

26. januar 2006

Bilag om brugerdreven innovation¹

1. Kort om brugerdreven innovation

Brugerdreven innovation er innovation, der tager afsæt i systematisk viden om kunder og markeder, *jf. eksemplerne i boks 1.*

Boks 1: Eksempler på brugerdreven innovation

Coloplasts udvikling af en ny brugervenlig stomipose på baggrund af en systematisk dialog med de sygeplejersker, hvis patienter anvender posen.

Den amerikanske modevirksomhed GAP Inc. byggede prøverummene større, fordi deres afdeling for "Consumer Insights" har fundet ud af, at teenagere sjældent shopper alene.

Virksomheden Intel indrettede virksomheden med udgangspunkt i brugerbehov i stedet for teknologier. Hvor virksomhedens afdelinger før hed "Servers", "Laptops" og "Mobile Phones" mv., hedder de i dag "Digital Home", "Digital Health" og "Mobile Lifestyle" mv.

Der findes et bredt spektrum af metoder, kompetencer og viden til at afdække brugernes behov.

I den ene ende af spektret findes traditionelle metoder i form af fx spørgeskemaundersøgelser og fokusgrupper til at afdække erkendte behov inden for fag som afsætningsøkonomi og marketing mv. I den anden ende af spektret er der tale om metoder, der sikrer systematisk afdækning af ikke-erkendte behov, viden om mulige fremtidige markeder mv., input fra avancerede brugere mv.

Der er først nu ved at blive opbygget metoder, viden og kompetencer til brug for systematisk arbejde med ikke-erkendte behov mv. Der findes således kun enkelte specialiserede forskningsmiljøer på området, og disse findes i dag primært i USA, *jf. boks 2.*

Undersøgelser har vist, at virksomheder har større chance for at opnå kommerciel succes med nye produkter og koncepter, når de tager afsæt i viden om kundernes behov.²

¹ Dette bilag er udarbejdet af Sekretariatet for ministerudvalget for Danmark i den globale økonomi. Bilaget er sendt til Globaliseringsrådet som faktuel baggrund for rådets drøftelser. Globaliseringsrådet kan ikke tages til indtægt for bilaget.

² Fx viser et studie af Mishra m.fl. fra 1996 af 288 succesfulde og ikke-succesfulde innovationsprojekter, at viden om kunde- og markedsforhold var den vigtigste faktor blandt i alt fem faktorer som alle viste sig at have betydning for lanceringen af nye produkter. Betydningen af kunde- og markedsforhold genfindes i en række lignende studier.

Boks 2: International forskning i brugerdriven innovation

Den eksisterende internationale forskning i brugerdriven innovation sker primært i USA. Det sker bl.a. i en række store amerikanske virksomheder som bl.a. Microsoft og Intel, som arbejder med at afkode kundebehov og sikre bedre forståelse for, hvordan brugere oplever og benytter konkrete produkter.

Samtidig findes der på amerikanske universiteter egentlige forskningsmiljøer vedrørende brugerdriven innovation:

- På Stanford University kombineres fagdiscipliner inden for ingeniørområdet, design, social videnskab, forretning mv. for at afdække kunde- og markedsbehov.
- På MIT forskes der i bruger-centreret innovation, herunder i udvikling af konkrete værktøjer til at inddrage avancerede brugere direkte i den konkrete produktudvikling.
- På University of South Dakota forskes i "menneskelige faktorer" i et tæt samarbejde med virksomheder som 3M, Toyota, General Motors m.fl. Eksempler på forskningsprojekter er læsbarhed af vejskilte og indretning af biler for ældre mennesker.

I USA er der tale om et tværfagligt felt, som samler teorier og metoder inden for områder som bl.a. etnografi, psykologi, sociologi, design og erhvervsøkonomi. Der er i USA fokus på, at den udviklede viden skal anvendes i erhvervslivet.

Kilde: ReD Associates: "Anvendt erhvervsantropologi. From Human Factors to Human Actors", 2005

Amerikanske erfaringer viser desuden, at innovationsprojekter, der inddrager de mest avancerede brugere, opnår op til otte gange større salg end traditionelle innovationsprojekter.³

Betydningen af virksomhedernes viden om kunderne afspejles også i en dansk undersøgelse. De virksomheder, som angiver kunderne som meget vigtige for deres innovation, har gennemsnitligt 12 pct. højere produktivitet end andre virksomheder.⁴ Egen forskning og udvikling har ligeledes en betydning for produktiviteten. Virksomheder, der lægger meget vægt på egen forskning og udvikling, har et gennemsnitligt produktivitetsniveau, der ligger 18 pct. over øvrige virksomheder.⁵ Analysen viser endvidere, at virksomheder har fordel af at kombinere input fra flere aktører – fx fra rådgivere, forskere og kunder. Generelt gælder det, at jo flere input en virksomhed får til innovationsprocessen, jo højere produktivitet har virksomheden indtil en vis grænse, hvor effekten så aftager.

2. Omfanget af brugerdriven innovation i Danmark

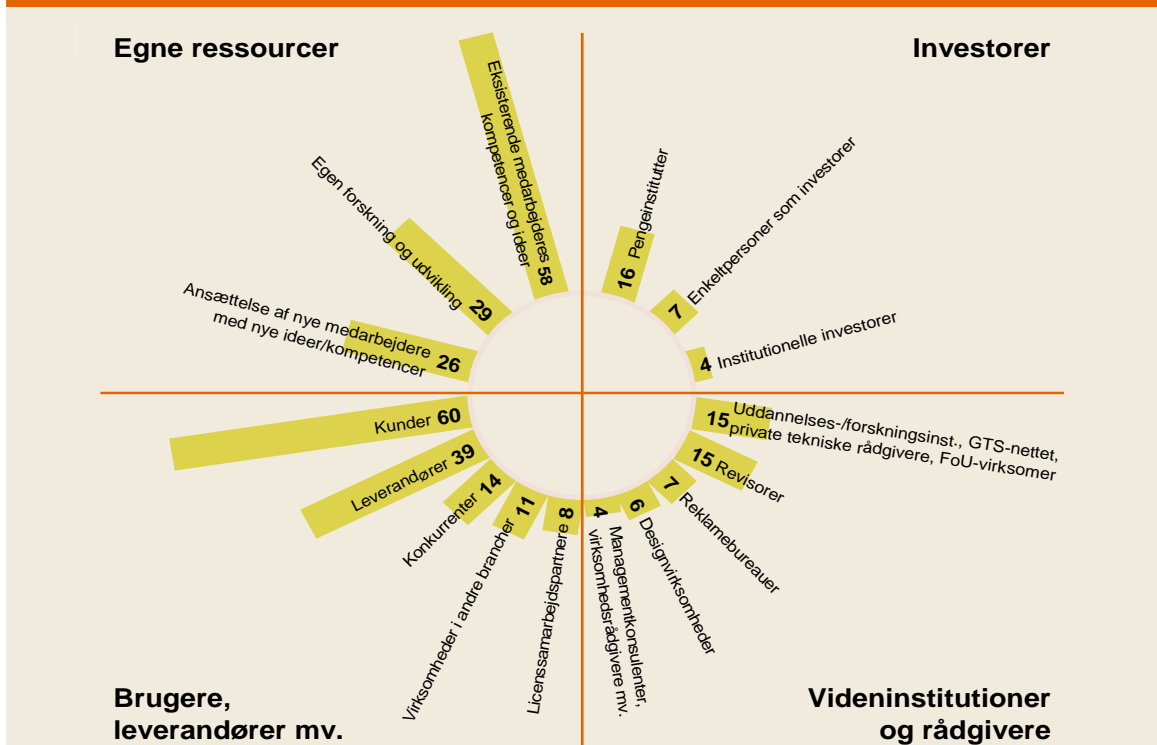
Innovative virksomheder anvender en lang række aktører og videnkilder, herunder brugere, leverandører, egne ressourcer, uddannelses- og forskningsinstitutioner, rådgivere og investorer, som input til innovationsarbejdet, *jf. figur 1*.

³ Gary L. Lilien, Pamela D. Morrison, Kathleen Searls, Mary Sonnack og Eric von Hippel: "Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation for New Product Development" i *Management Science*, vol. 48, no. 8, pp. 1042-1059, 2002.

⁴ Økonomi- og Erhvervsministeriet: "Vækstredgørelse 05", kapitel 5.

⁵ En anden undersøgelse har påvist, at virksomheder, der kombinerer forskningsbaseret læring med effektiv udnyttelse af erfaringsbaseret læring, er væsentlig mere tilbøjelige til at introducere nye produkter end virksomheder, der har en mere ensidig innovationsstrategi. "Udkantsområder, innovationsmåder og produktfornyelse". Jesper Lindgaard Christensen, Morten Berg Jensen, Bengt-Åke Lundvall, Peter Nielsen. Aalborg Universitet 2004.

Figur 1: Forhold der er meget vigtige for virksomhedernes evne til at innovere (pct.)

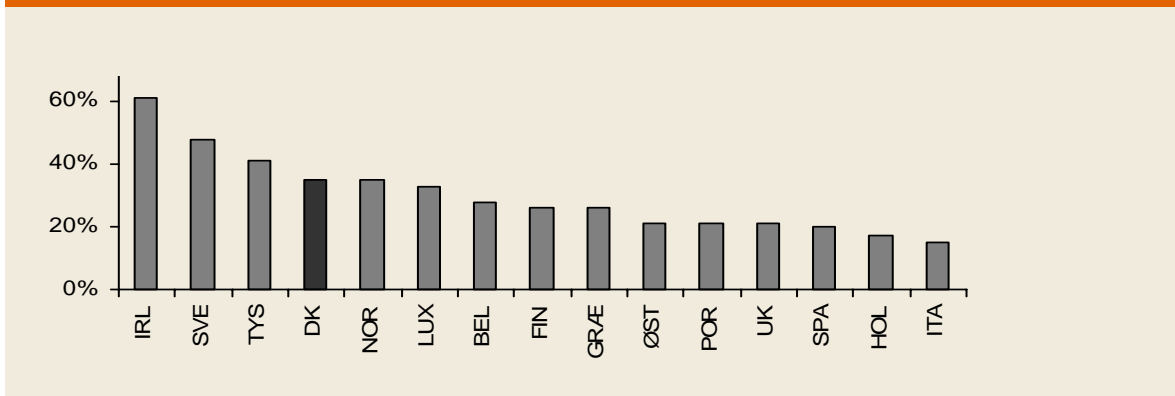


Note: Figuren angiver andelen af innovative virksomheder som på spørgsmålet "Hvad er vigtigt for virksomhedens evne til innovere" har vurderet den givne kategori som "meget vigtigt".

Kilde: Egen tilvirkning p.b.a. data fra spørgeskemaundersøgelse blandt 1.003 virksomheder gennemført af Gallup for Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2004.

Kunderne er den væsentligste enkeltfaktor i innovationsarbejdet. Danmark er blandt de fire lande i EU, hvor kunderne tillægges størst betydning som kilde til innovation, jf. figur 2.

Figur 2: Andel af innovative virksomheder, som angiver kunder som en vigtig kilde til innovation, 1998-2000



Kilde: European Commission: *Innovation in Europe. Results for the EU, Iceland and Norway*, publiceret 2004

Kundernes betydning i danske virksomheders innovationsarbejde bekræftes også i EU-Kommissionen seneste Innobarometer, der er baseret på en rundspørge om innovation til europæiske virksomhedsledere.⁶ For danske virksomhedsledere er ønsket om at imødekomme kundernes behov det vigtigste incitament til at innovere. Kun tyske virksomhedsledere tillægger hyppigere kundernes behov så stor betydning.

Der er imidlertid store forskelle på, hvor systematisk der arbejdes med at inddrage kundernes behov. Eksempelvis er det mindre end hver syvende virksomhed, der har gennemført systematiske markedsanalyser.⁷ Selv blandt virksomheder med over 250 ansatte har under halvdelen gennemført markedsanalyser.

Der er ikke gennemført repræsentative undersøgelser af, hvor mange virksomheder, der arbejder med mere avancerede analyser af brugernes ikke erkendte behov, men der findes undersøgelser af enkeltbrancher. De viser fx, at det inden for den danske elektronikindustri kun er hver 10. virksomhed, som i samarbejde med eksterne parter har gennemført mere avancerede bruger-analyser.⁸ På tværs af brancheanalyserne er det helt overvejende de store virksomheder, som har arbejdet med området.

For eventuelle faktuelle spørgsmål: Analysechef Klaus Rovsing Kristiansen på tlf. 33 92 31 75

⁶ I undersøgelsen spørges til, hvilke af følgende områder, som giver stærkest incitament til at innovere: imødekommelse af kundernes behov, priskonkurrence, produktivitetsforbedring, forbedret udnyttelse af teknik og maskiner, produktkonkurrence mv. Her angiver 46 pct. af de danske virksomhedsledere, at imødekommelse af kundernes behov giver det stærkeste incitament. Kun tyske virksomhedsledere tillægger dette større betydning.

⁷ "Service i forandring", Erhvervsministeriet, 1999. 12 pct. af servicevirksomhederne har gennemført systematisk markedsanalyser. På en række andre områder er såvel service- som industrivirksomheder analyseret. Ud fra det samlede billede vurderes det, at mindre end hver syvende virksomhed i erhvervslivet som helhed har gennemført egentlige markedsanalyser.

⁸ FORA: "Brugerdreven innovation – Resultater og anbefalinger", oktober 2005.