

980007

979979

980024



## Co-creation: Hvordan Lego samarbeidet seg tilbake til kundens hjerte

BCR3100

Bacheloroppgave 2013

Markedshøyskolen

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Sammendrag

I denne oppgaven skal vi studere fenomenet co-creation. For å belyse dette konseptet fra en særegen vinkel har vi utført en bedriftspresentasjon av Lego. Bedriften hadde i 2004 en alvorlig økonomisk krise, som de klarte å snu til overskudd og suksess. Vi ble nysgjerrige på hvorvidt co-creation hadde påvirket Lego i deres arbeid med å snu den negative trenden. Lego var så langt nede økonomisk, at de vurderte enten å selge hele selskapet til en annen bedrift, eller på børsen. Ekspertene anbefalte Lego å følge syv ulike råd om innovasjon uten at dette hjalp.

Vår problemstilling er derfor: Hvordan har Lego brukt co-creation til å komme seg ut av sin økonomiske krise? Vi har valgt å bruke litteraturanalyse som metode for å finne informasjon og teorier som er tatt i bruk i vår oppgave. Vi fant ut at co-creation ikke bør ignoreres av bedrifter som ønsker å lykkes i dagens marked. Dette er et konsept som styrker båndet mellom bedrift og interessenter. I vår analyse ser vi nærmere på effektene co-creation hadde på Lego gjennom bruk av prosesser, typer, prinsipper og generell teori om co-creation fra ulike eksperter. Våre funn viser oss at Lego benytter seg av co-creation i mange ulike former.

Vi kom fram til at co-creation har vært en viktig faktor for Lego til å komme seg ut av krisen. Vi fant også ut at co-creation var en viktig kilde til verdi for Lego, fordi det har bidratt til en raskere innovasjonsprosess, lavere kostnader, høyere lønnsomhet og innsikt til nye ideer for Lego. Det har også gitt Lego en unik innsikt i kundenes behov, og det kan være med på å redusere risikoen for mislykkede produkter. Co-creation var en del av den nye strategiplanen Shared Vision, som ble implementert i 2004. Dette var en handlingsplan for å overleve på et stadig mer komplekst marked.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Markedshøyskolen, vårsemesteret 2013. Vi tror og håper at denne oppgaven vil representere en del av det vi har lært gjennom våre tre år på Markedshøyskolen.

Bakgrunnen til valg av tema er at vi ønsket å skrive om et fremvoksende konsept. Vi ble først kjent med begrepet co-creation i kurset Tjenesteutvikling med Nicholas Ind høsten 2012. Vi syntes det var et spennende fenomen, som vi ønsket å undersøke nærmere. Etter diverse litteratursøk på området fant vi at det eksisterer svært lite litteratur som omhandler co-creation på norsk. Dette er årsaken til at vi i hovedsak har benyttet oss av artikler og litteratur skrevet på engelsk. Samskaping er det norske ordet for co-creation. Vi har valgt å benytte oss av den engelske terminologien, og heller bruke det norske ordet når vi omtaler co-creation som et verb.

Det har vært en lang og utfordrende prosess, som ikke minst har vært spennende og lærerik. Vi ønsker å takke vår veileder Lars Erling Olsen som har gitt oss gode tilbakemeldinger, Nicholas Ind for at han inspirerte oss til å skrive om co-creation og i tillegg var svært hjelpelig, og Søren Buchholtz Nielsen, som ga oss informasjon om hva som kunne være co-creation hos Lego. Til slutt vil vi også takke Bente Heimtun for hennes innspill angående vår problemstilling og metodebruk.

Vi håper at denne oppgaven vil gi dere et innblikk i hva co-creation innebærer og hva salgsinnvirkning det kan ha på en bedrift.

God lesing!

Oslo, 5. juni 2013

980007, 979979 og 980024

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	I
Forord .....	II
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Formål.....	7
1.3 Avgrensning.....	7
1.4 Problemstilling.....	7
1.5 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Metode.....	9
2.1 Valg av metode.....	9
2.2 Datainnsamling.....	9
2.3 Kildekritikk.....	10
3.0 Teori .....	12
3.1 Hva er co-creation?.....	12
3.1.1 Co-creation terminologi .....	13
3.2 Co-creation som prosess.....	15
3.3 Ulike typer co-creation .....	18
3.4 Viktige prinsipper .....	22
3.4.1 Fellestrekk ved alle prinsippene.....	25
3.5 Effekter .....	25
4.0 Bedriftspresentasjon: Lego.....	27
4.1 Historie .....	27
4.2 Strategi.....	28
4.3 Resultater.....	29
4.4 Ide og produksjon .....	30
4.5 Legos kontakt med omverdenen.....	31
5.0 Analyse og drøfting.....	33

5.1 Legos omvending med Shared Vision.....	33
5.2 Co-creation-prosessen hos Lego.....	37
5.3. Co-Creation-typene i Lego .....	40
5.4 Sentrale co-creation-prinsipper hos Lego.....	44
5.5 Effekter på Lego .....	47
5.5.1 KPI .....	48
6.0 Oppgavens resultat .....	50
6.1 Konklusjon.....	50
6.2 Kritikk til oppgaven.....	51
7.0 Litteraturliste.....	52

## Figurer

1.1 Oppgavens struktur .....	8
3.2 Firefase-modell.....	16
3.3 Trakt-modell.....	18
3.4 Fronteer-modell.....	21
3.5 DART-modell.....	24
3.6 KPI-modell.....	26
4.2 Resultater i søylediagram.....	30
5.1 Shared Vision.....	34
5.2 Legos historie i ett bilde.....	36
5.3 Innovation Matrix.....	38
5.6 Tidslinje over Legos co-creation initiativer.....	44

## Tabell

3.1 Terminlogi.....	14
4.1 Resultater.....	29
5.4 Oversikt over SunIdee og Lego.....	42
5.5 Oversikt over Fronteer og Lego.....	43

Antall ord: 14 220

# 1.0 Innledning

## 1.0 Innledning

Dette kapittelet tar for seg bakgrunn for valg av tema, formål, avgrensning, problemstilling og struktur av oppgaven.

### 1.1 Bakgrunn

I 2004 var Lego på nippet til konkurs. I løpet av 2003 og 2004 hadde de tapt 2,7 milliarder danske kroner. De hadde deres største økonomiske tap noensinne. Hvis vi spoler fram til 2012, ser vi at Lego sitter med 7,9 milliarder i overskudd. Hvordan snur en leketøysprodusent en nær-konkurs-situasjon til et jublende overskudd?

Under krisen var Lego på leting etter et verktøy som kunne hjelpe dem å overleve i morgendagens marked. Hvordan kunne de finne framtidig vekst? I gamle dager ble nye produkter, tjenester eller konsepter utviklet av interne eksperter som arbeidet isolert, sjeldent med noen form for dialog eller samarbeid med forbrukerne produktet eller tjenesten som skulle produseres for.

Lego skjønnte at noe måtte gjøres, de visste bare ikke hva. Underskuddet ble stadig større. Jørgen Vig Knudstøp fikk rollen som administrerende direktør i 2004. Han måtte tenke i nye baner - Lego var helt avhengig av å snu den negative trenden. Dette resulterte i at bedriften for første gang bevisst begynte å involvere sine brukere i det som inntil da, hadde vært interne innovasjonsprosesser. Lego Mindstorms NXT, Lego Factory, Lego Ambassador og Lego Cusoo er eksempler på disse nye innovasjonsprosessene, som kan beskrives som co-creation.

Hva er co-creation? Co-creation er et relativt nytt begrep i dagens samfunn. I følge en studie hos IBM fant man ut at *“de mest vellykkede organisasjonene bruker co-creation for å utvikle produkter og tjenester sammen med kundene og integrerer kundene i de sentrale utviklingsprosessene.”* (Ind, Fuller, Treveil 2012, s.16). Co-creation bryter ned barrierene mellom forbrukere, firmaer og interessenter. Det er mange som mener at co-creation kan være en nøkkel til suksess hvis det blir gjort på riktig måte, og dersom bedriften følger en rekke prinsipper, modeller og teorier. Men gjelder dette for Lego?

## 1.2 Formål

Vi ønsker med denne bacheloroppgaven å bidra til å belyse hva co-creation innebærer, og hvordan det kan brukes i en bedrift. Med vårt arbeid vil vi bedre kunne belyse effektene co-creation kan ha for en bedrift. Teorien vi har samlet inn har gjort oss oppmerksomme på at fenomenet er beskrevet fra ulike perspektiver. Gjennom vår case om Lego håper vi også å kunne vise hvilken påvirkning det kan ha. Dette vil forhåpentligvis kunne gi informative retningslinjer for firmaer som ønsker å inkorporere co-creation som en del av sin strategi.

## 1.3 Avgrensning

Som et relativt nytt begrep blir co-creation anvendt på mange ulike måter og i ulike settinger. Vi valgte i utgangspunktet å se fenomenet fra et bedriftsperspektiv, hvilket ledet oss til å velge Lego. Likevel, da vi bestemte oss for å se på fordelene med co-creation, kom vi raskt fram til at det også var nødvendig å se disse fra kundens perspektiv. Det er mye en kunne inkludert i en studie av co-creation. Vi bestemte oss for å unnlate å gå i dybden av kundenes motivasjon for å delta i co-creation, effektene co-creation har på kunden og det etiske aspektet knyttet til et slikt prosjekt. Det viste seg å være vanskelig å finne co-creation-prosjekter som har gått uetisk for seg hos Lego. Vi har valgt å fokusere på co-creation mellom Legos kunder og samarbeid med firmaer, og ikke hos de ansatte i Lego.

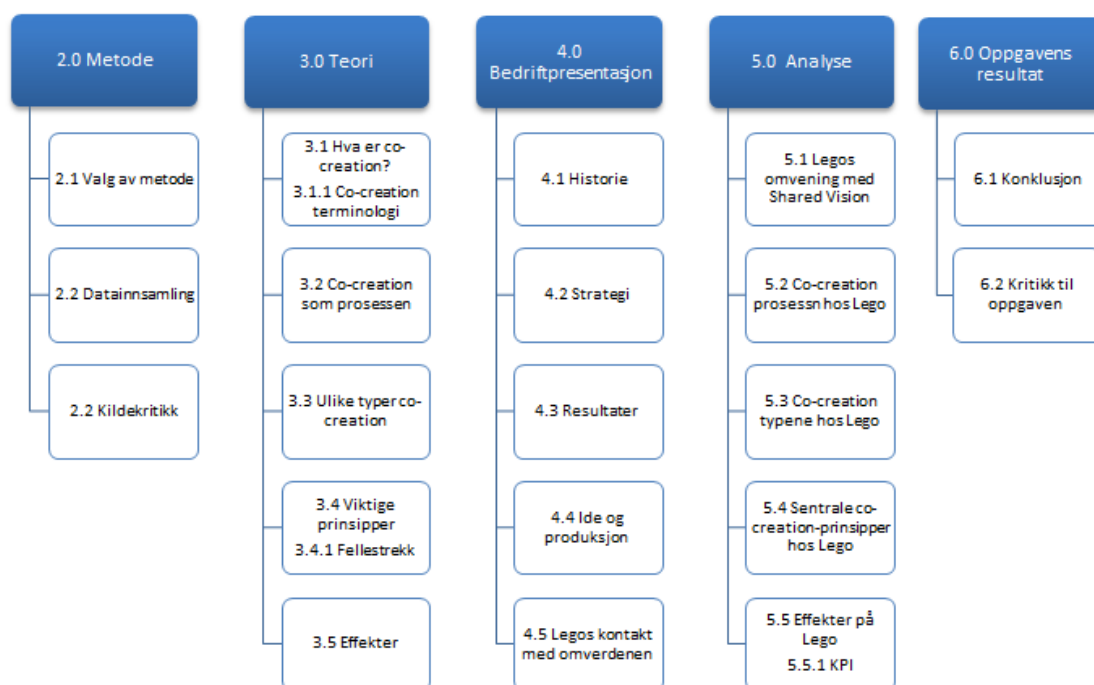
## 1.4 Problemstilling

”Hvordan har Lego brukt co-creation til å komme seg ut av sin økonomiske krise?”



## 1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er inndelt i seks hovedkapitler. I innledningen presenterer vi bakgrunn for oppgaven, problemstilling, formål, avgrensning og problemstilling. Kapittel 2 handler om metode, vi skal her redegjøre for hvilken metode vi har valgt, datainnsamling og kildekritikk. Kapittel 3 inneholder teori som baserer seg på co-creation, bakgrunnen til co-creation, hva det er, prinsipper og effekter. I kapittel 4 presenterer vi vår bedrift Lego. Kapittel 5 tar for seg drøfting og analyse. Her vil vi vurdere Legos bruk av co-creation opp mot relevant teori, for å lede fram til svaret på problemstillingen. Siste kapittel vil bli avsluttet med konklusjon og kritikk til oppgaven.



Figur 1.1 Oppgavens struktur

# 2.0 Methode

## 2.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vårt valg av metode, hvordan vi har samlet inn data og deretter vil vi komme med kildekritikk.

### 2.1 Valg av metode

Vi har besluttet å bruke litteraturstudie som forskningsmetode. Et forskningsprosjekt kan i følge Anthony J. Veal bestå av kun litteraturgjennomgang. Dette kan være spesielt gunstig når man står ovenfor relativt nye fagområder (Veal 2006). Fordi co-creation av mange blir ansett som et nytt konsept, følte vi at denne metoden vil kunne fungere til vårt formål. Ved utforskede fagfelt kan det være et stort behov for å styrke antakelsene gjennom god litteraturgjennomgang av den eksisterende litteraturen. Dette kan man få ved gode litteraturstudier (Veal 2006).

Etter en gjennomgang av eksisterende litteratur som omhandler co-creation, kom vi fram til at det er skrevet mye om emnet. Det finnes imidlertid kun én bok om co-creation som er oversatt til norsk, noe som indikerer at co-creation fortsatt er et mindre kjent begrep i Norge. Veal forklarer at dersom man ønsker å bidra med ny kunnskap til et fagfelt, er det nødvendig å gjøre seg godt kjent med tidligere forskning, og hvordan denne forholder seg til temaet man skal studere (2006). Vi har satt oss som mål for oppgaven å gjøre oss godt kjent med litteraturen og forskningen som er blitt gjort når det gjelder co-creation. Videre ønsker vi også å oppnå gode kunnskaper om Legos co-creation-aktiviteter. Gjennom å se på fenomenet i en praktisk sammenheng, vil vi prøve å bringe fram ny kunnskap om co-creation. Å identifisere hvilken litteratur som er relevant kan være krevende. For å unngå å komme på villspor, fokuserte vi først på å gjøre en nøye gjennomgang av hva som eksisterer av relevante publiserte og upubliserte verk, få tak i kopier av disse og så studere dem.

### 2.2 Datainnsamling

For å finne fram til våre kilder, startet vi med å forhøre oss med co-forfatteren av den eneste boken om co-creation som er oversatt til norsk: Nicholas Ind. Han forklarte hvilke forfattere som var gode utgangspunkt. Vi fortsatte ved å spore opp interessante kilder som disse forfatterene har referert til. Vi har i tillegg benyttet oss av databaser som Bibsys, Ebsco, CK Discovery og Google Scholar. Vi har brukt søkeord på både norsk og engelsk: "co-creation", "samskaping", "open innovation", "åpen innovasjon", "collaboration", "crowdsourcing" "success" i kombinasjoner

med ”Lego” og ”Lego history”. Vi har forsøkt å velge ut bøker og artikler som er skrevet av de mest sentrale skikkelsene innenfor hvert av fenomenene. I de tilfellene hvor det ikke har vært mulig å spore opp materialet via biblioteket, har vi kjøpt et par bøker om co-creation gjennom Amazon.com. Vi valgte bort dybdeintervjuer som metode, fordi faglitteratur om metodebruk forteller oss at dersom det er skrevet mye litteratur om et forskningstema fra før av, kan induktive forskningsmetoder som dybdeintervjuer og lignende, være sløsing med ressurser (Veal 2006). Etter endt litteraturgjennomgang, opplevde vi at det å analysere relevant faglitteratur kunne være fruktbart nok i seg selv, i forhold til det vi ville finne ut.

### 2.3 Kildekritikk

Vi har bevisst valgt bort enkelte artikler og kilder – rett og slett fordi de ikke oppfylte kravene til god kildebruk. I tillegg har vi fokusert på å spore oss fram til originalkilden der andre forfattere har blitt sitert i artiklene vi har lest. Vi har forsøkt kun å velge informasjon som er nedtegnet etter 2000-tallet, for at den skal være mest mulig gjeldende og oppdatert.

Det har vært viktig for oss å forsøke å bevisstgjøre oss selv på at informasjonen vi har samlet inn er skrevet av andre, hvilket innebærer at vi bruker andres vurderinger og ikke våre egne. Da vi leste litteratur om Lego, merket vi oss at vi sjeldent fant begrepet co-creation nevnt. Da vi derimot gjorde research om co-creation, fant vi Lego nevnt som eksempel i flere sammenhenger.

Historikeren Knut Kjeldstadli hevder at kildekritikk er *“håndverksregler som sier hvordan man skal behandle kilder for ikke å forvrengte den informasjonen man får ut av dem”* (1999, s.169). Vi har ønsket å være så kildesgranskende som mulig i forhold til alle kilder vi har benyttet oss av i oppgaven. Kjeldstadlis oppgir fire kriterier for behandling av kilder. Det første er: *Hvilke kilder har vi for å belyse et spørsmål?* Vi har benyttet oss av skolebibliotekets søkemotorer og Google Scholar. Dette for å sikre at artiklene vi har funnet er fagfellevurderte. Til tross for at det fantes mange fagfellevurderte artikler om co-creation, opplevde vi at utvalget av fagfellevurderte artikler som omhandlet Legos aktiviteter var mer begrenset. Vi har derfor benyttet oss av ulike typer av disse. Vi har observert at mange av artiklene og bøkene skrevet om bedriften, var skrevet i en stil som minnet om legendeberetninger. Vi har antatt at Legos omvending fra nedgang til suksess har inspirert til denne typen innfallsvinkel, og vi har prøvd å distansere oss fra dette ved å

være oppmerksomme på at artikler om Lego har en tendens til å være utformet som suksesshistorier.

Kjelstadlis andre kriterie er: *Hva er de kildene vi har for oss?* Vi har hatt som mål å bruke så mange relevante fagfelleverderte artikler, som mulig. I videre har vi benyttet oss av bøker skrevet av sentrale aktører innen fagfeltene co-creation og open innovation, i tillegg til sentrale bøker og artikler om Lego.

Kriterie nummer tre lyder: *Hva står i kildene?* Vi har kun funnet noen fåtalls artikler som konkret nevner Legos co-creations-aktiviteter, men vi har ansett det som vår oppgave separat å analysere hva co-creation er, og dernest analysere hvilke av Legos aktiviteter som er relatert til co-creation. Litteraturen vi har funnet gjenspeiler dette. Kjelstadlis siste kriterie spør: *Hva kan vi bruke kildene til?* (1999). Selv om svaret kan føles åpenbart, har dette likevel vært en god pekepinn for oss når vi har hatt behov for å definere hva som er relevant og hva som ikke er relevant av litteratur. Vi har i tillegg forsøkt å skille mellom "nice to know" og "need to know", når vi har gjennomgått stoffet.

# 3.0 Teori

## 3.0 Teori

I dette kapitlet vil vi se på bakgrunnen til co-creation, trekke fram definisjoner og avklare relaterte begreper. Deretter vil vi beskrive prosessen rundt co-creation og presentere de viktigste prinsippene. Avslutningsvis vil vi se på effektene av co-creation. Vi har forsøkt å presentere teorien slik at den vil gi et så helhetlig bilde som mulig av co-creation, dette for best mulig å kunne analysere og svare på vår problemstilling.

### 3.1 Hva er co-creation?

Innovasjon er nøkkelen til bærekraftig vekst. Det er blitt et svært viktig konkurransefortrinn for bedrifter i dagens marked som er komplekst, rotete og dynamisk. Mange bedrifter benytter seg av co-creation når de forsøker å være først på markedet med riktig innovasjon (Pétavy m.fl. 2012), og co-creation bør derfor ikke ignoreres av bedrifter som ønsker å lykkes i dagens marked (Coates m.fl. 2009).

Vi ser at co-creation brukes stadig oftere i ulike bedrifter i dag og siden det finnes mange ulike definisjoner, kan det være vanskelig å presentere én konsis definisjon. Coates og hans kollegaer definerer co-creation ved å si at *“co-creation is an active, creative, and social process, based on collaboration between producers and users, that is initiated by the firm to generate value for customers”* (Coates m.fl. 2009, 09). Av Venkat Ramaswamy defineres co-creation med *“Co-creation is about inclusive and meaningful engagement of stakeholders (customers, employees, suppliers, investors, partners, regulators, citizens, and others) to mutually expand value, through the mindset of human experiences”* (Roth 2011).

I følge Ind og hans kollegaer er alle bedrifters mål - i større eller mindre grad, å skape verdi for interessentene. Co-creation innebærer samspill mellom organisasjoner eller mellom en organisasjon og dens kunder, der målet er å skape verdi (2012). De involverte partene behøver ikke være kunder, men kan også bestå av leverandører, samarbeidspartnere, allierte og kunder som arbeider sammen for å *“co-produsere”* verdi (Saarijärvi, Kannan, Kuusela 2012). I stedet for å produsere *for* kundene produserer firmaer *sammen med* dem (Pétavy m.fl. 2012). Men for at det skal kalles co-creation må organisasjonen være involvert på en eller en annen måte, enten gjennom å være eier eller som aktiv deltaker. Bedriften må også gi interessenter, det vil si kunder,

ansatte, grundere, eksperter og investorer, mulighet til å forme sluttproduktet gjennom kreative bidrag (Ind, Fuller, Trevail 2012).

Markedsførings-professorene C.K. Prahalad og Venkat Ramaswamy populariserte begrepet innen markedsføring i en artikkel de publiserte i 2000. Siden den gang har flere profilerte bedrifter benyttet seg av dette som en del av deres strategi (Pralhad og Ramaswamy 2000).

I virkeligheten var det Kambil, Ginsberg og Bloch som for første gang benyttet seg av ordet co-creation i en markedsføringssammenheng (1996). Markedsføringsprofessorene Prahalad og Ramaswamy beskriver hvordan bedrifter har gått fra closed innovation, til open innovation. Nå blir kunden invitert til å bidra i utviklingen av nye produkter i form av ideer og synspunkter, i stedet for å ansette eksperter til å forske på hva kunden vil ha. Videre forklarer de hvordan kunden tidligere ble betraktet som passiv kjøper med en ferdig definert forbrukerrolle, helt fram til man begynte å åpne innovasjonsprosessene ved starten av 2000-tallet (Pralhad og Ramaswamy 2000).

Co-creation har vokst fram fordi man enkelt kan aktivere kundene gjennom internett. Slik har internett vært med på å styrke co-creation som markedsfenomen (Zwass 2010). I tillegg har sosiale media gjort det mulig og enklere å “co-create” produkter, tjenester og opplevelser (Hatch og Schultz 2010). I løpet av det siste tiåret har en enorm mengde kunnskap blitt gjort tilgjengelig, og i den forbindelse har måten firmaer opererer på og deres forretningsprosesser, endret seg. Dessuten har kunden et økende ønske om å være mer involvert i produktene de kjøper (Fronteer Strategy 2009).

### **3.1.1 Co-creation terminologi**

Det finnes flere begreper som er relatert til co-creation og i tabellen nedenfor har vi forsøkt å gi en oversikt over de vi anser som viktigst. Videre vil vi definere begreper som ofte blandes med co-creation. Et av begrepene som er tett beslektet med co-creation, er open innovation. Dette er et paradigme som innebærer at en bedrift kan og bør utnytte eksterne ideer i tillegg til interne ideer for å fremme sin teknologi (Chesbrough 2003). Både open innovation og co-creation ser kunder og andre interessenter som en viktig kilde for nye ideer. I stedet for å begrense seg til kun ekspertene som bedriften har ansatt innad i organisasjonen, hvilket er det Chesbrough (2008)



betegner som closed innovation, dreier både co-creation og open innovation seg om å bryte ned barrierene mellom bedrift og kunde når man innoverer. I følge strategikonsulentene ved Fronteer Strategy er co-creation en form for open innovation, der ideer deles i stedet for å holdes hemmelig (2009).

### Co-creation terminologi: relaterte begreper

<b>Open-Source Movement</b>	En bevegelse som skjedde ved starten av 2000-tallet, rundt operativsystembedrifter som Linux og Mozillas Firefox. De fremmet filosofien om å offentliggjøre sin kildekode for å engasjere sine kunder og brukere til å komme med forslag til forbedringer. I ånden av at produktet deres er utviklet i samarbeid med brukerne er det i tillegg gratis.	Carillo og Okoli, 2008
<b>Open Innovation</b>	Innebærer et paradigme-skift vekk fra produktfokusert og intern FoU i bedrifter. Navnet tilsier innovasjon som skjer som et resultat av åpenhet om produksjonsprosesser fra bedriftenes side, hovedsakelig som tilgang til informasjon og ressurser for publikum utenfor bedriftens egne barrierer.	Chesbrough 2008
<b>Crowdsourcing</b>	Begrepet ble innført av Jeff Howe i 2006. Her drar bedriften nytte av input og ideer fra en utvalgt, og dedikert gruppe mennesker, i stedet for én spesialist eller et mindre, internt team. Kontakten skjer som regel via en nettportal, hvilket tillater samarbeidet til å utfolde seg kontinuerlig.	Jeff Howe 2006
<b>S-D logic</b>	Forkortelse for Service-Dominant logic. Verdi er ikke noe et produkt kan inneha i seg selv, men i stedet noe som kunden tilføyer selv når de <i>bruker</i> produktet. Derfor må man først ha fokus på denne verdiskapende prosessen til kunden og deretter utvikle produktet eller tjenesten, og ikke motsatt.	Vargo og Lusch 2004
<b>Crowdstorming</b>	En type online brainstorming. Skiller seg fra crowdsourcing i det at crowdsourcing er mer opptatt av outsourcing av arbeidskraft. I stedet for en organisasjon som outsourcer jobbene sine til andre bedrifter, arbeider organisasjoner som crowdstormer direkte med publikum.	Abrahamson, Ryder og Unterberg 2013
<b>User Innovation</b>	Popularisert av Eric von Hippel i 2005. I følge Hippel får bedrifter for mye av æren for innovasjoner, og brukerne får for lite. Nye produktideer eller forbedringer kommer ofte fra brukere som har utviklet egne, forbedrede versjoner for bedre kunne dekke deres behov. Produsenter pleier så å plukke opp disse improviserte bruker-innovasjonene og kapitalisere dem - spesielt når de har spredt seg til en egen brukergruppe.	Eric von Hippel 2005

Tabell 3.1 Terminologi-tabell

Det kan virke som at perspektivet på verdi innenfor S-D logic er at det er noe som bare kunden kan skape, men Herbjørn Nysveen og hans kollegaer (2012) understreker at innen S-D logic er verdi noe som alltid samskapes. Fordi kunden er en samskaper av verdi, er kundeopplevelse derfor sentral innen denne filosofien. I lys av dette, ser vi co-creation som et produkt av S-D logics perspektiv.

Open-Source-bevegelsens vellykkede kombinasjon av kommunikasjon og nettbasert tilgang, har ført til at den har fått betydelig innflytelse på tradisjonelle aktører i industrien (Prahalad og Ramaswamy 2002). Crowdsourcing sprang ut fra nettopp open source-bevegelsen, og fungerer vanligvis på den måten at de med kompetanse som brenner for oppgaven - kan bidra. Gjennom samskapt produktutvikling av operativsystem, demonstrerte Linux at et fellesskap av likesinnede entusiaster kan være bedre skikket til å skape et produkt enn for eksempel et team med høytlønnede Microsoft-utviklere (Howe 2008). Von Hippel påpeker at user innovation ofte har en tilknytning til nettsamfunn, og at det eksisterer egne user innovation-grupper (2005). Dette fellesskapet er et trekk som user innovation deler med crowdsourcing. Det kan være utfordrende å skille sistnevnte fenomen fra crowdstorming. Tilhengere av crowdstorming hevder at dette konseptet er enda mer opptatt av kontakt og ideutveksling med publikum (Abrahamson, Ryder og Unterberg 2013), hvilket kan tolkes som at dette er en videreføring av crowdsourcing.

### **3.2 Co-creation som prosess**

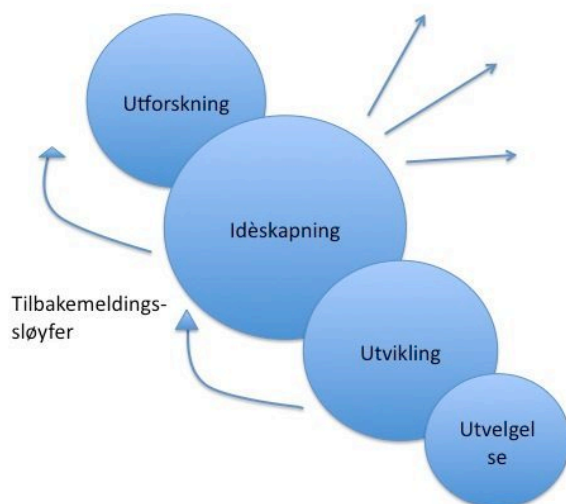
I forrige kaptittel så vi på ulike definisjoner og relaterte begreper til co-creation. Vi vil nå presentere hvordan en co-creation-prosess fungerer, dette for å kunne forklare hvordan prosessen hos Lego kan fungere. Det fins flere teorier som omhandler co-creation-prosessen, men vi har valgt å ta for oss en modell som viser co-creation, og en modell som viser en tradisjonell lukket innovasjonsprosess. Dette er for å vise at det er en forskjell mellom disse to.

Firefase-modellen for hvordan en co-creation prosess fungerer, består av fire ulike faser. Alle bedrifter som skal gjennomføre en slik prosess må legge fra seg alle tanker om at de er grunnleggende forskjellig fra kundene og de andre interessentene de skal møte. De må være innstilt på at de er i ferd med å møte sine likemenn, og derfor må de også behandle alle deltakerne slik som de eksterne deltakerne blir behandlet. Men det viktigste i hele prosessen er å

være åpne og mottakelige. Deltakerne må få all den informasjonen de trenger for å kunne gi av seg selv og lære av andre, i tillegg må de få en grundig innføring i prosjektets struktur samt oppsett og hensikt. Deltakerne må også vite hva som forventes av dem (Ind, Fuller og Trevail 2012).

Under en slik prosess skal det lokkes frem kreativitet og engasjement hos interessentene. Co-creation på offline-nivå handler for det meste om møter og samlinger. Når oppgavene er spesifikke og avgrenset, kan man kjøre selve prosessen gjennom ulike arbeidsmøter som baserer seg på halve dager. En slik samling trenger ikke nødvendigvis å være avskjermet, den kan også være åpen for alle. Hvorvidt organisasjonen bestemmer seg for at en slik co-creation-prosess skal bli brukt som et engangstilfelle, eller som noe som skal gjennomføres flere ganger, avhenger av hvilken grunnleggende filosofi de jobber etter (Ind, Fuller og Trevail 2012).

Firefase-modellen beskriver et alternativt syn på en innovasjonsprosess som ivaretar “co” delen i co-creation er laget av Tim Brown hos IDEO (Ind, Fuller og Trevail 2012).



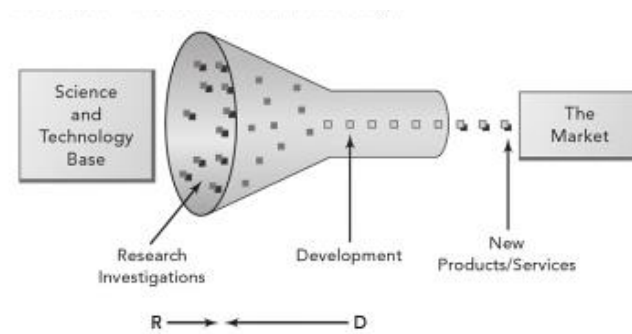
Figur 3.2 Firefase-modell (Tim Brown 2012, 137)

1. **Utforskning:** I denne fasen skal man utforske verden, merket og seg selv. Den vendes utover slik at man kan finne en endring, og den vender innover for å se på holdninger og motivasjon hos de som er med på prosessen. Det vil ikke være noen forskningsområder i denne fasen, som fokuserer på det som er relevant.
2. **Ideskaping:** I denne fasen av innovasjonsprosessen kartlegger man de grensene som har oppstått og ser for seg det som kunne ha vært. I tillegg blir det som har kommet frem i utforskningsfasen tatt opp her. Resultatet skal være utgangspunktet for gruppens arbeid.
3. **Utvikling:** Det er viktig å finne ytterpunktene og utviklingen. Under utviklingen blir de viktigste ideene gjennomgått, for å så utforske potensielle muligheter og begrensninger.
4. **Utvelgelse:** I den siste fasen av modellen før implementeringsfasen, velges den eller de siste ideene. Disse er testet gjennom markedstesting og kvantitative undersøkelser. Det beste er om relevante interessenter er med på denne delen av prosessen. Hvis tilfellet er et lukket nettsamfunn, kan man ta pauser hvis det viser seg ønskelig å få verifisert ideer gjennom bredere deltakelse.

(Ind, Fuller og Trevail 2012)

Det som kan være viktig å merke seg ved denne modellen, er at alle tilbakemeldinger og de sentrifugale pilene viser at det er mulig å gå tilbake og utfordre de forutsetningene som er grunnleggende, selv om det er en bevegelsesretning i modellen (Ind, Fuller og Trevail 2012).

Den tradisjonelle modellen for en lukket innovasjonsprosess er en trakt. Trakten viser hvordan et stort antall med ideer starter i den ene enden, men bare noen få går hele veien igjennom og testes på slutten. En slik traktmodell indikerer at flyten kun går i én retning, men det er vanlig at innovasjonsprosesser er mye mer kaotisk og uten struktur. Av og til går en tilbake for å bearbeide gamle ideer, nettopp på grunn av strukturen. Modellen nedenfor beskriver hvordan trakten ser ut samt hvordan den fungerer i praksis (Ind, Fuller og Trevail 2012).



Figur 3.3 Trakt modell (Chesbrough 2010, "Open Services Innovation". 2010, 69)

Oppsummert i modellen ser vi at den tradisjonelle lukkede innovasjonsprosessen er sekvensiell, hvilket betyr at man utvikler nye konsepter for så å teste dem. For det meste foregår dette internt, og det kan ta mye tid, i er sannsynligheten for feiling er stor. Forbrukerne er involverte i slutfasen, som anerkjennere. Co-creation snur imidlertid den tradisjonelle innovasjonmodellen på hodet ved å endre prosessen fra sekvensiell til parallell. Co-creation er ment til å engasjere forbrukerne direkte i innovasjonsprosessen for bedre å kunne få tilgang til kreative ideer. Siden co-creation starter med innspill fra sluttforbrukerne, kan dette innebære mindre risiko for at ideene ikke får aksept i markedet (Pétavy m.fl. 2012). Co-creation-resultatet er en del av bedriftens innovasjonsprosess. Den vil følge trinnene i en vanlig trakt modell, men med en forskjell; selve forbindelsen er gjort med omverdenen (Fronteer Strategy 2009).

### 3.3 Ulike typer co-creation

Vi har i forrige kapittel tatt for oss hva som er de viktigste prinsippene ved co-creation. Vi skal se på ulike tilnærminger til co-creation, og hvordan co-creation kan deles inn i ulike typer. Dette for å gi en bedre forståelse av Legos co-creation-initiativer. I litteraturen er det ikke mye informasjon om tydelige definisjoner eller klassifikasjoner av ulike co-creation-typer. Vi har likevel klart å identifisere to forskjellige tolkninger, presentert av SunIdee og Fronteer Strategy.

Ind og hans kollegaer skriver at noen firmaer velger å avise co-creation (2012). Andre firmaer ser co-creation som en teknikk til å nå viktig kundeinnsikt, mens andre har co-creation som en del av organisasjonen. De som aviser co-creation, gjør det fordi de mener ekspertisen innad i

organisasjonen vet bedre enn kunder eller andre interessenter om å utvikle nye produkter eller tjenester. De som støtter seg til denne teknikken gjør det fordi de har opplevd co-creation som hjelp til å få innspill og tilbakemeldinger fra kundene. Slik kan bedriftene best mulig tilpasse produktene eller tjenestene til kundens behov. Flere og flere bedrifter har nettsamfunn med mange brukere som diskuterer, dette er en måte for bedriften å hente fram verdifull kundeinnsikt. De som har co-creation som en del av organisasjonen, er klar over at co-creation er en kontinuerlig prosess. De samarbeider med eksterne interessenter for å bli en ledende innovatør. Holdningen til co-creation avhenger altså av organisasjonens holdning til å samarbeide med eksterne, og den interne kulturen innad bedriften (Ind, Fuller og Trevail 2012).

Videre blir co-creation delt inn i “offline” og “online”, for å skille mellom co-creation som tar plass i fysisk form, for eksempel gjennom en fokusgruppe, eller co-creation som skjer gjennom et nettsamfunn der man kommuniserer via en nettportal (Ind, Fuller og Trevail 2012). Når det skjer online muliggjør dette et engasjement med et stort antall individer på globalt nivå innenfor en kort tidsperiode (Pétavy m.fl. 2012). En kombinasjon av offline og online co-creation kan også forekomme. Ind skriver videre at offline co-creation passer bedre for radikal kreativitet, mens online co-creation passer bedre for utvikling av ideer (Ind, Fuller og Trevail 2012).

Innovasjonsfirmaet SunIdee (2010) skiller co-creation i fem typer: co-creation-workshops, crowdsourcing, open source, mass customization, og user generated content.

1. **Co-creation workshops:** Workshops med idedeling og brainstorming med forbrukere som er spesielt inviterte. Co-creation workshops skal være med på å gi større innsikt i kundens behov. Det er også med på å finne gode ideer som enkelt kan utvikles på kort eller lang sikt.
2. **Crowdsourcing:** Et spørsmål eller problem blir definert for et publikum, de vil deretter komme med ulike forslag til løsninger. Det vil bli tilbudt en belønning for den beste ideen. Bedriften har minimale møter med kunden fordi det er kunden som selv står for ideene.

3. **Open source:** Et stort antall frivillige er involvert i utvikling og vedlikehold av et produkt. Open source gjelder ofte programvare. I og med at dette ofte gjelder programvarer, er dette spesielt egnet om målet er å sette et nytt teknologisk standard.
4. **Mass customization:** Kunden kan selv designe, det betyr generelt at man kan velge farge, materiale eller form på produktet. Dette gjør at kunden ønsker å betale litt ekstra for sitt eget produkt. Mass customization kan gi et produkt en god posisjonering på markedet, og føre til at kundene kan bli til ambassadører for produktet.
5. **User generated content (UGC):** Kunder skaper sine egne produkter som de deretter deler gjennom et system eller plattform. Dette passer spesielt for digitale produkter og tjenester. Hvis bedrifter skaper riktige plattformer, vil det bli spredt rundt om på markedet. Dette kan føre til at plattformen blir til egen merkevare.

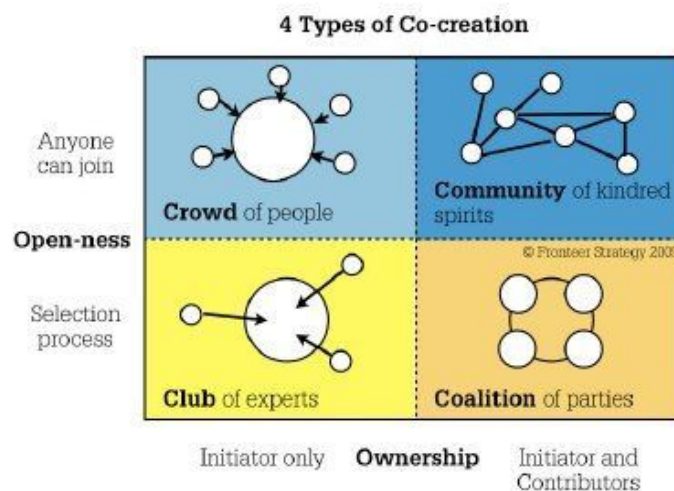
(SunIdee 2010)

Fronteer definerer fire ulike typer av co-creation basert på to sentrale dimensjoner; som igjen definerer typen co-creation. Valget av typen co-creation avhenger av hva slags utfordring man står overfor. Det må alltid være en initiativtaker, det vil si den som bestemmer seg for å starte en co-creation aktivitet. Initiativtakeren kan være et selskap eller en person. Initiativtakeren bestemmer også hvem som kan være med med (2009).

I følge Fronteer Strategy inneholder alle co-creation-typer to ulike dimensjoner. Disse er:

1. Åpenhet: Kan alle være med eller fins det kriterier for å være med?
2. Eierskap: Er utfordringene og resultatet eid kun av initiativtakeren, eller av de som kommer med bidraget også?

(2009)



Figur 3.4 Fronteer-modell (Fronteer Strategy 2009, 2)

Disse to dimensjonene leder oss videre til fire ulike typer av co-creation.

**1. Clubs of experts:** Passer for utfordringer som er under tidspress, som krever ekspertise og ideer som kan gi et gjennombrudd. Deltakerene blir ofte valgt ut gjennom en aktiv utvelgelsesprosess. Kvaliteten på input og kjemi mellom deltakerne er viktige nøkkelfaktorer til suksess.

**2. Crowd of people:** Hvem som helst kan være med. For alle utfordringene som legges ut er det er kanskje en person utenfor bedriften som sitter på en brilliant ide. Dette er en prosess som er åpen for alle. Ved hjelp av plattformer online, kan folk vurdere og svare på hverandres forslag og ideer.

**3. Coaliton of parties:** Ofte dannes det knutepunkter mellom bedrifter, gjennom at de slår seg sammen for å dele ideer og investeringer. Hver av partene bidrar med en spesifikk egenskap eller ferdighet. Viktige suksessfaktorer er kunnskapsdeling og å skape et felles framtrinn.

**4. Community of kindred spirits:** Grupper med mennesker med liknende interesser og mål som samles for å skape noe. Dette er et felleskap av likesinnede.



(Fronteer Strategy 2009)

Her ser vi at det finnes mange co-creation-typer. Et firma kan samskape et nytt produkt sammen med noen få brukere i et laboratorium eller dele utfordringen på nettet slik at flere kan finne på en løsning sammen (Petavy m.fl 2012).

### 3.4 Viktige prinsipper

Vi har fram til nå tatt for oss hva en co-creation-prosess og de ulike typene innebærer. Vi vil nå presentere viktige prinsipper ved co-creation. Vi har valgt å gå utfra de forskerne og teoretikerne vi mener har de beste og mest sentrale prinsippene for co-creation. Derfor har vi valgt Fronteer Strategy og Prahalad & Ramaswamy. Ved å se nærmere på disse faktorene vil vi finne ut hva som kan være indikatorer for hvordan en kan oppnå suksess med co-creation. Dette kan være med på å gi oss en bedre forståelse av hvordan Lego lyktes med co-creation.

Fronteer Strategy (2009) har fem ulike prinsipper som de mener er nødvendig for å oppnå suksess med co-creation. I følge dem er det en hårfin balansegang mellom det å lykkes og mislykkes.

Disse prinsippene er som følger:

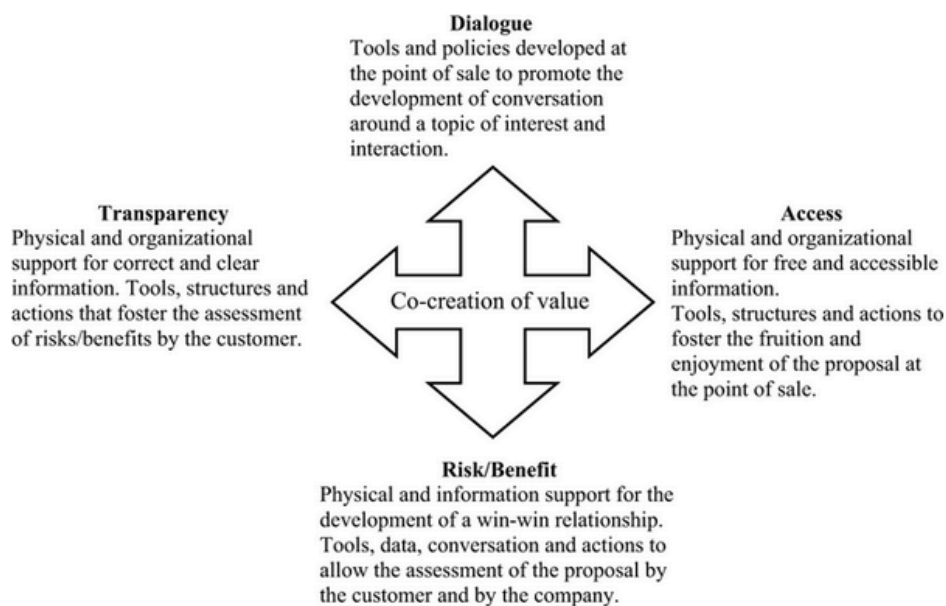
1. **Inspirere til deltakelse:** Folk bryr seg om produkter, merkevarer og selskaper rundt dem, men de må bli inspirerte til å delta i utfordringer. Til å begynne med bør utfordringen være interessant. Men det viktigste er at man kan inspirere folk ved (a) viser hvem man er, (b) forklare hvorfor man trenger deres hjelp og (c) hva som vil skje med resultatene. Fagfolks, forbrukere og andre interessenters meninger bør behandles likt. Det er viktig å ha et miljø hvor folk føler seg velkommen til å bidra.
2. **Å velge de beste:** Man trenger de beste ideene og de beste folkene for å håndtere dagens komplekse problemer. I crowdsourcing vil man at de beste ideene skal komme frem i lyset og overleve. For å få dette til er nøkkelen screening, spesielt når et stort antall ideer blir generert. For ethvert idéskapings- initiativ som skjer online, er den store utfordringen filtrering og å finne banebrytende ideer som kan gi ny verdi til selskapet. Kjemi i

teamet er svært viktig og nøkkelen er mangfold. De beste resultatene får man ved en velbalansert blanding av yrke, kjønn, nasjonaliteter og interesser.

3. **Koble kreative hjerner sammen:** Bedriften må tillate smarte folk å bygge på hverandres ideer, både on- og offline. Co-creation trenger et optimalt miljø for å skape, dele, svare på og forbedre ideer. Det er nødvendig med stor moderasjon på brainstormings-møtene. Klare regler og retningslinjer er også nødvendig i denne prosessen.
4. **Å dele resultater:** Co-creation kan gi flere former for verdi til initiativtakeren . Et teknisk problem kan løses, nye innsikter og ventures kan forekomme. Men bidragsyterne må alltid få noe tilbake. Denne kompensasjonen kan være penger, men det å anerkjennes som en viktig bidragsyter, oppnå status eller å bli invitert til flere initiativer, er ofte mer verdifullt enn penger. Mange co-creation initiativer glemmer det mest grunnleggende, å holde bidragsyterne informert om fremdriften og utviklingen.
5. **Fortsette utviklingen:** Co-creation passer bedre som et langsiktig engasjement, i og utenfor bedriften. Dette innebærer at co-creation ikke alltid er nyttig dersom det kun benyttes i en kort tidsperiode. Hvis en bedrift ser at samarbeidet fungerer, vil det potensielt kunne gi gode resultater på lang sikt.

(Fronteer Strategy 2009).

Prahalad og Ramaswamy presenterer et eget sett med prinsipper for co-creation, som de har kalt DART. Modellen er formet ut i fra et bedrift- og kundeperspektiv. Forkortelsen står for *Dialogue, Access, Risk Assessment & Transparency*. Dialog, tilgang, risiko og åpenhet på norsk. Tanken er at disse fire faktorene er selve byggesteinene ved co-creation og bør derfor være til stede for at co-creation skal fungere til sitt fulle potensiale (Ramaswamy og Prahalad 2004).



Figur 3.5 DART-modell (Spena m.fl 2012, 29)

1. **Dialog:** Dialog mellom bedrift og samarbeidspartner, fremmer ikke bare kunnskapsdeling – men også en ny forståelse for kundens behov. Her har kunden mulighet til å definere egen verdi, og tilføye dette til verdiskapningen.
2. **Tilgang:** Prinsippet om tilgang går i mot oppfattelsen av at verdi kun kan oppleves gjennom å eie produktet. Her er det meningen at en skal tilrettelegge for tilgang til interaksjons-opplevelser på flere nivåer, og ikke bare opplevelsen av å eie selve produktet. Dette kan lede til nye perspektiver.
3. **Risiko:** Risikoanalyse kombinert med tilgang er to viktige komponenter en co-creation-praktiserende bedrift må inkorporere i sin forretningsmodell. Det er vanlig å frykte at om kunden går inn i et samarbeid med en bedrift, vil de automatisk forlange å vite om potensiell risiko tilknyttet produktet eller tjenesten. Dette kan igjen føre til at de føler et større ansvar i forhold til å ta risikoen.
4. **Åpenhet:** Åpenheten er med på å fremme dialogen og skape en trygg kommunikasjon. Den er avgjørende for at kunden og bedriften skal føle den tryggheten de trenger for å

fungere som et team. Prahalad og Ramaswamys motto for bedrifter er som følger: ”Når du er i tvil – avslør”.

(Prahalad og Ramaswamy 2004)

I følge Prahalad og Ramaswamy vil en bedrift som fokuserer like mye på disse fire byggesteinene, lettere kunne oppnå gode samarbeidspartnere i form av sine kunder (2004).

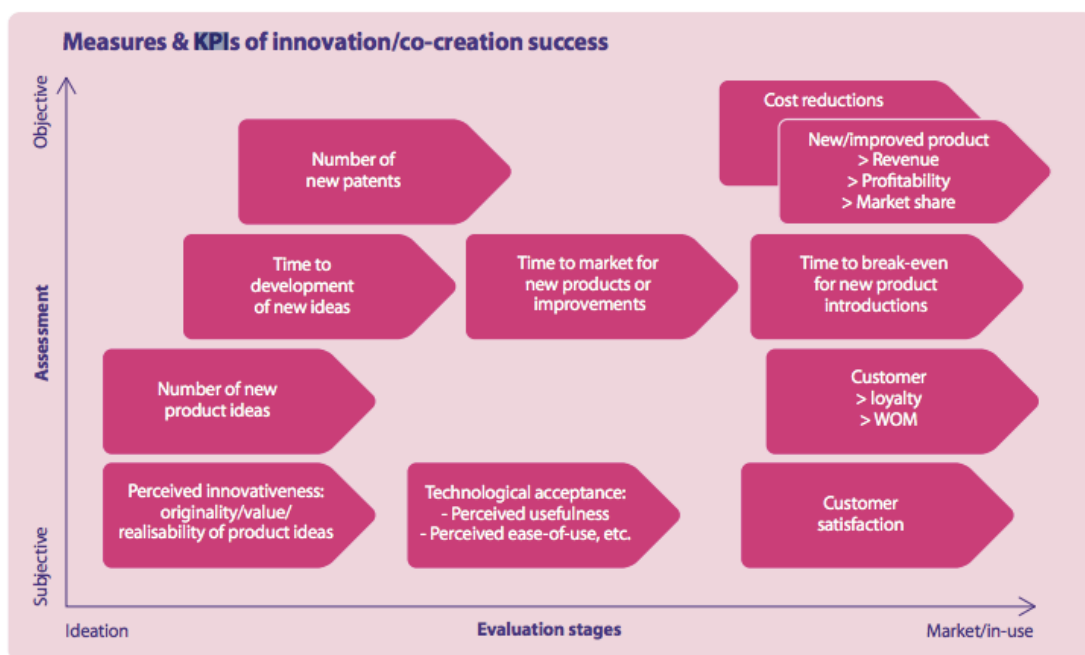
### **3.4.1 Fellestrekk ved alle prinsippene**

Vi ser at det er noen fellestrekk mellom Fronteer Strategy og Ramaswamy & Prahalads prinsipper. Det er viktig at bedriften deler resultater og åpner seg for kunden, slik at kunden føler at de er med på prosessen og ikke kun føler seg “utnyttet”. Kundene skal også få belønning i en eller annen form. I tillegg er motivasjon og inspirasjon viktig for at ideer og kreativitet skal skapes. Ved at bedriften lytter og kobler de kreative ideene sammen, vil kunden få forståelse av at deres ideer blir tatt på alvor. Uten å gi kunden myndighet, vil heller ikke kunden/deltakerne gjøre sitt beste for å imøtekomme bedriftenes ønsker. Men på en annen måte kan bedriften finne andre løsninger på belønning til deltakerne. Dette kan være i form av motivasjon eller inspirasjon. Hvis kunden virkelig brenner for produktet, vil de kanskje også delta uten belønning fra bedriften. Det er derfor viktig å gi tilbakemeldinger og respons til kundene, slik at disse vil fortsette med å komme med egne, og innspill til andres ideer. Dette medfører at bedrifter velger ut de ideene de synes er best, for å så videreutvikle dem.

### **3.5 Effekter**

Co-creation kan være verdibringende for både kunden og firma. For bedriften kan det innebære raskere innovasjonsprosess, kortere utviklingstid, lavere kostnader, og høyere lønnsomhet, bedre produktkvalitet, økt kundetilfredshet og redusert risiko. For kunden kan co-creation gi økt engasjement, positiv vareprat og sterkere lojalitet (Coates m.fl 2009). Bruk av co-creation kan også ende i feil type innovasjon. I verste fall kan det resultere i nedgang i utviklingen, lekkasje av ideer, og kunden kan ende opp med å føle seg snytt (Robertson, B 2008). Ind hevder at en bedrift som har hatt kundesamarbeid bør passe på å gjengjelde lojaliteten ovenfor kundene ved blant annet å gi beskjed når diskuterte produkter havner i hyllene, i stedet for å ignorere kunden etter endt prosjekt (Ind “Power Point 4. oktober, 2012”).

I følge en co-creation-rapport utført av Promise og London School of Economics (2009), kan man måle effektiviteten av co-creation gjennom Key Performance Indicators, som oftest blir forkortet til KPI. Det blir videre forklart at man kan ta i bruk følgende variabler når man vil vurdere effekten av co-creation: kundedeltakelse-variabler, produktytelses-variabler og organisatorisk påvirknings-variabler (Coates m.fl 2009). Målbare faktorer kan være markedsandeler, lønnsomhet, tiden før bedriften treffer nullpunktet med sine nye produktlanseringer og målinger av kundetilfredshet. En del av disse faktorene er objektive og målbare faktorer, men hva så med de mer subjektive faktorene? Oppfattet innovasjon, økt kundetilfredshet og engasjement, økt positiv word-of-mouth, anbefalinger fra kunder og lojal holdning kan oppnås med co-creation, men de kan være vanskelige å måle (Ind, Fuller og Trevail 2012). Like fullt, kan man si at viktigheten av nettopp disse faktorene ikke bør ignoreres av en bedrift som ønsker suksess.



Figur 3.6 KPI Modell (Coates 2009, 14)

# 4.0 Bedriftspresentasjon

## 4.0 Bedriftspresentasjon: Lego

I dette kapittelet vil vi gi en kort bedriftspresentasjon av Lego. Vi vil se på historien, resultater, strategi, ideproduksjon og Legos egne initiativer til å styrke bånd med sine kunder og fans.

Vi ønsket å ta oss for en spesifikk bedrift som har hatt suksess med co-creation. Etter å ha gjort research av bedrifter som blir nevnt innen co-creation-sammenhenger, falt valget på Lego. Vi benyttet oss blant annet av best practice-kriterier for å se hvilke bedrifter som kunne være av interesse. I tillegg til å ha en nostalgisk verdi for mange av sine kunder, havnet Lego som nummer 1 på listen over beundrede merkevarer i Europa, nr. 2 i USA og Canada, og nr. 5 globalt, i en undersøkelse av utført av Reputation Institute i 2010 (Wieners 2011).

I dag er Lego verdens tredje største leketøy -firma, kun slått av Mattel og Hasbro (Lego Koncernen 2012). Lego selger sine produkter til mer enn 130 land i verden og de største markedene er i USA og Tyskland (DesignCouncil). Det blir produsert 45,7 milliarder legoklosser hvert år, og i gjennomsnitt eier hver person 86 Lego klosser (Lego Process report 2012).

### 4.1 Historie

Lego ble etablert av Ole Kirk Christiansen i 1932 i Billund, Danmark hvor hovedkontoret ligger per dags dato. I 2012 hadde Lego 12,264 ansatte (Lego progress report, 2012), og det danske firmaet er et av de mest kjente merkene i hele verden når det kommer til leketøy for barn. Firmaet har hatt en jevn vekst siden starten i 1932. Navnet Lego stammer fra en forkortelse av "Leg godt" på dansk. Ole Kirk Christiansen startet med å lage leketøy i tre som besto av hunder, biler, ender osv. Men hans gjennombrudd kom i 1940 da de begynte å benytte seg av plastikk som materiale. Selv om plastikken var tatt i bruk, var det ikke før i 1949 han begynte å produsere klosser som kunne settes sammen (Tidd og Bessant 2009). Nøkkelen var trolig fremveksten av ideen om et byggesystem basert på murstein. Dette var en idé som tok nokså lang tid å utvikle, i tillegg var den nært knyttet til grunnleggerens sønn, Godtfred Kirk Christiansen. Hans diskusjoner med kjøpere (spesielt i USA), bidro med en ide om arkitektonisk innovasjon. Dette var en produktplattform der mange ulike design kunne bygges, for så å modnes (Tidd og Bessant 2009). I 1988 var det over 50 elementer i Lego leketøy- systemet. I 1968 åpnet bedriften en temapark som viste byer i miniatyrstørrelse, samt en rekke funksjoner laget i legoklosser. Denne parken

trakk til seg over 600.000 besøkende gjester i sitt første driftsår og ble kalt Legoland (Tidd og Bessant 2009). Sent på 1990 tallet begynte Lego å få problemer på grunn av blant annet MegaBlocks som tilbød lignende produkter til en mye lavere pris, og barn ble mer interessert i videospill enn fysiske leker (Tidd og Bessant 2009). Mange av Legos konkurrenter flyttet produksjonen til Asia noe som gjorde at de kunne tilby produktene til en billigere penge (Robertson, A 2008).

## 4.2 Strategi

Mellom årene 2000-2002 gikk Lego på en innovasjonsbinge og forsøkte å følge syv råd om innovasjon som ulike konsulenter og akademikere anbefalte for å øke innovasjon (Robertson 2011). Disse rådene var:

1. Utforsk alle forskjellige typer innovasjon:
2. Følge åpen innovasjon
3. Søk etter blått hav
4. Praktisere deskriptiv innovasjon
5. Ansett varierte og kreative mennesker
6. Gå inn i kundens sko
7. Bygg en innovasjonskultur

(Visions 2012)

Legos innovasjonsbinge innebar alt fra Legoland-parker, klær, dataspill til elektronikk og smykker. De hadde lagt en innovasjonskultur som alle firmaer kunne ha misunt, men likevel gikk det nesten konkurs (Wharton 2012). Lego vurderte derfor sterkt å selge selskapet til en annen bedrift, eller på børsen (Robertson 2011) Ting hadde nå gått svært galt hos Lego Gruppen for å overleve måtte Lego nå stanse nedgangen i salget, redusere gjeld og fokusere på kontantstrøm (O'Connell 2009). Som nyansatt administrerende direktør i 2004, utviklet Jørgen Vig Knudstorp en ny strategi kalt "Shared Vision" som et forsøk på å redde Lego fra å gå konkurs (Robertson, A 2008).



### 4.3 Resultater

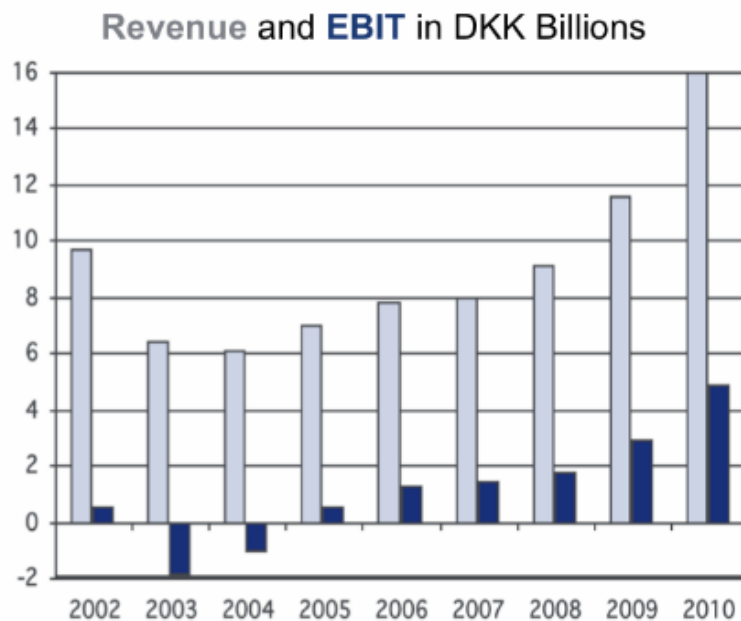
I tabellen nedenfor illustreres resultatene til Lego fra årene 2003-2007. Grunnen til at vi har valgt denne tidsperioden er for å fremheve år 2004. Dette er det året Lego oppnådde sitt dårligste resultat noensinne.

	2007	2006	2005	2004	2003
Nettomsetning	8027	7798	7027	6295	6770
omkostning	-6556	-6393	-6605	-6394	-7919
Resultat før øvrige poster	1471	1405	423	-99	-1148
Nedskrivning i anleggsposter	24	270	86	-677	-172
Omstruktureringssomkostninger og andre poster	-46	-350	-129	-136	-283
Finansielle poster	-35	-44	-51	-75	88
Resultat før skatt	1414	1281	329	-987	-1515
Resultat av fortsettende aktiviteter	1028	1290	214	-1284	-965
Resultat av opphørende aktiviteter	-	-	-	-516	77
Årets resultat	1028	1290	214	-1800	-888

Tabell 4.1 Resultater (Tallene i tabellen er oppgitt i millioner danske kroner.) (Lego Koncernen 2007)

Som vi ser i tabellen kan vi se at nedgangen startet så smått allerede i 2003. Men årsresultatet gikk kraftig ned fra DKK -888 millioner (år 2003) til DKK -1800 millioner (år 2004). Mellom 2003 og 2004 gikk Lego med 2,7 milliarder i underskudd til sammen.

For å få en bedre oversikt over hvordan nedgangen påvirket Lego sitt budsjett, se i figuren på neste side.



Figur 4.2 Resultater i søylediagram (Robertson 2011, 18 august)

Etter år 2004 begynte Lego å få et mer positivt resultat, og konsernet hadde en jevn stigning. I 2012 hadde Lego et overskudd på 7,9 milliarder danske kroner (Lego Koncernen 2012).

#### 4.4 Ide og produksjon

Produkt- og konseptutviklingen til Lego befinner seg som sagt i hovedsak i Billund, Danmark. Men de har også kontorer i Munchen, Los Angeles og Tokyo. Dette gjør at Lego kan plukke opp de nyeste trendene. Det er ca. 140 designere, hvor ca. 20 forskjellige nasjonaliteter er representert. Disse 20 nasjonalitetene representerer den kreative kjernen i firmaet. Selv om de fleste av disse designerne har utdanning fra designskoler, stiller ikke Lego noen formelle krav til utdanning. Dette fordi utvelgelsene skjer gjennom personlige samtaler og praktiske oppgaver (Lego Koncernen 2012).

Lego sine produktfremstillinger foregår på egne fabrikker i Danmark, Ungarn, Tsjekkia og Mexico. Det fins ca. 4200 forskjellige elementer i det store sortimentet til Lego (Lego Koncernen 2012). Legos produkter faller innenfor ni ulike kategorier i dag. Hele

produktporteføljen kan inndeles i varierende vanskelighetsgrad som følger barnas utvikling. Legos produkter kan deles inn i følgende ulike kategorier:

1. Førskoleprodukter: Store Lego klosser for barn fra ½ til 6 år.
  2. Bricks & More: Klassiske Legoklosser uten bruksanvisning.
  3. Leketemaer: Alle produktene er bygget rundt en historie.
  4. Lisensprodukter: Basert på filmer eller bøker.
  5. Lego Mindstorms og Mindstorms NXT: Designe egen robot.
  6. Lego Education: Læringsmaterialer
  7. Lego Games: Brettspill
  8. Digitale tilbud: Interaktiv teknologi
  9. Lego Video Games: Konsoll og PC-spill
- (Lego Koncernen 2012)

#### 4.5 Legos kontakt med omverdenen

Det er viktig for Lego-gruppen å ha tett kontakt med sine fans og kunder over hele verden. Det vil si at Lego ikke kun tenker på at kunden skal være med å utvikle produktet, men konsernet engasjerer seg også i mange initiativer for å styrke båndene mellom Lego-entusiaster og konsernet. Eksempler på slike initiativer i følge Lego er, Lego Club, AFOLs voksne Lego fans, Lego Ambassador og sosiale medier (Lego Koncernen 2012). Lego ønsker å lytte mer til deres behov for slik å bli i bedre stand til å imøtekomme brukerne ønsker (Jesic 2012).

**LEGO Club** består av 42 millioner barn i alderen 4 til 12 år. De kan vise hverandre bilder av sine favoritt bygning, hente inspirasjon for fremtidig lek og være med på bygningskonkurranser (Lego Koncernen 2012).

**Voksne Lego-fans** står for omtrent 5% av salget til Lego. Et økende antall av voksne Lego-entusiaster har vært med å sette opp grupper for å dele sin Lego hobby. De kaller seg Adult Fans of LEGO (AFOL). Lego-gruppen har gått inn og aktivt utviklet relasjoner med cirka 100 ulike AFOL-grupper som har til sammen mer enn 100.000 registrerte medlemmer. Disse gruppene har sine egne nettsteder, blogger og diskusjonsforum. På YouTube hvor man kan finne nesten en

million Lego tagget videoer av Lego fans. På Flickr, BrickShelf og MOCpages , fins det mer enn fem millioner Lego merkede bilder. I 2011 organiserte Lego fans mer enn 200 offentlige arrangementer og mer enn tre millioner mennesker besøkte disse arrangementene. Lego Gruppen samarbeider tett med voksne Lego-fans over hele verden. samarbeidet strekker seg fra arrangementer, utstillinger og annonsering av nye produkter. Lego-fans gir ofte sine innspill og tilbakemeldinger på produktutvikling. De er i blant annet direkte involvert i produktutviklingen (Lego Koncernen 2012).

**Lego Ambassador** er et program for voksne Lego fans som ble startet i 2005, med formål å videreutvikle gode relasjoner mellom Lego-konsernet og dets lojale, engasjerte og dyktige fans. I dag er det 86 Lego-ambassadører fra mer enn 30 ulike land (Lego Koncernen 2012).

**Sosiale medier** gir nye og unike muligheter for åpen dialog med forbrukerne. Forbrukere over hele verden forventer i økende grad at de kan komme i dialog med bedrifter og organisasjoner. Lego har derfor besluttet å gripe disse mulighetene fordi nærhet til forbrukerne er i følge dem en av de avgjørende faktorene for å lykkes. Lego Gruppen lanserte sin offisielle Lego side på Facebook i mai 2011 og ved utgangen av 2011 hadde siden nær 1,5 millioner likes. Lego Gruppen har også satt opp en side på LinkedIn rettet mot jobbsøkere, og en Twitter-kanal som ved utgangen av 2011 hadde ca. 11 000 følgere (Lego Koncernen, 2012). I desember 2011 lanserte Lego gruppen siden ReBrick.com, som er en portal hvor Lego-fans som er 13 år eller eldre, kan vise sine egne Legokreasjoner (Lego Koncernen, 2012).

# 5.0 Analyse og drøfting

## 5.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte og belyse funn etter problemstillingen. Først vil vi se på Shared Vision da dette var Legos snuoperasjon under krisen i 2004, for å kunne finne ut hvorvidt co-creation var en del av denne planen. Deretter skal vi se på co-creation-prosessen hos Lego, deretter vil vi ta for oss DART og Fronteer Strategys hovedprinsipper, for å så sammenligne med Legos prinsipper. Videre vil vi analysere og drøfte hvordan Lego har brukt co-creation, gjennom å se på de ulike typene av co-creation. Dette anser vi som nødvendig for å kunne se effektene av co-creation. Til slutt vil vi drøfte hvilke effekter co-creation har hatt på Lego.

### 5.1 Legos omvending med Shared Vision

Legos innovasjonsbølge på 2000 tallet ga en utvidelse i omfanget av tilbud. Dette påvirket ikke bare Legos identitet, men også kostnads struktur. Knudstorp forklarer at Lego startet minst fem store nye initiativer hvert år; TV, film, store fornøylesparker. Lego utvidet seg så fort at det ble vanskeligere og vanskeligere å utføre noe riktig. Hvis et initiativ mislyktes valgte de å droppe det, og startet noe annet (Robertson, A 2008). Lego hadde mistet selvtilliten i firmaets retning og evner, de visste rett og slett ikke lengre hva de skulle gjøre (Robertson, A 2008).

Legos management-team begynte å søke etter løsninger og de oppdaget at leketøysindustrien hadde endret seg dramatisk på minst fire ulike måter (Robertson, A 2008).

For det første ble behovet for tradisjonelle leketøy redusert av videospill, pc spill, konsoller, nettsider og mobiltelefoner. Flere prognoser viste at elektronikk kom til å erstatte tradisjonelle leker. For det andre hadde store detaljistkjeder som Wal Mart og Carrefour en svært stor andel av leketøysalget. Butikkene hadde makt, leketøyprodusentene måtte konkurrere mot hverandre for hylleplass i butikkene. For det tredje hadde flere leketøyprodusenter flyttet produksjonen til Asia, som førte til at prisnivået ble presset. Det at Lego ble presset i pris, førte til at deres produkt ble dyrere enn andre produkter. Sist, men ikke minst, hadde flere lignende og billigere produkter begynt å ta markedsandeler fra Lego. Lego gikk til retten for å prøve å få patent på klossen som var deres varemerke, men tapte (Robertson, A 2008).

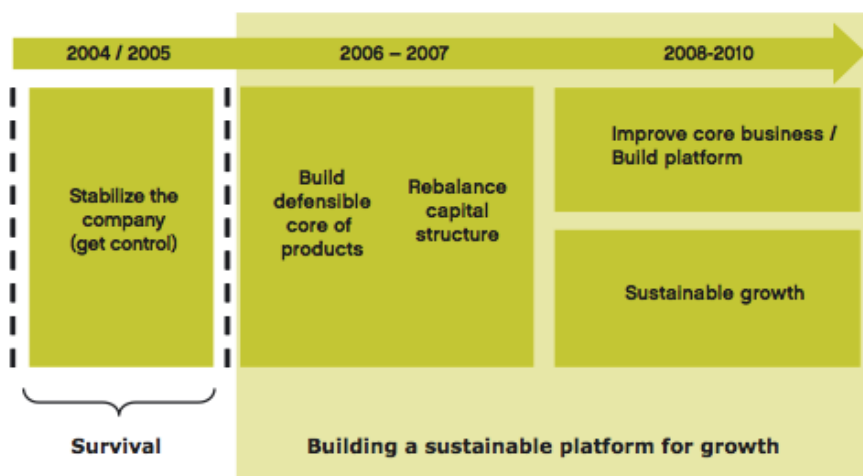
Schultz og Hatch nevner i tillegg at bedriftens omgivelser har forandret seg betydelig i de siste 15 årene. Dette på grunn av økt konkurranse fra elektroniske spill, programmer og digitale leketøy

(2003). Endrende omgivelser og de syv sannheter om innovasjon uten retninger ser ut til å være de største årsakene til at Lego havnet i en dyp krise.

Som nevnt tidligere, lanserte Knudstorp Shared Vision i 2004. Han så ikke planen som en ny strategi, men heller som en handlingsplan for å overleve (Robertson, A 2008). Denne strategiplanen, med en tidshorisont på syv år, startet i 2004 og skulle avsluttes i 2010 (Lunde 2012).

Før iverksettelsen av strategiplanen stilte Knudstorp spørsmålet “Hva gjør Lego så unik? Hvorfor er vi her?”. Han kom fram til fire ulike kjerneegenskaper ved Lego, 1. klossen, 2. byggesystemet som utgjorde en plattform for innovasjon, 3. merket som tiltrakk følelser og 4. det uvanlige lojale Lego samfunnet. Shared Vision baserte seg på disse kjerneegenskapene (Robertson, A 2008). Shared Vision ble svært godt mottatt av medarbeiderne. De fikk endelig en retning om hvordan Lego skulle kjempe seg gjennom krisen (Lunde 2012).

Shared Vision besto av tre ulike deler i forskjellige tidsperioder;



Figur 5.1 Shared Vision (Lego Annual Report 2007, 11)

### **1. Manage for cash - Overlevelse (2004-2005):**

Den første delen av planen fokuserte på å redusere kostnader, slette gjeld og skape profitt (Robertson, A 2008). Som et forsøk på å redusere kostnader flyttet Lego 80 % av produksjonen til lavkostnad land i Øst Europa og Mexico. For å redusere gjeld solgte de en andel på 70 % av de fire Legolandene for \$456 millioner. For å redusere produksjonskostnader og kompleksitet begynte Lego å redusere dets beholdning av ulike komponenter (Robertson, A 2008). Lego hadde blant annet åtte ulike piratfigurer som hadde 10 ulike bein (Tidd og Bessant 2009), og i tillegg en kokk med 7 ulike ansiktsuttrykk (Robertson, A 2008). Lego reduserte 12.500 komponenter med 50% fordi de mente det ville få designerne til å fokusere og samtidig ville kostnadene bli redusert (Robertson, A 2008). Dette var nødvendig fordi nye produkter ga mindre og mindre profitt og kun mer kompleksitet (Oliver, Samakh og Heckmann 2007).

### **2. Manage for growth - Stabilisering (2006-2007):**

På slutten av 2005 var Lego ute av krisen. Salget var "flatt", men kostnadene var nede med hele 35 %, og Lego var nå gjeldfrie (Robertson A 2008). I den andre fasen av Shared Vision (2006 - 2008), var det fokus på å transformere Legos forretningsmodell. Målet med denne fasen var å øke profitten til produktporteføljen, skape vekst for selskapet, samt transformering av businessplattform (Hatch og Schultz 2008). Lego fokuserte nå på å gi nytt liv til produktlinjene sine og å gjenopprette lønnsomheten (Robertson, A 2008).

Lego skjønnte også at de trengte å forbedre produktutviklingen. Det vil si at prosessen burde bli raskere og bedre, da kun 1-2 av 10 produktideer kom ut på markedet i 2003. De hadde brukt Lego Development Prosess som er en "stage gate access" siden 1995, men nå begynte det å fungere dårlig (Robertson, A 2008).

### **3. Manage for value - Vekst (2008 - 2010):**

Den siste fasen av Shared Vision fokuserer på vekst. Lego-gruppen sier at de anser at direkte involvering av brukerne er et viktig initiativ i forhold til forberedelser til vekst. Gjennom nær kontakt med brukeren, ville Lego oppnå unik kunnskap om behovene og ønskene til brukere. Dette ville også bli brukt i utviklingen og markedsføringen av Legoprodukter (Annual Report 2006). Basert på sin research visste Lego at de hadde en unik ressurs de ikke hadde unyttet,



kundebasen som var lidenskapelig (Roberts, A 2008). Lego hadde aldri latt forbrukere ta en del av dets forretningsstrategi tidligere (Pétavy m.fl. 2012). Målet med denne fasen var å utvikle innovative måter å utvikle selskapet på (Robertson, A 2008).



Figur 5.2 Legos historie i ett bilde (Wieners 2013)

Shared Vision ble avsluttet i 2010, etter syv år. Planen hadde lyktes svært godt, mer enn noen hadde håpet på (Lunde 2012). Lego lærte av feilene og bedret kontrollen ved en omorganisering. Resultatene etter krisen er eksepsjonell, mellom 2007 og 2010 økte Legos inntekter med hele 25 %, og fortjenesten med 50 % prosent (Visons 2012). Den nye ledelsen lagde en mer organisert struktur for ulike innovasjons innsatser. Kontrollert innovasjon virket, noe Lego fant ut i tide (Wharton 2012).

Lego var i utgangspunktet et svært privat selskap med kontroll over egne produkter og interkulturell eiendom. I 1998 ble Legos kildekode til et produkt kalt Lego Mindstorms hacket og åpnet for omverdenen. Lego vurderte derfor å saksøke hackerne, men i stedet innså de at det kunne være lønnsomt å holde programmet åpent, for deretter å se hva kundene kunne komme opp med av ideer (IdeaConnection). Ting begynte imidlertid å forandre seg med Lego Mindstorms (Antorini, Muñiz og Askildsen 2012) og Shared Vision som endret bussinesplattformen til Lego (Robertson, A 2008). Knudstorp kom med følgende uttalelse “Vi tror at innovasjon vil komme

fra en samtale med samfunnet” på en festival i 2005 (Antorini, Muñiz og Askildsen 2012). Tidligere benyttet Lego seg av tradisjonelle fokusgrupper (Foss m.fl 2012), og i gamle dager kontaktet kundene Lego via brev (Hatch og Schultz 2010). I dag er det å invitere brukere til å co-designe nye produkter eller oppmuntre dem til å engasjere seg gjennom ulike nettsamfunn, integrert i deler av Legos businessmodell (Foss m.fl 2012).

## 5.2 Co-creation-prosessen hos Lego

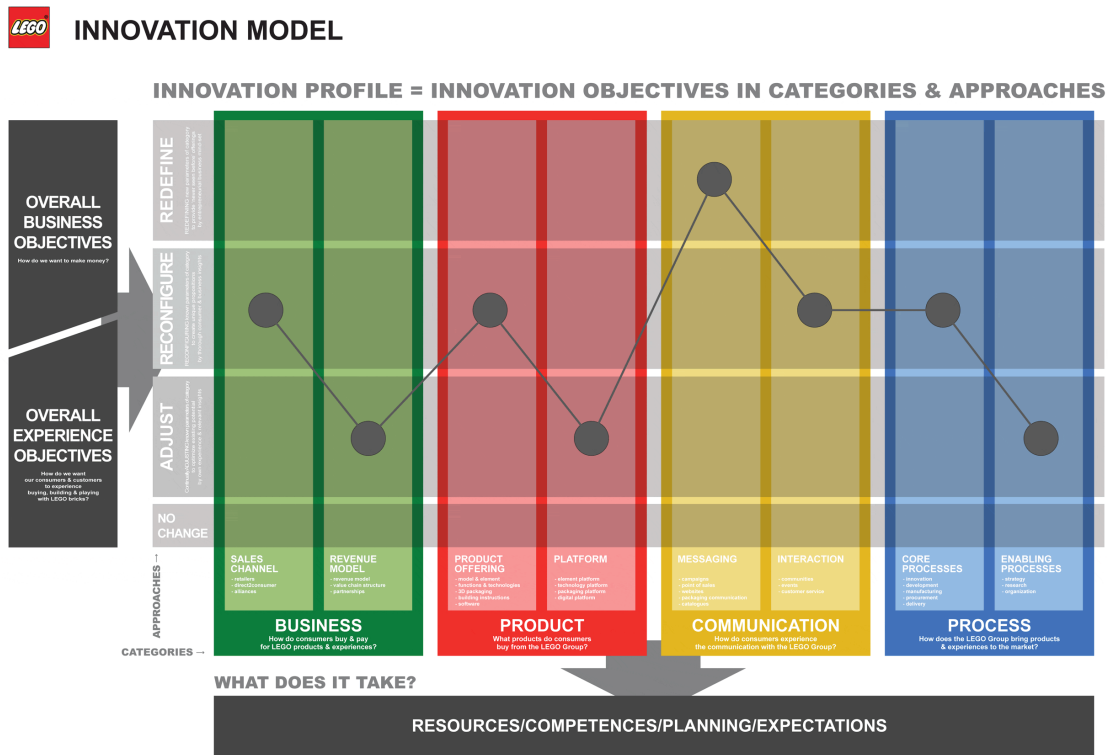
Slik som tidligere nevnt, er co-creation-prosessen en måte å utvikle nye ideer på. Det viktigste i en slik prosess er kommunikasjon med kunden og forbrukere. Dette er for å utvikle et best mulig produkt for kunden. Mye tyder på at Lego ikke har en spesifikk co-creation-prosessen, men de har en ny innovasjonsprosess som de startet med etter at Shared Vision hadde trådd i kraft, de ble mer bevisste på å samarbeide med kundene.

Som en del av Shared Vision begynte Knudstorp og teamet å transformere Legos innovasjonsprosess. Den gamle designprosessen hadde vært den samme helt siden 1995, og var nå en byråkratisk prosess. Det var blitt altfor tungvint fordi det var mange skjemaer og sjekklistor som kunne bli tolket på ulike måter (Robertson, B 2008). Legos nye designsystem heter Design for Business (D4B) (DesignCouncil). Etter at D4B ble lansert, fremmet dette en felles forståelse av innovasjon innad i bedriften (Ganderton 2009).

For det første, så Knudstorp at Lego trengte å korrigere de ulike typene innovasjon mer effektivt og resultatet ble Lego Innovation Matrix (Robertson, B 2008). Lego Innovation Matrix hjalp Lego med å korrigere de ulike innovasjonstypene mer effektivt. Lego definerte åtte ulike innovasjoner inn i fire kategorier. Ulike nivåer av innovasjoner ble forvaltet av ulike grupper. Det vil si blant annet utvikling av nye produkter og forbedring av produkter ble delt inn i kategorier. Denne matrisen er et nøkkelverktøy i den nye designprosessen (Robertson, B 2008).

Lego Innovation Matrix forklarer hele innovasjonsprosessen hos Lego. Prosessen viser hvordan et prosjekt er unnfanget, vurdert og utviklet med design som en viktig aktør (DesignCouncil). Innovasjonsprosessen til Lego illustrerer en modell som gir bevissthet og en forståelse av hele konsernets innovasjon. De fire kjernekategoriene for Legos Innovation Matrix er som følgende:

Business, Product, Communication and Process. Business innebærer hvordan kunder kjøper og betaler for Lego-produkter. Product innebærer hva salgs produkt kunder kjøper fra Lego. Communication handler om hvordan kunder opplever kommunikasjonen med Lego. Process handler om hvordan Lego bringer produkter og opplevelser til markedet (Ganderton 2009). Videre er disse delt inn i tre: rejustere, rekonfigurere og omdefinere.



Figur 5.3 Innovation Matrix (Bünemann 2011. Renewed Innovation Power in Lego Group)

**Rejustere:** Justere et produkt eller en prosess for å forbedre dens funksjon.

**Rekonfigurere:** En kan flytte et produkt til en annen sammenheng for å skape merverdi.

**Omdefinere:** En radikal innovasjon, som vil si å skape et nytt produkt eller en ny kundekommunikasjon (Bünemann 2011).

Som nevnt over består modellen av rejustering, rekonfigurere og omdefinere. Dette er selve innovasjonsdelen som Lego ser på når de ønsker å gjøre noe med bedriften.

Vi ser videre fire ulike felt som er markert i ulike farger. Den grønne er bedriften, rød er produktet, gul står for kommunikasjon og blå er prosessen. Det som skiller en co-creation-prosess fra innovasjonsprosessen til Lego er at som sagt tidligere i teoridelen; co-creation-prosessen er et samarbeid mellom bedrift og eksterne interessenter. I tillegg er forbrukerne med på hele prosessen. Det vi kan se ut i fra Legos innovasjonsmodell er at kunden er med på rejusteringen, og spiller en sentral rolle for kommunikasjonen.

Om vi trekker paralleller fra co-creation-prosessen, kan vi se at Lego ønsker å skape mer kommunikasjon. Dette kan skje innad i bedriften med kampanjer og endring av nettside, eller det kan være “communities” og “events” hvor kunden kommer i kontakt med Lego. Lego har startet med ulike events, og ett av dem er kalt LEGO® Inside Tour (Lego Koncernen 2012). Det går ut på at to ganger i året er det mulig å delta på et svært eksklusivt besøk til LEGO-konsernet og bli vist rundt i selskapet. Entusiaster fra hele verden tar del i disse Inside Tours. Under omvisingen vil besøkende møte produktutviklere, designere og modelmakers. Besøkende vil også lære om Legos historie, kultur og verdier. De vil se deler av selskapet som ellers er lukket for publikum (Lego Koncernen 2012). Som vi har vært inne på tidligere, er kreativitet og engasjement viktig for en bedrift som vil benytte seg av co-creation-prosesser (Ind, Fuller og Trevail 2012). Bedriften bør i tillegg utforske hva som må gjøres internt for å komme seg fremover (Ind, Fuller og Trevail 2012). Vi mener at når det gjelder Legos nye innovasjonsprosess, er det nettopp dette de har gjort. For å få en ny prosess måtte de finne ut hva de manglet, og hvordan de kunne forbedre bedriften. Ved Legos innovasjonsmodell og kommunikasjonsfelt, vil Lego kunne finne ut hvilke produkter som brukerne synes er bra, og hvilke de synes er dårlig ved å kontakte brukerne på de ulike nettsamfunnene. Dette inngår i Firefase-modellen. AFOLs er dermed en god informasjonskilde for utvelgelsen til Lego, ved å blant annet benytte seg av nettsamfunnet Lugnet.com, der de kan dele og diskutere ideer med hverandre (Lugnet).

Resultatene av den nye innovasjonsprosessen er imponerende, en høyere prosent av prosjekter havnet ute på markedet og flere av dem ble mer suksessfulle. Fra å ha 1-2 ideer ute på markedet (Robertson, A 2008), hadde Lego nå 9 av 10 som var ute på markedet og utviklingstid for nye produkttyper var redusert fra 36 til 12 måneder (Robertson, B 2008).

### 5.3. Co-creation typene i Lego

Når Lego kom opp med strategiplanen Shared Vision skjønnte de at de måtte satse på kunder. De så hvor viktig dette var, og startet derfor bevisst å samarbeide med kunder gjennom ulike co-creation initiativer. Ved å plassere Legos ulike initiativer inn i co-creation-kategorier, forsøker vi å få bekreftet at disse kan defineres som co-creation. Som vi har snakket om i vår teoridel om co-creation, finns det ulike typer co-creation. SunIdees modell deler co-creation inn i fem ulike typer, mens Fronteer nevner fire ulike typer. Nedenfor vil vi se nærmere på hvilke av Legos initiativer vi mener samsvarer med de ulike co-creation-typene definert av SunIdee og Fronteer.. Vi skal først se på initiativene som vi mener passer inn i SunIdees modell.

**Workshops:** Som nevnt tidligere i oppgaven er workshops, i følge SunIdee, en idedeling og brainstorming med spesielt inviterte forbrukere. Et eksempel på dette er BrickFest. Knudstorp minnes at BrickFest i Washington DC 2005 var hans første personlige opplevelse med Legos samfunn av fans, sammen med Kjeld Kirk Kristiansen. I følge han var dette ett gjennombrudd, nettopp fordi han skapte et personlig forhold til ulike fans. De skjønnte at Legos fanbase var villige til å gi verdifulle produktideer til bedriften (Hatch og Schultz 2008).

**Crowdsourcing:** I følge SunIdee er crowdsourcing når kunder kommer med ulike forslag til løsninger. Lego Cuusoo er et slikt initiativ. Siden lanseringen av Cuusoo i 2008, har folk kommet med forslag til Lego som har blitt lansert. Lego Cuusoo er en online plattform hvor fans legger ut bilder av deres Lego-modeller. De andre som er fans på denne siden kan stemme på de modellene de liker. Hvis en modell får over 10.000 stemmer, blir modellen vurdert av en gruppe med Lego-designere. Hvis modellen her lever opp til Lego's krav, blir den satt opp i produksjon, og personen som kom opp med ideen vil få 1 % av det totale salget for produktet (IdeaConnection). Dette kan defineres som crowdsourcing fordi brukerne kommer med ulike forslag til løsninger hos Cuusoo.

**Open Source:** Dette er når et stort antall frivillige er involvert i utvikling og vedlikehold av et produkt. Dette gjelder ofte programvare. Lego Mindstorms består av et sett med programmerbare byggeklosser som ble lansert i 1998. Mindstorms har siden den gang vokst, og er så langt den største salgssuksessen i Legos historie (Hatch og Schultz 2010). I tillegg til å være Legos største

produkt har det vokst til å inspirere andre produktutviklinger som bøker, nye programmer, samfunn innen online-merker og eventer som er sponset av bedrifter (Hatch og Schultz 2010). Etter dette oppdaget Lego betydningen av AFOL. De oppdaget at mange AFOLs ville jobbe sammen med Lego, og fire AFOLs fikk være med på utviklingen av Mindstorms NXT som var den neste versjonen av Mindstorms (Hatch og Schultz 2010), som ble lansert i 2006 (Robertson, B 2008).

**Mass customization:** Som tidligere nevnt går dette ut på at kunden kan designe selv. Det betyr generelt at man kan velge farge, materiale eller form på produktet selv. Lego Factory (nå Design byME) er et resultat av dette, og det ble opprettet i 2005. På nettsiden kan brukere designe, dele og kjøpe legoklosser. Lego Factory bruker programmet Lego Digital Designer (LDD) der brukere kan laste ned gratis for å designe 3d legoklosser akkurat som profesjonelle Lego designere (Tidd og Bessant 2009). Dette var for de aller mest entusiastiske kundene. Gjennom denne måten å komme i kontakt med kundene på, fikk Lego hjelp til å løse problemene sine og vise sitt engasjement for ny utvikling i henhold til kundens ønsker. Lego Mosaic er et annet eksempel på et slikt mass customization-initiativ. Det sies at Mosaic var Lego første skritt til å skape en mer samarbeidende bedrift. Mosaic ble lansert i 2000 (Tidd og Bessant 2009), og er et nettbasert verktøy der brukere kunne regne ut antall klosser som trengs, ved å laste opp ulike bilder, dette gir muligheten å lage et bilde av legoklosser som man kan henge på veggen (Pétavy m.fl. 2012).

**User generated content:** Kunder skaper sine egne produkter og deler disse gjennom et system eller plattform. Dette sees oftest i forbindelse med digitale produkter og tjenester.

Lego Universe er et eksempel på brukerstyrt innhold. Her bygger og sosialiserer brukere i en spillverden som utvikles gjennom spillerens handlinger. Lego Universe ble inspirert av World of Warcraft (Foss m.fl 2012), og har blitt en egen merkevare. Dette ser ut til å samsvare med SunIdees teori om hva som er brukerstyrt innhold.

Et annet eksempel på brukerstyrt innhold kan være ReBrick community som er lagd av Lego, og er en sosial bookmarking plattform tilpasset voksne. Her kan de lage, dele, diskutere legoklossene de har lagd. Dette er gjerne bygget på en "ulovlig" måte, det vil si at klossene bygges på måter de ikke er ment til å bygges på. Det skapes slik det et stort fokus på det fansene arbeider med og, ønsker på markedet (ReBrick). For å få en bedre oversikt over hvilke SunIdee

co-creation-typer som passer med de forskjellige initiativene hos Lego har vi satt opp en tabell nedenfor.

<b>Workshops</b>	<b>Crowdsourcing</b>	<b>Open Source</b>	<b>Mass customization</b>	<b>User-generated content</b>
Brickfest	Cuusoo	Mindstorms	Lego Factory Lego Mosiac	Lego Universe ReBrick

Tabell 5.4: Oversikt over SunIdee og Lego

Vi kan se at Legos ulike initiativer også går igjen hos Fronteer Strategy. Disse fungerer på en litt annen måte enn SunIdee, men vi kan likevel trekke sammenhenger mellom Fronteer og Lego.

**Clubs of experts:** Ambassadors kan være et eksempel på dette. Deltakerne blir valgt ut igjennom en prosess. Hvis vi ser på Mindstorms NXT, ser vi likevel at AFOLs står for noen av Legos co-creation initiativer. Denne typen co-creation passer for utfordringer som er under tidspress som krevers ekspertise, og ideer som kan gi gjennombrudd.

**Crowd of people:** Fronteer sier at dette er en prosess som er åpen for alle. Ved hjelp av plattformer online, kan folk vurdere å svare på hverandres forslag og ideer. Lego Cuusoo er et eksempel på crowd of people i Fronteer sin modell, på lik linje med crowdsourcing i SunIdee sin modell. Dette er som sagt fordi Lego ser på andres ideer og vurderer dem. I tillegg er det en online plattform som er åpen for alle, der hvem som helst kan stemme på ideer.

**Coaliton of parties:** Ofte samarbeid mellom firmaer. I visse komplekse situasjoner samarbeider grupper for å dele ideer. Et konkret eksempel på dette er lisensprodukter. Lisensprodukter er en av Legos av største inntektskilder (Robertson, A 2008). Lisensprodukter vil si ulike temaer fra filmer eller bøker som Lego kjøper rettighetene til. Designteamet omdanner universet og figurene til Legoklosser, slik at leken kan fortsette hjemme hos hver og enkelt. Eksempler på dette er Harry Potter, Star Wars og Pirates of the Caribbean (Lego Koncernen 2012). Lego så en mulighet til å skape inntekter gjennom å lisensiere Legos merkenavn til eksterne partnere. Disse kunne produsere bøker, filmer og dataspill for Lego (Roberts, A 2008). Lego samarbeider med andre

globalt ledende firmaer som for eksempel Disney, Lucas films, Microsoft og Warner Bros for å utvikle nye konsepter til produkter (Hatch og Schultz 2003). Et annet eksempel på et slikt initiativ til samarbeid er Lego Architecture, som er utviklet i samarbeid med Adam Reed Tucker, en entusiastisk fan av Lego (Antorini, Muñiz og Askildsen 2012). Serien inneholder verdenskjente arkitektoniske landemerker, som blant annet Opera House, Big Ben og Empire State Building. Brukere kan anbefale arkitektoniske landemerker og stemme på nettsiden til Lego Architecture om hvilke som skal bli satt i produksjon (Architecture Lego).

**Community of kindred spirits:** I denne delen av teorien til Fronteer kan man si at AFOL er gjeldende. Som nevnt tidligere er dette et nettsamfunn for Lego-entusiaster som kan være med på å skape noe sammen ved deling av ideer. Community of kindred spirits er en gruppe med mennesker med like interesser og mål som samles for å skape noe (Fronteer Strategy 2009). I tillegg er Lego CLUB en del av dette, fordi alle har en interesse av ulike ideer som Lego kan dra nytte av. Vi har også her satt opp en tabell, for å få en bedre oversikt.

<b>Clubs of experts</b>	<b>Crowd of people</b>	<b>Coaliton of parties</b>	<b>Community of kindred spirits</b>
Ambassadors AFOLs	Lego Cuusoo	Lisensprodukter Lego Architecture	AFOLs Lego Club

Tabell 5.5: Oversikt over Fronteer og Lego

Som nevnt i teorien så er åpenhet og eierskap to sentrale dimensjoner, og det må alltid være en initiativtaker til co-creation. Initiativtakeren er i dette tilfellet Lego. Alle ser ut til å kunne være med på utfordringen. Samtidig ser det ut som det er Lego som ender opp med å eie utfordringene og resultatene det gir. Det hender at deltakerne får monetær belønning for strevet, mens i noen av co-creation typene får deltakerne belønning gjennom anerkjennelse.

Vi ser at Lego benytter seg av både offline og online co-creation, altså en kombinasjon av begge (Ind, Fuller og Trevail 2012). Vi kan også bekrefte disse co-creation-initiativene til Lego fra flere kilder. Lego har eksperimentert med åpen innovasjon i flere år. En av de mest kjente eksemplene



er hvordan “lead users” var involvert i utviklingen av Mindstorms NXT. Andre nåværende eksempler av åpen innovasjon- initiativer er Lego Cusoo og Lego Architecture (Jesic 2012). Ramaswamy og Gouillart påpeker også at Lego er blitt en pioner i “co-created” produktdesign, og at Lego Factory blandt annet en av første co-creative-initiativer fra Lego, deretter kommer i rekkefølge, My LEGO Network, LEGO Architecture, LEGO Universe og Lego Mindstorms (2010). Mindstorms, LEGO Universe og Lego Factory (nå DesignByMe) er blitt nevnt som eksempler på co-creation hos Lego. Siden disse kildene bruker ordet co-creation bekrefter det at Lego faktisk benytter seg av co-creation (Bratvold).

I bedriftspresentasjonen nevnte vi hvilke av Legos egne initiativer som har fokus på nærkontakt med kundene, disse er som følger: Lego Club, AFOLs og LEGO Ambassador. Fordi disse initiativene samsvarer med definisjonene til SunIdee og Fronteer Strategy, er vi av den oppfatning at de kan defineres som co-creation.



Figur 5.6 Tidslinje over Legos co-creation initiativer (Bilder fra [lego.com](http://lego.com), [brickset.com](http://brickset.com) og [gizmodo.com](http://gizmodo.com))

#### 5.4 Sentrale co-creation-prinsipper hos Lego

Lego ønsket å oppnå suksess med Shared Vision. Prinsipper er med på å klargjøre for bedriften hvordan de kan oppnå suksess, videre fungerer de som retningslinjer. Vi har her sammenlignet Legos egne prinsipper med prinsippene presentert av Fronteer og DART, for å undersøke om de samsvarer med hverandre.

Et av Fronteer Strategys hovedprinsipper for co-creation er å informere kundene om hva som vil skje med resultatene fra endt co-creation (Fronteer Strategy 2009). Hos Lego tar man også dette

prinsippet i bruk, blant annet i form av Lego Cuusoo, hvor man kan presentere egne produktideer og være med å stemme på andres ideer. Fronteers prinsipp som omhandler å velge beste ide, er også gjeldende her. Produktideen med flest stemmer blir vurdert og deretter blir den beste valgt, i tillegg til at den beste ideen blir satt i produksjon. Dette prinsippet er gjeldende også blant produktseriene Mindstorms og Lego Factory. For å kunne få de beste ideene, hevder Fronteer at man må ha de beste menneskene. Mangfold blir understreket (2009), og nettopp dette kan vi se at Lego også verdsetter ved å ha ca. 140 designere fra 20 forskjellige land.

Fronteers prinsipp om å fortsette utviklingen, innebærer at når en type co-creation fungerer, bør bedriften fortsette og bygge videre på denne (2009). På denne måten vil co-creation kunne fortsette å gi et bedre og enda mer positivt resultat over tid. I bedriftspresentasjonen om Lego viste hovedtallene en slik utvikling. Når Lego utviklet sin Shared Vision-plan, ble det planlagt at veksten skulle fremmes med blandt annet åpenhet og samarbeid med fansen. Planen tilsa også at de skulle være kritiske når det gjelder nye produktserier, og kun satse på de som gir best resultat. Som en følge av dette ble eksempelvis Lego Universe-serien avsluttet (Robertson, A 2008).

Prahalad og Ramaswamys DART-prinsipper tilsier at dialog, tilgang, åpenhet og risiko henger sammen med co-creation (2004). AFOL er igjen et viktig eksempel på Legos åpenhet og villighet til å inngå dialog med sine brukere. I istedenfor å gå til søksmål da hackere publiserte Legos kildekode etter at Mindstorms ble lansert, innså de at det kunne være lønnsomt å holde programmet åpent og se hva kundene kunne komme opp med av ideer (IdeaConnection). I følge Schultz og hennes kollega startet Lego å åpne seg i 2005, da de inviterte fire amerikanske fans til å delta i deres innovasjonsprosesser. Dette var trolig en av Legos første co-creation-prosjekter, og produktet som ble utviklet var Mindstorms NXT (2010). En kan argumentere for at Lego bevisst har valgt å trosse risikoen ved kopiering og spredning av produktideer, til fordel for åpenhet. Dette ble blant annet bevist da de valgte å publisere sin kildekode, og i tillegg i det faktum at de inviterer fansen på "besøk" hos bedriften. Dette kan også settes opp mot DART-prinsippet om tilgang, hvilket fokuserer på interaksjons-opplevelser på flere nivåer for kunden. Co-creation-opplevelser, kontakt med Lego via lugnet.com og facebook-grupper er eksempler på at Lego tilrettelegger får at kundene skal få nettopp en slik opplevelse.

Antorini m.fl (2012) beskriver Legos egne prinsipper for hvordan de skal samarbeide med sine brukere. Dette er fem ulike prinsipper som de selv følger for å oppnå suksessfullt samarbeid med sine brukere. Vi kan se at noen av Lego sine prinsipper kan sammenlignes med Fronteer og DART, men det er ikke alle som er i samme sjanger:

**1. Vær tydelig med regler og forventninger:** Når Lego først begynte å samarbeide med brukerne eksisterte det få regler eller forventninger om hvordan prosessen skulle fungere, hvilket førte til at begge parter kunne bli frustrerte. Når det kommer til Legos mer langsiktige prosjekter, som for eksempel Lego Architecture og Mindstorms, er det vanlig med monetært belønnet samarbeid. I DART sine prinsipper om dialog og åpenhet mellom bedriften og kunden, er det viktig å være tydelig på forventninger og regler. Dette er fordi, som nevnt i teoridelen, at kunden skal kunne få en forståelse av hva de er med på, og hva produktet går ut på.

**2. Sørg for vinn-vinn:** Her kan vi se at Lego sitt prinsipp i likhet med Fronteer sier at man skal dele resultater. Samarbeid med motiverte og dyktige forbrukere skal i følge Antorini og hennes kollegaer føles belønnende for brukerne. Lego belønner vanligvis sine eksterne samarbeidspartnere med erfaring, tilgang og ulike produkter (Antorini, Muñiz og Askildsen 2012).

Kunden kan oppnå indre motivasjon gjennom å være kjent med hva de oppnår med sin deltakelse (Antorini, Muñiz og Askildsen 2012).

DART sier at tilgang står i mot oppfattelsen av å eie et produkt. Det er viktig at kunden ikke føler at de må eie produktet for å være med på prosessen, men at de skal få en interesse av å dele ideer og kunnskaper. Dette kan da føre til en vinn-vinn situasjon.

**3. Anerkjenn at utenforstående ikke er insidere:** På samme måte som det er skrevet ovenfor, kan dette prinsippet ses sammen med Fronteer og deres prinsipp om at en bedrift må velge de beste, og koble kreative hjerner sammen (Fronteer Strategy 2009). Det vil si at i tillegg til kreative mennesker, må bedriften også tenke på at kundene ikke vet alt om hva som foregår internt i bedriften.

**4. Ikke forvent at en størrelse passer alle:** Fordi ulike brukere foretrekker ulike kommunikasjonsformer, benytter Lego forskjellige samarbeidsplattformer. Nettbaserte “ide-bokser” slik som Lego Cuusoo, og spørreskjema er vanlige måter som brukere kan gi benytte for å gi innspill på ulike ideer. Lego Digital Designer, som er brukt i Lego Factory blir nevnt som et eksempel her.

**5. Vær så åpen som mulig:** Dette prinsippet kan gå sammen med DART sitt prinsipp om åpenhet. Det vil si at et firma risikerer at informasjon blir lekket ut til andre, ved å være åpne mot forbrukeren. I følge Antorini og hennes kollegaer bruker Lego en fortrolighetsavtale (2012).

Vi har her sammenlignet Legos egne prinsipper med DART og Fronteer, og har funnet ut at de har noen fellestrekk angående synet på viktigheten av åpenhet og belønninger for å oppnå suksess. I følge Knudstorp tar Lego aldri kundens entusiasme for gitt. De blir belønnet ved at Lego viser at de lytter til dem og bryr seg om deres tilbakemeldinger (O’Connell 2009). Vi ser at Lego har lyktes godt med sine egne prinsipper for samarbeid som skal føre til suksess.

### 5.5 Effekter på Lego

For Lego har samarbeid med fans gitt tilgang til nye ideer, ny teknologi og nye forretningspartnere. AFOLs på sin side har fått mulighet til å påvirke Legos strategivalg. Dette i tillegg til å oppmuntre Lego med entusiasme og ideer til å utvikle flere produkter som er rettet mot tenåringer og voksne - ikke bare fansen. I noen tilfeller hjelper de også til å styrke produktets markedsinteresse (Antorini, Muñiz og Askildsen 2012). Knudstorp understreker også at disse superbrukerne kan se styrke og svakheter ved et produkt som barn kan merke, men ikke er stand til å uttrykke (O’Connell 2009).

Som nevnt i teorien kan bruk av co-creation ha positive effekter både for kunde og firma (Coates m.fl 2009). Hos Lego ser vi at dette har ført til en raskere innovasjonsprosess og kortere utviklingstid i regi av Shared Vision. Lego har også fått lavere kostnader og høyere lønnsomhet. Lego har hatt nytte av kombinasjonen lidenskapelige fans med spesifikk kunnskap om Lego, og egen kompetanse. Mange nye produkter mislyktes, og det å ha innovasjoner førstestet av mulige kunder, kan være med på å fjerne små feil og slik redusere risikoen for at produktene mislykkes

(Antorini, Muñiz og Askildsen 2012). Weckstrom som er spesialist på innovasjon og kundeopplevelse hos Lego, sier at samarbeid med kunder forbedrer nåværende Lego opplevelser, og er med på å definere hva Lego kan bli i fremtiden (Lillis 2010). Men samarbeid med brukere kan gi vansker.

Hos Lego har det hendt at brukere prøver å presse produktene utover sine tiltenkte grenser, for eksempel med for avanserte byggeteknikker. Dette kan potensielt påvirke kvaliteten på Legos produkter, og vanskelighetsgraden kan bli for høy for yngre brukere. Primærbrukere hos Lego er barn, men voksne fans har ofte ideer rettet mot voksne brukere (Antorini, Muñiz og Askildsen 2012). Timing, altså riktig tidspunkt for lansering av produkter, er viktig med tanke på hvorvidt ideene skapt av co-creation med kunder, lykkes eller ikke (Lillis 2010).

### 5.5.1 KPI

Men for at man skal kunne måle effektene av et slikt samarbeid, har co-creation-firmaet Promise i samarbeid med London School of Economics (2009) utviklet et sett med KPI-faktorer som suksessen kan måles ut i fra. Disse nøkkelfaktorene kan variere fra bedrift til bedrift, ofte på basis av hvilken type kultur og langsiktige mål bedriften har. Vi har valgt å se på produksjonstid, antallet patenter, produktideer, økonomi og antall fans hos Lego. Disse er som følgende:

- Produksjonstid: I dag er 9 av 10 produktideer som er ute på markedet. Produksjonstiden for nye produkttyper er rundt 12 måneder. Tidligere var dette 2 av 10 ideer og ble produsert på 36 måneder.
- Antall patenter: Lego har per i dag over 600 patenter i sitt sortiment (Daujotas).
- Antall produktideer: Lego har hatt mange produktideer opp igjennom tiden. Per dags dato har de 23 produktideer/produktserier i produksjon (Lego).
- Økonomi: I 2004 hadde Lego et underskudd på 1,8 milliarder danske kroner. Og i 2012 hadde Lego et overskudd i på hele 7,9 milliarder danske kroner (Lego Koncernen 2012).
- Antall fans: I følge Lugnet.com er det over 4000 AFOL-medlemmer. I tillegg har facebook-siden til Lego nær 1.5 millioner likes. Twittersiden hadde i slutten av 2011 ca 11 000 følgere (LEGO Koncernen 2012).

Legos årsresultat har hatt en økning hvert år fra 2005, i tillegg til at Lego hadde et stort overskudd i 2012. Vi kan også se at salget har økt, og antall følgere på sosiale medier antyder at interessen for Legoprodukter er imponerende. Ved å observere disse nøkkelfaktorene kan man få en forståelse av co-creations effekter. Vi har sett på nøkkelfaktorer fra krisen oppstod i 2004 og fremover. Ut i fra disse tallene, kan det se ut som co-creation har hatt en positiv effekt på Lego.

# 6.0 Oppgavens resultat

## 6.0 Oppgavens resultat

I dette siste kapittelet avslutter vi oppgaven med en konklusjon hvor vi skal svare på vår problemstilling, samt kritikk av oppgaven.

### 6.1 Konklusjon

*”Hvordan har Lego brukt co-creation til å komme seg ut av sin økonomiske krise?”*

Vi har i denne oppgaven forsket på fenomenet co-creation, og hva slags effekter det har hatt på Lego. Ved å benytte oss av litteraturstudie, har vi kommet fram til at Lego er et firma som har dratt fordeler av å bruke co-creation. I tillegg til dette, er Lego også et av selskapene som har hatt størst suksess med co-creation. Lego ble involvert i co-creation ved lanseringen av Lego Mindstorms i 1998 ved et uhell. Det er vår oppfatning at de gjennom Shared Vision, bevisst har samarbeidet med sine brukere gjennom ulike co-creation-initiativer siden den gang.

Vi tror at grunnen til at Lego har lyktes godt med co-creation, er deres åpenhet og villighet til dialog med omverdenen. Lego har også et nært bånd til brukerne sine.

Oppsummert kan vi si at dette er en historie om en dramatisk snuoperasjon i et firma som er svært anerkjent, og med et godt rykte. Lego mistet retning når bedriften ble utfordret av et komplekst marked og ny teknologi. Legos innovasjonsbinge førte til en krise, og de gikk nesten konkurs selv om de fulgte råd om innovasjon anbefalt av eksperter. Vi mener at Lego tapte 2,7 milliarder danske kroner i løpet av to år på grunn av feil strategi som innebar ukontrollert innovasjon. Krisen tvang Lego til å se etter nye løsninger, og en av de viktigste endringene var at Lego valgte å åpne opp og samarbeide tettere med kunder og interessenter.

Til tross for at begrepet "co-creation" ikke blir nevnt i Shared Vision-planen, kan det være viktig å notere seg at den formulerer hvordan Lego skulle satse på åpne innovasjonsprosesser og involvering av brukerne. Det at Lego benytter seg av flere co-creation typer, mener vi har vært avgjørende for deres suksess.



Det er viktig å nevne at ikke alle firmaer kan lykkes med co-creation, slik som vi mener at Lego har gjort. Det kommer an på produktene og hvor nært kundene er knyttet til produktene. Lego-entusiaster føler et sterkt bånd til Lego - ofte helt fra barndommen av. De er derfor mer villige til å yte kreativitet og ideutveksling med Lego. Dette kan fungere annerledes for andre bedrifter, som ikke har like stor plass i brukernes hjerter.

Vår endelige konklusjon er at co-creation er en del av årsaken til Legos suksess, men at det var den nye strategien Shared Vision, som gjorde utslaget.

## 6.2 Kritikk til oppgaven

Etter å ha kommet fram til endelig resultat ser vi at det er noen ting som kunne ha vært gjort annerledes og bedre. Vi innser i etterkant at vi kunne ha jobbet enda mer strukturert med litteraturanalysen vår. Vi kunne eksempelvis ha unngått å hoppe frem og tilbake, og i stedet ha lest én ting, analysert det, for så å gå videre. Når vi studerte ustrukturert, brukte vi unødvendig mye tid og energi på å finne tilbake til de ulike teoriene. Vi føler at vi ikke kan stole fullt og helt på enkelte av kildene vi har benyttet oss av, det vil si refleksjoner fra en tredje part. I tillegg føler vi at enkelte kilder ikke oppfyller kravet til litteraturstudie om at alle kildene skal være fagfellevurderte. Vi opplevde at det ikke fantes nok materiale som svarte til dette kriteriet. Vi tror vi har utfordret oss selv svært mye ved å bruke litteraturstudie, og ikke klassisk kvantitativ eller kvalitativ metode med dybdeintervjuer og spørreskjemaer.

## 7.0 Litteraturliste.

- Abrahamson, Shaun og Peter Ryder, Bastian Unterberg. 2013. *Crowdstorm: The Future of Innovation, Ideas and Problem Solving*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.
- Antorini, Yun Mi, Albert M. Muñoz, Jr. og Tormod Askildsen. 2012. "Collaborating with customer communities: Lessons from the Lego group." *MIT Sloan Management Review*, 53(3): 73-79.
- Bessant, Joe og Joe Tidd. 2009. "Lego." *Managing Innovation*. Lesedato 20. mai, 2013: [http://www.managing-innovation.com/case\\_studies/Lego.pdf](http://www.managing-innovation.com/case_studies/Lego.pdf).
- Bratvold, David. LEGO Continues its Crowdsourcing Push. Daily Crowdsourc. Lesedato 20. mai 2013: <http://dailycrowdsourc.com/crowdsourcing/news/565-lego-continues-its-crowdsourcing-push>.
- Bünemann, Hans Emborg. 2011. "Renewed Innovation Power in the LEGO Group." *Mind Design* 37. Lesedato 20. mai 2013: <http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/renewed-innovation-power-in-the-lego-group>.
- Carillo, Kevin og Chitu Okoli. 2008. "The Open Source Movement: A Revolution In Software Development." *Journal of Computer Information Systems* 49(2): 1-9.
- Céré, Joël, François Pétavy, Yanning Roth og Christine Tan. 2012. "Online Co-creation to Accelerate Marketing and Innovation". *Slideshare*, 31. mai. Lesedato 26. april 2013: <http://www.slideshare.net/Eyeka/online-cocreation-to-accelerate-marketing-innovation>.
- Chesbrough, Henry, Wim Vanhaverbeke og Joel West. 2008. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbroug, Henry. 2010. *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- . 2003. "The era of open innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, (3): 35–41.
- Coates, N., Humphreys, P., Samson, A., Roser, T., and Valdivieso, E.C. 2009. "Co-creation: new pathways to value. An overview". *LSE Enterprise / Promise Consultancy*. Lesedato: 15. februar. 2013: [http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation\\_Report.pdf](http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation_Report.pdf)
- Daujotas, Giedrius. 2011. "LEGO's Secret: Powerful Blend of Old Favourites with Innovation." *Euromonitor International*, 23. juni, Lesedato 5. mai 2013: <http://blog.euromonitor.com/2011/06/legos-secret-powerful-blend-of-old-favourites-with-innovation-.html>.

- Design Council. Eleven Lessons: Managing design at Lego. Lesedato 20.mai 2013:  
<http://www.designcouncil.org.uk/Case-studies/LEGO/>
- Foss, Nicolai J., Torben Pedersen, Jacob Pyndt og Majken Schultz. 2012. *Innovating Organization and Management: New Sources of Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fronteer Strategy. 2009. "Co-creation's 5 guiding principles: or what is successful co-creation made of?" *Slideshare*, april. Lesedato 26. april 2013:  
<http://www.slideshare.net/jamesveenhoff/fronteer-strategy-5-guiding-principles-in-co-creation-white-paper-april-2009>
- Fuller, Clare, Nicholas Ind og Charles Trevail. 2012. "Det samskapt merket : hvordan Samskaping genererer innovasjoner og utvikler merker". Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz. 2003. "The Cycles of Corporate Branding: The Case of the LEGO Company". *California Management Review*, 46(1): 6.
- . 2010. "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance". *Journal of Brand Management*. 13.mai.
- . 2008. "Taking brand initiative how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding". *San Francisco: Jossey-Bas*. 11.mars.
- Howe, Jeff. 2006. "The Rise of Crowdsourcing". *Wired Magazine Issue 14*. juni. Lesedato 30. mars 2013: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
- . 2008. "Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is driving the Future of Business". London: Random House Business Books.
- IdeaConnection. Open Innovation success story: Lego Success Built on Open Innovation. Lesedato 22. april 2013: <http://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Lego-Success-Built-on-Open-Innovation-00258.html>.
- IdeaConnection. Lego Cuusoo: Innovating with the Crowd. Lesedato 20. mai 2013:  
<http://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Lego-Cuusoo-Innovating-with-the-Crowd-00376.html>.
- Ind, Nicholas. "Connected Individuals". Presentasjon i Tjenesteutvikling, Markedshøyskolen, Oslo, 4.oktober 2012.
- Ind, Nicholas og Majken Schultz. 2012. "Foredrag om samskaping". I regi av Cappelen Damm Akademisk, ved Markedshøyskolen, Oslo, 19. november.

- Jesic, Darko. 2012. "Open Innovation at LEGO: an interview with Erik Hansen" *Open Your Innovation* by PRESANS, 16. mai. Lesedato 4. april 2013: <http://open-your-innovation.com/2012/05/16/open-innovation-at-lego-an-interview-with-erik-hansen-senior-director-technology-open-innovation-at-the-lego-group/>.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2009. "Fremtidige strategier og organisasjonsformer". Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Kambil, Ajit, Ari Ginsberg og Michael Bloch. 1996. "Re-inventing value propositions". Working paper, New York University. Lesedato 20. februar, 2013: <http://archive.nyu.edu/bitstream/2451/14205/1/IS-96-21.pdf>
- Kjeldstadli, Knut. 1999. *Fortida er ikke hva den en gang var: en innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Knowledge@Wharton. 2012. "Innovation Almost Bankrupted LEGO Until It Rebuilt with a Better Blueprint." *Knowledge@Wharton*, 18. juli. Lesedato 21. februar 2013: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=3050>.
- Lego. 2013. Vellykket Lego strategi sikrer fortsatt sterk vekst Lego group. Lesedato 21.mai 2013: <http://aboutus.lego.com/nb-no/news-room/2013/february/annual-result-2012/>.
- . 2013. About us - Lego Ambassador. Lesedato 3. mars 2013: <http://aboutus.lego.com/en/lego-group/programs-and-visits/lego-ambassador/>.
- Lego Koncernen. En kort presentasjon. Lesedato 25. februar 2013: [http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Company%20Profile/ts.20120420T123447.Company\\_profile\\_dk.pdf](http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Company%20Profile/ts.20120420T123447.Company_profile_dk.pdf).
- . Årsrapport. Lesedato 25 februar 2013: <http://cache.lego.com/downloads/aboutus/annualreport2007DK.pdf>
- Lillis, Tim. 2010. "Q&A with Cecilia Weckstrom of The LEGO Group." Indirect Collaboration. Lesedato 22 mai 2013: <http://indirectcollaboration.blogspot.no/2010/03/q-with-cecilia-weckstrom-of-lego-group.html>.
- Lugnet. Antall medlemmer i AFOL. Lesedato: 16. mars 2013: <http://www.lugnet.com/people/members/bynumber.cgi#00>
- Lusch, Robert F. og Stephen L. Vargo. 2004. "Evolving to a new service dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 68.

- Nysveen, Herbjørn, Helge Thorbjørnsen og Per E. Pedersen. 2012. "Samskaping og innovasjon" *Magma*, 3/2012 s.26-34.
- O'Connell, Andrew. 2009. "Conversation Lego CEO Jorgen Vig Knudstorp on leading through survival and growth." *Harvard Business Review*, (1): 25.
- Oliver, Keith, Edouard Samakh og Peter Heckmann. 2007. "Rebuilding Lego, Brick by Brick". *Strategy Business*, 29. august. Lesedato 20.april 2013: <http://www.strategy-business.com/article/07306?gko=99ab7>.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao og Ramaswamy, Venkat. 2002. "The Co-Creation Connection". *Strategy & Business*, vol. 27.
- . 2000. "Co-opting Customer Competence". *Harvard Business Review*, Jan/ Feb 2000, Vol. 78 Issue 1.
- . 2004. "The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers". Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Ramaswamy, Venkatram og Francis J. Gouillart. 2010. "*The power of co- creation: build it wit them to boost growth, productivity, and profits*". New York: Free Press.
- ReBrick. About Rebrick. Lesedato 25. februar 2013: <http://rebrick.lego.com/en-US/BottomMenu/FAQ.aspx>
- Robertson, David. 2011. "Innovation at the LEGO Group (A). An overview of how the LEGO Group almost went bankrupt in 2003". *Prezi*, 18.august. Lesedato 22. april 2013: <http://prezi.com/zem2wdp0auj-/innovation-at-the-lego-group-a/>
- Robertson, David og Robert J. Crawford. 2008. "Innovation at the Lego Group (A)." *Harvard Business Review Store*. Adgangsdato 28. mars 2013: <http://hbr.org/product/innovation-at-the-lego-group-a/an/IMD380-PDF-ENG>.
- Roth, Yannig. 2011. "Prof. Ramaswamy answers eYeka's questions: How does co-creation relate to crowdsourcing?" *eYeka News*, 10. mai. Lesedato 25. april 2013: <http://news.eyeka.net/2011/05/prof-ramaswamy-answers-eyekas-questions-on-co-creation-part-14/>.

- Spena, Tiziana Russo, Angela Caridà, Maria Colurcio, Monia Melia. 2012. "Store experience and co-creation: the case of temporary shop". *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 40 Iss: 1, s.21- 40
- Speidel, Klaus-Peter. 2009. "Open Innovation made by LEGO & what others can learn from it." *Hypios: Another Problem Solved*, 9. september. Lesedato 23. mai 2013: <http://hypios.wordpress.com/2009/09/09/open-innovation-made-by-lego/>.
- Strømsheim, Gro. 2012. "Lego var nær konkurs." *Aftenposten*, 13. september. Lesedato 30. mai 2013: <http://www.aftenposten.no/okonomi/utland/Lego-var-nar-konkurs-6990404.html#.UacVautv1vU>.
- SunIdee. 2010. "Five types of Co Creation." *Slideshare*. Lesedato 18.april 2013: <http://www.slideshare.net/sannedekoning/five-types-of-cocreation-3881999>.
- The Lego Group. Progress report 2012. Lesedato: 20. mai 2013: [http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Sustainability/Progress%20report/Progress\\_Report2012.pdf](http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Sustainability/Progress%20report/Progress_Report2012.pdf).
- . Annual Report 2007. Lesedato: 20. mai 2013: [http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Annual%20Report/ts.20120109T122534.Annual\\_report\\_2007\\_UK.pdf](http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Annual%20Report/ts.20120109T122534.Annual_report_2007_UK.pdf).
- . Annual Report 2006. Lesedato 20. mai 2013: [http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Annual%20Report/ts.20120109T122437.Annual\\_report\\_2006\\_UK.pdf](http://cache.lego.com/r/aboutus/-/media/About%20Us/Annual%20Report/ts.20120109T122437.Annual_report_2006_UK.pdf).
- Veal, Anthony .J. 2006. "Research Methods For Leisure and Tourism: A Practical Guide". (3. utg.) England:Pearson Education Limited.
- Von Hippel, Eric. 2005. "Democratizing Innovation". Cambridge, MA: The MIT Press.
- Zwass, Vladimir. 2010. "Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective." *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 15, Number 1.
- Wieners, Brad. 2011. "Lego Is for Girls." *Bloomberg Businessweek*, 14.desember. Lesedato 20 mai 2013: <http://www.businessweek.com/magazine/lego-is-for-girls-12142011.html>.
- Wieners, Brad. "Life-Size' X-Wing Starfighter, World's Biggest Lego Model, Lands in New York Businessweek." *Businessweek*, 23. mai 2013. Lesedato: May 31, 2013: <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-23/life-size-x-wing-fighter-worlds-biggest-lego-model-lands-in-new-york#p2>.