, är dessa starkare ju större och ju fler identiteter. Surowiecki (2004) pratar om grupper med bred mångfald för unika idéer. Utan mångfald, kan vi inte inbilla oss att lösa svåra problem effektivt. Om två människor använder sig av samma tumregler och börjar från samma utgångspunkt, producerar de liknande lösning (Page, 2007).

Om de i sin tur utgår från olika tumregler kommer de förmodligen att komma fram med olika lösningar, med unika värden. Ju fler heuristik till sin användning, desto fler pilar att skjuta iväg, vilket kan ibland skapa oväntade aktioner inuti "boxen". Ett bra exempel på att söka efter fler lösningar hos det befintliga är Pepsi-cola. Medan Coca-cola marknadsförde sin flaska, utvecklade Pepsi-cola två flaskor i mindre storlekar. Pepsi stannade innanför "boxen", alla visste ändå om att de kom i olika storlekar. Pepsi konstruerade en lösning som endast gick ut på att ändra storleken på flaskan, men som ingen hade anat. Därmed förlorade Coca-cola sin fördel. Välutnyttjat mångfald ledde till konkurrensmöjligheter.

Generativitet - Ramar

Förutom målet att kunna släppa in så många kompetenser som möjligt i det öppna samarbetet, handlar det även om att möjliggöra för så många idéer som möjligt att få komma ut för att vara lättillgängliga för alla. I ett fall som heter "300house" är syftet att med hjälp av crowdsourcing gemensamt komma på förslag för hur man kan bygga ett hus till fattiga till ett pris av 300 USD (300house, 2011). Att kunna bygga på varandras idéer kan ge olika tänkbara lösningar som ger fler valmöjligheter. Genom ett öppet samarbete kan vissa lösningar utvecklas till ännu bättre. Android telefoner är uppbyggda på så sätt att man kan bygga vidare på applikationer som kan anpassas till fler. Zittrian (2008) kallar det för "generativity" som i teknologins kapacitet att möjliggöra för generationen nya värdefulla användningar som är lätta att bidra till och som i sin tur kan vara källor till vidare utveckling. Här utvecklas en kultur för att attrahera externa aktörer som kan bidra med ett stort värde, där leverantörerna får en mer aktiv och kreativ roll. Leverantörerna av idéer är ständigt involverade i innovationen, utvecklingen, marknadsföringen av produkter i relation till en delad plattform som också utvecklas och växer under tiden. Principer för ett sådant samarbete handlar om inflytande, anpassning, lätthanterlighet, tillgänglighet samt överförbarhet. Detta ger fördelar för alla deltagare som involveras genom ett ständigt adderande av värde till vidare innovationer.

Generativitet kan också vara befintligt vid åtstramade ramar. iPhone är ett exempel på möjligheten att erbjuda många lösningar, men under ett visst formspråk. Applikationerna är många och möjligheten att anpassa din smartphone till dina behov är stor, men det finns ett speciellt och begränsat urval av dessa för att passa ihop med varumärket.

Digitalt - Analogt

Den digitala ger möjlighet till flexibilitet, samarbete och en närmare koppling mellan koncept och realisation. Öppen innovation kan syfta till företagande som tar form på virtuella platser där underhållet av ett sådant koncept kostar mindre och ger möjlighet för fler bidrag från alla volontära intressenter. På tal om minskade kostnader så ger den virtuella världen större utrymme och lager för produkter och deras tillgänglighet för flera samtidigt, den så kallade "Long-tailen" som myntas av Chris Anderson (2004). I vanliga fall, i en butiksyta, har de mest attraktiva och säljande produkterna plats. De mer udda som inte säljer lika mycket får inget plats på lagret. Den virtuella ytan ger dessa en plats som inte kostar och därmed finns det plats för ett större sortiment.

Jan Bosh (2011), tidigare VP på Nokia samt Intuit, berättar att han ser en trend komma om 5 år som kommer handlar om en utveckling för små företag på nätet, där de kommer att kunna sköta hela sin verksamhet via mobiltelefoner. Chesbrough (2011) har precis gett ut en bok som heter "Open Service Innovation", där vi kan utläsa att tillsammans med öppenhet kommer även service där det inte längre kommer handla om produkter utan om vad vi kan göra med dem. Detta kan kopplas tillbaka till Amazon exemplet med deras egen läsplatta, med oändlighet av böcker för nedladdning.

Brukare - Tolkare

Människor vill lära av varandra och lära ut. Dagens "prosumers" är människor som producerar och konsumerar information samtidigt. Teknologin har gett möjligheten till att dela med sig av saker på webben samtidigt som man konsumerar det andra delar med sig av. Bilder, text, och ljud blir omvandlat till ett informationsflöde som delas mellan människor på webben (TechCrunch, 2011). Vi är inte passiva åhörare längre, utan aktiva brukare av information.

Människor agerar idag mer kollektivt där konvergens har lett till smarta enheter som förbinder kommunikation och "computing". "Smart-mobs" som Howard Reingolds (2002) beskriver, är människor som agerar kollektivt genom trådlösa nätverk, som t.ex. när ett meddelande på Facebook kan en dag senare samla en grupp av protestanter.

Detta är även ett exempel på att den virtuella världen kan leda till fler fysiska möten i verkligheten och skapa möjligheter för aktivism. Innovationer idag är inte bara "gjorda" utan snarare "utvecklade" genom en tolkning och användning av tolkare och brukare samtidigt.

Kreativitet - Filtrering

Inom öppen innovation är produkterna bättre anpassade till intressenterna eftersom de är deltagande i processen. Ju fler deltagare, desto fler unika idéer som leder till en stor spridning och ökad kreativitet. Inom gruppen finns facilitatorer i form av "mentorer" som tillsammans hjälps åt att filtrera de mest framgångsrika produkterna. Det förekommer kontrasterande syn på vad som leder till kreativitet. Richard Florida (2002) beskriver att innovationer kräver kreativitet som leder till upptäckter av ny och användbar kunskap. För att en ny idé ska leda till en ny innovation krävs dock en process av utbyte av relationer, där andra behöver känna igen och fånga upp idén för att den ska behålla sin mening och förbli en produkt i systemet. Kreativa idéer kan försvinna om det inte finns en åskådargrupp. Csikszentmihalyi (1996) har utvecklat en modell som visar på att kreativitet utformas av tre komplexiteten; en "domän" som innehåller regler och strukturer (marknaden), en "individ" som förflyttar en ny idé till en speciell domän samt "ett fält av experter" som känner igen eller avvisar idén. Experter fungerar som ett slags filter till all information som kommer in. Här påstås att många spännande idéer kan snabbt bli förglömda och ett filter med så kallade "gate-keepers" kan bestämma vad som ska implementeras i domänen. Ett exempel är konstgalleriet där ägaren är "gate-keepern" som sätter standarden, han bestämmer gränsen för kreativiteten.

Öppen innovation tillåter en större kreativitet inom ramen, där man tillsammans skapar en kultur som filtrerar vissa idéer. Som åskådare från en vis plats kanske man inte ser vad som finns på andra sidan och kan missa spontana idéer som ingen har tänkt på tidigare. En gate-keeper kultur kan tyckas hämma kreativiteten och här förespråkas att gruppen ska göra "filtreringsjobbet".

4

DESIGNTORGET.

4.1 DesignTorget

Det här kapitlet innefattar all den information jag har fått om DesignTorget via deras hemsida, intervjuer, observationer, workshop samt Facebook-gruppen. Detta sammanfattas i en gemensam bild om DesignTorget!

Butikskedja (1993):	Totalt 15 butiker
Anställda:	ca 140 totalt
Sortiment:	ca 47 % består av kommissioner ca 47 % består av designmässinköp ca 5-8 % består av "egna saker"

"DesignTorget är kommersiell marknadsplats med unik design, för kunder och formgivare som värdesätter form, funktion och förnyelse." (DesignTorget, 2011)

Citatet ovan beskriver DesignTorgets affärsidé. DesignTorget är en plats med unika produkter, där ca hälften av sortimentet kommer från både kända och okända formgivare. DesignTorget består idag av 15 butiker i Sverige och Norge samt en webshop, där mottot lyder: "Nya, noggrant utvalda saker" (Ibid).

Produkter som kommer in från formgivarna, som består till ca 47 % av sortimentet, säljs i form av kommissioner där en jury på DesignTorget avgör vad som får säljas i butikerna. Det finns endast en jury för alla butiker. De kriterier som juryn går efter är: nyhet, design, humor, kvalitet, kreativitet, försäljning samt bruksföremål. Dessa kriterier gäller även det resterande sortimentet som dels köps in på designmässor, ca 47 % av sortimentet, men även via tävlingar som går in under kategorin "Egna saker". Egna saker består av 8 egen producerade produkter som har speciella etiketter och är numrerade, där idéer kommer från samarbete med designers eller via tävlingar, och består till ca 5-8 % av sortimentet. Förutom kriterierna tittar man även på om produkterna inte finns någon annanstans, eller om designen är unik. Kriterier som etik, miljövänlighet och säkerhet är också något som givetvis ska vara uppfyllt. Vissa produkter efterfrågas och lever kvar i månader eller t.o.m. år, medan andra byts ut efter bara några veckor.

Historien bakom butikskedjan börjar med arkitekten Jerry Hellström, som jobbade som konsult på Kulturhuset i Stockholm. 1993 fick Hellström i uppdrag att göra något åt en stor och oanvänd yta i Kulturhusets bottenplan. Under den tiden härskade en lågkonjunktur med många formgivare och uppfinnare som gick arbetslösa. Jerry började då fundera på hur han kunde skapa en marknadsplats åt dessa kreatörer och deras skapelser. Då uppkom affärsidén där produkterna levererades av formgivarna direkt på lastpallar som ställdes upp i lokalen. Senare fick Hellström en delägare som idag är butiksägaren, nämligen John Hamberg. DesignTorget säljer idag inredning, kökstillbehör, leksaker, böcker, presentartiklar, mm (man försökte sig även på mode men gick snabbt tillbaks till sitt grundläggande sortiment).

Idag har de ursprungliga ägarna lämnat företaget och DesignTorget ägs av Novax inom Axel Johnson AB-koncernen. Denna förändring har gett DesignTorget en finansiellt stark och stabil ägare, som med både kapital och kunskap kan bidra till en fortsatt framtida expansion. DesignTorget avser att fortsätta etablera nya butiker under de närmaste åren, både i Sverige och även utanför Norden, där planen är även att utveckla webbshoppen.

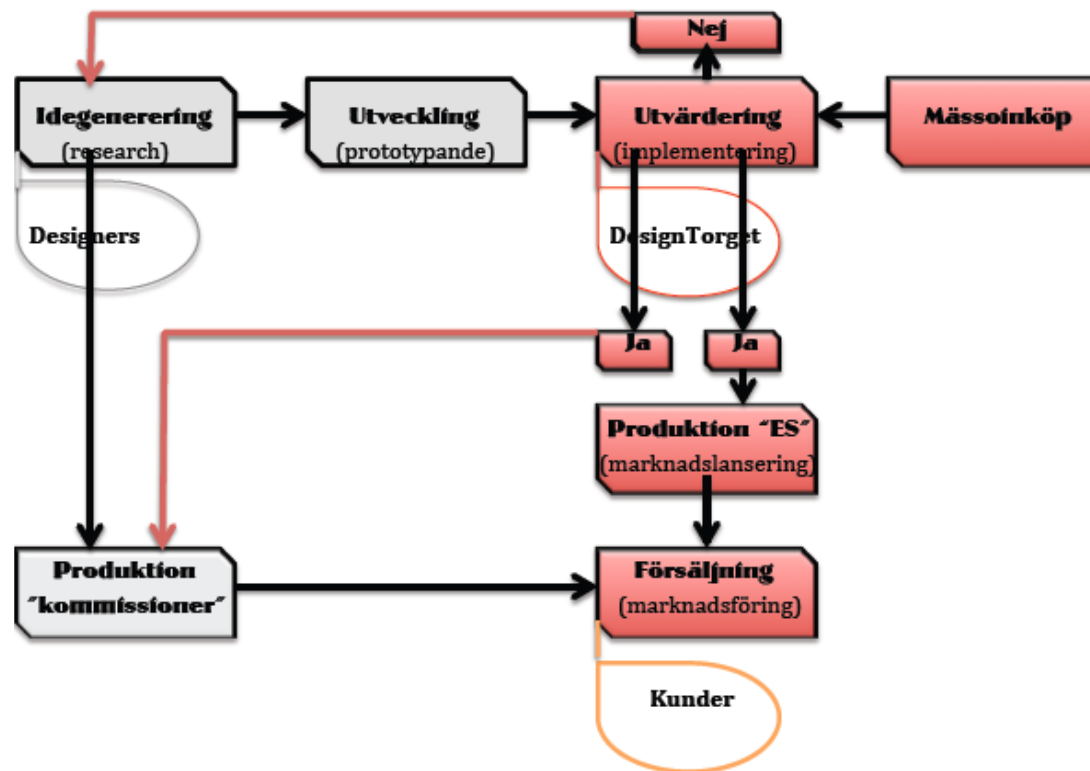
4. 2 Produktens väg.

DesignTorget får alltså in unika produkter via tre vägar: kommissioner, mässinköp samt Egna saker. Börjar vi titta på processen hur produkter kommer in via kommissioner påbörjas denna genom en ansökan via webben med vidare riktlinjer för hur arbetsprovet ska skickas in. Varje tisdag granskar DesignTorgets jury, bestående av butikshefer, inköpare samt medarbetare, alla varuproven som kommer in där ett ja- eller nej-svar meddelas till skaparen. Får man ett ja-svar meddelas restriktioner för vilken mängd man ska skicka in och hur produkten ska förpackas. Därefter har man två veckor på sig för leverans med en provperiod på 4 veckor för att båda parter ska testa hur samarbetet fungerar och se om produkten efterfrågas. Det är kreatören själv som står för produktionen. Om produkten blir en succé får den säljas vidare om ingen av parterna avbryter samarbetet med en uppsägningstid på fyra veckor. Vinsten för kommissionen delas på ca hälften och pengarna betalas ut en gång i månaden.

Mässinköp görs av ledningen i organisationen på både inhemska som utländska designmässor eller på utställningar som Authentics och resterande 5-8 % av sortimentet är "Egna saker". Den egna produktionen började med att det fanns en grupp på tre designers som redan hade en försäljning, men inte riktigt hann med produktionen. Då ställde DesignTorget upp och fortsatte att producera deras saker. Sedan dess har de 8 egenproducerade produkter där man samarbetar med etablera designers och producenter. För att hitta ny inspiration anordnar DesignTorget tävlingar som det första med Malmö-studenter i samarbete med Drivhuset. Här fick studenter komma med nya idéer som juryn fick välja ut och som senare skulle få säljas på DesignTorget vilka stod bakom produktionen. Efter det har det förekommit två designtävlingar till. Förra året introducerades en tävling med namnet "Designa för DesignTorget". Detta var ett samarbete med tidningen Metro samt Mastercard där man skulle designa en produkt under temat "Det mobila samhället". Juryn valde ut 10 idéer som sedan lades ut på Facebook där omröstningen skedde bland användarna. I år pågår en tävling vid namn "Mönsterjakten" i samarbete med Nöjesguiden. Här lägger man upp ett mönster med förutbestämda mått på Nöjesguidens hemsida, vilket

marknadsförs på Facebook där de 20 mest populära bidragen får gå vidare. Den avgörande rösten har Juryn. Priset i dessa tävlingar är dels en vis summa pengar och dels att den som tar första plats får sin produkt producerad och såld i butikerna. Vinsten från försäljningen går till DesignTorget.

Efter den sammanfattande beskrivningen om hur nya idéer kommer in till DesignTorget visar jag min egen tolkning över deras väg från idé till försäljning.



Här ser vi fem grundläggande steg som beskriver DesignTorgets innovationsprocess. Det första steget, **Idegenerering**, innefattar en research, problemformulering samt en idégenerering. Detta är något som sker utanför DesignTorgets väggar. Här är det människor som driver någon slags verksamhet med erfarenhet i produktion och som arbetar med en designprocess och själv utför en marknadsundersökning och brainstormar kring sin idé. Detta leder dem vidare till **Utveckling** med prototypande samt produktutveckling. Härefter skickas varuprovet in till DesignTorget som utvärderar produkten.

Det är först under **Utvärderingsfasen** som DesignTorget äntligen får börja jobba med "produkten". Fasen avslutas med ett nej- eller ja-svar. Vid ett nej-svar tackar DesignTorget nej till ett samarbete utan en utförlig utvärdering av varför idén inte kommer att säljas. Vid ett ja-svar däremot kan man erhålla en kommentar angående vilken mängd man vill ha in samt hur det ska förpackas. När det kommer till tävlingar så är DesignTorget endast en utsändare av "problemet" som designers ska komma med en lösning till. Här är det juryn igen som utvärderar de "färdiga" prototyperna. **Produktionen** sköts av formgivarna själva vid kommissioner och vid tävlingar och resterande produktion sköts detta av DesignTorgets producenter som finns i ett etablerat nätverk. **Försäljningen** sköts enskilt av DesignTorget själva, av alla kommissioner, prylar inköpta på mässor, egna saker i butiken samt ett begränsat sortiment på webshoppen. När det gäller marknadsföring så sker det dels i butiken samt på webben. DesignTorget anordnar även evenemang som "Årets Sak", där en produkt vinner som har sålts bäst under föregående år. Här sker en prisutdelning på designmässor dit alla får komma och mingla med pristagarna. Detta blir också en slags marknadsföring för kreatörerna och DesignTorget som kan ge publicitet och ett utmärkt tillfälle till nätverkande.

Som vi märker är de initiala faserna Idegenerering samt Utveckling utanför DesignTorgets verksamhet. Även produkter som köpts in på designmässor är "klara produkter".

4. 3 DesignTorgets mål

DesignTorget är ett butikskoncept som har vuxit kraftigt genom åren och genomgår fortfarande en expansion. Från att ha varit en liten marknadsplats i en källare med uppställda pallar har de blivit en "kommersiell marknadsplats" med 15 butiker och en webshop. DesignTorget har idag satt upp tre huvudmål inför framtida utveckling. DesignTorget vill växa med 2-4 butiker/ år, men vill endast ha butiker i större städer då de inte ser någon fördel med att etablera sig på landsbygden. De vill även etablera sig i ytterligare ett europeiskt land utanför Norden 2012. Ett annat viktigt mål är att utveckla hemsidan för att bl. a. passa mer in på en internationell handel. Det tredje framåtskridandet innebär utökning samt ett fortsatt arbete med "Egna saker". Helena Gorne berättar att målet är att öka den egna produktionen från 5-8 % till 15 %. För att se vilka möjligheter finns måste vi även blicka på vilka utmaningar DesignTorget står inför.

4.4 Utmaningar

WEBB. Ett av ovan nämnda målen för DesignTorget är att utveckla sin hemsida. Efter att ha pratat med Helena Gorne berättar hon att organisationen idag tänker i banorna "butik". Det kommer att krävas en omställning och större fokus på möjligheter vilka en virtuell plats kan generera.

Idag har webbsidan färre produkter än de som finns i butiken. Kunder nämner att de ofta kikar in på hemsidan för att hitta information om sin produkt innan de besöker butiken. Med ett begränsat sortiment på hemsidan kan inte kunder se en bild på alla prylar.

Webbsidan har även ett hörn med information om varje designer samt en kort beskrivning om deras produkter som säljs på DesignTorget. Där finns även en plats lämnad åt kommentarer som alla besökare kan lämna. Efter att ha studerat hemsidan samt pratat med designers verkar detta inte riktigt användas av besökarna. Kreatörerna tycker dock att detta är en god möjlighet till att få feedback och inspiration till sina nya produkter.

JURY. En annan utmaning finns för juryn som är en liten grupp av människor med ett roterande schema för alla butiker. Enligt källorna är det endast 20 % av alla bidragen som leder till ett samarbete med DesignTorget. Det tyder dels på att det kan förekomma bidrag som inte överensstämmer med juryns kriterier. Utmaningen här blir att vara tydlig och uttalad med sina kriterier och vad man söker efter. Har man en etablerad kontakt med DesignTorget är det lättare att pricka in rätt produkt.

En annan orsak till att så få bidrag går igenom är att det just bara finns en jury för alla butiker som har väldigt många bidrag att gå igenom. Juryns funktion, som Helena förklarar, gör dock DesignTorget väldigt unika och med ett roterande schema mellan alla butiker gör detta att man får samma känsla av varumärket oavsett vilken butik man kliver in i. Tiden som läggs på de bidragen som får ett ja-svar gör att det inte alltid finns tid för återkoppling vid de nekade bidragen. Som designer kan man fråga sig varför man inte duger till, om det kommer till ett för högt pris eller om en liknande vara redan säljs i butiken. Då är det lukrativt för kreatören om det råder en öppen dialog och en feedback kan ges.

När det kommer till uppsägning av försäljningen, har designern fyra veckor på sig att sälja produkten. Med en månads uppsägningstid är tanken att skaparen inte ska leverera produkter som inte kommer att säljas under fyra veckors tid. Designern får själv vara uppdaterad och kontakta butikerna för att få reda på lagerstatus för sina varor och när uppsägningen sker står han för tillbaka-frakten. Här blir utmaningen att hjälpa designern hålla reda på sina produkter i butikerna samt underlätta försäljningen av de "sista produkterna" i försäljningen.

NÄTVERK. Vid intervjuerna med Maria Kreutz samt Helena Gorne får jag reda på att DesignTorget förr i tiden hjälpte sina designers att komma i kontakt med olika intressenter under och efter samarbetet. Idag jobbar DesignTorget med tävlingar under Egna saker som ger en chans för kreatörerna att lättare komma i kontakt med konceptet. DesignTorget jobbar inte aktivt med att utveckla nätverk som designers kan nyttja för att komma vidare efter försäljningen på DesignTorget. Det finns möjligheter för designers att skapa egna nätverk under händelserna som "Årets sak", där designers minglar med varandra och tipsa eller hjälps åt med en gemensam produktion.

På tal om kommunikationen mellan bidragsgivarna och DesignTorget finns även en utmaning när det kommer till interaktionen med kunder. Som observationerna visade är besökarna intresserade av både designers och idéerna bakom de produkter de köper hos DesignTorget. Även designers är intresserade av att dela med sig av sina tankar och som tidigare nämnt vill de gärna få feedback om sina produkter för nya synvinklar. Att skapa en plats där utbyte av idéer och information kan ske kan stimulera konsumenternas nyfikenhet.

DesignTorgets förfaringssätt och samarbeten med Konstfack, Beckmans, HDK och andra designskolor är unikt inom svensk detaljhandel, och har bidragit till DesignTorgets starka varumärke och framgångar enligt Helena Gorne. Att ständigt vara unika och behålla sitt starka varumärke är en stor utmaning. Idag har DesignTorget gått lite ifrån den "spartanska" öppna-för-alla marknadskänslan till att vara mer kommersiella i sina uttryck där man lyfter fram produkterna i butiker. För att finnas kvar som unik krävs inte bara nya produkter och idéer men även en medvetenhet om omgivningen så att man fortfarande kan utmärka sig med "egenartade" produkter. Överetablerande av andra liknande butiker är ett ständigt hot. När det kommer till kopiering anser Gorne att även detta är ett hot men inget som man direkt kan påverka.

4.5 Mina prylar från DesignTorget

Mina prylar från DesignTorget är en grupp på Facebook som jag skapade väldigt tidigt under undersökningen. Syftet med gruppen var dels att se hur konsumenterna av produkter från DesignTorget kan engageras för att dela med sig av idéer om sina prylar. Att ha en virtuell grupp ger detta en möjlighet att dels kunna nå en bredare grupp och dels kunna dela med sig av sin smak och tycke. Under studiens gång kom det upp bilder på produkter med beskrivningar samt kommentarer från gruppens medlemmar. Här fick vi se hur prylarna användes, vilka känslor de associerades med och hur de anskaffades. Gruppen fick snabbt en glad och inspirationsfull ton där underhållningen nästan skedde genom uppladdning av egna bilder. Att skapa ett liknande forum på hemsidan skulle kunna leverera fler feedback till produkter.

4.6 Workshop

Workshop var en metod som hjälpte mig att "skapa" en egen version av DesignTorget, men organisationen skulle fungera på lite annorlunda sätt, där samarbete bland olika kunnigheter var fokuset. En annan tanke med workshoppen var att testa att tillsammans "ta fram" nya och unika produkter med hjälp av en gemensam idégenerering. Dessa idéer skulle efteråt "filtreras" med hjälp av alla deltagare, alltså designers samt kunder tillsammans med "DesignTorget" och se vilka resultat det skulle ge. Första steget gick ut på att brainstorma kring DesignTorget, att uttala vilka ord som kändes igen med konceptet. Följande ord kom upp på tavlan:

skratt	"smart"	strukturerad butik	påhittighet	"aha"	käckt	utanför
	boxen användbart	Fula (business)	schyst	bra present	småskalig lyx	
		konflikt med designthinking				
underligt sortiment		kvalitet	visuellt praktisksmart	trevliga	dyrt	användare
dyrt	prålig	användarbart	hantverk	innovativt	möjlighet	snyggt
		något för alla				
pyssel	anonym	folkligt		hemmavirkat	nödlösningar	
presenter		roliga saker	kärlek till produkter	dålig kvalité	klubb för inbördes	
beundran	färg	innovation	möjlighet	positivt bra skyltning	expansion	
		bra marknadsföring		samma chans för alla		

De orden som är fetmarkerade är de som valdes ut i steg två av varje deltagare för sig som ett favoritord. Detta ledde oss vidare till beskrivningar och utveckling av produkter som förknippades med orden. Idéer som skulle utvecklas skulle fortfarande återspegla DesignTorget.

Här roterade bladen mellan deltagarna där de fick fritt komma på nya idéer eller bygga på varandras föreställningar. Det kom alltså fram 6 olika begreppsförklaringar samt 6 produkter ritades upp. Begreppsförklaringar skulle dels visa på hur man tänkte bakom ordet samt ge inspiration till en produkt som kunde förknippas med ordet. Det kom fram att deltagarna gärna tittade på de tidigare beskrivningar och bilder och byggde gärna vidare på varandras idéer.

Vid omröstningen sattes pluppar vid produkter eller idéer som man mest fattade tycke för. En plupp fick en pryl som under kategorin "Något för alla" som fick heta "Jojo för reumatiker". Två pluppar fick en produkt under kategorin "Möjlighet" som hette "Rapid prototyping". Detta skulle kunna vara en tjänst som handlar om att man få hjälp med produktionen för sin produkt. Därefter fanns två favoriter bland deltagarna. Den ena under kategorin "Möjlighet" var "Möjligheten att skicka in en idé/problem som man önskar någon fann en lösning på". Den andra favoriten under kategorin "Småskaligt lyx" var en idé som gick ut på att göra livet lite roligare, något som kanske är onödigt men som väcker begär. Ett exempel på detta var en fågel som visar när blomman i krukorna är torr.

Detta överenstämmelsen bland deltagarna visar på gemenskap, även om personerna hade olika bakgrunder, intressen samt kunskaper. Efter urvalet ställdes en fråga om det fanns en idé som skulle kunna exkluderas. En intressant diskussion kom upp varför DesignTorget inte bjöd på service utan endast på produkter. En idé under kategorin "Något för alla" hade en produkt som var en "Applikation för glömska". Man kom snabbt på att en app skulle kunna vara en del av en produkt, som t.ex. en motsvarighet till "eat sweden" fast en "eat göteborg". En vidare diskussion om tjänster ledde till att DesignTorget tjänstedesign gick ut på att sälja design i en "snygg förpackning". Annars tyckte gruppen, som Kaj Lövfander uttryckte det, att DesignTorget har "allt mellan himmel och jord"!

I diskussionen om övning 1 tyckte Joakim Thedin att det kändes kul att från början tillsammans skissa på idéer och utarbeta dem från första frön. Han påpekade att han gärna blev inspirerad av andras kommentarer och skulle gärna utveckla vidare dessa i team.

Övning 2 i workshopen övergick till en diskussion om en pågående tävling "Mönsterjakten" som ingår under "Egna saker". Här förekom väldigt många bra infallsvinklar som kommer att tas upp under analysen.

5

NYA MÖJLIGHETER.

5. 1 Nya vägar.

Som studien visar har DesignTorget tre utsatta framtida mål; att växa till ett större antal butiker, att öka den egna produktionen och att utveckla sin webshopp. DesignTorgets möjligheter till utveckling samt utmaningar som de står inför är många. Att ständigt tillgodose sina kunder med unika produkter är en elementär utmaning. Att hålla en god kontakt med sina kunder samt underlätta mötet mellan designern och kunden ger DesignTorget ett starkt varumärke. Följaktligen kommer jag att redogöra för vilka möjligheter DesignTorget har till en fortsatt utveckling och vilka vägar finns att gå med genom att blicka tillbaka till inspirationsstudien om öppen innovation.

Efter att ha studerat bilden på hur DesignTorget jobbar idag, kan vi se att det liknar en **"ut-och-in"** process som Gasmal och Enkel (2010) beskriver som inflöden av kunskap från externa källor för att stärka den interna utvecklingen genom interaktion med kunder och leverantörer. Ca hälften av DesignTorgets sortiment består av kommissioner kommande utifrån. Därigenom är butikskedjan ständigt unika, eftersom de uppdaterar sitt sortiment med det senaste från olika kreatörer. Detta leder till att DesignTorget är väldigt innovativa, men som vi har fått skåda jobbar de inte själva med denna utveckling. Blickar vi även tillbaka i historien fanns det en större öppenhet för alla att komma in med sina bidrag. Idag finns det för många bidrag för en för liten butiksyta. Ett av förslagen som har kom upp via intervjuerna var att göra något liknande som kickstarter.com. Här, under en viss tid, engagerar man människor till samarbete och bidrag innan produktionen sätts igång. Jonas Forsman (2011) menar att "detta kan hjälpa att ta fram nya produkter". För att underlätta framtagande av nya produkter, förekom även idéer från de intervjuade designerna att anordna event/workshops i respektive butik för kreatörerna emellan, som också ger en geografisk spridning. Lösningar till filtreringen av alla idéer som kommer in beskrivs längre ner.

Som bilden visar finns det inte heller några **interaktionsplattformar** för att interagera med kunder eller med designers. Under tillfällen som "Årets sak" finns möjlighet för intressenter att möta kreatörerna bakom idén. Här finns även möjlighet för kreatörerna att samtala och nätverka. I samtal med designers får jag höra att "DesignTorget borde arrangera mingel för kunder med designers där man får chansen att berätta om sina

verk, presentera sig själva och kanske även få signera sina verk som vid t.ex. "skivsignering" (Joakim Thedin, 2011). Jonas Forsman (2010) säger också att det "vore skoj att bara anordna någon träff för folk som säljer sina prylar på DesignTorget, att allt inte måste vara på Facebook/nätet utan att man faktiskt träffas på riktigt". Detta är något som kan kopplas tillbaka till Chris Bängels prat om att **underlätta mötet** (InnovationManagement, 2011). Designers tycker alltså att det hade varit givande för dem att dels kunna träffas mer emellan varandra, men även att få komma kunderna närmare. Hur ser DesignTorgets kunder i sin tur på detta? Några av de tillfrågade säger att de inte bara är intresserade av designern bakom produkten men även av tanken bakom av idén. Några nämner att de skulle vilja vara med och utveckla en idé tillsammans med kreatören. Vissa hävdar att de bär på idéer men att de inte vet hur man utvecklar dem och några nämner att de ibland gör saker själva hemma. Kunder tycker även att Jury-arbetet verkar väldigt intressant och hade önskat sig vara med på en bedömning och kanske även fått möjligheten att titta på de idéer som inte kommer vidare.

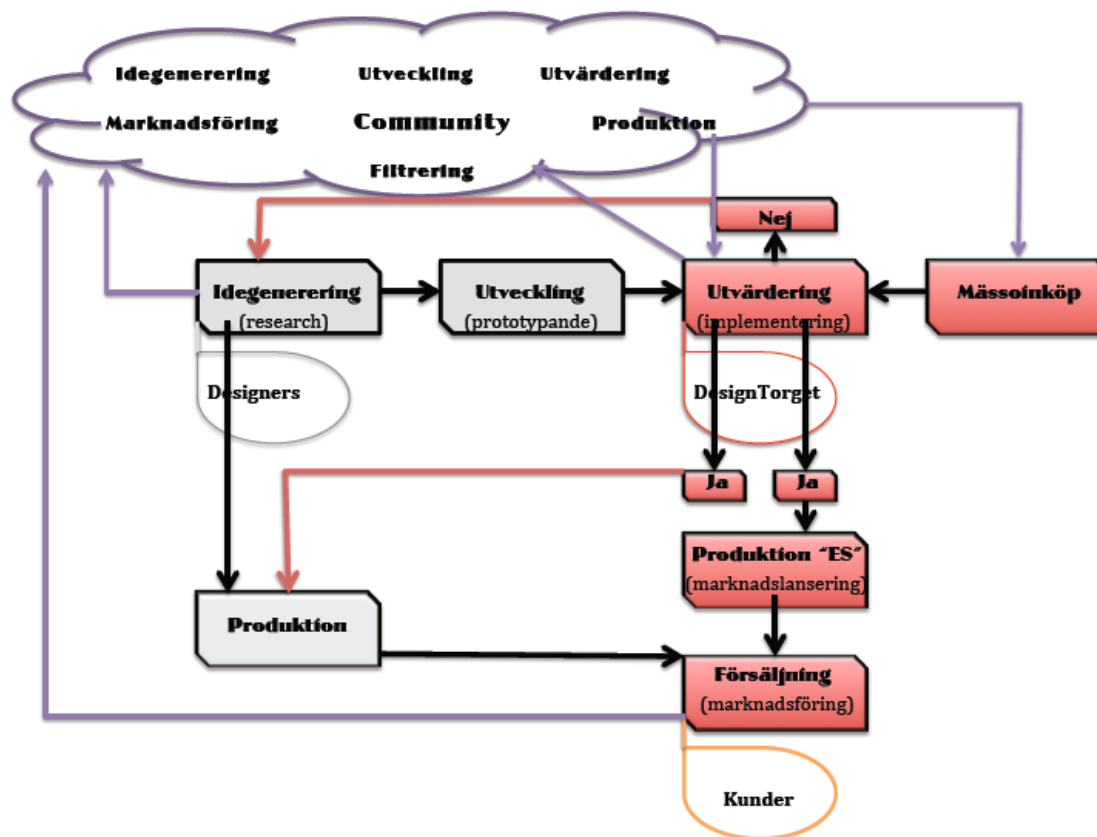
Designtorget tycker att de är unika med sin jury. De flesta jag samtalar med tycker också att en jury eller, som jag vill uttrycka det, en **facilitet** kan vara bra för att fel produkter eller mönster "som bajs på muggen" filtreras bort. Som det ser ut idag sker detta bakom stängda dörrar, dels på grund av att de idéer som inte är i produktion än inte ska kunna kopieras. Gorne (2011) tycker dock att det skulle underlätta om det fanns ett slags community som kunde hjälpa till med att bringa fler unika idéer till konceptet. En annan möjlighet skulle även vara en "extra filtrering" som communityn skulle kunna ha internt innan "topp-idéerna" når DesignTorget.

Under workshopen testades ett sådant "community" som skulle kunna ligga utanför den "vanliga verksamheten". Här jobbade vi tillsammans med idéer med ett fokus på mångfald i gruppen med olika kunskaper och intresseområden. Deltagare var gärna villiga till att bygga på varandras idéer för att komma på unika saker. Omröstningen var väldigt jämn när det kom till favoritsaker och vi fick en klar bild på slutet av vad tycktes känna igen med det "verkliga" DesignTorget.

5.2 Ny innovationsmodell.

För att skapa tillfällen som kan leda till nya produkter och interaktion, presenterar jag en idé för DesignTorget som går ut på att bygga ett community på en virtuell plats där DesignTorget fungerar som en facilitator eller intermediär och underhållare av ramverket. Här är den nya

bilden på DesignTorgets innovationsprocess där jag har implementerat idéer för ett öppet nätverkande och ett gemensam idéskapande!



En community skapas utanför DesignTorgets nuvarande arbetsflöde där man inte förändrar det dagliga arbetet med innovationer. Communityn fungerar som en ny mötesplats som är öppen för alla och DesignTorget står bakom ramverket. Hit kan alltså både kunder och nya eller befintliga designers ansöka. Här är alla välkomna precis som för i tiden på DesignTorget. Inom ramverket av communityn pågår en egen idégenerering, konceptutveckling, utvärdering, filtrering, marknadsföring samt en gemensam produktion. Det är ett öppet och ständigt flöde där man går fram och tillbaka i processen och deltagare kan bidra i olika stadier. Här delar man på idéer, utvecklar och deltar i framtagande av nya produkter. När kreatörer ingår i ett nätverk finns en möjligheter att "dela på" och erbjuda sina **produktionskedjor**, vilket kan underlätta för de som inte sysslar med produktion till vardags. Kunder som endast bär på idéer vill kanske mest bidra med dessa och kan inte ta hand om utvecklingen själva. Som i konceptet www.shapeways.com finns möjligheter för kreativa människor att idéskissa och sedan beställa hem sin egen design som underhållaren av ramverket producerar. Kunden betalar för produktionen samt frakten.

Idégenereringen av en grupp med så bred **mångfald** kommer att leda till fler och utvecklade idéer. Här kan DesignTorget, som crowdsourcing förespråkar, låta folkmassan **filtrera** de mest tilltalade bidragen innan de når juryn, som kan ha ett sista avgörande. Detta kan ske dels genom omröstning, dels genom decentraliserade grupper med "mentorer" bland designers som tillsammans med grupperna leder fram idéerna. Genom att ha "mentorer" eller andra kreatörer som har en stark **medvetenhet** om DesignTorgets prylar, kan detta leda till att färre idéer faller bort. Dels kommer det att finnas en medvetenhet i communityn om vilka produkter som förekommer, så att de inte ska upprepas, och dels så skapas en stark kultur som kommer att generera rätt produkter för butikskedjan. Som det pratas om under användardriven innovation figurerar lead-users som kan fungera som trendsättare inom nätverket och ett först kontakt mot facilitörerna.

En community kan även underlätta för DesignTorget att styra in problem eller förfrågningar pågående under "Egna saker". Som i exemplet med OpenIDEO kan DesignTorget se ett behov och ge en uppgift till communityn. Här förespråkar jag dock en större öppenhet än vad det är i OpenIDEOs fall, med specifika teman. Det kan vara som i "Mönsterjakten" att man levererar ett mönster, men här blir det lättare för alla att delta och tillsammans bygga ett mönster. Som Sandra Wall på HDK säger "är design faktiskt för alla", att det inte är som i konstuttryck att varje individ måste få jobba själv på sitt verk och att den endast återspeglar hans

identitet. Hon menar på att man tillsammans skapar bättre idéer, bara man i förtid kan om behövs bestämma hur man pekar ut dem som bidrog till utvecklingen. Jag skulle även förespråka, eftersom inte alla har Facebook, att även göra **event** i verkligheten. Som jag har lyckats observera under workshopen samt vid samtal med kreatörerna, tyckte de att en fysisk plats skulle göra det roligare och mer tillgängligt. Här kan jag referera till Otto von Busch, forskare och modeaktivist, som ofta anordnar "göra-om" event där man syr om och "swappar" plagg med varandra. Här bringar man med sig material, ett kreativt och öppet sinne, där man kan få umgås med inbjudna designers. Ett liknande event skulle DesignTorget kunna anordna för att även öppna upp för en mötesplats i verkligheten. Här skulle man kunna ta med sig gamla saker eller material, utveckla och bygga prototyper i ett samarbete. Här skulle man även kunna bjuda på mingel, tilltugg och andra trevligheter, liknande "à La London" marknaden. Ett sådant möte skulle kunna likna den öppna marknadsplatsen som DesignTorget hade, där man går lite tillbaka till historien om "lastpallarna på Kulturhuset".

Communityn kommer att ändra fokus från "butik" till "**digitalt**". En annan möjlighet som kan uppstå är att det finns plats för fler produkter online, som i **long-tail**-versionen. Det kommer att finnas plats även för de udda saker, som kanske inte kommer in till DesignTorget idag för att det inte finns plats eller att de försvinner fort för att de inte säljer lika bra. Idag har DesignTorget ett begränsat antal artiklar på webbshoppen. Det som skickas från webbshoppen idag finns i "en egen" butik, varifrån all sortiment skickas iväg. Det som ett community skulle underlätta för, är att designers själva skulle kunna skicka det som beställs. Med gemensamma produktionsmöjligheter kan kreatörerna hjälpas åt för att ständigt hålla igång produktionen. Idag är det fortfarande upp till dem själva att undersöka status på lagret i varje butik där de säljer sina prylar. På samma sätt skulle de kunna skicka sina produkter direkt till kunderna, med kanske även en kort personlig hälsning som skulle kunna ge mervärde. Emelie Nilsson (2011) tyckte även att det kunde underlätta om det fanns ett digitalt konto man kunde ha på DesignTorget, där det fanns en uppdatering kring lagerstatus mm. Det sparar lite tid och är användarvänligt.

Den nya bilden visar att även kunder kan komma in i communityn där de bl.a. få möta designers bakom befintliga produkter. Här blir det fokus på användaren, på interaktionen mellan olika parter, samt en mer tjänsteorientering. DesignTorget får en roll som underhållare av ramverket, som en facilitator snarare än en jury

som jobbar bakom stängda dörrar. Inom ramverket skapas en kultur där det blir lättare att få **feedback** direkt från sina användare. Som jag har fått uppleva, fanns det inte många återkopplingar från kunderna till kreatörernas produkter på hemsidan idag. Detta kan bero på brist på underbyggande av en kultur. Inom ramverket uppstår en kultur där öppen interaktion och konstruktiv kritik kan råda som underlättar för feedback.

Det som diskuterades med Helena Gorne, var att det finns en risk för kopiering, om idéer kommer ut innan de har sats i produktion. En lösning på detta är att man då virtuellt sätter en "etikett" på idéerna, visa att de tillhör DesignTorgets community. Som diskuterat i teorin är det tids- och pengakrävande att ständigt gardera sig med olika slags skydd och däremot kan en sådan öppen process generera till fler fördelar. För de som absolut inte vill delta i en sådan process finns den "befintliga" vägen att gå genom inlämning av kommissioner till juryn. För att visa att man förespråkar öppenhet i ett sådant samhälle, skulle DesignTorget även kunna dela med sig av sina **mönster** från den egna produktionen. På www.burdastyle.com ger Karl Lagerfeld ut ett mönster på en av hans klänningar. DesignTorget skulle lika bra kunna "lägga ut" ett mönster som kunderna skulle kunna använda till sina väskor eller mössor och vara levande reklam för DesignTorget.

Som vi ser kan Communityn koppla alla "lösa" delar i den gamla innovationsprocessen. Här kan även ett mässofilter skapas. I ett nätverk förekommer det människor som håller ständigt koll på och **tolkar trender** som kan ge idéer till nya saker som kan köpas in till DesignTorget. Mentorerna kan även få följa med på mässor som extra stöd. På DesignTorgets nuvarande hemsida skulle man kunna ha ett forum där man diskuterar produkter, lämnar kommentarer, laddar upp sina egna bilder, röstar, mm. På hemsidan, för att gå ännu längre, finns det även plats för en **fyndhörna** samt en **marknadsplats** med "tidigare" prylar. Som Thedin (2011) föreslog skulle man kunna ha en försäljning med de produkter som inte har sålts och ska skickas tillbaka till designern. Detta skulle vara understödande för kreatören att dels inte behöva betala för frakten och dels slippa sälja de som blev kvar någon annanstans. En marknadsplats där kunder själva säljer sina tidigare inhandlade prylar på hemsidan skulle också fungera som en "återanvändning" av gamla prylar, kanske även storsäljarna. Det skulle inte på något sätt försämra bilden på DesignTorget som varumärket som helhet, snarare erbjuda en möjlighet till att köpa något till en billigare peng och kunna ge större utrymme för kunderna att vara mer aktiva.

6

SLUTDISKUSSION.

Open Innovation handlar huvudsakligen om tre saker: öppenhet för externa idéer för en gemensam utveckling, en interaktion mellan olika kunskaper och ett nätverkande över gränser för ett uppbyggande av en stark kultur. Sammanfattningsvis skulle jag vilja svara på frågan, med återblick på min fallstudie, om vilka möjligheter för utveckling samt innovation Open Innovation ger. Möjligheterna kan vara många beroende på till vilken grad man vill implementera "öppenhet". Som vi ser i fallstudien, behöver inte Open Innovation handla om att man öppnar upp från alla håll och att alla beslut och utveckling görs gemensamt. Det handlar snarare om en balans mellan **interna och externa kunskaper** eller idéer än total öppenhet. Det förekommer exempel på verksamheter som endast bygger på öppet samarbete, men för företag som är större och har en välutarbetad affärsidé är det svårare att plötsligt förändra hela organisationen och rubba på nuvarande arbetsflöde. Det kan kännas otryggt och okontrollerbart. I DesignTorgets fall finns den möjligheten att ha ett community vid sidan om sitt befintliga skelett, och här blir det en management fråga om att hantera ramverket. Det krävs självklart tid och styrka att driva och underhålla ett sådant community. Företag måste som sagt förespråka förändringar och utveckling och göra ett övervägande mellan att anställa mer personal in-house eller att etablera externa kunskaper.

Förutom att Open Innovation inte behöver innebära total öppenhet, behöver det inte alltid kännetecknas som något **virtuellt**. Den lättaste vägen att bygga ett nätverk eller community är via nätet. Det kostar mindre, det är mer tillgängligt för alla och skapar nya interaktioner. Det som också är väldigt väsentligt är att det skapar förutsättningar för nya **fysiska möten**. Ett klick på Facebook leder till en grupp som i sin tur kan leda till ett möte/event i verkligheten. Internet underlättar för oss att kunna träffas på riktigt, att kunna samla många människor på en plats samtidigt. Som jag nämner under beskrivningen av tävlingar som DesignTorget utvecklar, kan ett event generera fler deltagare, ge möjlighet till ett annorlunda utbyte av idéer med ett fysiskt möte och underhållning och möjligheten att lära känna varumärket och personerna som står bakom på närmare sätt.

Igen... Open Innovation är en **balans** mellan öppet och stängt samt virtuellt och fysiskt! Kan du balansera detta kan du bli innovativ!
Lycka till!

8.1 Litteratur:

- Anderson, C. (2006) *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Brikler, J. (2008) *Vetenskapsteori*. Malmö: Liber.
- Botsman, R. & Rogers, R. (2010) *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: HarperCollins.
- Brabham, D. C. (2008) *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving*. USA: University of Utah.
- Chapin, K. (2010) *The Handmade Marketplace: How to Sell Your Crafts Locally, Globally and Online*. North Adams: Storey Publishing.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Elmqvist, M., Fredberg, T. & Ollila, S. (2009) *Exploring the field of open innovation*. Vol. 12 No. 3, 2009, pp. 326-345.
- Howe, J. (2008) *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. New York: Crown Publishing Group.
- Karlöf, B. (2008) *Innovation och affärsutveckling*. Stockholm: SIS Förlag.
- Ilasco, M. M. (2007) *Craft, Inc.: Turn Your Creative Hobby into a Business*. Vancouver: Raincoast Books.
- Remneland, B. (2010) *Öppen innovation*. Malmö: Liber.
- Remneland, B. et al. (2011) *Open Innovation, Generativity and The Supplier as Peer: The Case of iPhone and Android*. Vol. 15 No. 1, 2011, pp. 1-26.
- Rheingold, H. (2002) *Smart Mobs: The Next Social Revolution*. New Caledonia: Peresus Books Group.
- Rothwell, R. (1994) *Towards the Fifth-generation Innovation Process, International Marketing Review*. Vol. 11 No. 1, 1994, pp. 7-31.
- Page, S.E. (2007) *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

- Surowiecki, J. (2004) *The Wisdom of Crowds*. New York: Random House
- Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Brothers
- Thomke, S. H. (2003) *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Verganti, R. (2009) *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Von Busch, O. et al. (2010) *Vad händer sen?* Göteborg: Camino förlag.
- Von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Von Hippel, E. (1986) *Lead Users*. Vol. 32, No. 7, 1986. pp. 791-805.
- Von Hippel, E. (1999) *Creating Breakthroughs at 3M*. Boston: Harvard Business Review

8.2 Elektroniska källor:

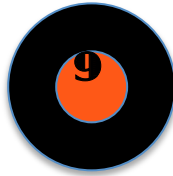
- Alibaba. Tillgänglig: <http://www.alibaba.com> (2011-05-11)
- American Apparel. <http://americanapparel.net/> (2011-02-25)
- BurdaStyle. Tillgänglig: www.burdastyle.com (2011-01-20)
- Chaordix. Tillgänglig: <http://www.chaordix.com/> (2011-04-28)
- Continuum. Tillgänglig: <http://www.continuumbooks.com> (2011-02-13)
- Creative Tolls. Tillgänglig: <http://www.creativetools.se/> (2011-02-11)
- Digg. Tillgänglig: <http://digg.com/> (2011-01-18)
- Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010) *The future of open innovation*. Tillgänglig: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x/pdf> (2011-02-03)
- Get it made. Tillgänglig: <http://getitmade.com/> (2011-05-02)
- Google books projects. Tillgänglig: http://www.associatedcontent.com/article/2764538/what_is_the_google_books_project.html?cat=38 (2011-04-11)
- House300. Tillgänglig: <http://www.300house.com/> (2011-04-22)
- Etsy. Tillgänglig: www.etsy.com (2011-03-02)
- Fredberg, T., Elmquist, M. & Ollila, S. (2008) *Managing Open Innovation*. Tillgänglig: <http://www.openinnovation.eu/download/vr-08-02.pdf> (2011-02-03)
- IdeaStorm. Tillgänglig: <http://www.ideastorm.com/> (2011-03-05)
- IDEO. Tillgänglig: <http://www.ideo.com/about/> (2011-03-21)
- InnovationManagement. Tillgänglig: http://www.innovationmanagement.se/2011/04/15/turning-brains-into-idea-machines/?utm_source=Subscribers+InnovationManagement.se&utm_campaign=55b20197b3-Five+Steps+to+Profitable+Innovation&utm_medium=email (2011-03-01)

InnovationManagement. Tillgänglig: http://www.innovationmanagement.se/2011/04/14/chris-bangle-on-innovation/?utm_source=Subscribers+InnovationManagement.se&utm_campaign=55b20197b3-Five+Steps+to+Profitable+Innovation&utm_medium=email (2011-03-01)
OECD Tillgänglig: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/33/2090561.pdf> (2011-04-20)
LookBook. Tillgänglig: <http://lookbook.nu> (2011-03-05)
Marvelous Designer. Tillgänglig: <http://www.marvelousdesigner.com/> (2011-05-01)
Mechanix Illustrated. Tillgänglig: <http://www.rqriley.com/plans.html> (2011-04-27)
Adidas toolkit. Tillgänglig: <http://www.overlandagency.com/+brand+toolkit+intranet.aspx> (2011-04-01)
Modette. Tillgänglig: <http://nyheter24.se/modette/> (2011-02-02)
Plork. Tillgänglig: www.plork.com (2011-02-15)
OpenIDOE. Tillgänglig: www.openideo.com (2011-01-18)
Shapeways. Tillgänglig: www.shapeways.com/ (2011-03-03)
TechCrunch. Tillgänglig: <http://techcrunch.com/2007/06/15/the-rise-of-the-prosumer/> (2011-05-16)
Trendwatching. Tillgänglig: <http://trendwatching.com/briefing/> (2011-04-11)
Threadless. Tillgänglig: www.threadless.com (2011-03-01)

8.3 Övriga:

Muntlig intervju (samt mejlintervjuer) med Maria Kreutz, HDK, 2011-02-25
Muntlig intervju (samt mejlintervjuer) med Helena Gorne, HDK, 2011-03-31
Muntlig intervju med Joakim Thedin, Oak Industries, 2011-03-16
Telefonintervju med Emelie Nilsson, 2011-04-09
Mejlintervjuer med Jonas Forsman, Martin Björson samt Lars Wettre
Intervju med Sandra Wall, HDK, 2011-04-18
Föreläsning "Open Innovation in Practise" med Jan och Petra Bosch, Chalmers, 2011-05-04
Observation på DesignTorget, 2011-04-16
Workshop, HDK, 2011-04-12

Bilder i detta dokument är antingen hämtade från internet och förvrängda eller tagna av mig själv.



BILAGA.

9.1 Workshop.

DEL 1

1. Introduktion om Öppen Innovation samt DesignTorget (5 minuter)
2. Brainstorming om DesignTorget – ord som förknippas med DesignTorget (5 minuter)
3. Alla väljer ett favorit-ord var som de förknippas med DesignTorget.
4. Uppgift: Beskriv ordet med en mening och rita eller skriv vad produkten skulle kunna vara (2x6 minuter med Slipwriting)
5. Alla beskriver hur de har tänkt.
6. Någon idé som inte passar Designtorget? Fritt antal (markera med kryss)
7. Någon idé ni skulle vilja rösta på? Två val var (markera med pluppar, alla får en varsin färg)!

DEL 2

Beskrivning om "Mönsterjakten" (5 minuter)

Frågor:

Vad är det som är drivande?

Vilka utmaningar finns?

Vilka för/nackdelar finns det?

Vad tycks om röstningen?

Vad tycks om priserna?

Om man gör ett event på en fysisk plats istället, med samma idé.....

Kan något annat erbjudas?

Kan fler idéer/andra komma fram?

Hur kan röstningen/urvalet gå till?

Bidrag från etablerade designers?

Andra underhållningar?

Slutdiskussion:

Vad är DesignTorget bra på?