

## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen

### SIDE 2

Vigtige læringspunkter  
Om forfatteren

### SIDE 3

Summary

### SIDE 22

Anvendelse af bogens  
pointer



## DESIGN DRIVEN INNOVATION

### Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean

#### INTRODUKTION TIL BOGEN

Innovation har indtil nu været drevet af to ting: markedet og teknologiske gennembrud. Design-Driven Innovation tilbyder en tredje mulighed, nemlig innovation drevet af design. Design-Driven Innovation er en innovationsstrategi, der tillader virksomheder at fokusere på langsigtede mål og skabe visioner, som forbrugeren vil klynge sig til i årevis. Ved radikalt at innovere produktets mening sikres man langvarige konkurrencefordele, der er umulige for konkurrenter at kopiere. Design-Driven Innovation er vejen til produkter med en lang levetid, stor fortjeneste, stærke brands og bæredygtig vækst. I bogen præsenteres du for en systematisk proces til Design-Driven Innovation. Vær dog opmærksom på, at denne bog ikke er til lederen, der søger quick fixes. Denne bog er til den arbejdsomme, grundige og eftertænksomme leder, der er villig til at investere stort i langvarig succes. En investering, der primært består i at skabe meningsfulde relationer til dem, som Roberto Verganti kalder fortolkere. Fortolkere er et netværk af aktører – lige fra kunstnere til teknologileverandører til designskoler – der omgiver sig produkter og har en dyb indsigt i, hvordan mennesket tilskriver ting mening. Ved at lytte til og indgå i et tæt samarbejde med nøglefortolkere sikres virksomheden en viden, der vil skabe nye visioner og muligheder. Design-Driven Innovation er til virksomheder, der ikke vil jage eksisterende trends, men i stedet skabe sine egne.

Med udgangspunkt i mere end 20 års forskning og med inddragelsen af talrige eksempler giver bogen *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean* dig en grundig indføring i Design-Driven Innovation og demystificerer, hvordan serie-innovatører designer banebrydende produkter og services, som forbrugerne elsker, og som leverer konkurrencemæssige fordele, der ikke kan overgås.

God fornøjelse med læsningen!

## Vigtige læringspunkter

- Radikal innovation af mening er vejen til langvarige konkurrencemæssige fordele
- Innovation af mening kan ikke skabes i et vakuum! Virksomheden er afhængig af adgang til designdiskursen, der vil facilitere et netværk af nøglefortolkere.
- Design-Driven Innovation er den eneste innovationsstrategi, der mindsker konkurrence dramatisk, da replikering er omstændigt, hvis ikke umuligt.



**Om forfatteren: Roberto Verganti** har gennem tyve år forsket i udfordringerne ved innovation i mere end 100 forskellige virksomheder – lige fra giganter som Microsoft og Vodafone til små og dynamiske virksomheder som Alessi og Nintendo. Denne forskning har skabt fundamentet for en lang række udgivelser i magasiner som *Management Science* og *Harvard Business Review* samt etableringen af konsulentvirksomheden PROject Science, som hjælper virksomheder til at høste fordelene ved strategisk innovation. Denne bogudgivelse er Roberto Vergantis første, men den har ikke desto mindre høstet stor international anerkendelse for

# Summary

Bogen er inddelt i tre overordnede afsnit.

Første afsnit giver dig en introduktion til Design-Driven Innovation. En tilgang, der skaber langvarige konkurrencemæssige fordele gennem et øget fokus på radikal innovation gennem meningsskabelse fremfor inkremental innovation gennem produktoptimering.

Andet afsnit udforsker de underliggende egenskaber, der er nødvendige for, at en virksomhed kan implementere og eksekvere Design-Driven Innovation i sin tilgang til produkt- og serviceudvikling. I afsnittet sættes der særligt fokus på virksomhedens evne til at udnytte eksterne *fortolkere* gennem evnen til at lytte, fortolke og adressere designdiskursen.

Tredje afsnit sætter fokus på topledelsens rolle i Design-Driven Innovation samt hvor ansvaret skal placeres i forhold til effektivt at integrere tilgangen i virksomhedens daglige rutiner.

## HVAD ER DESIGN-DRIVEN INNOVATION?

Design-Driven innovation er en tilgang, der (som navnet antyder) er drevet af design. Derfor er det vigtigt at gøre helt klart, hvad forfatter Roberto Verganti forstår ved begrebet *design*.

Alt for ofte er design blevet beskrevet som modstykket til funktion. Ethvert produkt har en funktion og en form, og mens ingeniører tager sig af produktets funktion, tager designere sig af produktets form. Design er derfor som begreb ofte blevet forvekslet med begrebet *styling*, der primært relaterer sig til begreber som skønhed og æstetik. Der har derfor været en udpræget misforståelse om, at designerens rolle er at style og tilpasse produktets form til de eksisterende æstetiske standarder for, at produktet kan betragtes som værende smukt og æstetisk korrekt. Men hvordan kan design så ifølge Verganti være en innovativ tilgang, hvis design grundlæggende handler om at tilpasse sig eksisterende normer? Ifølge Verganti handler det om at forstå, hvad design egentligt er.

Design er et ord af latinsk oprindelse og er sammensat af ordene *de* + *signare*. Sammen betyder ordene noget i retningen af *at lave noget*, *at give noget betydning* eller *at angive noget som forskelligt fra noget andet*. Med afsæt i ordets oprindelige betydning, har Verganti defineret design som *'at skabe mening (i ting)'*.

Verganti er langt fra den første, der har set forbindelsen mellem design og mening. Mange studier har kunnet bekræfte, at produkter er vigtige meningsbærere, da de er i stand til at udtrykke mål, manifestere viden og evner, og kan forme identiteten hos dets brugere. Derfor har man også kunnet konkludere, at menneskets identitet i høj grad er reflekteret i de ting, vi interagerer med.

Derfor er det også vigtigt at forstå, at mens produkter på den ene side tilfredsstillende et funktionelt behov gennem produktets ydeevne, så tilfredsstillende produkter samtidigt et emotionelt behov gennem produktets design. Det dialektiske forhold er derfor ikke imellem form og funktion, men derimod mellem funktion og mening.

Virksomheder har dog alt for længe haft et ensidigt fokus på at innovere produktets funktion, mens produktets mening er forblevet uberørt. Innovationsstrategier har været baseret på at opnå et teknologisk gennembrud, der kan optimere, forbedre og nytænke produktets funktion, mens den grundlæggende mening og betydning af produktet forbliver den samme. Virksomheder med sådanne innovationsstrategier, der er målrettet at optimere produktets ydeevne indenfor markedets eksisterende krav, risikerer dog at blive forbigået af nogle få

visionære virksomheder, der opnår store og langvarige konkurrencemæssige fordele ved at foreslå nye betydninger til eksisterende produkter. Dette er kernen i Design-Driven Innovation, og du vil nu få indsigt i, hvorfor din virksomhed bør gå fra en market-pull innovationsstrategi til en design-push innovationsstrategi.

## WANT TO BE RADICAL? FORGET USER-CENTERED INNOVATION

I bogen identificerer Verganti tre typer af innovations-strategier. Disse er *market-pull innovation*, *technology-push innovation* og *design-push*.

*Market-pull innovation* tager udgangspunkt i analyser af forbrugerens behov, hvor der derefter findes teknologier, der kan tilfredsstille disse behov, mens man sideløbende opdaterer produktets udseende, så det matcher tidens trends. Målet er ikke at stille spørgsmålstejn ved produktets funktion eller mening, men blot at tilpasse det til forbrugerens ønsker.

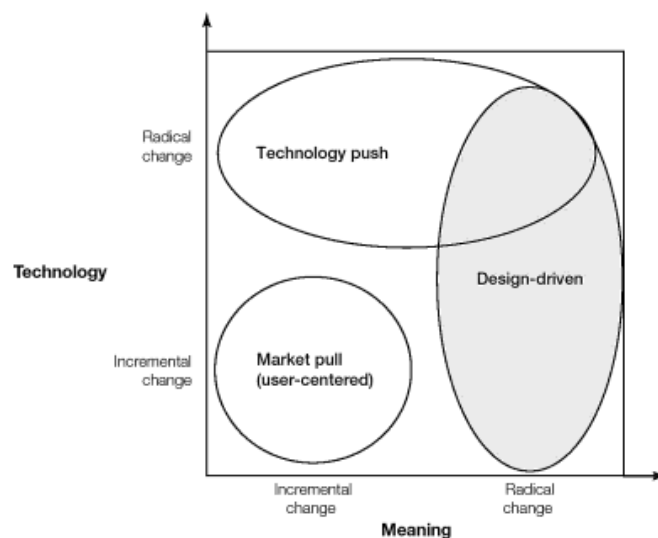
*Technology-push innovation* reflekterer avanceret teknologisk forskning og udvikling. Denne research følger det typiske mønster for videnskabelige opdagelser og teknologiske udvikling; først testes en lang opfindelser, der til sidst leder et teknologisk gennembrud. Dette gennembrud suppleres og forbedres med konstante inkrementelle opfindelser, der er tilpasset markedets behov for mere effektive løsninger, indtil et nyt gennembrud opstår.

Den sidste innovationsstrategi er *design-push innovation* eller dét, som Verganti kalder Design-Driven innovation. Her er det virksomhedens vision om nye og banebrydende meninger, der skaber innovationen.

**The strategy of design-driven innovation as the radical change of meanings**

Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovation What Things Mean*, s. 61.

Modsat tidligere innovationsteoretikere, der mener, at radikal innovation bør drives af teknologiske gennembrud, så mener Verganti, at radikal innovation i højere grad bør drives en radikal nytænkning af produktets design – altså måden, produktet skaber mening for forbrugeren.



Ledere, der investerer i radikal innovation af mening, anerkender, at snarere end at tage afsæt i forbrugerens behov, så bør processen gå den anden vej; Virksomheden skal *foreslå* en banebrydende vision til forbrugeren. Hvis man som virksomhed giver forbrugeren dét, som forbrugeren vil have, så vil produktet aldrig nogensinde være innovativt. Forbrugeren forventer forbedringer. Forbrugeren forventer, at ny teknologi vil optimere produktet i sådan en grad, som man ikke troede var muligt.

Det forholder sig sådan, at traditionelle market-pull innovationsmetoder, som undersøger forbrugerens modtagelse *før* produktet lanceres, er bidragende til at begrænse den radikale innovation af mening. Det gør de, fordi radikal innovation tager sit udgangspunkt i en helt

andet kontekst og helt andre forbrugertilgange end de produkter, som allerede findes på markedet. Hvis en virksomhed tester en banebrydende meningsforandring gennem traditionelle forbrugerundersøgelser såsom fokusgrupper, så vil deltagerne helt naturligt lede efter den mening, de allerede kender og forstår ved produktet. Verganti bruger et eksempel i bogen, som beskriver, hvad der typisk sker, når virksomheder inddrager forbrugeren for tidligt i innovationsprojektet.

I 1993 lancerede Allesi, der producerer husholdningsartikler, en produktlinje, som bestod af forskellige køkkenredskaber med et særdeles legesygt design. Heriblandt var en tandstik holder, der lignede en kanin på vej op af en top hat, en nøddeknekker, der lignede et egern, hvis tænder kunne knække nødder, og en proptrækker, der lignede en kvinde i en yndig rød kjole. Ingen af disse køkkenredskaber havde en bedre ydeevne end Allesi's tidligere produkter og produkterne præsterede heller ikke bedre i tests mod redskaber fra andre producenter. Hvad, der gjorde dem unikke, var deres emotionelle design. Allesi ønskede radikalt at innovere deres produkters betydning for forbrugeren.



Redskaberne skulle mere end at tilfredsstille et funktionelt behov, eftersom stort set alle køkkenredskaber – uanset producent – præsterer nogenlunde identisk. Disse køkkenredskaber skulle derimod tilfredsstille et emotionelt behov. Et behov for at lege og føle sig tryk. Køkkenredskaberne skulle være en slags teddybjørn for voksne. Dét var visionen, Allesi ønskede at foreslå til forbrugeren. Men da produkterne blev testet i en fokusgruppe, var der ingen deltagere, der forstod visionen. Alle deltagerne undersøgte og testede redskaberne, men kunne konkludere, at de ganske rigtigt *ikke* præsterede bedre end hvilket som helst andet køkkenredskab. De ledte efter den samme mening, som de allerede kendte og forstod ved et køkkenredskab. Heldigvis var Allesi kløgtig nok til ikke at lade disse forbrugerundersøgelser bestemme fremtiden for disse produkter, og de blev kort efter lanceret på markedet. Efter få år kunne Allesi registrere dobbeltcifret vækst i regnskaberne, og forbrugernes tilbagemeldinger viste, at de *elskede* disse legesyge køkkenredskaber. Responsen fra forbrugeren var, at disse køkkenredskaber havde gjort den legitime for en voksen at have et stykke legetøj gemt i skuffen.

Dette eksempel er blot et af bogens mange eksempler, der bekræfter, at radikal innovation af mening ikke skabes på baggrund af traditionelle market-pull undersøgelser. Men faktisk det lige modsatte! Virksomheder er nødt til at 'pushe' en banebrydende vision ud på markedet ved at tilbyde dem en vision; et meningsforslag. Når dette forslag er succesfuldt og forbrugerne elsker det, så har virksomheden opnået en langvarig konkurrencemæssig fordel.

For mange managere og managementforskere kan dette lyde nærmest blasfemisk. Sandt at sige har vi i de seneste år oplevet en bølge af brugercentreret design – og begejstringen har ikke ende ville tage. Der er udviklet talrige teorier om innovation, der lærer virksomheder at komme helt tæt på forbrugeren. Der lærer dem 'at tænke som forbrugeren'. Brugercentreret innovation har været det dominerende paradigme i det seneste årti – både inden for litteratur og undervisning. Men vi ved samtidig også, at radikal teknologisk innovation sjældent skabes på baggrund af forbrugeren. Teknologiske gennembrud er resultatet af et sammenspil mellem videnskab og kreative ingeniører. Fokuserer man for meget på at tilfredsstille forbrugers behov, mister man overblikket og det store helhedsbillede.

Det samme gælder for radikal innovation af mening. Forbrugeren ved ikke, hvad forbrugeren vil have, før han bliver præsenteret for et meningsfyldt forslag. Og derfor er man som innovativ

virksomhed nødt til at sende forslag ud på markedet, som ikke er skabt på baggrund af forbrugeren, men som derimod reflekterer virksomhedens vision.

Nøglen til succes med radikal innovation af mening er dog ifølge Verganti, at meningsforslaget reflekterer psykologiske og kulturelle dimensioner af menneskets tilstedeværelse. Den måde, som mennesket skaber mening, afhænger nemlig i høj grad af individuelle værdier, opfattelser, normer og traditioner. Sagt med andre ord, den reflekterer vores kulturelle model. Og den kulturelle model reflekterer, hvad der er sker i vores liv og i vores samfund.

For bedre at illustrere forbindelsen mellem sociokulturelle modeller og radikal innovation af mening, så giver det mening at inddrage begrebet *paradigme*. Et paradigme kan oversættes til verdensforståelse, der bestemmer, hvordan vi forstår og skaber mening i den verden, vi lever i. Inden for alle områder af vores livsverden findes der et dominerende paradigme. Det dominerende paradigme sætter grænsen for vores forståelse af, hvad der er betydningsfuldt, og hvad der ikke er. Det dominerende paradigme inden for samfundskultur hjælper os derfor til at forstå grænsen mellem inkrementel og radikal innovation. Inkremental innovation sker inden for det sociokulturelle paradigmes grænser, hvorimod radikal innovation sker udenfor paradigmets grænser og er derfor forbundet med et paradigmeskift. Radikal innovation udfordrer vores eksisterende forståelse.

Derfor skal en virksomhed, der søger radikal innovation af mening, heller ikke komme for tæt på forbrugeren, fordi den mening, som forbrugeren overfører til produktet, er bundet til det eksisterende sociokulturelle paradigme. I stedet bør virksomheden, der ønsker at radikalt innovere produktets mening, tage et skridt tilbage og udforske udviklingen i samfundet, i økonomien, i kulturen, i kunsten, i videnskaben og i teknologien. For at kunne skabe nye meninger er virksomheden nødt til at se det store billede og forestille sig, hvad folk *kunne* komme til at elske i mulig fremtid i stedet for at undersøge, hvad de *allerede* elsker og holder af.

## THE VALUE OF DESIGN-DRIVEN INNOVATION

På trods af sin flyvske karakter og følelsesladede argumenter, så er Design-Driven Innovation ikke uden økonomisk belæg. Det økonomiske rationale er forståeligt en afgørende faktor i beslutningen, om hvorvidt Design-Driven Innovation skal være det primære fokus for virksomhedens innovationsstrategi. Derfor belyser bogen de fire primære økonomiske områder, som påvirkes af virksomhedens valgte innovationsstrategi, nemlig profit, værdiformue, investeringer og shareholder value, og hvordan Design-Driven Innovation kan bidrage positivt til alle fire områder.

### Profit

Design-Driven Innovation kan med sikkerhed blive en stor kilde til profit. Hvis strategien realiseres effektivt, skabes der produkter med en stærk og unik personlighed, der skiller sig ud i mængden af udifferentierede produkter. Produkter af denne karakter vil ofte booste salgsomsætning betydeligt. Samtidig er unikke produkter i stand til at generere større avance per enhed. Folk er villige til at betale en merpris for produkter, der betragtes som værende meningsfulde. Hvis et produkt er meningsfyldt, er der samtidig ingen grund til at fokusere på overlegen funktionalitet, hvilket kan være med til at begrænse produktionsomkostninger.

Dog skal man være opmærksom på tidsaspektet forbundet med Design-Driven Innovation, som adskiller sig fra de øvrige innovationsstrategier belyst tidligere. Forfølger man Design-Driven Innovation som innovationsstrategi, vil man opleve, at salget starter langsomt. Det gør det, fordi folk er nødt til at nulstille deres måde at tænke om produktet på, og først efter en rum til vil forstå og omfavne produktets nye mening. Men når salgstallet først begynder at stige, så



vil det holde sig højt i en lang periode, da produkter skabt med Design-Driven Innovation beviseligt har en markant længere livscyklus end andre produkter.

### Værdiformue

Design-Driven Innovation har en betydelig indvirkning på virksomhedens formueværdi, særligt i forbindelse med *brand equity*. Virksomheder kan skabe brandværdi på mange måder – gennem reklame, kvalitet, kundetilfredshed, teknologisk innovation – men at skabe radikal innovation gennem mening er ubetinget den mest effektive tilgang. Produktets mening påvirker forbrugerens oplevelse med produktet – og det har betydning for virksomhedens brand. Meningsfulde produkter er unikke produkter, og forbrugeren er oftest villig til at se gennem fingrene med kvalitetsmæssige svagheder, fordi de betragter disse fejl, som et udtryk for personlighed langt mere end deciderede fejl. Denne direkte relation mellem Design-Driven Innovation og brand identitet er afgørende, fordi den tillader den innoverende virksomhed at høste fordelene relativt nemt. Særligt fordelagtigt er det, at konkurrerende virksomheder uden problemer kan efterligne produktets funktion og endda dets form, men meningen kan aldrig imiteres. Meningen er bundet til virksomhedens brand, og kan derfor umuligt efterlignes med succes. Forbrugere er meget sensitive, når det kommer til meningsfulde produkter – autenticitet er nøgleordet!

### Investeringer

Er Design-Driven Innovation som strategi en dyr investering? Der findes ingen simple svar på dette spørgsmål, men som virksomheder er der to grundlæggende overvejelser, du bør gøre dig i denne forbindelse. Gennem tiderne har vi set talrige eksempler på små og mellemstore virksomheder, der eksekverer Design-Driven Innovation, heriblandt Alessi, Artemide, Kartell og Floss. Mange af disse virksomheder har ikke engang en designafdeling, men er ikke desto mindre blevet innovationsledere indenfor deres industri. Disse virksomheder forstår at udnytte deres netværk af *nøglefortolkere*, som Verganti kalder dem, og får derigennem muligheden for at skære ned på de omkostninger, der er forbundet med innovationsstrategier, der er baseret på radikal teknologisk innovation. Sætter man i stedet på radikal innovation af mening, så betyder det, at der skal investeres tid i at udvikle og vedligeholde et netværk; en *kumulativ* investering i relationer. Hver enkelt investering er i sig selv relativ ubetydelig – men den samlede effekt er uvurderlig, da man får skabt konkurrencemæssige fordele, som er stort set umulige for konkurrenter at kopiere.

### Shareholder value

Større profit, større formueværdi og begrænsede investeringer i at skabe og bibeholde et eksternt netværk af *nøglefortolkere* vil på sigt kunne generere betydelig vækst i virksomhedens shareholder value og markedsværdi. Faktisk ganske betydeligt! Vi så det, da Nintendos aktiekurs steg med 165 procent efter udgivelsen af Wii, som er skabt med afsæt i Design-Driven Innovation. Vi så det ligeledes, da Apples kursværdi steg fra \$10 til næsten \$200 i løbet af blot fire år efter udgivelsen af Ipod'en, der igen signifikant er et produkt med fokus på mening frem for funktionsoptimering.

### Forlænget produktlivscyklus

Et studie fra Procter & Gamble har vist, at levetiden for forbrugsprodukter i løbet af ti år er blevet halveret. Den populære inkrementelle tilgang til design har medført en dramatisk acceleration i produktudskiftning. Stilmæssige ændringer sker hvert halvt år; virksomheder implementerer små, kreative ideer i deres eksisterende produkter, der er funderet i en hurtig omgang brainstorming. Realiteten er, at mange virksomheder deltager i et meningsløst kapløb om,

hvem der kan være først ude med nye tilføjelser, der reelt ikke tilføjer produktet noget nyt. Virksomhederne er endt i en ond spiral, hvor man udelukkende konkurrerer om funktionalitet, der i vores tid hurtigere og hurtigere forældes. Der kommer hele tiden nye produkter på markedet, som tvinger konkurrenter til at re-designe deres produkt med prangende ideer, der efter et par måneder er svære at skelne fra hinanden. Men er det virkelig dét, forbrugeren vil have? I manglen på geniale og meningsfyldte produkter, så kan forbrugeren kun vælge, hvad der bliver udbudt - og som i de fleste tilfælde er anonyme eller moderigtige produkter, som i et givent øjeblik kan tilbyde en marginalt bedre funktion eller form. Men når en virksomhed endelig tilbyder et produkt med den helt rigtige mening, der tilfredsstillende et grundlæggende emotionelt behov, så er det ingen tvivl om, hvad forbrugeren vil vælge! Selv hvis dette produkt ikke har de nyeste funktioner, gadgets eller moderigtige farver. Et meningsfyldt produkt er ikke summen af produktets funktioner; det er et integreret koncept.

En af de helt store fordele ved Design-Driven Innovationer er, at det skaber produkter med en lang levetid. Innovationsprocessen er mere dybdegående. Man studerer de underliggende bevægelser, der bestemmer retningen for nye trends, og man er derved mindre sensitiv overfor mindre bevægelser i overfladen, som moderigtig styling er et udtryk for. Produkter med en lang levetid lader virksomheder fokusere på vækst, skaber betydeligt profit, eliminerer behovet for investeringer i endeløs produktstatning og tillader virksomheder at fokusere deres R&D-budgetter på mere banebrydende og holdbare innovationer.

## THE CHALLENGES OF DESIGN-DRIVEN INNOVATION

Selvom fordelene ved Design-Driven Innovation er mange, er der mange virksomheder som undlader denne uudnyttede kilde til konkurrencemæssige fordele og i stedet venter passivt på, at en konkurrent introducerer et nyt produkt med et revolutionerende meningsfyldt produkt på markedet. Præcis som teknologiske gennembrud, så kommer innovatoren ofte fra en helt anden industrisektor og bryder med den etablerede markedsleder. Men hvorfor er der så mange, der ikke griber mulighederne ved Design-Driven Innovation? Det er naturligvis flere årsager, hvoraf de fleste kan spores tilbage til de typiske barrierer for innovation såsom manglende visioner, frygt for forandring, haltende evner eller not-invented-here syndromet. Dog har Verganti valgt at sætte fokus på to helt særlige udfordringer forbundet med Design-Driven Innovation, nemlig *strategi* og *proces*.

### Strategi

Først og fremmest er der mange virksomheder, der ganske enkelt ikke stiller sig selv de rigtige spørgsmål: *Hvad er den dybeste og mest grundlæggende årsag til, at folk køber vores produkter? Vil denne mening forblive uændret i de næste fem år? Hvordan tilfredsstillende vi forbrugeren gennem produkter med en ny mening?* Sagt på en anden måde, virksomheder ser ikke Design-Driven Innovation som en del af deres innovationsstrategi.

Den mest gængse årsag til dette er, at virksomhederne tror, at mening ikke er et konkurrenceparameter i deres industri. De tror, at design kun er interessant i modne forbrugermarkeder. Men Design-Driven Innovation spiller en afgørende rolle i hvilken som helst industri og markedssegmenter – særligt dem, der er forbundet til banebrydende teknologi. Mange virksomheder har ikke indset vigtigheden af mening, om end kun i et begrænset perspektiv. De tror, at mening er given, og at mening ikke kan innoveres - men kun forstås. Disse virksomheder er de virksomheder, der udelukkende betragter mening som relevant i forbindelse med en market-pull strategi, og derfor ikke kan være genstand for innovation i sig selv.



Verganti oplever, at mange virksomheder ganske enkelt er bange for at stille de afgørende og kritiske spørgsmål. Design-Driven Innovation er radikal, og, som enhver anden radikal innovation, er det præcis så komplekst og risikabelt som det er indbringende – til tider endda mere end risikable investeringer i teknologiske gennembrud (dog betragteligt billigere!). Design-Driven Innovation kræver grundlæggende research i sociokulturelle modeller, og udfaldet vil derfor altid være usikkert.

Marketingstal – det typiske sikkerhedsnet for innovation – er slet ikke tilgængeligt for radikal innovation af mening; ej heller feedback fra fokusgrupper eller tidlige salgstal er tilgængeligt. Ledere bliver utrygge i sådanne situationer, som kræver, at de trækker på deres egen indsigt og visioner, men som kan rodfæstes og understøttes i en proces, der beskrives i bogens andet afsnit. Og ledere er forståeligt bange for denne risiko! Men hvis ikke du vil acceptere denne udfordring og tage den på dig, så vil du med tiden opleve, at det er der andre, der er villige til.

### Proces

For det andet er der mange virksomhedsledere, der undgår Design-Driven Innovation, fordi de ikke ved, hvordan de skal implementere strategien i deres virksomhed. Deres processer, procedurer og færdigheder er alle indrammet og indlejret i inkrementel innovation. De fleste virksomheder ved, hvordan man får indsigt i forbrugernes behov, hvordan man laver etnografiske analyser og hvordan man organiserer en brainstorming session (og hvis ikke, hyrer man en designkonsulent). Men de har ingen anelse om, hvor man skal begynde - og har tilmed heller ikke evnerne - når det kommer til radikal innovation af mening, som kræver, at man tager et skridt tilbage fra tæt observation af forbrugeren nuværende behov og adfærd.

Den største udfordring ved Design-Driven Innovation er samspelet med et netværk af fortolkere. Takket være deres research og viden kan disse fortolkere give virksomheden indsigt i, hvordan forbrugeren tilskriver nye meninger til ting. Mange virksomheder har *ikke* en veletableret relation med deres netværk af mulige fortolkere. Eller også har virksomhederne disse relationer, men forstår ikke at værdsætte dem.

De grundlæggende udfordringer ved Design-Driven Innovation er derfor *risiko*, *proces* og *færdigheder*. Disse er svære udfordringer. Radikal innovation har aldrig været nemt og uden bekymringer. Men det sker alligevel, og det vil ske igen. Virksomheder, der forstår og anerkender dette, er også de virksomheder, som vil kunne høste den største gevinst nu - og i fremtiden.

## HVORDAN IMPLEMENTERER OG EKSEKVERER MAN DESIGN-DRIVEN INNOVATION?

Det næste afsnit vil behandle, hvordan du helt konkret fører Design-Driven Innovation ud i livet. Afsnittet tager udgangspunkt i kernen af innovationsprocessen, nemlig *fortolkerne*, og hvordan du etablerer et netværk til fortolkere, der har afgørende betydning for din virksomheds succes med at tilføje, gentænke og innovere meningen af nye produkter. Design-Driven Innovation er nemlig en proces, der ikke kan skabes inden for organisationens egne rammer. Virksomheden er nødt til at udnytte og drage fordel af eksterne forskningsprojekter drevet af fortolkere, der målrettet forsøger at undersøge produktets mening. Verganti har valgt at kalde disse løse, diffuse og ustrukturerede forskningsprojekter - som i virkeligheden er et udtryk for en stor kollektiv diskussion - for *the design discourse* eller på dansk *designdiskursen*. Målet er, at virksomheden skal tilkæmpe sig adgang til denne designdiskurs gennem fortolkere for derved at få adgang til den data, som vil være fundamentet for en radikal innovation af mening. Med afsæt i virksomheden Artemide forklarer Verganti innovationsprocessen således:

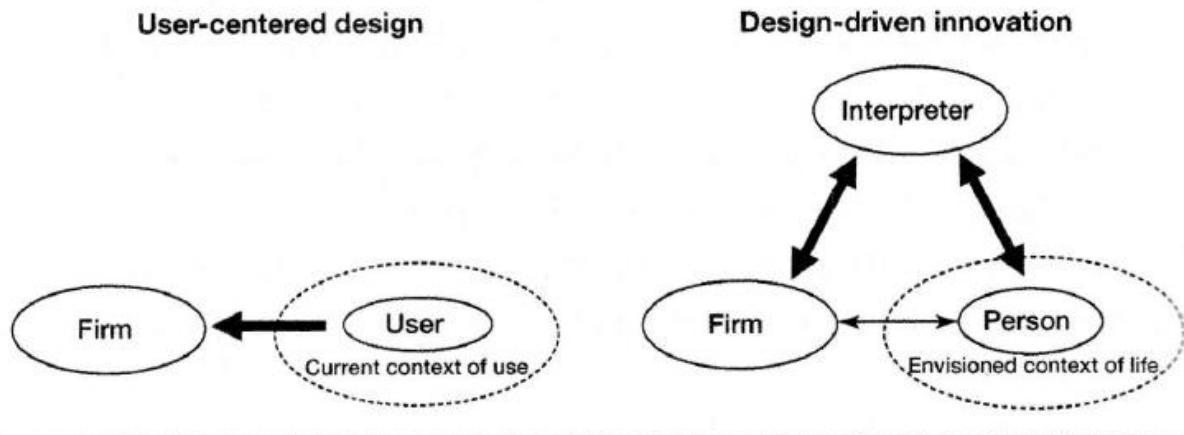
Artemide er en virksomhed, der producerer vægmonteret belysning og de grundlagde *the Metamorfosi system*; et lyssystem, der integreres i husets rum og skaber stemningsbelyste rum i farver, der passer til forbrugerens aktuelle sindstilstand. Artemide er en virksomhed, der har dedikeret sig til Design-Driven innovation, men havde virksomheden satset på inkrementelle produktforbedringer, så ville Artemide have stillet sig selv følgende spørgsmål: *Hvordan kan vi bedst erstatte den klassiske elpære?* I stedet stiller Artemide sig selv et helt andet spørgsmål, nemlig: *Hvordan kan vi få en given person til at få en bedre oplevelse, når man kommer hjem fra arbejdet klokken 19 om aftenen?* Selvom spørgsmålet virker simpelt, så indebærer det tre afgørende dimensioner.

Først, **konteksten** er tænkt bredere. Det handler ikke om anvendelse, hvor løsningen er at forbedre elpærens nytteevne. Det handler om *livet* forstået som dét at bo i et hjem, alene eller i et forhold med andre i husholdningen eller sammen med venner. Dernæst, **subjektet** er tænkt bredere. Det handler ikke om en *bruger* af et specifikt produkt, men om en *person* med alt hvad det indebærer af psykologisk, kulturel og social baggrund. Og endeligt, **formålet** er tænkt bredere. Det handler ikke om et pragmatisk behov for at ændre en elpære, men om årsagen (nyttemæssigt såvel som emotionelt) til, at folk gør som de gør i den givne kontekst.

Med dette bredere perspektiv opstår et større innovationsmiljø. Artemide er langt fra den eneste, der har stillet sig selv præcis dette spørgsmål: *Hvordan kan vi få en person til at få en bedre oplevelse, når man kommer hjem fra arbejdet klokken 19 om aftenen?* Disse ligesindede aktører, der blandt andet inkluderer virksomheder i andre industrier såsom producenter af tv, spillekonsoler eller lydsystemer, ser på mennesket i præcis samme kontekst som Artemide; livet i hjemmet. Selvom disse virksomheder producerer elektroniske apparater, hvor Artemide producerer belysning, så har de præcis samme interesse i at forstå, hvordan folk skaber mening i hjemmet, når de kommer hjem fra arbejde. For Artemide kan disse aktører blive værdifulde fortolkere. Selvom de ikke producerer lamper, så forsøger Artemide alligevel at få adgang og indsigt i disse fortolkeres undersøgelser af scenarier, der udspiller sig i hjemmet, fordi de danner grundlag for også Artemides egne produkter. Fortolkerne udvikler en viden om, hvordan folk tilskriver mening til ting, der kan findes i deres hjem. Og måske er disse mulige meningsfortolkere villige til at dele deres viden? Det er samspillet med disse fortolkere, som gør Artemide bedre til at forestille sig nye meninger og oversætte dem til radikalt nye produkter, der er forudbestemt til succes.

Alle virksomheder er omgivet af fortolkere. Fortolkere har to karakteristika, som gør dem nemme at identificere: 1) De deler det samme innovationsspørgsmål som din virksomhed og 2) de er *forfærere*, forstået som at de teknologier de udvikler, de produkter og services de designer, den kunst de skaber, vil forme sociokulturelle modeller og derved påvirker folks meningsforståelse, drømme og ønsker. På grund af disse karakteristika er fortolkere en grundsten i processen til Design-Driven Innovation. En virksomhed, der er villig til at foreslå banebrydende meninger, kan drage stor fordel af den indsats som disse fortolkere gør sig i forhold til at udforske og påvirke fremtidige meninger.

## User-centered design versus design-driven innovation



Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovation What Things Mean*, s. 118.

Fortolkerne er de primære aktører i dét, som Verganti kalder *designdiskursen*. Designdiskursen er et kollektivt forskningslaboratorium, hvori virksomheder, designere, kunstnere og skoler udfører deres egen forskning og forsøg. Disse fortolkningsforskere er involveret, enten eksplicit eller implicit, i en kontinuerlig dialog. De udveksler indsigt, fortolkninger og forslag i form af kunst, studier, taler, prototyper og produkter. De tester robustheden af deres antagelser og deler deres visioner. Denne diffuse og netværksbaserede researchproces af meningsforståelse er designdiskursen.

Mange virksomheder ved slet ikke, at de er del af designdiskursen. Det gør de ikke, fordi designdiskursen er en forskningsproces, der kommer til udtryk i andre former, end den vi normalt forbinder med forskning. Meningsfortolkere er sjældent isolerede bag murerne af et forskningslaboratorium, men er derimod spredt ud over et væld af industrier og kontekster. Deres måde at interagere med hinanden på er uformel og uforudsigelig. De har tendens til at forene sig i kredse og videregiver kun deres mest indsigtserige fortolkninger til andre inden for samme kreds. Og vigtigst af alt; de er ikke kun forskere og ingeniører - de er et samsurium af professioner. De vigtigste aktører i designdiskursen er:

- Kunstnere
- Kulturelle organisationer
- Sociologier, antropologer, marketingsfolk
- Medierne
- Forskning- og uddannelsesinstitutioner
- Teknologileverandører
- Deltagere i banebrydende projekter
- Virksomheder i andre industrier
- Designere
- Detail- og leveringsvirksomheder
- Forbrugere

Denne gruppe af fortolkere hører til gruppen af *kulturelle beskyttere*. De er aktører, som er direkte involveret i produktionen og udforskningen af

Denne gruppe af fortolkere er dem, som hvis opfindelser, tekniske innovation og nye produkter og services har ændret den materielle verden og enten implicit og eksplicit

## THE PROCESS: PARTICIPATING IN THE DESIGN DISCOURSE

At skabe Design-Driven Innovations kræver to ting: 1) viden om, hvordan folk tilskriver ting mening og 2) viden om den forførende magt til at påvirke tilblivelsen af radikalt nytænkende meninger. Hvor kernekompetencen i brugercentreret design handler om evnen til at komme så tæt på forbrugeren som muligt, så er kernekompetencen i Design-Driven Innovation at kunne deltage i designdiskursen. Mere præcist, så er processen for Design-Driven Innovation rodfæstet i tre handlinger:

- **Lytte til designdiskursen.** Denne handling indebærer at få adgang til viden om mulige meningsfortolkninger og det sprog, som nye produkter taler. Det forudsætter en forståelse af, hvor denne viden befinder sig og hvordan man internaliserer den. Det kræver en vedvarende identificering og tiltrækning af nøglefortolkere i designdiskursen.
- **Fortolke designdiskursen.** Denne handling indebærer at generere sin egen vision og forslag til radikalt nye meninger og produktsprog. Det forudsætter en integration og rekombination af den viden, som er opnået gennem deltagelse i designdiskursen såvel som at producere nye fortolkninger. Det kræver intern research og forskning samt interne eksperimenter.
- **Adressere designdiskursen.** Denne handling indebærer, at dine egne visioner spredes til andre fortolkere. Du kan drage fordel af deres forførende magt og derved eventuelt påvirker, hvordan folk tilskriver mening til dine produkter. Det forudsætter en definerings af de mest passende midler og metoder, som vil hjælpe fortolkere til at diskutere og internalisere dine meningsforslag.

Disse tre handlinger er fundamentet for, at virksomheder kan udnytte designdiskursen optimalt. På den ene side er disse handlinger målrettet at sikre en privilegeret og eksklusiv adgang til eksterne fordele, nemlig viden og forførende magt. *Privilegeret* og *eksklusiv* betyder i denne sammenhæng, at din dialog og samspil med designdiskursen er bedre end dine konkurrenters. Det er din kilde til konkurrencemæssige fordele. Det betyder derfor også, at du er nødt til at skabe relationer til nøglefortolkere før dine konkurrenter, gør det, og helst på en mere intens og unik måde. På den anden side er disse handlinger også målrettet udviklingen af interne fordele. At skabe Design-Driven Innovation handler ikke kun om at dele viden med designdiskursen. Det er en proaktiv proces, der medfører nye og egenudviklede forslag. Det kræver en intern evne til at absorbere ekstern viden mere effektivt end konkurrenterne, at finde uidentificerede kombinationer og at skabe unikke visioner gennem interne eksperimenter. Det er derfor, man som virksomhed skal *deltage* i designdiskursen og ikke blot stå på sidelinjen; det kræver aktiv fortolkning, hvorigennem virksomheden kan udvikle sin egen vision. Uden disse centrale handlinger er der ingen innovation – kun replikering.

Denne proces er markant anderledes end de brugercentrede processer, du måske er vant til. Først og fremmest taler denne proces om dybdegående research fremfor hurtig brainstorming, om at udvikle og dele viden langt hellere end at stræbe efter improviseret kreativitet. Dernæst er processen bag Design-Driven Innovation baseret på deltagelse mere end observation. Den indebærer, at man som virksomhed modificerer de dominerende kulturelle paradigmer og aktivt producerer nye mulige meninger langt mere end blot at observere, hvad der allerede sker i samfundet. Og endeligt, så er processen baseret på evnen til at opbygge og vedligeholde et eksternt og intern netværk fremfor en specifik metode eller trin-for-trin løsninger. Derfor er Vergantis bog om Design-Driven Innovation heller ikke struktureret som en håndbog for, hvordan du analyserer sociokulturelle trends. Det er en bog, der giver dig nogle retningslinjer for hvordan du, for eksempel, lære at værdsætte sociologers og antropologers arbejde, hvordan

du spotter dem, og hvordan du integrerer deres fortolkninger af trends med fortolkningerne fra andre fortolkeres arbejde. Så hvis du tror, at hemmeligheden til virksomheders succes kan afkodes og indlæres ved hjælp af et specifikt værktøj eller metode, så vil du blive skuffet. Det er en entreprenørisk og ledermæssig kunnen – og intet andet.

## LISTENING: FINDING AND ATTRACTING KEY INTERPRETERS

For di fortolkere sjældent identificerer sig som fortolkere (eller som researchers for den sags skyld), er det første krav til at kunne deltage i designdiskursen at kunne identificere de forskellige aktører, nemlig fortolkerne. Men hvor skal man starte?

Først og fremmest skal virksomheden definere sin livskontekst, som virksomhedens innovative produkter forsøger at adressere (tænk tilbage på Alessi-eksemplet). Dernæst skal virksomheden spørge sig selv: *Hvem er de fortolkere som udforsker den måde, som folk tilskriver mening til ting, i den samme livskontekst som os, og hvem kan sandsynligvis påvirke fremkomsten af nye meninger?* Til at besvare dette spørgsmål kan du bruge listen over de vigtigste aktører i designdiskursen.

Men det er vigtigt at holde for øje, at kun en lille håndfuld fortolkere har evnen til at bidrage effektivt til processen for Design-Driven Innovation. Derfor er det vigtigt, at du også stiller dig selv spørgsmålet: *Hvilke aktører kan hjælpe mig til at forestille mig, hvordan folk kunne tilskrive mening til ting?* Udfordringen ved dette spørgsmål er ikke, at du ikke vil finde nogen, der kan netop dét, du spørger om – problemet er at finde de rigtige blandt mange mulige. For eksempel, Barcelona er hjemsted for mere end 300 designvirksomheder, Milano mere end 700 og London mere end 100. Disse virksomheder er muligvis meget kreative og kan støtte udviklingen af en virksomheds inkrementelle innovationsprojekter – men kun en lille udvalgt gruppe kan generere eller har potentialet til generere radikale innovationer af mening. Et samarbejde med en designvirksomhed er derfor ingen garanti for succes. Forskellen mellem innovatorer og imitatorer består i, *hvilke* fortolkere virksomheden vælger at indgå en dialog og et samarbejde med. Det er derfor helt afgørende, at du udvikler en unik evne til at identificere de rette nøglefortolkere.

Mange virksomheder falder i samme fælde, fordi de ønsker simple og færdigpakkede løsninger. Designkonkurrencer er blevet en almindelighed i forretningsverdenen, som en hurtig måde at finde gode og gennemtænkte ideer - uden alt besværet. Problemet ved denne proces er blot, at den gode fortolker aldrig ville deltage i sådanne konkurrencer. Hvis man som fortolker sidder med en unik viden og indsigt, er det utænkeligt, at man ville blotte denne viden for et publikum, der blot vil stjæle ideerne og påstå, at de var deres egne. Derfor går vejen til et meningsfyldt netværk med nøglefortolkere gennem udviklingen af direkte og personlige relationer med fortolkere. Samarbejde er altafgørende. Virksomheder, der tilstræber Design-Driven Innovation, udvælger et dusin nøgledesignere på baggrund af flere års kumulative investering i opbygningen af relationer. Når først der er etableret relationer, slår er det den innovative virksomheds opgave at drage fordel af disse relationer og hele tiden søge og investere i nyt talent og samtidig forsøge at tiltrække disse talenter før konkurrenterne gør det. Som innovativ virksomhed handler det om at eksperimentere med sine relationer i designdiskursen. Nogle relationer vil lykkes og andre vil fejle, men det hjælper alt sammen virksomheden til at finde ind til de helt rigtige nøglefortolkere.

Virksomheder er nødt til at lede efter fortolkere, der har en fremadskuende holdning, der er nødvendig for at kunne bevæge sig ud over de dominerende fortolkninger på markeder. Desværre er disse fortolkere så sjældne som de er værdifulde. En effektiv strategi til at finde vej ind til disse fortolkere er ved at involvere sig i kredse af researchere, der laver avancerede

undersøgelser og fortolkninger af mening. Præcis som forskere, der udfører forskellige undersøgelser, hvorefter en tekniker udvikler produkter, der er baseret på undersøgelsernes konklusioner, så er nøglefortolkere involveret i radikale, ikke-formålsbestemte eksperimenter, der undersøger nye meninger og produktsprog, hvor andre siden hen foreslår mere fokuserede og specifikke mål for fortolkning og overfører disse resultater til eksperimenter og produkter, der allerede eksisterer på markedet. Nøglefortolkere er researchere, der udforsker og eksperimenterer i dybden med en specifik vision for øje i stedet for at kaste hundredvis af urelaterede, brainstormede ideer op i luften og blot håbe på, at forbrugeren griber nogle af disse ideer.

At etablere en dialog i designdiskursen kræver derfor en stor indsats. Det kræver, at man dykker ned i den kollektive diskussion om mening, og det kræver, at man involverer sig direkte med aktørerne i denne diskussion. I begyndelsen - før du har udviklet et omdømme som en vigtig bidragsyder i designdiskursen - vil det være svært at komme ind i inderkredsen af diskussionen og tiltrække de rigtige fortolkere til at samarbejde med. Men når først dialogen er åbnet op, så vil du opleve, at du i stigende grad vil opnå en mere central position i diskursen. Indsigt og fortolkninger vil herefter flydende frit, og du vil kunne udvælge de fortolkninger, der giver grobund på nye visioner.

Men du må aldrig hvile på laurbærrene. Designdiskursen, som så meget andet i dette samfund, lider af en hurtig forældelsesfrist. Det betyder, at de fortolkere, der betragtes som de mest afgørende i dag, måske er uden betydning i morgen. Derfor bør du altid holde dit netværk friskt og opdateret.

## INTERPRETING: DEVELOPING YOUR OWN VISION

For at få det fulde udbytte af det potentiale, som et netværk af fortolkere giver, så er virksomheder nødt til at have en behørig proces, hvorigennem den viden, der er opnået gennem deltagelse i designdiskursen, kan kanaliseres og forvandles til nye visioner. I kernen af denne proces er det, som Verganti kalder *design direction workshops*. En struktureret proces med en serie af workshops, interaktioner med fortolkere og eksperimenter, der i stigende grad leder virksomheden i retningen af Design-Driven Innovation.

Design direction workshops har et særligt format og spiller en helt central rolle i processen. De er rettet mod at dele viden fra designdiskursen og identificere ny mening og produktsprog. Gennem observationsstudier af virksomheder, der har gennemført sådanne workshops, har Verganti kunne identificere følgende fem karakteristikker, der kendetegner en design direction workshop:

### Envision

Den første aktivitet i en design direction workshop involverer at producere indsigter. Hvis en virksomhed har haft held med at identificere nøglefortolkere, der er omgærdet af designdiskursen, så vil disse fortolkere sandsynligvis allerede have udført deres egen research, enten eksplicit eller implicit, gennem flere måneder eller endda år, og har derfor også udviklet deres egne fortolkninger. Workshoppens ansvarlige beder de deltagende om at forestille sig betydningen af deres egen research og undersøgelser sat i relation til et specifikt projekt. Deltagerne bruger denne generative og eksperimentale aktivitet til at overføre deres viden from designdiskursen til det problem, de står overfor, og giver form til deres indsigter gennem forskellige medier såsom metaforer, analogier, fortællinger, prototyper osv. Denne aktivitet kan vare et par uger og endda flere måneder. Som sagt, Design-Driven Innovation handler ikke om en hurtig generering af en masse kreative ideer; det handler om rigtig research og forskning.



Hver enkelt deltagers evne til at forestille sig nye scenarier afhænger ikke af deltagerens kreativitet, men af i hvor stort et omfang vedkommende tidligere har draget fordel af designdiskursen og derigennem har udviklet sine egne fortolkninger af mening. Er der ingen vidensbase, er der heller ingen forestillinger.

### Share

Den næste aktivitet handler om at dele indsigter – typisk i teams. Målet er at bringe resultaterne fra den tidligere aktivitet sammen, at sammenligne, diskutere, og forstærke dem gennem modificering eller videre identificering af nye fortolkninger.

### Connect

Den tredje aktivitet indebærer at bygge mulige designscenarier ved at finde sammenhænge mellem de forslag, som deltagerne har foreslået. En effektiv tilgang er at opstille nogle dimensioner, som er relevante for det problem, som forsøges løst gennem workshoppen. Hvis dimensionen f.eks. er *placering*, så kunne polerne være *synligt* kontra *ikke synligt*, og blandt deltagerens forslag findes der to, der repræsenterer hinandens poler. Der kan findes mange forskellige dimensioner, som måske alle har et aspekt af relevans, men optimalt udvælges der to dimensioner, således der efter en polarisering af forslag, i alt er fire scenarier af mening. Se eventuelt eksemplet fra bogen nedenfor.

### Scenarios identified during a Design Direction Workshop convened by kitchen manufacturer Arthur Bonnet



Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovation What Things Mean*, s. 182.

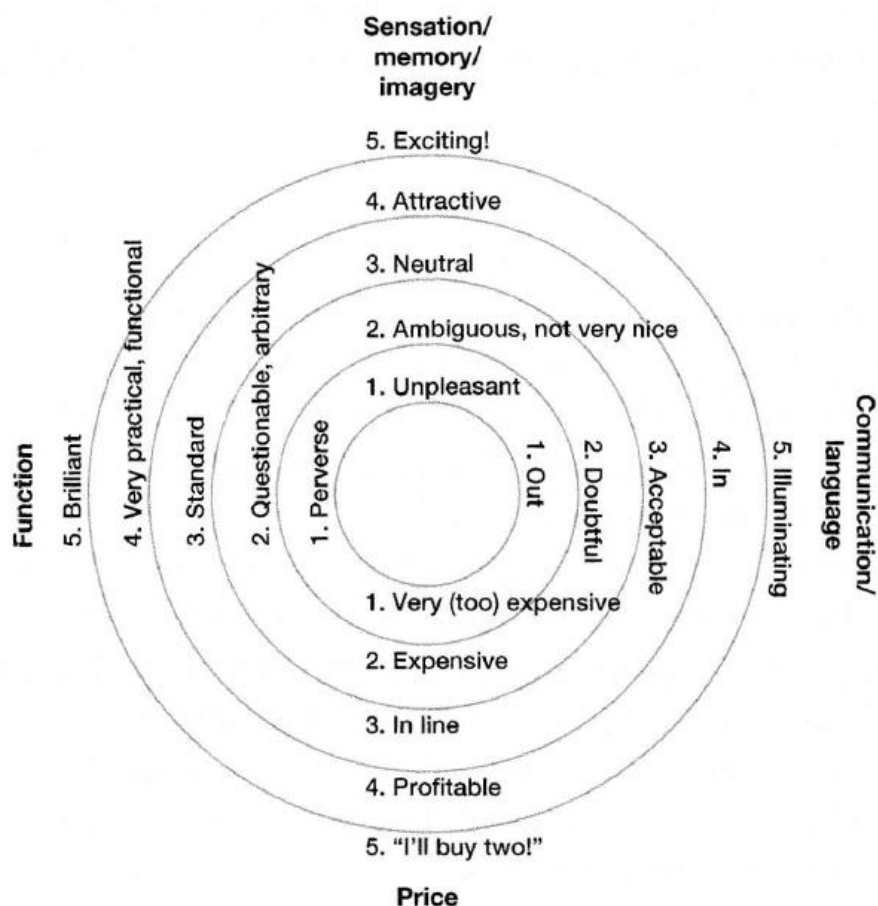
## Select

Denne aktivitet indebærer en udvælgelsesproces. En udvælgelsesproces, der overskuelig-gøres gennem nogle udvælgelseskriterier. Disse kriterier er baseret på de produktdimensioner, som vil være afgørende for, om virksomheden vælger et givent fortolkningsforslag som investeringsværdigt. De første to produktdimensioner er *funktionalitet* (produktets nytteværdi) og *omkostninger* (produktets pris). De to andre dimensioner er de dimensioner, som er mest interessante for Design-Driven Innovation, nemlig *kommunikation/sprog* og *sanseindtryk/hukommelse/billedsprog*.

*Kommunikation/sprog* referer til produktets symbolske betydning og til den sociale motivation, der kan få forbrugeren til at købe produktet. *Hjælper produktet forbrugeren til at interagere med andre? Er det et samtaleobjekt? Faciliterer det kommunikation? Hvilket selv-repræsenterende behov tilfredsstillende produktet? Hvilket status og livsstil antyder produktet? Hvordan kommunikerer produktet et individs kultur og overbevisning?*

*Sanseindtryk/hukommelse/billedsprog* refererer til produktets emotionelle og poetiske betydning og til den indre motivation, der kan få forbrugeren til at købe produktet. *Griber produktet fat i forbrugeren hukommelse og minder? Sætter det fantasien i gang? Stimulerer produktet en kærlighed? Behager det sanserne?*

### Alessi's "formula for success"



Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovation What Things Mean*, s. 184.

Generelt skal man forsøge at undgå produkter, der placerer sig i midten af skalaen, altså produkter der er kedelige, neutrale, standardløsninger eller blot acceptable. Alligevel skal man også passe på med at udelukke produkter, der ikke scorer højt på alle dimensioner på samme tid. Hvis et produkt er svagt på ét af dimensioner, men særligt stærkt på et andet, så er produktet stadig et værdifuldt forslag, der bør tages med i overvejelserne.

Et andet vigtigt kriterium til at udvælge ideer til nye produkter kan være produktets potentielle levetid. Som virksomhed bør man spørge sig selv, *om ideer blot udspringer af en kortsigtet trend? Om produktet har et særpræget sprog og personlighed, der kan overleve gennem tiden? Tilfredsstillende et dybere behov og dermed optjener forbrugerens loyalitet? Er produktet klart forbundet til virksomhedens identitet, således konkurrenter kun kan få en begrænset værdi ud af et kopieret produkt? Hjælper det til at starte en læringsproces for virksomheden og et samspil med designdiskursen som vil vare en rum tid? Sagt med andre ord; I hvilken grad hjælper dette produkt virksomheden med at opbygge langvarige konkurrencemæssige fordele?*

### Embody

Den sidste aktivitet i en design direction workshop vil typisk involvere, at de nye ideer, meninger og produktsprog får en konkret form, altså at der bliver skabt et konkret produkt eller service som indkapsler den mening, som er skabt gennem workshoppen. Formålet er at facilitere produktets kommunikation til virksomhedens ledelse eller det team, som vil være ansvarlig for at føre visionen ud i livet på den ene side, og på den anden side at føre den videre til designdiskursen for dermed at skabe sig et omdømme som en vigtig og central bidragsyder, der med tiden vil tiltrække flere fortolkningstalenter.

## ADDRESSING: LEVERAGING THE SEDUCTIVE POWER OF THE INTERPRETERS

Efter du har defineret en ny vision for en produktserie, må du effektivt foreslå den vision og de produkter til markedet. Vi kender alle udfordringer. Folk bliver forvirret over et radikalt anderledes meningsforslag, selvom de med tiden måske vil blive omvendte og elske det nye produkt. Design-Driven Innovation forudsætter en forandring i de sociokulturelle paradigmer; og hvis den er succesfuld, vil markedet – og forbruget – aldrig blive det samme igen.

I stedet for bare at lancere produktet og vente på, at forbrugerne omfavner det forslag, du kaster ud sammen med produktet, så er man som virksomhed nødt til at understøtte et paradigmeskift gennem proaktive investeringer målrettet at facilitere forståelsen, fordøjelsen og godkendelsen af denne nye mening.

Når det kommer til radikal innovation af mening, så er reklame ikke det ideelle medium. Traditionelle kommunikationsværktøjer giver ikke rum til forklaring, fordi tidsrammen er smal og forbrugeren hurtigt skal kunne aflæse budskabet. Det kunne f.eks. være et stort, prangende billede i et magasin eller på en hjemmeside, et slogan på reklamesøjle eller femten sekunders reklame i fjernsynet. Disse værktøjer er effektive til at videregive enkle budskaber, der lægger sig tæt op ad, hvad forbrugeren forventer at høre. De er effektive til at sprede inkrementelle, market-pull innovationer.

For at understøtte radikal innovation af mening, er virksomheder, der tilstræber Design-Driven Innovation, nødt til at adoptere en ny og anderledes strategi – igen for bedre at kunne drage fordel af designdiskursen. For at få en ny vision til at blive del af designdiskursen, er man som virksomhed nødt til at blive del af den kollektive proces, der indledningsvist skabte visionen. Man er nødt til at sprede den nye vision inde i designdiskursen og blive en del af de fortolkninger, som dens deltagere med tiden vil foreslå til andre. Artemide, som du kender fra

eksemplet tidligere, valgte at distribuere en bog, kaldet *Light Fields*, hvori der findes kapitler, der giver biologiske, filosofiske, antropologiske og psykologiske forklaringer på lysets effekt på mennesket. Bogen blev distribueret til relevante aktører i designdiskursen, såsom designere, forskere, arkitekter, skoler, virksomheder og medierne – men ingen forbrugere. Det er en bog med fortolkninger tiltænkt andre fortolkere. Ved at skabe og distribuere denne bog, såede Artemide de små frø, der til sidst ledte til, at en virksomhed som Phillips introducerede et Ambilight LCD TV på markedet. Et tv, der med sine lysbesatte paneler, oplyser væggen bag tv'et med farvestrålende lys, der matcher farverne på skærmen. Som et kommercielt, anerkendt brand, kunne Phillips med lethed overbevise sine kunder, om effekten af farvestrålende lys på oplevelsen af at se tv. Hvad, Phillips formentlig ikke havde regnet med, var, at de indirekte banede vejen for, at forbrugere lettere kunne fordøje den radikalt nytænkte mening, som Artemide foreslog gennem sine vægmonterede belysningsmuligheder, som ville ændre den måde, vi opfattede lamper og belysning på.

Læg mærke til, at alt dette skete uden, at Artemide var nødt til at betale Phillips for at igangsætte en kollektiv diskussion om lysets indvirkning på mennesket. Det handler ikke om, at Phillips gik ud og lavede en brugeranbefaling for Artemide's produkter. Det handler om den naturlige, indre dynamik af designdiskursen, hvori fortolkere selv har brug for adgangen til nye indsigter, som de kan implementere i deres egne forskningsprojekter. Phillips havde brug for den indsigt, som Artemide tilbød dem gennem bogen *Light Fields*.

Den kollektive fortolkning, som Phillips igangsatte med Ambilight tv'et, og som hjalp Artemide til at lancere et revolutionerende produkt på markedet med stor succes, er en proces, der sjældent kan forudsiges eller kontrolleres. Artemide kunne ikke forudsige, at Phillips tv'et blev et hit blandt kunderne, for Artemide kan ikke kontrollere, hvordan forbrugeren vil fortolke tv'ets mening og forstå, at det netop var lyset, der gjorde den afgørende forskel. Meningen kunne blive misforstået og genfortolket. Du kan ikke planlægge den måde, forbrugeren vil tolke visionen, men virksomheder kan kontrollere det medium, som fortolkerne præsenteres for.

For at adressere designdiskursen er design-drevne virksomheder nødt til at benytte sig af *kulturelle prototyper*. Disse prototyper kunne blandt andet være bøger, udstillinger, kulturelle begivenheder, konceptprodukter udstillet på messer, tidsskriftartikler, præsentationer til konferencer, showrooms, hjemmesider, specialprodukter der er signalerer banebrydende projekter og designkonkurrencer. Mulighederne er mange. En kulturel prototype er et medium, som indkapsler resultaterne af producentens forudgående research. Den kodificerer og spreder virksomhedens nye fortolkning og vision. Den er *kulturel*, fordi den er artikulering af en ny mening eller nyt produktsprog langt mere end et færdigproduceret produkt. Artemides *Light Fields* bog indeholdt ikke nogen produktbeskrivelse af en ny lampe - faktisk havde Artemide på det tidspunkt, hvor bogen udkom, slet ikke designet deres Metamorfosi lampe endnu. I stedet illustrerede bogen resultaterne fra den design-drevne forskningsproces og Artemides nye vision, om at lys og farve kunne have en markant indflydelse på menneskets biologiske, kulturelle og mentale balance. *Light Fields*-bogen er en prototype, fordi den ikke er det endelige output af innovationsprocessen, men mere en foreløbig fortolkning, der kan deles og diskuteres i designdiskursen.

Når man udvikler prototyper, der skal adressere designdiskursen, er det vigtigt at holde følgende ting for øje. Først og fremmest, skal du huske, at kulturelle prototyper ikke er brochurer, der skal promovere et produkts enestående egenskaber. De er tiltænkt fortolkere – ikke forbrugere. Derfor er virksomheder nødt til at se dem som research outputs, og de skal derfor præsenteres i et akademisk sprog fremfor klassisk marketing jargon. Virksomhedens brand bør ikke fremgå tydeligt, da prototypen skal ses som et produkt, der er *forfattet af*

virksomheden eller tilknyttede organisationer - ikke et produkt *skabt af* virksomheden. Det er ikke meningen, at de kulturelle prototyper skal generere profit, medmindre det direkte bidrager til, at visionen spredes og tages ind af flere fortolkere.

En enkelt type kulturel prototype er typisk ikke nok til at få budskabet igennem. Virksomheder kan målrette forskellige kulturelle prototyper til forskellige typer af fortolkere på forskellige tidspunkter i spredningsprocessen. Tidligt i processen er det en fordel, hvis fortolkere opfatter den kulturelle prototype som information, der kun er tilgængeligt for eliten. Det vil hjælpe til, at fortolkerne føler sig værdsatte og chancen for, at de tager visionen videre øges. Husk på, at research og fortolkning typisk sker i lukkede kredse, og du bør derfor overveje at målrette og tilpasse prototyperne til disse kredse og gøre dem utilgængelige for andre. Senere i processen kan du skabe prototyper, der rammer et bredere publikum af fortolkere. I stedet for at finde på nye ideer, så er events og andre kulturelle begivenheder oplagte til at øge fortolkernes viden om den nye vision, lade dem eksperimentere med den og omfavne den.

Generelt kan man sige, at designdiskursen vil se kulturelle prototyper som interessante, tage dem til sig og sprede dem, hvis de 1) præsenterer nye visioner, 2) er dybe og udfordrende, og 3) hvis de giver plads til yderligere fortolkning.

## HVEM ER ANSVARLIG FOR DESIGN-DRIVEN INNOVATION?

Hvis man som virksomhed ønsker at lede markedet gennem radikal innovation af mening, hvor starter man så henne? Hvilke interne egenskaber og evner skal udvikles? Skal den organisatoriske indretning ændres? Og hvordan fastholder man et fokus på Design-Driven Innovation over tid? Bogens tredje og sidste afsnit giver svar på disse spørgsmål ved at gennemgå de tre vigtigste kapaciteter, som vil understøtte virksomheden i at gennemgå en vedvarende forandring fra markeds- og teknologidreven innovation til designdrevne innovation.

Den første kapacitet omhandler virksomhedens evne til at udvikle meningsfyldte relationer til eksterne fortolkere, som er hele kernen i Design-Driven Innovation. Her er den vigtigste strategi at kunne transformere individuelle forbindelser til virksomhedens aktiver. Sandsynligvis har virksomheden medarbejdere, der allerede er forbundet til afgørende fortolkere i designdiskursen. Har virksomheden først identificeret den livskontekst, som det nye produkt eller service skal målrettes og herefter identificeret de kategorier af fortolkere, som beskæftiger sig med netop denne livskontekst, så er næste skridt at spørge i virksomhedens afdelinger, om der er nogen, der har kontakt til folk, der kunne være potentielle fortolkere. At kende en insider kan nemlig bidrage betydeligt til at identificere mulige nøglefortolkere. Hvis virksomheden er stor nok til at have en separat designafdeling, så er netop denne afdeling en guldgrube for kontakter, men vær samtidig ikke blind for at meningsfulde relationer til designdiskursen kan findes overalt i virksomhedens interne regi.

At afdække og styrke virksomhedens eksisterende kontakter er en vigtig og foreløbig strategi, men vil oftest vise sig at være utilstrækkelig. Virksomhedens nuværende kontakter og forbindelser til designdiskursen giver sjældent adgang til *alle* nøglefortolkere, der behøves for at blive succesrig med Design-Driven Innovation. Derfor er det vigtigt, at man som virksomhed udvikler evner til at tilegne sig nye kontakter og relationer i designdiskursen. Til dét kan man bruge følgende to strategier:

Den første strategi indebærer at investere i søgen efter fortolkere. Virksomheden kan blandt andet forsøge sig med at etablere forskningsprojekter, der tiltrækker nye og endnu ukendte fortolkere, som vil vise sig at være nyttige senere i innovationsprocessen. Den anden strategi indebærer at tilegne helt nye kontakter. Virksomheden kan blandt andet gøre dette ved at hyre

nye medarbejdere, der allerede har en etableret kontakt til fortolkere i designdiskursen, og som er netop de fortolkere, der mangles for at kunne afdække alle relevante fortolkere i den livskontekst, virksomheden forsøger at ramme. Virksomheden kan også forsøge sig med at opkøbe organisationer, der er betydningsfulde i den del af designdiskursen, som der ønskes indsigt i. Et tredje alternativ kunne være at involvere en mediator til at etablere nye relationer – eksterne personer, der kan guide dig igennem ukendte områder af designdiskursen og leder dig til endnu uidentificerede nøglefortolkere. Du kan finde mediatorer inden for enhver kategori af fortolkere. Universiteter er fyldt med mediatorer, fordi de netop er i kontakt med en bred vifte af fortolkere. Universiteterne befinder sig i krydsfeltet mellem en lang række discipliner (lige fra ingeniørvidenskab til design til management) og fordi, at deres forskning er fokuseret og målrettet, vil de naturligt tiltrække mange attraktive fortolkere.

## THE DESIGN-DRIVEN LAB

Den næste kapacitet omhandler, *hvem* der skal drive, støtte og overvåge processen for Design-Driven Innovation. Hvem skal holdes ansvarlig for at opbygge og vedligeholde de kapaciteter, der kræves for innovationsprocessen, leder til nye visioner og meninger? Som det fremgik af forrige afsnit, så har de fleste virksomheder allerede plantet frøene til denne proces, men oftest har virksomheden endnu ikke anerkendt den fulde betydning af disse frø og har derfor ikke transformeret dem til organisatoriske aktiver ved at udvikle, ændre, krydse og høste dem. Sådanne processer sker ikke spontant. Sådanne processer skal ledes.

I nogle virksomheder bliver denne rolle udført af en specifik funktionsenhed, såsom R&D, forretningsudvikling, strategi, design, innovation, produktudvikling eller marketing og branding enheder. Alle disse enheder har muligheden for at udvide deres funktionelle roller til også at indebære Design-Driven Innovation. Det betyder naturligvis ikke, at det udelukkende er den ene funktionsenhed, der skal omfavne Design-Driven Innovation – hele virksomheden skal omfavne denne omstilling. Men én funktionsenhed er nødt til at have det primære ansvar for at aktivere, koordinere og overvåge udviklingen af virksomhedens evne og kapacitet til at forfølge Design-Driven Innovation.

En anden mulighed er, at virksomheden åbner en ny enhed – et dedikeret Design-Driven laboratorium. En lille enhed, hvis specifikke opgave er at udvikle og overvåge virksomhedens designdrevne kapaciteter, såsom relationer til designdiskursen, viden, forførende magt, integrerede processer osv. Virksomhed, der vælger at etablere et særligt dedikeret Design-Driven laboratorium, der går på tværs af funktionelle enheder, gør det typisk af følgende toårsager. Enten gør de det fordi, at de eksisterende funktionelle enheder allerede er overbebyrdede af at følge med tiden og tilpasse sig evige forandringer i markedet, og derfor ikke har overskuddet til at dedikere den fornødne opmærksomhed til at forfølge Design-Driven Innovation. Mange funktionsenheder er i dag så pressede, at de konsekvent vælger at fokusere på hurtige, inkrementelle innovationer, der bare forstærker eksisterende meninger i stedet for at vælte dem. De daglige aktiviteter driver agendaen og forhindrer virksomheden i at fokusere på radikale og langsigtede bestræbelser. Et dedikeret Design-Driven laboratorium er beskyttet for dette kortsigtede pres udefra. Den anden grund, der kan være til at etablere et Design-Driven enhed, er, at man ønsker at skabe en enhed, der kombinerer forskellige perspektiver – fra materialeteknologi til procesteknologi, fra marketing til branding, fra distribution til service. Noget, der sjældent sker inden for en enkelt funktionsenhed. På den måde får man skabt et bredt fundament, der er mindre fokuseret på at tilfredsstille virksomhedens umiddelbare behov, men derimod er orienteret mod at udforske fremtidige behov.

Hvad enten man vælger at opkvalificere en eksisterende funktionsenhed eller etablere en helt ny, så er skal enheden varetage følgende fire opgaver:



- **Lægge en strategi for, hvordan virksomheden bliver mester i at spotte muligheder for Design-Driven Innovation.** Enheden er ansvarlig for at positionere Design-Driven Innovation inden for den eksisterende innovationsstrategi og for at etablere en synergi mellem de forskellige indsats (f.eks. ved at forbinde teknologidrevne projekter med en langsigtet analyse af sociokulturelle modeller i søgen efter teknologiske gennembrud).
- **Facilitere udviklingen og fornyelsen af relationelle aktiver.** Enheden skal fungere som en drivkraft til at opbygge nye relationer med eksterne fortolkere. Enheden skal facilitere kumulative investeringer i Design-Driven Innovation ved kontinuerligt at understøtte relationer til designdiskursen og samtidig identificere nye netværks, der er under udvikling.
- **Pleje fortolkningsprocesserne gennem facilitering af designdrevne forskningsprojekter.** Enheden skal være centrum for indsamlingen af stimuli, indsigter og undersøgelser både internt og eksternt. Enheden er ansvarlig for, at virksomheden tilegner sig og udvikler metoder og værktøjer, der kan understøtte Design-Driven Innovation.
- **Adressere designdiskursen.** Enheden er den primært ansvarlige for at producere kulturelle prototyper, der vinder indpas i designdiskursen og som vil hjælpe til at sprede virksomhedens visioner.

## THE KEY ROLE OF TOP EXECUTIVES

Uanset hvad tidligere afsnit har kunnet sige, om vigtigheden af interne kapaciteter og eksterne fortolkere, så tvivler Verganti ikke et sekund med at konkludere, at intet er så vigtigt for Design-Driven innovation som virksomhedens topledelse. Design-Driven Innovation kræver tydeligt lederskab.

Først og fremmest kræves det, at topledelsen starter processen og sætter retningen for Design-Driven Innovation. Udfaldet afhænger i høj grad af, hvordan innovationsstrategien er udarbejdet, og topledelsen i en position til at stille de rigtige spørgsmål til strategimøderne, der vil have en afgørende rolle i at skubbe strategien i retningen af Design-Driven Innovation. For Design-Driven Innovation er de vigtigste spørgsmål, du som topleder kan stille: *Hvad er den dybeste årsag til, at folk køber vores produkter? Hvilken mening er det, de leder efter? Hvordan tilfredsstiller vores produkter denne mening og gør vi dem tilfredse, hvis vi tilbyder dem nye og radikalt anderledes meninger end dem, de allerede kender? At tænke på mening fremfor funktion, at søge efter radikale ændringer i stedet for forbedringer, at foreslå visioner i stedet for at tilfredsstille eksisterende behov – det er alt sammen noget, som understøtter et mindset, der er nødvendigt for at kunne eksekvere Design-Driven Innovation til perfektion.*

Dernæst kræves det, at topledelsen er direkte involveret i at skabe relationelle aktiver gennem deltagelse i designdiskursen, da de befinder sig i forreste linje til at kunne identificere de rette nøglefortolkere. Succesfulde topledere bør tilstræbe sig ting i denne forbindelse. Som det første bør de holde et vågent øje med institutionaliserede designdiskurs. De bør holde sig opdaterede på, hvilke meningsforståelser der er de dominerende i markedet, og hvilke der er under udvikling, da det vil hjælpe dem til at forstå, om et forslag eller en fortolker i sandhed er innovativ eller om man bare replikerer eksisterende meninger. Dernæst er det af afgørende betydning, at man som topleder deltager og bliver en integreret del af designdiskursen. Som topleder er det ens fornemste opgave at finde derhen, hvor mainstream konkurrenter endnu ikke har været at udforske nye meningsområder i designdiskursen og sår frøene til nye visioner.

Og endeligt kræves det, at toplederen er i stand til at vælge de rette løsninger, der er udsprunget af design-drevne forskningsprojekter. En topleder er uerstattelig, når det kommer til at vælge den rette vision – den radikalt nytænkende mening – som vil drive virksomhedens fremtidige innovationer.

De tre vigtigste opgaver for toplederen er derfor:

- at sætte retningen
- at tiltrække og udpege nøglefortolkere
- at vælge visionen

Toplederen kan ikke uddelegere disse opgaver, fordi analytiske redskaber ikke er i stand til at beregne afkastet på den investering, der lægges i Design-Driven Innovation. Det handler om at have en topleder, der er villig til at påtage sig en risiko, fordi de stoler på deres egen dømmekraft. Når risiko og dømmekraft kombineres, er det et klart signal om, at det er en opgave for den erfarne topleder. Toplederen må derfor personligt dedikere tid og kræfter på at udvikle de evner, der kræves for at få succes med Design-Driven Innovation. Det hele afhænger af, om du som leder er villig til at befinde dig i et evigt kapløb om, hvem der først udvikler de nyeste og mest optimerede produkter – eller om du i stedet vil være leder for en virksomhed, der konstant skubber til grænserne og hvor det er dig, der har magten til at definere, hvad markedet vil have – og ikke omvendt.

## Anvendelse af bogens pointer

I et strategi- og innovationsperspektiv er "Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovation What Things Mean" en globalt orienteret bog, idet bogen på en klar og struktureret måde giver indsigt i de sammenhængende faser, som kan danne grundlaget for en bæredygtig innovationsproces. Dermed giver bogen et procesorienteret fokus, som sikrer indsigt i og forståelse for, hvordan man systematisk arbejder med at gøre sin forretningsudvikling sammenhængende.

Du skal læse denne bog for at sikre at komme på forkant med dit strategiske innovationsarbejde. Bogen vil hjælpe dig til hurtigt at fokusere på, hvilke proces- og beslutningssekvenser du og din virksomhed står over for. Med afsæt i bogen kan du systematisk fokusere på, hvad du skal have øje for i arbejdet med radikal innovation af mening. Bogen er et centralt input i kombination med f.eks. Find Your Next og Blue Ocean Strategy.

Med afsæt i de tre fokuspunkter i innovationsprocessen kan du sammen med dit ledelsesteam systematisk gennemgå og igangsætte aktiviteter indenfor alle tre diskurser:

- **Lytte til designdiskursen**
- **Fortolke designdiskursen**
- **Adressere designdiskursen**

Alternativt kan man zoome ind og tage en diskurs ad gangen eller fokusere på, hvorvidt der er en indbyrdes sammenhæng eller mangel på sammenhæng mellem de tre diskurser.