

019911
985137

BCR3100 Bacheloroppgave

LEGO og co-creation



Vår 2016

Antall ord: 12 113

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjon eller anbefalinger.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av et treårig studie i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Med dette vil vi presentere vår bacheloroppgave som siste ledd i vårt avsluttende arbeid på skolen.

Oppgavens tema er basert på et voksende fenomen som brukes til å skape vinn-vinn for både virksomheter og brukere. Begrepet co-creation var ukjent for oss før Nicholas ga oss en innføring av det i kurset samskapt innovasjon høsten 2015. Grunnen til at vi falt for akkurat dette temaet, er fordi vi mener co-creation vil vokse med tiden.

Denne prosessen har til tider vært utfordrende og vanskelig, men det viktigste av alt er at vi har lært utrolig mye underveis. Først og fremst vil rette en stor takk til vår veileder Erling Dokk Holm for god veiledning, råd og tilbakemeldinger. Videre vil vi takke både Kristin Undheim og Nicholas Ind for å være behjelpelige.

Vi håper at vårt resultat fra oppgaven vil gi leserne et innblikk i hva co-creation innebærer, og hvilket utfall det medførte for LEGO.

Oslo, 19. mai 2016

Sammendrag

I denne oppgaven skal vi studere fenomenet co-creation og vise til effektene ved å ta i bruk konseptet. For å avsløre dette har vi utført en presentasjon av LEGO som er kjent som en ledende bedrift innen co-creation. I 2003 og 2004 hadde LEGO kraftige nedgangstider med enorme tap, men fra og med 2005 snudde det hele seg. Vår nysgjerrighet ble rettet mot om co-creation var grunnen til at de snudde seg fra å være farlig nære konkurs til å oppnå suksess.

Vår valgte problemstilling er følgende: Hva er co-creation og hva slags innvirkning hadde det på LEGOs økonomiske tilstand? For å kunne svare på dette har vi utført en gjennomgang av litteraturstudie for å hente inn teorier. Våre funn tyder på at co-creation er en viktig faktor for bedrifter som vil lykkes i markeder preget av stor konkurranse. Co-creation knytter virksomheter med deres kunder og andre interessenter for å skape en vinn-vinn situasjon for alle parter. I vår analyse tyder vi frem effektene som co-creation hadde på LEGO gjennom deres bruk av fenomenet.

I første omgang ville vi bruke case som kvalitativ metode men ettersom ingen co-creation-bedrifter hadde anledning til å stille opp, måtte vi ta fatt i litteraturstudie. Etter flere anbefalinger fra Nicholas og Kristin var vi i kontakt med en rekke co-creation-bedrifter som blant annet DNB og Posten. Begge bedriftene viste delvis interesse i starten men hadde ikke mulighet til å stille opp da de forstod at vi trengte en del informasjon.

Det er et par begreper vi har valgt å skrive på engelsk grunnet dårlige oversettelinger til norsk. Vi valgte å begrense vår oppgave ettersom vi fikk beskjed om at den skulle ligge på ca 10 000-12 000 ord når vi bare var to personer. Med dette utelukket vi blant annet typer av co-creation og ikke minst på grunn av mange upålitelige kilder. Som et resultat av denne oppgaven kom vi frem til at co-creation har vært en av flere faktorer som har reddet LEGO. Bedriften har i dag et bedre innblikk på kunders behov og utfører tryggere lanseringer. Deres bruk av co-creation medførte reduserte kostnader, høy lønnsomhet og raskere utvikling. Etter bedriftens nedgangstid i 2004 ble Shared Vision implementert for å snu deres økonomiske tilstand. Det viser seg at co-creation har vært en sentral del av dette prosjektet.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Formål	7-8
1.3 Avgrensing	8
1.4 Problemstilling	8
1.5 Oppgavens struktur	8
2.0 Metode	9
2.1 Metodevalg	9
2.2 Datainnsamling	9-10
3.0 Teori	10
3.1 Begrepet Co- creation	10-14
3.2 Terminologier for Co- creation	14
3.2.1 Åpen innovasjon	14-17
3.2.2 Bruker innovasjon	17-18
3.3 Co- creation prosessen: firefase- modellen	18-20
3.4 Rammeverket for Co-creation	20-21
3.5 Prinsipper for Co-creation.....	21-25
3.6 Plattformen for Co-creation	25-28
3.7 Co- creation kontinuum, fra taktisk til strategisk	28-29
3.8 Effekter	30-31
4.0 Bedriftsoverblick av LEGO	31
4.1 Introduksjon av LEGO	31-33
4.2 Økonomisk oversikt i LEGO	33-36
5.0 Analyse og drøfting	36
5.1 LEGOs nedgang	36-37
5.2 LEGOs snuoperasjon (Shared Vision)	37-39
5.3 Innovasjons- og co- creation prosesser i LEGO	39-42
5.4 LEGO og co-creation.....	43

5.4.1 Rammeverk	43-44
5.4.2 DART- prinsipper	44-45
5.4.3 Plattformer	45-48
5.4.4 LEGO med en strategisk samarbeidsmetode.....	48
5.5 Effekter ved Co- creation hos LEGO	49-50
6.0 Resultater	50
6.1 Konklusjon	50-51
6.2 Kritikk og refleksjon oppgaven.....	51

Figurliste

Figur 1: Tradisjonell bedrift versus en co-creation bedrift.....	13
Figur 2: Nåværende paradigme med lukket innovasjon kontra åpen.....	16
Figur 3: Firefase- modellen.....	19
Figur 4: Kjerneprinsippet i co-creation.....	23
Figur 5: DART-modellen.....	24
Figur 6: Online vs offline	27
Figur 7: Co-creation kontinuum.....	28
Figur 8: Tactical market research method vs. strategic.....	29
Figur 9: Måling av effekten ved co-creation.....	30
Figur 10: Økonomiske resultater 2011-2015.....	33
Figur 11: Økonomiske resultater 2001-2005.....	34
Figur 12: LEGOs salg.....	36
Figur 13: Shared Vision hos LEGO.....	38
Figur 14: LEGO sin Innovasjons matrise.....	41
Figur 15: Digital Designer.....	46
Figur 16: LEGO Cusoo.....	47
Figur 17: Bildet LEGO games er hentet fra lego.com.....	48

1.0 Innledning

I det første kapittelet vil vi ta for bakgrunn, formål, avgrensing og problemstilling for det valgte temaet.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Før i tiden ble enkeltpersoner sett på som kretser rundt bedrifter og institusjoner. Med tiden har dette endret seg, og med det har verdiskapning med enkeltpersoner i fokus, blitt en stor del av et viktig paradigmeskifte (Ramaswamy og Ozcan 2014).

Siden 70- tallet har ulike forskningsprosjekter vist sammenhengen mellom vellykket innovasjon og evnen til å involvere kunder i bedriftens forskning, utvikling og produksjon (Fuller, Ind og Trevail 2012, 26). Mens perspektivet for åpen innovasjon går ut på åpenhet for organisasjonens interesser, handler co-creation om at organisasjonen og kundene sammen skaper verdi (Pralhad og Ramaswamy, 2004).

Som et relativt nytt begrep innebærer co-creation en rekke fordeler for både organisasjoner, dens interesser og kunder. I tillegg til effektivisering og reduserte kostnader, utvider co-creation belønning og reduserer risiko. Den forbedrer strategisk kapital og utvider markedsmuligheter. Med dette bryter den barrierene som mange tradisjonelle bedrifter tviholder og danner en vinn-vinn situasjon (Ramaswamy og Ozcan 2014, 280).

LEGO blir sett på som en av de største som aktivt har brukt co-creation gjennom årene. Mens de nærmest var konkurs i 2004, har selskapet klart å snu deres økonomiske tilstand fra store tap til enorme gevinster. Jørgen Vig Knudstøp fikk i 2004 stillingen som ny administrerende direktør og forandret deres innovasjonsprosesser hvor LEGO aktivt begynte å involvere sine kunder. Flere av deres tiltak viste seg å omfatte co-creation konseptet (Lego).

1.2 Formål

Med denne oppgaven ønsker vi å synliggjøre hva co-creation er og hva dette fenomenet innebærer. Vi vil vise til hvordan det brukes i en bedrift, og ikke minste legge frem hvilke påvirkninger det kan ha for bedriften og deres kunder. Med hjelp av teori vil vi legge frem en omfattende beskrivelse av co-creation og tilknytninger til

dette. Gjennom vår litteraturstudie om LEGO ønsker vi å vise til effektene, og ikke minst gi innholdsrike retningslinjer, for bedrifter som ønsker å forbedre deres innovasjonsprosesser ved å ta i bruk co-creation.

1.3 Avgrensing

Co-creation et ganske omfattende konsept som benyttes og defineres i flere ulike sammenhenger. Ut i fra vår oppfatning er begrepet noe mer ukjent i Norge, enn utenlands.

I samarbeid med Nicholas Ind kom vi frem til å bruke den anerkjente bedriften LEGO som eksempel ved litteraturbasert studie. Han anbefalte oss å ikke gjøre oppgaven unødvendig stor, så vi har valgt å begrense terminologien, utelukke etikk og motivasjon, ulike typer av co-creation, samt CSR, som omhandler bedrifters samfunnsansvar. Hovedsakelig fordi teorien innen disse begrepene har vært meget begrenset. Vårt fokus er lagt på kjennetegn av co-creation i lag med kunder og eksterne samarbeidspartnere og effekten av dette. Med tanke på at denne oppgaven er en litteraturbasert studie, har vi valgt å stole på teorier fra de mest kjente forfatterne av co-creation.

1.4 Problemstilling:

Hva er co-creation og hva slags innvirkning hadde det på LEGOs økonomiske tilstand?

1.5 Oppgavens struktur

For å gjøre oppgaven oversiktlig og strukturert har vi delt temaene inn i ulike kapitler. Først vil vi presentere ett innledningskapittel hvor vi legger frem bakgrunnen for oppgaven, formålet, ulike avgrensninger som er blitt foretatt og problemstillingen. I metode kapittelet har vi tatt for oss hvilke metode vi har valgt, samt datainnsamling og kildekritikk. Deretter presenterer vi teorien hvor vi går gjennom blant annet begrepet co-creation, terminologier, prosessen, rammeverk, prinsipper, plattformer, kontinuum og knytter dette opp mot LEGO. Til slutt oppsummerer vi med resultater, konklusjon og kritikk til oppgaven.

2.0 Metode

Dette kapitlet vil ta for seg vår valgte metode for dette forskningsprosjektet, og hvordan vi har gått frem med innsamling av data.

2.1 Metodevalg

McEvoy og Machi (2009) vektlegger at litteraturstudie er et godt grunnlag som metode så lenge man tar hensyn til en rekke faktorer. For å utvikle og skrive noe gyldig ved hjelp av litteraturgjennomgang, må man først gå igjennom litteraturen, deretter oppsummere og til slutt evaluere. Videre viser McEvoy og Machi (2009) til seks steg av suksess for litteraturgjennomgang:

1. Valg av tema
2. Søk av litteratur
3. Utvikle argumenter
4. Kartlegging av litteratur
5. Kritikk av litteratur
6. Skrive gjennomgangen av litteratur

(McEvoy og Machi 2009)

Med dette som utgangspunkt vil vi forsøke å være bevisste på kildene vi bruker slik at de er pålitelige og valide. Vi skal også bruke litteratur skrevet av kjente forfattere som blant annet Ramaswamy, Prahalad og Ind. ut i fra verkene til disse forfatterne vil vi forsøke å forstå det essensielle i co-creation begrepet.

2.2 Datainnsamling

Etter valgt tema kontaktet vi Nicholas Ind og Kristin Undheim som er godt kjent med innovasjon og co-creation. De i kombinasjon med vår veileder Erling Dokk Holm kom med mange gode og fornuftige tips som har underlettet en del for oss. Vi fikk tips om forfattere, bøker, kilder og ikke minst fikk vi utdelt et utdrag fra Nicholas Ind som fortsatt ikke er lansert. Nicholas Ind forklarte oss hva som burde ligge til grunn for en god oppgave, samt tips om hvor vi bør søke informasjon.

Vi startet innsamlingen av data ved å først og fremst bestille anbefalte bøker fra Amazon.com. Dette så vi oss nødt til å gjøre da det fantes få relevante bøker på skolens bibliotek, men også fordi begrepet co-creation fortsatt er ganske ukjent her i

Norge. Derfor så vi oss nødt til å bruke kilder som primært er skrevet på engelsk. Deretter benyttet vi oss av tidligere forelesninger og pensum fra kurset samskapt innovasjon. Vi benyttet oss også av Google, Google Scholar, skolens biblioteket, norske bokforhandlere, samt et utkast skrevet av Nicholas Ind som fortsatt er under utvikling.

3.0 Teori

I dette kapittelet vil vi avklare en del begreper og definisjoner som vil gjøre det lettere å forstå bruken av co-creation. Vi har gått i dybden på de ulike begrepene slik at leseren skal få en helhetlig forståelse av hva vi har kommet fram til. Vi skal gå i gjennom co-creation begrepet, terminologier, prosessen, rammeverket, prinsipper, plattformer, samt taktisk og strategisk bruk av co-creation. Helt til slutt ønsker vi å se på effektene av co-creation, og hvilke verdier dette gir for en bedrift.

3.1 Begrepet Co-creation

Innovasjon er drevet av kunsten til å se muligheter, sammenhenger og dra nytte av dette, ergo nyskaping. Innovasjon gjør også stor forskjell på organisasjoner av alle typer og størrelser, altså en levedyktighet hvor de sterkeste vinner. Risikoen for å bli utkonkurrert i dagens marked er svært stor, derfor må bedrifter stadig komme opp med noe nytt, eller en forbedret utgave av noe som eksisterer allerede. Innovasjon skjer derfor ikke automatisk, men er drevet av entreprenørskap i form av en miks bestående av; visjon, ønske, motivasjon, rette valg og hardt arbeid, slik at idéer skal bli utviklet til realitet (Bessant og Tidd, 2014 5-10). Med innovasjon inkluderes skaping av nye produkter, tjenester og forretningsmodeller. Videre må de utfordre og redefinere markedet som mange store innovative selskaper har lyktes med i dag. Med solid innsikt i kunders ønsker og behov, er det større sannsynlighet for at bedrifter vil lykkes med innovasjon. Spørsmålet er hvorfor flere bedrifter ikke velger å legge mer vekt på innovasjon? (Fuller, Ind og Trevail 2012, 13).

Innovasjon har alltid vært en gruppeoppgave. Historien om det ensomme geniet som forandrer hele verden i et gjennombruddsøyeblikk, er kun en myte (Chris Anderson sitert i Fuller, Ind og Trevail 2012, 22). Alle disse mytene om hvordan innovasjon oppstår, eksisterer antakeligvis fordi de er spennende historier. Innovasjon handler ikke om den ene store idéen, men heller om de idéene som finner sted i

utviklingsprosessen (Fuller, Ind og Trevail 2012). Den store utfordringen for organisasjoner har vært å få tak i den kundeinnsikten som kan drive innovasjon (Fuller, Ind og Trevail 2012).

Som vi forstår er innovasjon en sentral del for virksomheter som ønsker å lykkes med dagens markeder som alltid er i bevegelse. Co-creation er et ganske nytt begrep for mange, men brukes hyppigere i dag spesielt av internasjonale bedrifter. Det er vanskelig å finne en konkret definisjon av begrepet, men Coates m.fl. (2009, 09) beskriver co-creation som:

“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)

Videre beskriver Venkat Ramaswamy og Kerimcan Ozcan co-creation som:

“Co-creation is a joint creation and evolution of value with stakeholding individuals, intensified and enacted through platforms of engagements, virtualized and emergent from ecosystems of capabilities, and actualized and embodied in domains of experiences, expanding wealth-welfare-wellbeing” (Ramaswamy og Ozcan 2014, 14)

Co-creation kan åpne opp organisasjoner for utsiden, og har potensiale til å generere relevante innovasjoner (Ind m.fl 2016, 1). Uttrykket co-creation er et relativt nytt begrep, men dynamikken det representerer er flere tusen år gammel (Bhalla 2011, 8). En av verdiene ved Co-creation er at det er stor takhøyde for kreativitet, slik at de involverte har mulighet til å uttrykke seg fritt (Fuller, Ind og Trevail 2012).

Organisasjoner må være åpne og ydmyke for co-creation, slik at gode ideer utvikles både av og sammen med andre (Fuller, Ind og Trevail 2012). 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 (Fuller, Ind og Trevail 2012). Å bli en co-creation bedrift betyr å bruke både "inside -out" og "outside -in "

tilnærminger kontinuerlig til co-creation blant alle funksjoner i bedriften (Ramaswamy og Gouillart 2010, 20).

Kundeerfaring står sentralt i virksomhetens verdiskapning, innovasjon, strategi og utøvende ledelse. Disse brede endringene i næringslivet og samfunnet kalles for co-creation. Endringene viser til praksisen med å utvikle systemer, produkter eller tjenester gjennom samarbeid med kunder, ledere, ansatte og andre interessenter for bedriften (Ramaswamy, og Gouillart 2010, 4). Co-creation oppstår derimot sjeldent spontant, fordi det blir drevet av forbrukernes behov (Bhalla 2011). I tradisjonelle virksomheter er kunder stort sett passive i prosessen av verdiskapning. De er forsket på, observert, segmentert, rettet mot, markedsført mot, og solgt til av ansatte i organisasjonen, men de er ikke engasjert i noe meningsfylt samspill med organisasjonen på deres premisser (Ramaswamy og Gouillart 2010, 6).

Co-Creation handler om å involvere hele organisasjonen. Temaene som henger sammen med dette, er blant annet brukergenerert innhold og åpne design-konkurranser (Fuller, Ind og Trevail 2012). Hovedpoenget her er at det dreier seg om prosesser som involverer mennesker utenfor organisasjonen.

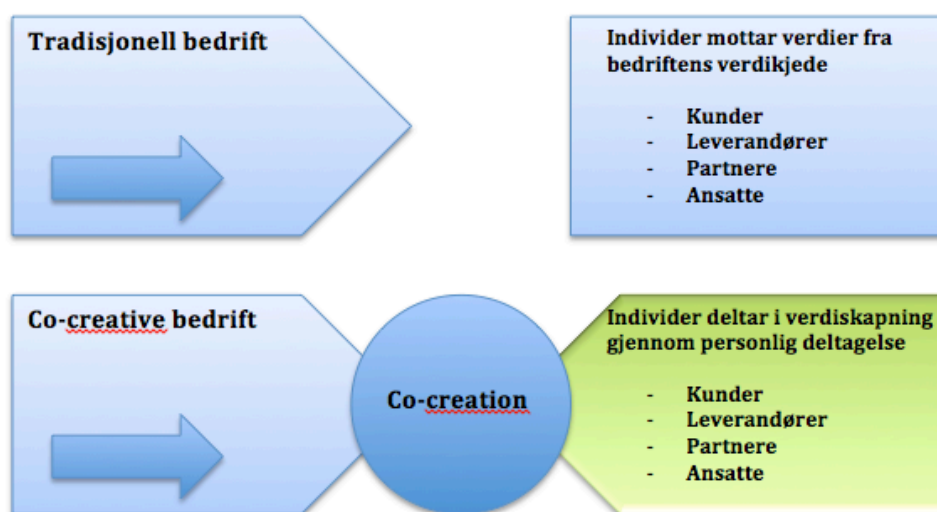
Det som er vesentlig i co-creation er at organisasjonen er ydmyk nok til å erkjenne at gode ideer utvikles både av og sammen med andre (Fuller, Ind og Trevail 2012, 28). Det er viktig at bedriften gir kunder, interessenter, grundere, forskere, eksperter og investorer en reel mulighet til å føle seg involvert gjennom sine kreative bidrag. Det som må ligge til grunn, er fokuset til å stole på interessentene (Fuller, Ind og Trevail 2012).

I følge Ind og hans kolleger fungerer kunder i større grad som informasjonskilder, ideskapere og merkeskapere. Det vil si gjennom deres direkte interaksjon med andre interessenter, som bedrifter også er en del av. For å øke omfanget av gode ideer må bedrifter være synlige slik at de kan møte sine kunder (Fuller, Ind og Trevail 2012, 35). En virksomhet som aktivt bruker co-creation tenker ikke bare utenfor boksen, men videreutvikler boksen. Denne formen for endringer skaper en “vinn-vinn” tilnærming som er til fordel for både virksomhetens ansatte, kunder, leverandører,

samarbeidspartnere, investorer og alle andre interessenter (Ramaswamy og Gouillart 2010, 34).

Bedrifter som satser på co-creation, forsøker å oppnå en toveiskommunikasjon der de ønsker innspill fra mennesker både i og utenfor organisasjonen, som påvirker hele utviklingsprosessen (Fuller, Ind og Trevail 2012, 27). Sosiale medier og internett generelt har endret mye på dette ved at parter nå kan møtes gjennom hverandres nettverk (Fuller, Ind og Trevail 2012). Ida Aalen skriver i sin bok “En kort bok om sosiale medier” (2013) at mennesker hele tiden forsøker å tilpasse ny teknologi slik at den skal passe inn i deres verdisyn og tilværelse. Gjennom co-creation blir dette en virkelighet, da stadig flere bedrifter åpner opp og lar kunder være med å påvirke beslutninger (Aalen 2013).

Som vist i figur 1 ser vi forskjellen på en tradisjonell og en co-creation bedrift.



Figur 1. Tradisjonell bedrift versus en co-creation bedrift (Ramaswamy og Gouillart 2010).

I tillegg til å kutte kostnader og forbedre effektiviteten, reduserer co-creation forretningsrisiko. Viktigst av alt er at en co-creation bedrift er en vekstmotor. Det forbedrer strategisk kapital, øker avkastning og utvider markedsmuligheter. Co-

creation innebærer både en dyp demokratisering og desentralisering av verdiskapingen. Den flytter konsentrasjonen fra inne i firmaet til å samhandle med sine kunder, kunders lokalsamfunn, leverandører, partnere og ansatte, og danner interaksjon mellom disse individene. (Ramaswamy og Gouillart 2010, 7).

3.2 Terminologier for co-creation

Det er mange begreper som kan relateres til co-creation. Videre vil vi gå i dybden på de vi anser som de viktigste og mest relevante. Som vi lærte i kurset “samskapt innovasjon” er de viktigste begrepene blant annet Henry Chesbrough`s “åpen innovasjon” og Eric von Hippel`s “bruker innovasjon”. Disse to konseptene, samt co-creation, har en rekke faktorer til felles som blant annet innebærer:

- At bedriften ser på utenforstående (for eksempel forbrukere) som aktive bidragsytere og ikke passive mottakere av merkevarer.
- Konseptene inviterer folk til å delta, og at folk fra innsiden av bedriften lytter, samarbeider og viser ydmykhet.
- At bedriften er inneforstått med verdien av kompetanse og kreativitet hos andre.
- En politikk som tror på nærhet der hvor ansatte i kombinasjon med forbrukere/interessenter kan få kontakt med hverandre.

(Ind “Power Point 26-27. august, 2015”)

3.2.1 Åpen innovasjon

Et veldig nært beslektet begrep med co-creation er åpen innovasjon. Dette innebærer at bedrifter, som i likhet med co-creation, benytter seg av interne og eksterne ideer for å forbedre sin teknologi. Åpen innovasjon driver frem produktet, ideer, kunnskap og teknologi fra utenforstående partnere. Med andre ord bryter åpen innovasjon og co-creation barrierene mellom organisasjonen og kundene i deres innovasjon. I følge Henry Chesbrough m.fl. (2006) sitert i Researching a new Paradigm definerer de åpen innovasjon slik:

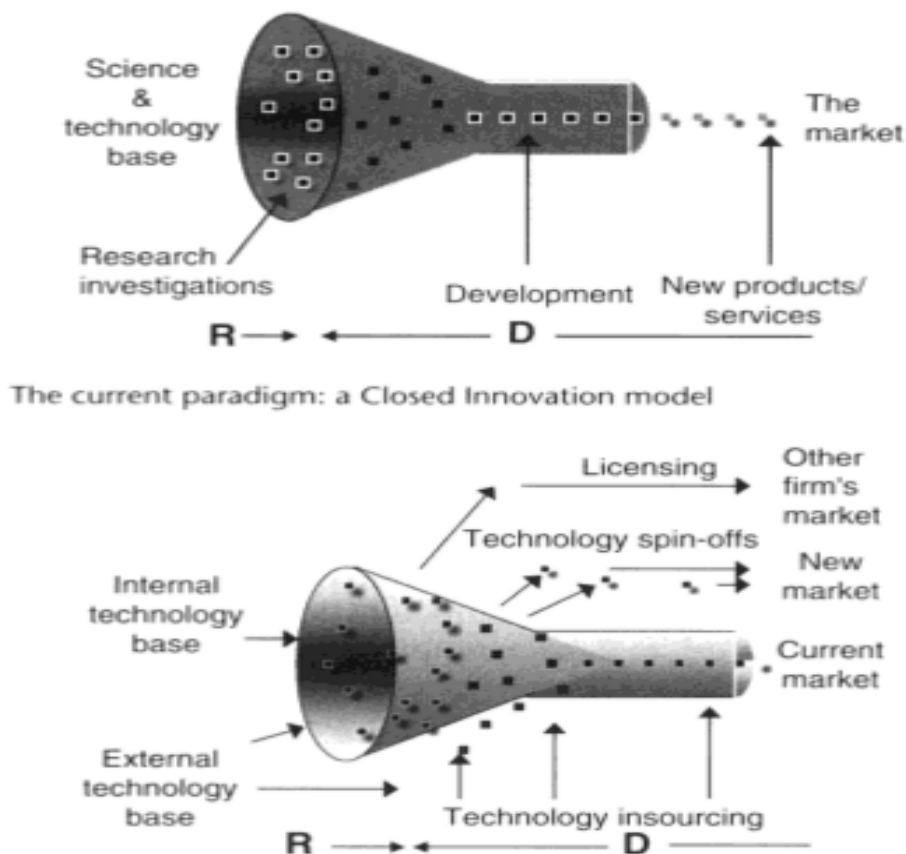
"If pressed to express its definition in a single sentence, Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively".

(Chesbrough, Vanhaverbeke og West 2006, 1).

Åpen innovasjons paradigmet kan forstås som det motsatte av den tradisjonelle vertikale integrasjonsmodellen der bare interne utviklingsaktiviteter fører til endelige produkter som deretter distribueres av firmaet (Chesbrough, Vanhaverbeke og West 2006). Med dette forstår vi at åpne utviklingsprosesser ikke bare skjer internt i bedriften men inkluderer involvering av utenforstående også. Dette for å dekke forbrukeres behov bedre, redusere risiko, tid og ressurser.

For å formulere definisjonen av åpen innovasjon, er det viktig å skille mellom oppfinnelser og innovasjoner. En oppfinnelse defineres som opprettelse av noe nytt eller som ikke eksisterte før (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 5). Ordet innovasjon brukes på samme måte, men defineres mer presist som omgjøringen av en oppfinnelse til noe folk er villige til å betale for, som samtidig bringer noe nytt til et marked (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 5).

Som vist i figur 2 ser vi forskjellen på tradisjonelle virksomheter med lukket innovasjon mot virksomheter med åpen innovasjon.



Figur 2. Nåværende paradigme med lukket innovasjon kontra åpen innovasjon paradigme (Chesbrough, Vanhaverbeke og West 2006).

Lukket innovasjon kan kjennetegnes ved en rekke prinsipper hos bedrifter hvor deres syn på utvikling blant annet omfatter at smarte folk kun jobber i bedriften. Hvis bedrifter skal oppnå profitt, oppdager og utvikler de selv dette. Bedrifters personlige intelligens bør kontrolleres slik at konkurrenter ikke bruker deres ideer. Ved så mange innovasjoner som mulig, samt det å være først ute med noe, medfører dette at bedriften blir best. I motsetning til denne tilnærmingen har åpen innovasjon helt andre prinsipper. Åpen innovasjon har et annerledes syn på utvikling og innebærer at bedrifter blant annet må involvere folk fra utsiden for deres verdifulle kunnskap. Man trenger nødvendigvis ikke å være først ute med noe så lenge man oppnår profitt. Å bygge en bedre forretningsmodell er viktigere enn å være først ute på markedet med innovasjoner. Bedrifters personlige intelligens bør veksles med andre bedrifter for et bedre og tryggere resultat (Chesbrough 2003).

Når vi skal oppsummere modellen kan vi si at lukket innovasjon bærer større preg av usikkerhet knyttet til risiko, tid og ressurser. Bedrifter antyder behov samt utvikler produkter for så å teste dem. De holder det aller meste av informasjon konfidensielt, slik at andre ikke skal få innblikk i det de driver med. Åpen innovasjon derimot involverer forbrukere og samarbeidspartnere fra starten av for å redusere risiko, tid og ressurser. Resultatet blir da tryggere både når det gjelder å dekke behov og etterspørsel hos forbrukere, og ikke minst veien til økt profitt.

3.2.2 Bruker innovasjon

Helt siden Schumpeter (1934) kunngjorde sin teori om økonomisk utvikling, har økonomer, politikere og bedriftsledere antatt at den dominerende prosessen av innovasjon er en modell hvor de antyder at viktige innovasjoner stammer fra produsenter og leveres til forbrukere i form av varer (Schumpeter 1934).

Den amerikanske professoren og økonomen Eric Von Hippel er kjent for sin utvikling innen konseptet bruker innovasjon. Hans teori er forankret i observasjon om hvordan innovasjon oppstår, og viser til at sluttbrukerne er ansvarlige for en stor mengde av innovasjon og ikke produsentene. Alt for ofte tar produsentene all æren når det i realiteten skulle vært motsatt. Lead user innovation dreier seg om enkeltindivider som har et behov som ikke finnes på markedet, og som de selv ønsker å gjøre noe med. Etter hvert i prosessen vil også disse være avhengig av en bedrift for å få til et samarbeid (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 117-133).

I dag arbeider en rekke innovasjonsprosessforskere med å utvikle vår forståelse av åpne brukerinnovasjonsprosesser (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 118). Den pågående endringen av innovasjon for brukere har noen svært attraktive egenskaper. For det første blir det stadig lettere for mange brukere å få akkurat det de ønsker ved å designe det selv. I tillegg vil innovasjon utviklet av brukere gi nødvendige tilskudd til råstoff for produsentens innovasjon (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 118).

Såkalte lead users i bruker innovasjon er en svært attraktiv co-creation ressurs da de alltid er ute etter å utvikle løsninger for sine egne behov. Akkurat som innovatører og tidlige brukere, er lead users også i forkant av majoriteten, men det er en liten vri med dette. De to største forskjellene mellom lead users og tidlige brukere, er at lead users

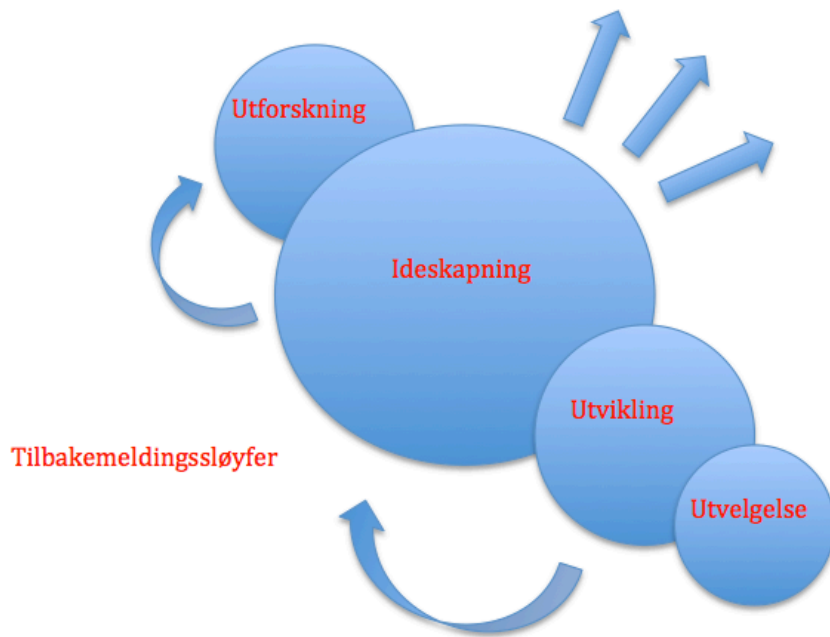
er i forkant med hensyn til en viktig trend, samt at de har en egeninteresse i å finne en løsning på deres behov. Dette er fordi de ikke mener at den rette løsningen finnes enda (Bhalla 2011, 88).

3.3 Co-creation prosessen: firefase modellen

Det som må ligge til grunn for et fullbyrdet samarbeid, er at deltakerne fra organisasjonen først og fremst må ha en klar forståelse av den prosessen de skal delta i. De må se på kunder og interessentene som likemenn. Det er også veldig viktig at deltakerne er åpne og er på lik linje med de eksterne deltakerne. Organisasjonen må være dyktig til å dele all den informasjonen de besitter, i tillegg må de gi en grundig innføring i prosjektets struktur, oppsett og hensikt. Det er viktig at kundene føler seg trygge, samtidig som de vet hva som forventes av dem (Fuller, Ind og Trevail 2012).

Under denne prosessen er hensikten å lokke frem engasjementet og kreativiteten hos kundene. Prinsippet for måten verktøyene brukes, er å skape innsikt og involvering hos så mange kunder som mulig. Hvis oppgaven er avgrenset og spesifikk kan bedriften velge å kjøre prosessen gjennom halvdags arbeidsmøter. Typisk for dette er en spesifikk utfordring der kun et begrenset antall kunder og ledere i bedriften samles. Arbeidsmøtene, eller gruppesamlingene, må nødvendigvis ikke være isolerte hendelser. Det kan hende prosessen krever at samlingene må gå over flere dager etter hvert som ideer utvikles. Hvis organisasjonen ser på co-creation som et engangstilfelle eller et fundament i kulturen, avhenger det av filosofien organisasjonen bestemmer seg for (Fuller, Ind og Trevail 2012).

Som vist i figur 3 er firefase modellen, som er laget av Tim Brown, bygget på en forbedrende fase som skal opprettholde organisasjonens fokus innad. Det vil si at de rette interessentene er engasjert og velinformert (Fuller, Ind og Trevail 2012).



Figur 3 Firefase-modellen til Tim Brown (Fuller, Ind og Trevail 2012)

1. Utforskning: I denne fasen skal man utforske verden, merket og seg selv. Den vender utover slik at det skal være enklere å finne og forutse endring. Og den vender innover for å se på ulike holdninger og motivasjon hos de som er samlet, og den mikrokulturen som utvikles i samfunnet eller gruppen. Det vesentlige i denne fasen er at man vil utelukke noen forskningsområder og heller fokusere på det som er mest relevant.

2. Idéskapning: I denne delen av innovasjonsprosessen kartlegger man grenser og prøver å forestille seg hva som kunne vært. Her blir det gjennomført en oppsummering av det som har kommet frem i utforskningsfasen. Resultatet skal være utgangspunktet for gruppens videre arbeid. Det kan innebære både visualiseringsteknikker eller utvikling av prototyper.

3. Utvikling: I denne fasen blir det lagt stor vekt på de viktigste ideene, som igjen blir gjennomgått grundig for å utforske potensialet og begrensningene de forårsaker.

4. Utvelgelse: I den siste fasen før implementeringen velges den eller de beste ideene. Disse skal gjennomgås grundig i markedstesting og kvantitative undersøkelser. Ideelt sett bør de relevante interessentene som forbrukere, samarbeidspartnere eller ansatte, involveres gjennom hele prosessen. Dette er noe som bidrar til å skape et åpent forhold mellom partene.

(Fuller, Ind og Trevail 2012, 136-137).

Det er to ting man bør være klar over hvis man benytter seg av denne modellen. Det første er at tilbakemeldingssløyvene og de sentrifugale pilene viser at selv om det er bevegelsesretning i modellen, vil det være mulig å se tilbake. Det andre er at alle deltakerne, inkludert kunder og interessenter, har vært med fra starten. Dette bringer med seg alle erfaringer og opplevelser, noe som medfører at det er viktig å rydde opp i fortiden, før man tar tak i nåtid (Fuller, Ind og Trevail 2012).

3.4 Rammeverket for co-creation

Som Nicholas m.fl. forklarer er det viktig at co-creation først og fremst handler om relasjonene som vokser frem mellom menneskene som er involvert (Fuller, Ind og Trevail 2012, 131). Samtidig er det også viktig for en bedrift å tilpasse deres tanke sett ved å bruk co-creation (Bhalla 2011, 20). I følge Bhalla (2011, 20) er det fire ulike komponenter som må til for at en bedrift kan bygge en kjerneevne for co-creation:

Lytte: Det er viktig at bedriften overvåker samspillet mellom kundene, som ofte oppstår i ulike forum og i sosiale medier. Hvis bedriften ikke innhenter eller gir tilbakemelding på hva som faktisk skjer, vil det resultere i en splittelse mellom de ulike partene (Bhalla 2011, 21).

Engasjere: Bedrifter engasjerer kunder i provoserende samtaler for å lokke frem respons og reaksjoner. Dette for å generere ny innsikt i deres nåværende likevekt. I alle tilfeller skaper engasjement nye mønstre for samspill, og ikke minst forholdet mellom selskapet og kundene (Bhalla 2011, 22).

Eksternrespons: Det er ytterst sjeldent at co-creation oppstår spontant. Dette er fordi det er drevet av kundebehov og preferanser. Siden disse to begrepene er flytende, vil flere gjentakelser av leting og utvikling være nødvendig før bedrifter og kunder

kommer med en endelig verdivurdering. For å redusere utviklingssyklusen og tid, vedtar bedrifter en rekke taktikker for produktiviteten. Et eksempel på dette kan være blant annet kunder med høy verdi, som for eksempel Lead users som vi var inne på tidligere. Disse kundene blir tidlig involvert i innovasjonsprosessen ved å blant annet eksperimentere og teste prototyper (Bhalla 2011, 23).

Internrespons: Vellykket implementering av co-creation programmer krever mer enn bare intensjoner. Det kreves medfølgende investeringer i organisasjonskultur, struktur og prosesser. Uten disse faktorene vil co-creation med kunder være nytteløst (Bhalla 2011, 24).

Rammeverket som er beskrevet ovenfor, i kombinasjon med muligheten for kundesamarbeid, er på samme nivå med eksisterende tro for verdiskapning i virksomheter. De voksende plattformene av kundesamarbeid og co-creation har et motstridene forhold med de allerede eksisterende metodene som brukes av ledere til verdiskapning (Bhalla 2011, 24).

Utvikling og implementering av kundesamarbeid innebærer ikke bare å ta i bruk et rammeverk men også et såkalt skift i tankesettet (Bhalla 2011, 24). Det er tre forutsetninger som må til for et nytt tankesett. Disse omhandler:

- Autentisitet
- Fleksibilitet
- Overbevisning

Disse forutsetningene kan lette overgangen fra tradisjonelle modeller for verdiskapning hvor kunder kun er passive mottakere av verdi, til nyere modeller hvor de faktisk er aktive deltakere i verdiskapningsprosessen (Bhalla 2011, 24).

3.5 Prinsipper for co-creation

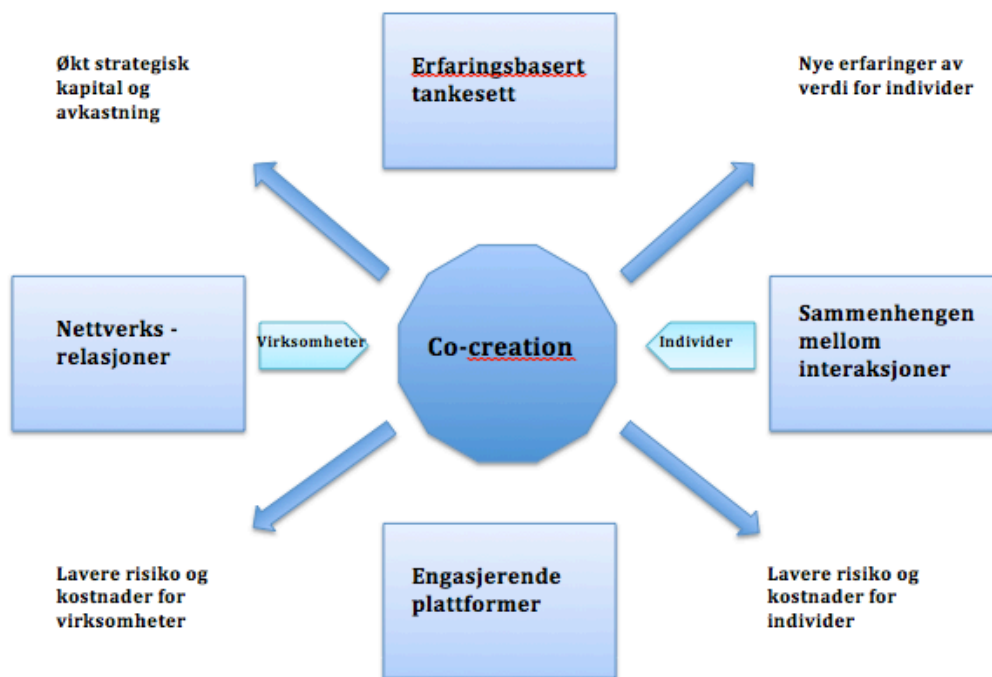
Hittil har vi gått gjennom terminologi, prosessen og rammeverk for co-creation. Videre vil vi ta for oss Ramaswamy og Gouillarts kjerneprinsipper før vi går over til Prahalad og Ramaswamys beskrivelse av DART modellen.

Kjerneprinsippene er det grunnleggende i transformasjonen av bedrifter som retter seg mot co-creation. Dette omhandler å engasjere mennesker til å skape verdifulle opplevelser sammen, og samtidig forbedre nettverksøkonomien. Kjerneprinsippene er fire ulike komponenter bestående av:

- Erfaringsbasert tenkemåte
- Sammenhengen mellom interaksjoner
- Engasjerende plattformer
- Nettverksrelasjoner

(Ramaswamy og Gouillart 2010, 35).

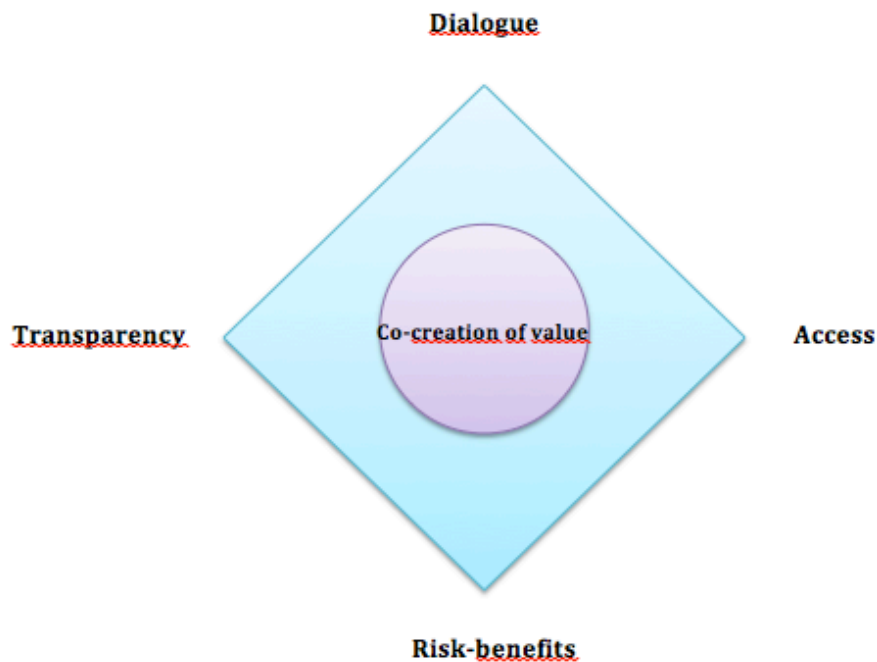
Som vist i figur 4 svarer bedrifter med co-creation på innsikt som stammer fra erfaringene til mennesker som kunder, ansatte, leverandører og andre interessenter, samtidig som de kontinuerlig designer og re-designer hva som er av verdi for dem. Disse bedriftene innoverer nye typer av erfaringer som er formet i konteksten av folks interaksjoner som igjen skaper unik verdi. For å gjøre prosessen effektiv og rimelig, oppretter bedriftene plattformer som industrialiserer omfanget til folks interaksjoner for å redusere kostnader og risiko. Når de gjør dette kreves det et utvidet og rekonfigurerbart nettverk av ressurser som går utenom de tradisjonelle grensene. Dette for å utvide relasjoner med interessenter i det private, offentlige og sosiale, som igjen genererer radikal økonomi for alle deltakerne i det økonomiske systemet. Denne utvidelsen av verdiskaping fører til ekspanderende resultater over tid med vinn-vinn situasjon for alle parter. Med tiden vil bedriftene få tillit til å bevege seg mot nye erfaringer for de ulike individene som er involvert. Samtidig blir de mer komfortable med å involvere flere og flere deltagere mens kostnadene på nye interaksjoner blir lavere når de slås sammen i et økosystem. De fleste organisasjoner starter med å sette opp en plattform i ett bestemt hjørne av bedriften før de innser at denne plattformen kan linkes opp mot andre plattformer. Dette vil resultere en bredere og mer unik oppfattelse av deres co-creation opplevelse (Ramaswamy og Gouillart 2010, 35-38).



Figur 4. Prinsippene i co-creation (Ramaswamy Gouillart 2010, 36).

I DART modellen legger Prahalad og Ramaswamy frem en rekke prinsipper for co-creation. DART er en forkortelse som står for Dialog, Access, Risk- benefits og Transparency. De forklarer disse prinsippene som byggeblokker for at co-creation skal fungere optimalt (Prahalad og Ramaswamy 2004).

Gjennom plattformer som benytter seg av DART kan bedrifter kombinere et bredere syn på verdien i deres aktiviteter (Ramaswamy og Ozcan 2014, 56). DART prinsippene er nøkkelen til å koble sammen en bedre erfaringsbasert konfigurasjon innen gjennomføringen av co-creation (Ramaswamy og Ozcan 2014, 55).



Figur 5. DART- modellen (Prahalad og Ramaswamy, 2004).

For å bygge et system av verdi må vi først begynne med byggeklossene i samspillet mellom bedriften og erfaringsbaserte forbrukere. DART prinsippene er et grunnlag for samhandling mellom forbrukere og bedriften (Prahalad og Ramaswamy, 2004).

Dialogue (Dialog): Det er viktig at bedriften og samarbeidspartnerne har god dialog. Dette er med på å skape en forståelse som øker verdiskapningen gjennom kundenes behov. Det er viktig at temaet i dialogen har interesse for både kunden og bedriften. Samtidig er tilgang og innsyn er kriterie som må oppfylles (Prahalad og Ramaswamy, 2004).

Access (Tilgang): Tilgang handler om å innhente informasjon om andres erfaringer, data, verktøy, kompetanse, ferdigheter og kreativitet. Disse faktorene lar individer veilede deres erfarings- og opplevelsesverdier framfor verdi som kun ligger i produkter. Tilgangen dagens teknologi gir, gjør det svært effektivt for enkeltpersoner

å uttrykke deres erfaringer og opplevelser, noe som igjen skaper verdi som aldri før (Ramaswamy og Ozcan 2014, 56).

Risk- benefits (Risiko): Når kunder blir medskapere av verdi, blir de mer utsatt for risiko enn tidligere. Dette medfører at flere krever mer informasjon om den potensielle risikoen som er knyttet til design, produksjon, levering, og forbruket av bestemte produkter og tjenester (Seppä og Tanev 2011).

Transparency (Åpenhet): Både tilgang og åpenhet er kritiske faktorer for å ha en meningsfull dialog (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Åpenhet er med på å bygge tillit mellom bedriften og kundene. Når bedriften åpner seg opp til kunden, vil de overlate en del av kontrollen av verdiskapningsprosessen. Når denne kontrollen overlates blir det en sentral del for bedriftens kundefølelse og strategier innen differensiering (Seppä og Tanev 2011).

3.6 Plattformer for co-creation

Engasjerende plattformer kan innovere hvor som helst i verdiskapningen, og kan målrettet være designet for å engasjere ulike interessenter og deres individuelle erfaringer. Verdien er en funksjon som ligger i de individuelle erfaringene i samspill gjennom en plattform (Ramaswamy og Ozcan 2014, 32).

En engasjerende plattform er en samling av personer, prosesser, grensesnitt og artefakter hvor den engasjerende utformingen skaper et miljø av interaksjoner som er intensiver i verdiskapningen (Ramaswamy og Ozcan 2014, 34). Et vellykket aktivert miljø av interaksjoner utgjør et system av verdifullt engasjement gjennom kreativitet, bevissthet, integrerende og transformativt design (Ramaswamy og Ozcan 2014, 35-36).

Ved anvendelsen av co-creation i sine egne bedrifter, lurer ofte ledere på hvor de skal begynne. Den beste måten å komme i gang på er ved å utforme en engasjerende plattform med noen utvalgte personer et sted i systemet, for så å utvikle designet på plattformen med folk som deltar. Spesielt i de tidlige stadiene er engasjerende plattformer som sandkasser der mennesker kollektivt, i lag med organisasjoner, designer deres framtidige moduser av interaksjoner. Det å utarbeide en engasjerende plattform som for eksempel en nettside, innebærer å lære og feile underveis. Det er

nesten umulig å bygge en plattform som sikrer deltakerne en perfekt opplevelse fra starten av. Utformingen av engasjerte plattformer utvikler seg som en funksjon av co-creation prosessen gjennom løpende samspill mellom deltakerne, utvidelsen av erfaringer, omfanget og størrelsen av interaksjoner, plattformforbindelser og interessentrelasjoner i økosystemet. Når det kommer til design av plattformer, er utfordringen større på innsiden enn utsiden (Ramaswamy og Gouillart 2010, 128-144).

Det å velge og utforme hensiktsmessige samhandlingsverktøy må ansees som avgjørende for vellykkede co-creation prosjekter. Disse metodene gir mulighet for selvutvikling og belønning for både deltakere og organisasjoner (Ind m.fl. 2016)

Å skape en plattform innebærer ikke bare innovasjoner av systemer for engasjement, men stifter samtidig miljøer for interaksjoner hvor de skaper verdi med enkeltpersoner. Det handler også om innovasjon på selve plattformen med plattformutviklere, i likhet med lokalsamfunn via såkalte “meshworks” (Ramaswamy og Ozcan 2014, 47). Kort sagt må virksomheter forstå hvordan deltakere kan slippe løs sin kreative energi gjennom plattformer. Enkeltpersoner må ha tilgang til verktøy for å uttrykke sin kreativitet. Utformingen må også ta hensyn til vurdering av de ulike intensjonene til de forskjellige interessentene som deltar. Grunnen til dette er at de ulike interessentene kan ha ulike forventninger og mål. Man må forstå hva deltakerne vil gjøre på en plattform, og ikke minst hva vil de gjennomføre. Deretter må engasjerende plattformer, aktiviteter og beslutningsrutiner integreres i organisasjonsprosessene. Til slutt bør samlingen av interaksjoner, erfaringer og kreativitet resultere i et forbedret utfall (Ramaswamy og Ozcan 2014, 38).

Når det gjelder kreativitet er det viktig at frihet og struktur er tilstede. Den vesentlige delen for dette er hvordan co-creation skal foregå. Bedriften må bestemme seg for å bruke en kommunikasjon som heter online eller offline. Som vist i figur 6 er online- og offlineprosesser ganske like, men det er likevel noen ulike aspekter som gjør forskjellen velegnet til å løse visse oppgaver.

Online	Offline
Asynkront	Samtidig
Kontinuerlig	Tidsbegrenset
Mange dialoger samtidig	Èn samtale om gangen
Viss grad av anonymitet	Fysisk tilstedeværelse
Individuelt eller kollektivt	Teambasert
Passer for evolusjonær utvikling	Passer bedre for radikal utvikling
Gradvis utvikling	Intenst

Figur 6. Online vs Offline (Fuller, Ind og Trevail 2012).

Online og offline har hver sine fordeler og ulemper. Fordelen med online samtaler er at man kan gå tilbake i teksten og hente opp igjen teamer som vil gi større mulighet for refleksjon, sammenlignet med offline samtaler. Deltakerne må gi en spontan og umiddelbar kommentar for så gå videre. Senere i prosessen kan de likevel gå tilbake og stille spørsmål, noe som er med på å skape nye tråder innenfor flere samtaler (Fuller, Ind og Trevail 2012, 106)

Det som ofte skjer i en offline samtale, er at det oppstår en felles oppfattelse gjennom dialog som fører til et nytt stadium. Man kan prøve å se tilbake til tidligere samtaleemner, men uten en skriftlig logg er det vanskelig å holde oversikten. Dette kan resultere i at man fort mister koblingen til fortiden (Fuller, Ind og Trevail 2012, 106).

I et nettsamfunn utvikler samtalen seg etter hvert som man stadig legger på nye lag. Mens ved samtaler som er ansikt til ansikt er det mer intensitet fordi man benytter kroppsspråket. Følsomme temaer passer best for diskusjon online, der det eksisterer en viss grad anonymitet. Generelt kan vi si at samskapning offline egner seg bedre for intensiteten som ligger i radikal kreativitet, mens online egner seg bedre for gradvis utvikling. Det å kombinere offline og online passer ideelt når organisasjonen ønsker å

samskape en innovasjon for så å videreutvikle ideen frem til implementering (Fuller, Ind og Trevail 2012, 106).

3.7 Co-creation kontinuum, fra taktisk til strategisk

I et studie utført av Nicholas Ind m.fl. (2016) tar han for seg en undersøkelse av 19 ledere fra organisasjoner som har tatt i bruk co-creation programmer i deres bedrifter. I denne undersøkelsen, som fortsatt er under arbeid, tar de for seg det som kalles for “*tactical market research method*” og “*strategic collaborative innovation method*”. Nicholas Ind og hans kollegaer beskriver to måter å forstå co-creation prosessen hvor de representerer de to ytterpunktene langs et kontinuum som vist i figur 7, der organisasjoner beveger seg fra en mer taktisk til strategisk tilnærming (Ind m.fl, 2016, 12-22).



Figur 7. Co-creation kontinuum (Ind m.fl. 2016, 12).

Ind m.fl. (2016) viser hvordan organisasjoner kan plasseres langs et kontinuum mellom disse to polene, og konsekvensen for dem som ønsker å gripe potensialet i co-creation. Studiet viser at de fleste organisasjoner bruker co-creation som et taktisk markedsundersøkelingsverktøy som er sett på som en mer effektiv måte å komme nærmere kunder enn tradisjonelle markedsundersøkelser. De bruker hovedsakelig co-creation for å teste ideer som genereres i organisasjonen. I motsetning har noen organisasjoner vedtatt et mer strategisk syn der de ser på co-creation som et samarbeidsmetode innen innovasjon. Disse organisasjonene ser på sine kunder som likeverdige partnere og engasjerer dem i hele innovasjonsprosessen (Ind m.fl. 2016, 12-22)

I tabellen nedenfor vil vi ta for oss tactical market research method vs. strategic collaborative innovation method.

	<u>Tactical market research method</u>	<u>Strategic collaborative innovation method</u>
Antagelse	Kompetansen ligger internt i organisasjonen	Kunnskapen ligger eksternt og internt
Involverte interessenter	Kunder- (med reservasjoner)	Flere interessenter
Interessent rolle	Få innsikt og <u>teste</u> interne ideer	Innovasjonspartnere
Forhold	Sporadisk og kortvarig	Pågående og på lang sikt
Kultur	Lukket og konfidensiell	Åpen og deltakende
Posisjon	Forskning- og innsiktsavdeling	I sentrum av organisasjonen

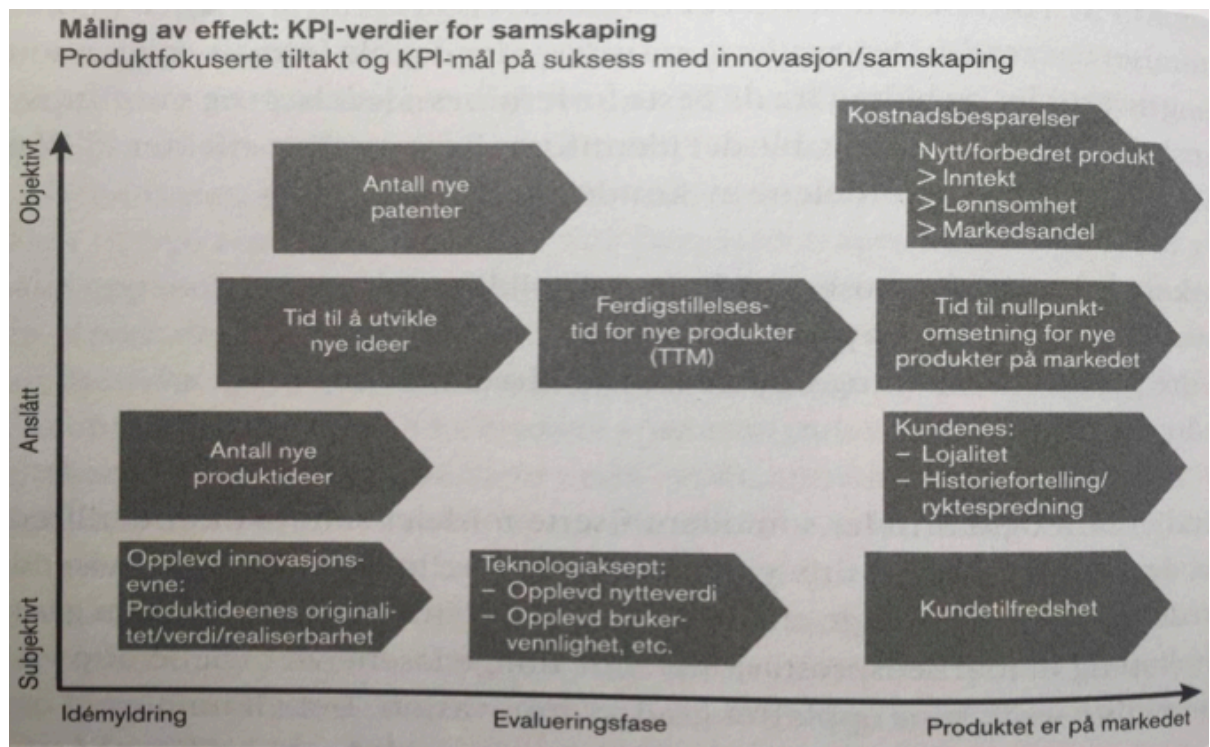
Figur 8. Tactical market research method vs. strategic collaborative innovation method (Ind 2016, 25).

I undersøkelsen til Nicholas Ind viste det seg at flertallet av organisasjonene brukte co-creation som et taktisk verktøy for markedsundersøkelse. Grunnen til at ledere omfavner co-creation fremfor tradisjonelle markedsundersøkelser, er at det gir dypere innsikt i kundeopplevelser og skaper mulighet for deltakelse (Ind m.fl. 2016, 13).

Noen organisasjoner vedtar et mer strategisk syn på co-creation. Lederne i disse organisasjonene ser på co-creation som en samarbeidsmetode innen innovasjon. Det hjelper dem å utvikle og opprettholde en konkurransedyktig fordel. Denne strategiske tilnærmingen til co-creation krever at ekspertkunnskap eksisterer utenfor firmaet. Med andre ord har kunder svært relevant kunnskap og kan bidra til å forbedre, utvikle nyvinninger som fremmer selskapets suksess (Ind m.fl. 2016, 17).

3.8 Effekter

Co-creation er en aktiv, kreativ og en sosial prosess som er basert på samarbeid mellom produsenter og deltakere. Det er igangsatt av firmaet for å skape verdier for kundene (Coates m.fl 2009). Modellen nedenfor viser det brede spektrret av mulige effekter. Effektene er plassert langs en akse som strekker seg fra idéskaping til markedsprestasjoner. Når man måler de tidlige fasene er det ofte en subjektiv oppfatning av innovasjonen. Men det vil være en mer objektiv fase av effektmål, som brukes til å utvikle en innovasjon. For å nå markedet med sin innovasjon må det være en rekke målsetninger som må være oppfylt. Dette er blant annet markedsandel, lønnsomhet, break- even- tidspunkt og mål for kundetilfredshet (Fuller, Ind og Trevail 2012, 188).



Figur 9. Måling av effekten ved co-creation (Fuller, Ind og Trevail 2012, 188)

I følge Coates m.fl. (2009) er det noen generelle områder som blir påvirket av co-creation:

1. **Co-creation** har en direkte innvirkning på tradisjonelle innovasjonspraksiser og prosesser.

2. **Co-creation** kan påvirke kvaliteten og hastigheten av beslutninger som gjøres i forhold til utviklingen og filtreringen av ideer.
3. **Co-creation** skaper et kreativt engasjement på individ- og gruppenivå som gjør potensialet stort for kundeutvikling på tvers av organisasjonen.
4. **Co-creation** vil i økende grad skape et strategisk samarbeid.

(Coates m.fl. 2009)

Co-creation er et relativt nytt begrep, og fordelen er at det bidrar til å øke gjennomløpshastigheten på prosjekter, altså kortere tid fra idé til marked. Dette resulterer da i mindre risiko (Fuller, Ind og Trevail 2012)

4.0 Bedriftsoverblikk LEGO

I startfasen av vårt forskningsprosjekt la vi tidlig merke til at LEGO ble beskrevet som en “pioneer” innen co-creation, og samtidig hedret av mange. Det var dermed naturlig for oss å velge LEGO som valgt bedrift i dette litteraturstudiet.

Dette kapittelet skal gi en innføring av LEGOs historie og økonomiske tilstand over et bestemt tidsperspektiv. Vi vil også ta for oss selskapets utbedring etter et kraftig fall, og legge frem hvilke tiltak som ble gjort av selskapet. Deretter vil vi gå dypere inn på de strategiske tiltakene som forbedret deres økonomi.

4.1 Introduksjon av LEGO

LEGO-gruppen har i dag hovedkontor i Billund i Danmark, samtidig som de har kontorer lokalisert over hele verden. Navnet LEGO er en forkortelse for de to danske ordene “leg godt”, som vi fleste vet betyr lek godt på norsk. LEGO-gruppen ble grunnlagt i 1932 av Ole Kirk Kristiansen og ble gitt videre til hans sønn. I 1930-årene produserte selskapet ulike tre-leker og hadde rundt ti ansatte. LEGO var det første danske selskapet som kjøpte en plastsprøyttestøpemaskin som revolusjonerte leketøyindustrien. I 1949 ble de første legoklossene introdusert på markedet. Året 1955 lanserte LEGO system of play. Dette var starten på deres ekspansjon, og den første byen de etablerte seg i var Hohenwestedt i Tyskland under navnet LEGO spielwaren (Lego)

Etterhvert ble også Futura opprettet. Dette var en gruppe innad i bedriften som hadde ansvar for å utvikle nye LEGO-produkter. I årene fremover økte selskapet ekspanderingen til flere land, og i 1968 solgte Lego mer enn åtte millioner LEGO pakker. Samme år åpnet LEGOLAND i Billund sine porter, og trakk til seg 625.000 besøkende første sesong. I 1970 hadde LEGO 900 ansatte, og de neste årene ekspanderte de ytterligere i nye land helt fram til 2003. I slutten av 2003 ble det lagt frem et budsjett som viste et underskudd på nesten 1.5 milliarder DKK. Dette resulterte i store endringer og flere tusen ansatte ble sagt opp. Året etter var også et dårlig år med underskudd. I 2005 lanserte konsernsjef Jørgen Vig Knudstorp en strategiplan kalt Shared vision. Planen med denne strategien var at LEGO ambassadører skulle skape tettere bånd mellom selskapet og LEGO fans. Allerede året etter var selskapet tilbake på sporet med et overskudd (Lego).

I 2007 feiret LEGO-gruppen sitt 75-årsjubileum. Selskapet hadde på den tid over 2.6 millioner medlemmer. All distribusjon for asiatiske og europeiske markeder var samlet i en distribusjonssentral i Tsjekkia. Året etter feiret LEGO “klossen” sitt 50-årsjubileum. I 2009 var LEGO et av de fem største i innenfor leketøyproduksjonen i form av salg, og frem til i dag har LEGO stadig videreutviklet sine produkter (Lego). De har utviklet spill på sosiale plattformer, engasjert seg i UNICEF og blitt rangert som nummer to etter leketøyfirmaet Mattel INC (The Lego Case Study).

I dag er LEGO eid av Kjeld Kirk Kristiansen som er grunnleggerens barnebarn. LEGO gikk fra å være et lite snekkerverksted, til å bli en moderne global bedrift som er blitt verdens største produsent av leker. Deres viktigste produkt som to ganger har blitt kåret til “Toy of the Century”, har vært deres utgangspunkt (Lego).

Strategien til LEGO- gruppen er at de vil fortsette å utvide og investere i fabrikker i land som Ungarn, Mexico og Danmark for å matche den økende etterspørselen etter LEGO-produkter. Selskapet er opptatt av å inspirere barn over hele verden gjennom sine lekeopplevelser. John Goodwin, som er viseadministrerende direktør i LEGO, sier at “investeringsplanene vi deler i dag, vil gjøre oss i stand til å nå enda flere barn i framtiden med morsomme LEGO-produkter av høy kvalitet” (Lego).

I dag tilbyr LEGO-gruppen sine produkter til 130 land (Lego). I Billund blir det produsert 20 milliarder LEGO-klosser hvert år, noe som tilsvarer to millioner klosser i timen. Siden 1949 har det blitt produsert mer enn 440 000 000 000 LEGO-produkter. Det finnes cirka 2350 forskjellige LEGO-produkter, i tillegg til 52 ulike LEGO-farger (Lego).

4.2 Økonomisk oversikt i LEGO

Tabellen under viser årlige rapporter fra 2011 til 2015 som er hentet fra LEGOs hjemmeside (Lego). Her vil vi påpeke de seneste resultatene, og deretter ta for oss et tidsperspektiv hvor LEGO gikk i underskudd.

(mDKK)	2015	2014	2013	2012	2011
Consolidated Income Statement					
Revenue	35,780	28,578	25,294	23,095	18,731
Expenses	(23,536)	(18,881)	(16,958)	(15,489)	(13,065)
Operating profit	12,244	9,697	8,336	7,606	5,666
Financial income and expenses	(96)	(206)	(97)	(84)	(124)
Profit before income tax	12,148	9,491	8,239	7,522	5,542
Net profit for the year	9,174	7,025	6,119	5,613	4,160

Figur 10. Økonomiske resultater 2011- 2015 (Lego)

I 2015 annonserte LEGO deres årsrapport som viste skyhøye resultater for deres økonomi. En eksepsjonell vekst med et resultat på 35.78 milliarder DKK som viste en økning på 25,2 % i forhold til fjorårets omsetning på 28.58 milliarder DKK. Dette ga dem en profitt på hele 12.15 milliarder DKK før avgifter, og netto profitt på cirka 9.2 milliarder DKK (Lego).

Det som skyldes en stadig økning er nok et resultat av mange tiltak som ble gjort for noen år tilbake. Konsernsjef Jørgen Vig Knudstorp uttalte følgende angående deres finansielle resultater i 2015:

“Vi er glade for at vi igjen har vært i stand til å utvikle spennende og morsomme lekeopplevelser som virkelig appellerer til barn over hele verden. En sterk ytelse på tvers av hele produktspekteret har gjort oss i stand til å levere et meget tilfredsstillende resultat for første halvår av 2015. Det er en stor prestasjon, og et resultat av hardt arbeid av mer enn 15.000 LEGO kolleger rundt om i verden. Dette er spesielt oppmuntrende hvis vi sammenligner med 2014 da “The LEGO Movie” produktene styrket våre resultater”.

Videre sa konserndirektør og markedsdirektør Julia Goldin blant annet:

“Vårt innovasjonsprogram kobler forbrukerinnsett til å designe og gjennom vår prosjektering frem til sluttsalget har gitt enormt mye dette kalenderåret”.

Hun påpeker at de hadde mer enn 300 forskjellige LEGO-sett på markedet i løpet av første halvdel av 2015. Ikke minst at det gjør LEGO i stand til å bringe engasjerende produkter og historier i hendene på barn på tvers av ulike aldre, interesser og geografiske områder- men at alle er basert på det endeløse kreative potensialet til LEGO klossen (Lego).

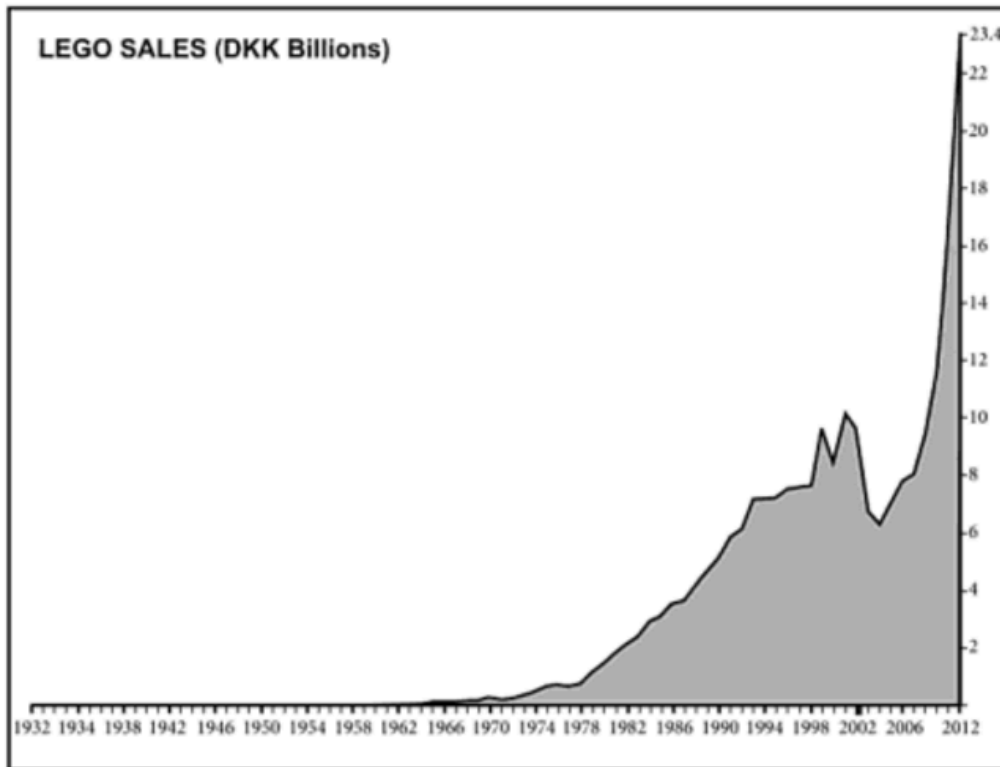
I neste tabell vil vi se svært negative økonomiske resultater for spesielt 2003 og 2004 hvor LEGO havnet i en økonomisk krise. Dette kjørte selskapet nærmest konkurs før en rekke tiltak ble satt i gang.

[mDKK]	2005	2004	2003	2002	2001
Income Statement:					
Revenue	7,050	6,315	6,792	9,601	9,000
Expenses	(6,582)	(6,252)	(7,902)	(8,795)	(8,142)
Profit/(loss) before special items, financial income and expenses and tax	468	63	(1,110)	806	858
Impairment of fixed assets	96	(723)	(172)	-	-
Restructuring expenses	(104)	(502)	(283)	-	(122)
Operating profit/(loss)	459	(1,622)	(1,565)	806	736
Financial income and expenses	(3)	(75)	67	(189)	(215)
Profit/(loss) before tax	456	(1,237)	(1,498)	617	521
Profit/(loss) on continuing activities	331	(1,473)	(953)	348	420
Profit/(loss) on discontinuing activities	174	(458)	18	(22)	(54)
Net profit/(loss) for the year	505	(1,931)	(935)	326	366

Figur 11. Økonomiske resultater for 2001- 2005 (Lego)

Det var ingen god start på det nye tiåret for LEGO. Allerede i år 2000 skjedde en negativ utvikling. Det hadde ikke vært noe vekst i det hele tatt, og deres globale omsetning nådde 9.5 milliarder DKK sammenlignet med fjoråret på 9.8 milliarder DKK. Det var generelt et dårlig år for leketøysindustrien, men mange påpekte at LEGO hadde mistet fokus på sin kjernevirksomhet. Dermed gjorde de en rekke tiltak, blant annet å refokusere og utvide LEGOs merkeverdier. De utviklet blant annet konseptet LEGO Mindstorms for å åpne opp nye måter å leke og lære på. I 2001 ble enda flere ideer lansert, blant annet kombinasjonen av fysiske og online spill. En del av vekststrategien var å tappe markedspotensialet i USA, Japan, Storbritannia og flere europeiske land, hvor markedsmetningen var langt fra oppnådd. De begynte å bygge opp sin profitt igjen og nådde 366 millioner DKK netto. Resultatet for 2001 så ut til å være en åpenbar forbedring fra fjorårets negative utvikling. Faktorene bak økningen var først og fremst grunnet det amerikanske markedet, og ikke minst Asia og flere europeiske markeder som bidro til økt omsetning. Også via multikanaler for detaljhandel var det også en økning i postordre og internettsalg via "LEGO Direct". Styreleder la frem at selskapets finansielle suksess kom av en rekke riktige beslutninger som effektive produksjonsprosedyrer og målrettet markedsføring. Han påpekte også at LEGO hadde blitt flinkere til å reagere raskere på forbrukernes ønsker (The Lego Case).

I 2002 endte deres omsetning på 9.6 milliarder DKK og en nettopprofitt på 326 millioner DKK (Lego). 2003 ble beskrevet som et svært skuffende år for LEGO. Det var kraftige reduksjoner i salg og den negative utviklingen reflekterte en mislykket vekststrategi med tap av markedsandeler. I 2003 falt salget av bestselgerne fra Star Wars- og Harry Potter serien. Nedgangen i salget av disse produktene utgjorde mer enn 50 % av den totale salgsreduksjonen (The Lego Case Study). Årsregnskapet for 2003 viste en omsetning på 6.79 milliarder DKK og en negativ profitt på -935 millioner DKK. Den negative trenden fortsatte også i 2004, hvor deres omsetning resulterte i 6.31 milliarder DKK og profitt tap på -1.93 milliarder DKK (Lego). Det eneste som fortsatt solgte var Bionicle serien, alt annet tapte LEGO penger på. I henhold til den negative utviklingen så det ut som om dette skulle bety slutten for LEGO, men med tiden skulle det vise seg å være det stikk motsatte som vist i salgskurven nedenfor (Robertson og Breen, 2013).



Figur 12 LEGOs salg (Robertson og Breen 2013).

5.0 Analyse og drøfting

Dette kapitlet vil først om fremst beskrive hva som gjorde at LEGO kom seg på beina igjen. Deretter vil vi sammenligne deres strategiske tiltak med co-creation sammenhenger. Videre vil vi analysere og drøfte de ulike fellestrekkene fra co-creation teorien og LEGO. Vi skal observere og sammenligne LEGO og den teoretiske delen som omhandler co-creation. Her går vi kort inn på co-creation prosessen, rammeverket, prinsipper, plattformer og andre fellestrekk før vi avslutningsvis vil anslå effektene av dette.

5.1 LEGOs nedgang

LEGO har stort sett vært svært innovative i åtte av sine tiår. Først og fremst takket være etableringen av “klossen” som fant sin vei inn i hender, hoder og hjerter hos fire hundre millioner mennesker verden over. År etter år hadde LEGO en idealistisk og fantasifull tilnærming til leker. Selskapets verdier og kreativitet satt dem i en enestående posisjon i leketøysindustrien. Ungene elsket LEGO klossen fordi det var gøy, og foreldre elsket det fordi det var lærerikt. Denne kombinasjonen resulterte en

sammenhengende vekst over flere tiår, men når LEGO nærmet seg slutten av det tjuende århundre begynte ting å endre seg. Forandringene i barns liv utfordret den kjente LEGO klossen ettersom aggressive konkurrenter kjempet for barnas begeistring innen videospill, MP3-spillere og andre høyteknologiske underverker.

LEGO var i stor grad en analog bedrift og begynte å avta i en raskere bevegelse mot den digitale verden. Bedriften begynte å seile i “blue ocean” markeder, prøvde å nå disruptiv innovasjon, og åpnet sine utviklingsprosesser for publikums visdom gjennom åpen innovasjon. Mens dette så ut til å virke for mange bedrifter, sank det nesten hele LEGO (Robertson og Green 2013).

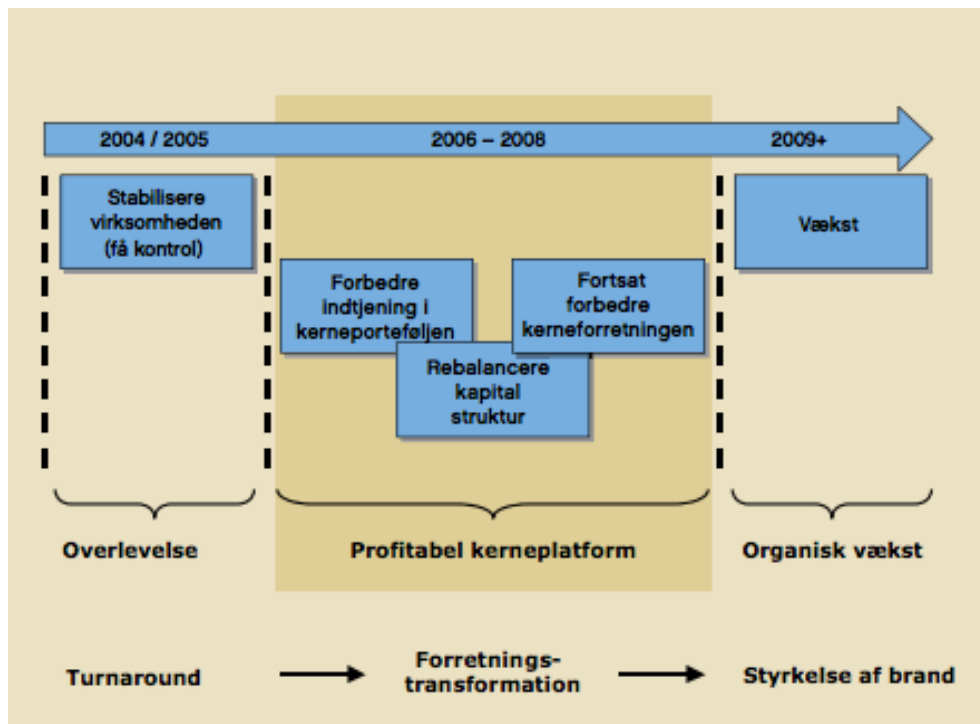
5.2 LEGOs snuoperasjon (Shared Vision)

LEGO begynte å miste kontroll på grunn av mengden nye innovasjoner på markedet. Selskapet forsøkte å følge de nye trendene i det digitale og elektroniske, men tapte penger på det aller meste. I stedet for å tenke utenfor boksen, begynte LEGO å heller fokusere på innsiden av boksen (Robertson og Green 2013). I januar 2004 offentliggjorde LEGO underskuddet for 2003. Eier og administrerende direktør Kjeld Kirk Kristiansen gikk i spissen for å utarbeide en handlingsplan og ansatte Jørgen Vig Knudstorp som ny administrerende direktør i oktober 2004 (Lego).

Med Jørgen Vig Knudstorp i ledelse nådde LEGO en oppsiktsvekkende snuoperasjon med fokus på kjerneprodukter og verdier. Et tydelig lederskap med kommandostruktur med fokus på lønnsomhet. Dette via en prisstrategi og høy avkastning på salg. LEGO skulle tilbake til deres kjerneverdier ved produktkvalitet. Han gjenopprettet konkurransefortrinnet ved å fokusere på lønnsomheten til privatkunder. Videre reduserte han risikonivået ved å tilpasse en riktig mengde aktiviteter, redusere faste kostnader, felleskostnader og generalkostnader. LEGO måtte også redusere deres nivå for nullpunktomsættning, og innkapslet troen på merkevaren og selskapet (The Lego Case Study).

Jørgen Vig Knudstorp implementerte en Shared Vision plan som skulle gå over flere år (Lego). Shared vision betyr at alle ansatte i en bedrift har samme visjon om hvor bedriften bør satse. Når visjonen er autentisk og delt vil ansatte automatisk delta i forbedringsprosesser som vil skape et mål å jobbe mot (Senge 2006). Det nye

lederteamet satte i gang et av de mest vellykkede forretningstransformasjoner i nyere tid. Steg for steg innhentet LEGO resepter på innovasjon. De la det inn i et førsteklasses styringssystem og ble gjenopprettet som en kraftig innovatør (Robertson og Green 2013).



Figur 13. Shared Vision hos LEGO (Lego)

I deres Shared Vision plan handlet det første stadiet om å overleve etter to år med underskudd. Deres første stadiet "overlevelse" var en handlingsplan som hadde fokus på pengestrøm, omkostninger og stabilisering slik at bedriften igjen ble verdiskapene. Lego måtte skjerpe sine rutiner for kostnader, redusere gjeld og tjene penger igjen. Fra 2004 til og med 2005 var det tre delmål de rettet spesielt fokus mot:

1. Grunnleggende endring i måten å drive forretning på, og etablere en klar retning for LEGO.
2. Ha spesielt fokus på inntjening hos forhandler og skjerpet innsats for å forbedre konkurransevne.
3. Tilpasse aktiviteter, omkostninger og aktivere lavere omsetning for å redusere risiko.

Det andre stadiet som ble tatt i bruk i 2006, skulle omhandle et treårig prosjekt med fokus på en profitttabel og bæredyktig kjerneplattform. Det var ikke fokus på å oppnå vekst, men å gjennomgå en forandring på forretningsmodellen som kunne forfølges av vekst i neste stadiet. Det ble bestemt tre temaer i andre stadiet som skulle inkludere:

1. Omstrukturering av forsyningskjeden.
2. Forbedring av lønnsomhet i produktportefølje.
3. Forberedelse til vekst.

Fra 2008 ville tredje og siste stadiet av virksomhetens syvårige strategiplan begynne. Det ble satt i gang intensive tiltak mot å identifisere produkter og initiativer som skulle skape vekst. Grunnlaget for dette ville fortsatt være LEGOs kjerneverdier som omhandlet kreativitet, kvalitet samt morsomme leker. I tillegg skulle LEGO klossen og byggesystemene skulle være basisen for produktutviklingen. Virksomhetens produktutviklingsavdeling arbeidet systematisk mot å videreutvikle eksisterende leketemaer med strukturert research hos barn og voksne. De innså viktigheten med tett kontakt til brukerne. LEGO økte satsningen i direkte dialog med sine lojale brukere via flere kanaler og direkte salg til forbrukerne. De brukte involvering av forbrukere for å oppnå vekst (Lego). LEGOs snuoperasjon åpnet opp deres utviklingsprosess slik at mengder av fans kunne gå på nettet og tilpasse sine egne LEGO sett. På denne måten kunne LEGO utvikle moderne sett, men likevel opprettholde deres klassiske kjerneprodukter. Resultatet var at de gjenoppstod fra deres nær-døden-opplevelse til verdens mest lønnsomme og raskest voksende leketøys-produsent. Fra 2007 til 2011 hadde LEGOs resultat før skatt firedoblet seg. Fra 2008 til 2010 vokste deres overskudd raskere enn Apple (Robertson og Green 2013).

5.3 Innovasjons- og co-creation prosesser i LEGO

Som vi tok for oss tidligere så innebærer åpen innovasjon å inkludere interne og eksterne ideer for å forbedre teknologi. Mye av vår teori tyder på at denne formen for innovasjonsprosesser er fordelaktige for alle parter som deltar. Samtidig forstår vi nå at det essensielle med co-creation er kommunikasjon med sluttbrukerne for å avdekke deres behov. Vår oppfatning er at LEGO ikke har en fast struktur på co-creation

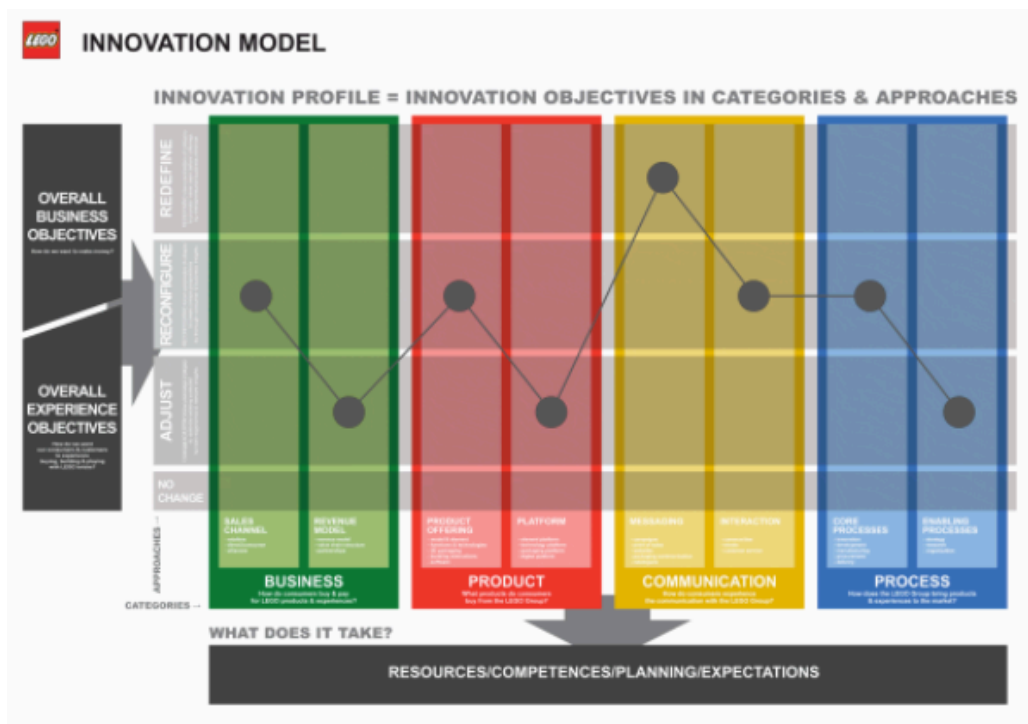
prosesser, men etter at Shared Vision ble implementert hjalp det selskapet med å forstå verdien av kundesamarbeid.

Som en ingrediens i Shared Vision konverterte Jørgen Vig Knudstorp selskapets innovasjonsprosesser over til noe heter D4B som står for Design for Business. Knudstorp skjønnte at LEGO måtte effektivisere styringen av innovasjonene ettersom de fortsatt brukte et gammelt designsystem fra 1995 (Robertson og Crawford 2008). Med dette tok LEGO i bruk et nytt designsystem som redefinerte hvordan hele innovasjonsprosessen skulle utføres. De sentrale elementene i denne oppbyggingen omfattet:

- Sterkere innretning mellom forretningsstrategi og designstrategi.
- Et tettere samarbeid mellom funksjoner.
- Mer utfordring og strenghet i i den kreative og analytiske delen.
- En mer konsekvent tilnærming som er lett å dele.
- Bedre innovasjon som driver lønnsom vekst.

D4B prosessen søker det å skape en mer helhetlig, kreativ og kommersiell tilnærming til innovasjon. Det omfavner et nytt system som i sin helhet forflytter fokuset på produkter og kunder, til hvordan alle aspekter av virksomheten og kundeopplevelse bør være en del av innovasjon (Fisk 2010). Endringene i D4B er en metode for å forbedre innovasjon på tvers av hele virksomheten (DesignCouncil). Ettersom Jørgen Vig Knudstorp så behovet av å forbedre styringen av innovasjoner, satte selskapet i gang LEGO Innovasjons matrisen (Robertson og Crawford 2008).

Innovasjonsmodellen kan kartlegge nye produkter fra inkrementelle forbedringer til store gjennombrudd. Den kan tydelig identifisere hvor det er viktig å plassere ressurser. Målet med matrisen er å utvide og skape suksess gjennom innovasjon (Robertson 2013).



Figur 14. LEGO sin innovasjons matrise (Jones 2014)

Matrisen omfatter hele designprosessens interessenter og dens fundamentale områder for virksomheten. Som vist i figur 14 deles matrisen i fire ulike kolonner som inneholder kategoriserte aktiviteter som er klare for forretningsområdet (Jones 2014).

Som vi ser i figuren står den grønne kolonnen for business, den røde for product, gule for communication og blå for process. I tillegg er hver av dem delt i tre deler som består av rejustering, rekonfigurering og omdefinering hvor forbrukere inkluderes i prosessen.

Utviklingen av selskapets andre generasjon LEGO Robot Kit- Mindstorms er et eksempel på hvordan LEGO tok i bruk matrisen. LEGO ønsket å anvende ferdighetene som tilhengerne satt med, fordi de mente deres kunnskap og engasjement ofte var langt foran LEGOs designere. Ikke minst så fansen mange muligheter som selskapet selv ikke klarte å oppdage. Resultatet var imponerende og ved å engasjere brukere av Mindstorms fulgte flere forbedringer. I tillegg utviklet de en komplett pakke med brukerutviklede produkter som blant annet bøker og programvarer. Når produktet ble lansert brukte LEGO sine brukere til å bidra med å fremme disse

produktene. Som et resultat var LEGO MindstormsNXT det mest solgte produktet i 2006 (Tom Thomson Jones, 2014).

Som forklart i firefase-modellen er hensikten å lokke frem engasjement og kreativitet hos kundene. Ikke minst påpekte vi at bedrifter som satser på co-creation, ønsker å ha en toveiskommunikasjon som inkluderer interne og eksterne altså bedriften, samarbeidspartnere og kunder, for å forbedre utviklingsprosessen.

Prinsippet om å skape innsikt og involvering stemmer overens med innspill fra LEGOs brukere. De organisasjoner som er mest vellykkede bruker co-creation for å utvikle produkter og tjenester sammen med kunder og integrerer kundene i de mest sentrale utviklingsprosessene (Fuller, Ind og Trevail 2012, 16).

Hvis vi sammenligner disse teoriene med LEGOs innovasjonsmatrise, vil vi finne en rekke fellestrekk. For det første så vet vi at kommunikasjon er en viktig faktor ved bruk av co-creation og det er ingen tvil om at LEGO aktivt bruker sine kunder gjennom deres utviklingsprosesser. Dette kan vi observere ved blant annet LEGOs Ambassador Network, som i følge LEGO er et nettverk mellom selskapet og voksne fans som utagerer verdibasert dialog og initierer relevante aktiviteter verden over. LEGO har i tillegg et nettbasert program, Certified Professionals, for voksne hobbyentusiaster som kalles AFOL (adult fan of LEGO). Disse personene er ikke ansatte, men blir ansett som troverdige utviklingspartnere. Dessuten arrangeres det LEGO Inside Tour hvor det årlig arrangeres besøk hos LEGO. For 2016 vil det arrangeres totalt fire muligheter for interesserte. Dette for å gi et unikt innblikk i LEGOs historie med en enestående utstilling som stammer helt tilbake fra 1934. Videre kan folk komme i kontakt med ansatte og ikke minst se hvordan produksjonen av LEGO klosser foregår (Lego). Ved å engasjere kunder og entusiaster dannes det nye typer av interaksjoner i LEGOs fysiske og digitale tilbud (Ramaswamy og Gouillart 2010, 38).

Det er ingen tvil om at den nye innovasjonsprosessen til LEGO har positive påvirkninger i deres økonomiske resultat. Som vi var inne på tidligere så snudde de økonomiske nedgangene etter at Shared Vision ble satt i gang.

5.4 LEGO og co-creation

Vi vil nå spesifikt sammenligne de ulike kjennetegnene av co-creation ved å trekke paralleller mellom rammeverk, prinsipper, plattformer, strategisk samarbeidsmetode og effekter hos LEGO.

5.4.1 Rammeverk

Som tidligere nevnt består rammeverket for co-creation av fire hovedkomponenter, herunder lytte, engasjere, intern- og ekstern respons. Nedenfor følger en beskrivelse av hvordan LEGO benytter seg av disse komponentene, samt hvilken betydning det har for deres co-creation.

Lytte

Hvis samtalen mellom forbruker og bedrifter skal fungere optimalt, må begge parter lære seg å lytte til hverandre og utvikle relasjoner basert på åpenhet og tillit (Fuller, Ind og Trevail 2012, 29). I 1998 lanserte LEGO-gruppen en ny type programbarkloss kalt Mindstorms. Det tok ikke mange timene før noen hadde klart å hacke koden. LEGO vurderte å anmelde forholdet, men noen fornuftige hoder i LEGO så saken på en annen måte. De bestemte seg for å gi kundene tillatelse til å hacke deres produkter. Dette ble godt mottatt av entusiastene som dannet LEGO sitt merkesamfunn. Det resulterte i at LEGO kom tettere inn på kjernen i målgruppen deres. I starten overvåket LEGO de ulike nettsamfunn, og etter hvert ble de delaktige i samtalene (Fuller, Ind og Trevail 2012, 36).

Engasjere

I LEGO er det viktig at bedriften har tett kontakt med fans og forbrukere over hele verden. Derfor engasjerer LEGO seg i en rekke tiltak som styrker deres bånd mellom LEGO entusiastene og bedriften. For å øke mengden av gode ideer, må bedriftene skape plasser hvor de kan møte kundene (Fuller, Ind og Trevail 2012, 36). Som nevnt tidligere gjennomfører LEGO en Inside Tour som en mulighet for å komme på eksklusivt besøk hvor LEGO entusiaster fra hele verden kan delta. Under besøket får kundene mulighet til å komme tettere på produktutviklere, designere og modellbyggere. Der er det også en rekke konkurranser som er med på å skape et engasjement hos kundene (Lego Koncernen 2009).

Eksternrespons

I 2005 annonserte bedriften LEGO sitt ambassadør program. Hensikten med dette programmet var å utvikle nyttige relasjoner mellom LEGO konsernet og talentfulle forbrukere. De som blir utvalgt som LEGO ambassadører blir kun valgt et år av gangen. Blant disse er personer som er nominert til LEGO User Groups. Gjennom programmet Certified Professionals har LEGO-gruppen etablert et samarbeid med flere ambassadører til å skape produkter sammen (Lego Koncernen 2009).

Internrespons

Med Shared Vision, D4B og deres nye innovasjonsprosess investerte LEGO i en rekke tiltak for å forandre deres organisasjonskultur, struktur og prosesser. Som vi var inne på tidligere satte Jørgen Vig Knudstorp i gang disse tiltakene for å snu på LEGOs negative utvikling hvor resultatets utfall var enestående.

Ved bruk av co-creation inngår dessuten et skift i tankesettet med en rekke forutsetninger (Bhalla 2011, 24). Knudstorp mener at selskapet har fått en bedre forståelse av teknikker og finesser, samt et nytt tankesett, i tillegg til personlig engasjement, som er avgjørende for vellykket co-creation (Ramaswamy og Ozcan 2014, 26).

Proessen med å identifisere og arbeide mot et spekter av brukere har forvandlet en del av LEGO sin virksomhet. Selv om LEGO bevarer sin tradisjonelle måte å produsere leker og legoklosser, er det blitt dannet en ny virksomhet som gjør det mulig å engasjere brukere i forkant av innovasjon og design (Tidd og Bessant 2013).

5.4.2 DART- prinsipper

I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) må DART- modellens prinsipper være tilstede ved utføringen av co-creation. Disse prinsippene omfatter dialog, tilgang, risiko og åpenhet. Hos LEGO kan vi se hvordan nye typer av dialoger pakkes rundt selskapets fysiske og digitale tilbud som engasjerer kunder og entusiaster på nye måter (Ramaswamy og Gouillart 2010, 38). LEGO utfører dialoger med sine brukere og bærer stort preg av åpenhet. Eksempelvis bidrar AFOL tilhengere til mye positivt som LEGO er villig til å høre på eller ta i bruk. Under hackingen av Mindstorms

avviste LEGO all form for risiko og så heller på dette som noe fordelaktig, noe som har vist seg å være ekstremt lønnsomt.

I dag er selskapet villig til å utføre dialoger, være åpne og gi tilgang til deres entusiastiske brukere. Flere AFOL fikk jo tross alt være med i utviklingen av Mindstorms 2.0 NXT og ikke minst åpner LEGO dørene sine noen få ganger i året, slik at deres fans kan se hvordan selskapet fungerer internt. I tillegg ser vi at LEGO tilrettelegger mange ulike interaksjoner i ulike plattformer som nettsider og sosiale medier. Prinsippene i DART modellen er altså nøkkelen til å koble sammen en erfaringsbasert konfigurasjon av gjennomføringen til co-creation (Ramaswamy og Ozcan 2014, 55).

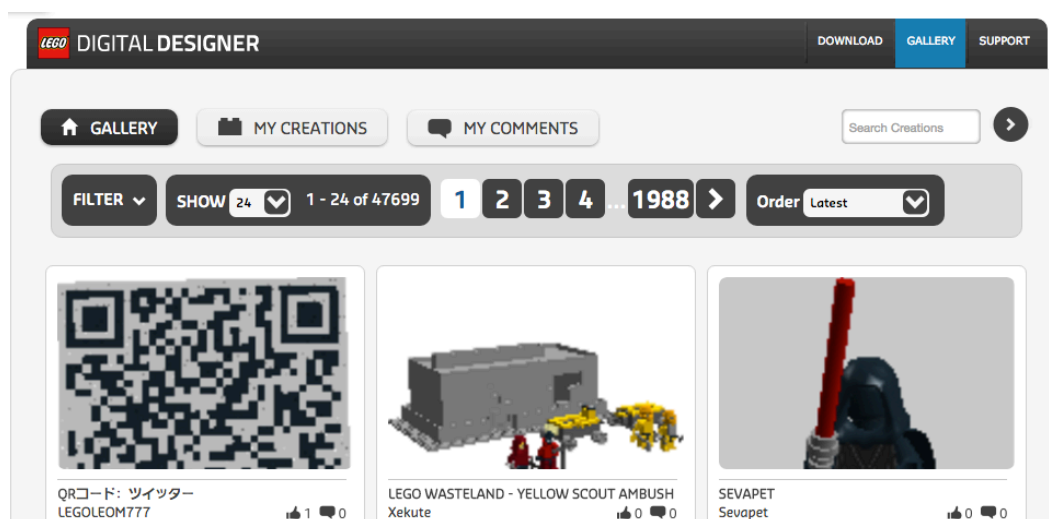
5.4.3 Plattformer

Som nevnt i rammeverket for co-creation ble LEGO introdusert på en ny måte og kom tettere inn på kjernen i målgruppen deres. I dag oppfordrer de brukere til å involveres både online og offline.

Etter hackingen av Mindstorms så LEGO på dette som en fordel og ville samarbeide med AFOL (Fuller, Ind og Trevail 2012). Til LEGO sin overraskelse var over halvparten av brukerne voksne folk. Mange uavhengige nettsider ble opprettet hvor entusiastene kunne dele instruksjoner på hvordan man kunne bygge alt fra roboter til Land Rovers. Med tiden begynte fansen å eksperimentere med avanserte programmer som ble brukt av andre selskaper. Et helt spekter av evner var nå blitt tilrettelagt for (Ramaswamy og Ozcan 2014, 25). Ledelsen og LEGO skjønnte fort at dette var verdifullt for entusiasmen rundt merket LEGO. I utviklingen av Mindstorms 2.0 NXT var det fire AFOL-er som stod bak. Selv om LEGO ikke tok initiativ til den første vellykkede co-creation prosessen, så selskapet verdien av dette (Fuller, Ind og Trevail 2012). Ved å åpne sitt design, inviterte LEGO entusiaster til å ta del i programmeringen av Mindstorms, og høsten 2006 introduserte de Mindstorms 2.0 NXT som bestod av programbare “smart-klosser”, og nye sensorer som gyroskoper og akselerometre. Mindstorms 2.0 NXT inkluderer programgrensesnitt som kalles for LabVIEW. Dette var samskapt med et utvalg av LEGO entusiaster, hvor noen av dem har avanserte grader i robotikk (Ramaswamy og Gouillart 2010, 53-54). For lanseringen av Mindstorms 2.0 NXT ga LEGO flere av entusiastene tilgang til intern

informasjon. I tillegg oppførte LEGO en oppslagstavle på nett hvor brukere diskuterte sine egne erfaringer med en ny produktgenerasjon og oppmuntret dem til å dele bilder av kreative oppfinnelser. Fra og med tidspunktet utelukket ikke LEGO sine fans til å designe og utvikle Mindstorms 2.0 NXT. Derimot oppfordret selskapet et samfunn av fans til å videreutvikle Mindstorms utover bedriftens kontroll, og representere en ny base av kompetanse i kombinasjon med ansatte hos LEGO (Ramaswamy og Ozcan 2014, 25).

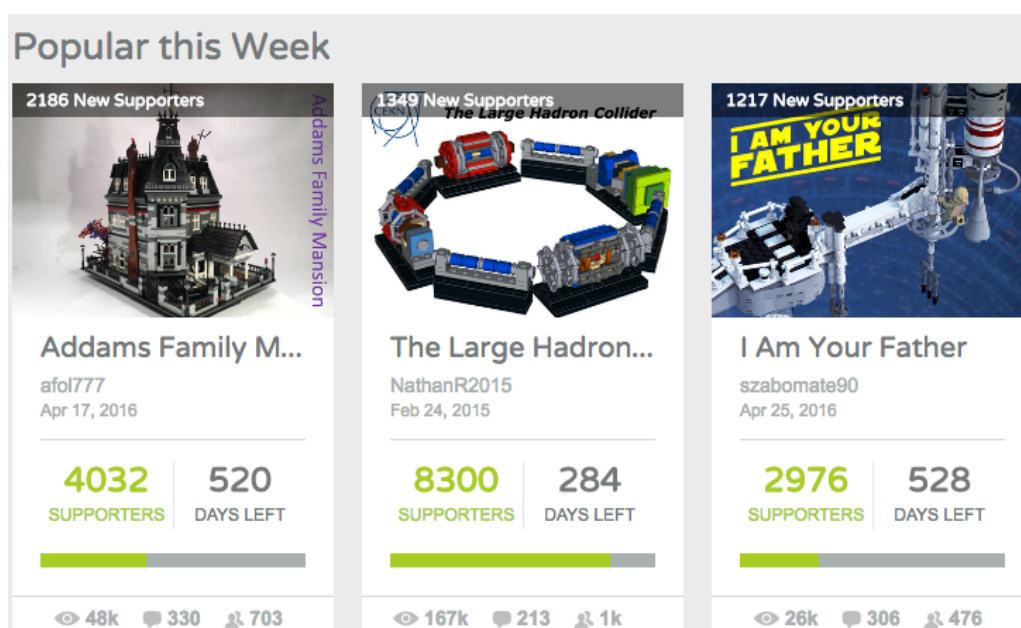
I dag inviterer LEGO tilhengere fra hele verden til å være med på utviklingen nye produkter. Nicholas m.fl. (2012) forklarer at organisasjoner må nærme seg slike prosesser med et åpent sinn og en vilje til å lære gjennom handling til å la seg påvirke. LEGO har vært en pioner innen samskapt produkt-design. Selv om deres co-creation tilnærming har blitt mer høyteknologisk med årene, ligger deres kjerne i det fysiske produktet; LEGO klossen. Ved å bygge et teknologistøttet samfunn viser LEGO at samskapte erfaringer har innvirkning på deres fysiske produkter. LEGO opprettet en av få initiativer som ble tatt i bruk og lansert innen co-creation. LEGO bruker en LEGO Digital Designer programvare hvor kunder kan laste ned programvaren og designe egne modeller fra bunnen av. Modellene kan så lastes opp på et nettgalleri hvor de kan lagres og deles med andre brukere (Ramaswamy og Gouillart 2010, 51-52).



Figur 15. Bilde Digital Designer er hentet fra lego.com

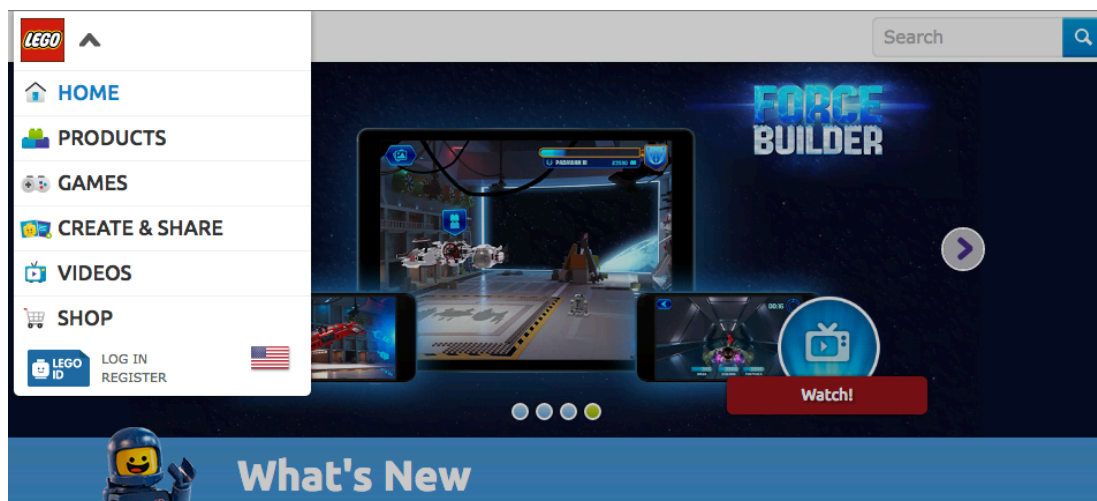
Dersom det er av interesse kan designere få deres egne produkter produsert mot et gebyr. LEGO plukker gjerne noen av de mest populære kunde-designene til masseproduksjon. I tillegg arbeider selskapet tett med enkelte butikker og utvikler unike tilbud med de ulike butikkene (Ramaswamy og Gouillart 2010, 51-52). LEGO Factory er også et nettsamfunn som engasjerer 400 millioner personer gjennom oppslagstavler og en nettside som heter My LEGO Network. Med dette tillates entusiaster til å utveksle ideer (Ramaswamy og Ozcan 2014, 26).

En annen suksessfull online plattform er LEGO Cusoo som ble lansert i 2008. Den tillater kunder å publisere potensielle LEGO modeller, hvor brukerne på dette nettsamfunnet vurderer og stemmer frem de mest populære ideene. Så snart en ide oppnår 10 000 stemmer vil den vurderes av en LEGO gruppe. Deretter vil den sammenlignes med en rekke krav før den eventuelt blir satt i produksjon. Personen som kommer opp med en ide vil få en prosent av salget (Lego).



Figur 16. Bilde LEGO Cusoo er hentet fra lego.com

Foruten disse typene av co-creation plattformer tilbyr LEGO mange forskjellige tjenester til både barn og voksne fans (Lego). For eksempel kan LEGO Games brukere velge spill fra en rekke ulike kategorier hvor hver av kategoriene har mange tilgjengelige spill (Lego). Det finnes dessuten flere nettsider som tilbyr andre former for spill, blant annet LEGO Minifigures Online (Play Minifigures).



Figur 17. Bildet LEGO games er hentet fra lego.com

Når det gjelder offline co-creation handler det som regel om møter og samlinger. Ved spesifikke og avgrensede oppgaver kan kjøre prosesser i form av arbeidsmøter som for eksempel går utover halve dager. Denne formen for samlinger trenger ikke å utføres i smug, men kan også være åpen for alle. Offline co-creation er egner seg mer for radikal kreativitet mens online er mer rettet mot utvikling av ideer (Fuller, Ind og Trevail 2012).

5.4.4 LEGO med en strategisk samarbeidsmetode

Nicholas Ind m.fl. viser hvordan organisasjoner kan plasseres langs et kontinuum ved potensialet for co-creation. Som vi husker viste deres studie at de fleste organisasjoner bruker co-creation som et taktisk markedsundersøkelsesverktøy. Hvis vi måler LEGO opp mot denne teorien vil vi oppdage at LEGO ikke bare er på dette nivået, men forflytter seg mot strategisk samarbeids metode innen innovasjon. Det vil si at hvis vi skal plassere bedriften langs et såkalt kontinuum kan vi bekrefte at LEGO aktivt bruker co-creation i deres innovasjonsprosesser. Dette for at LEGO ser på sine kunder som likeverdige partnere og engasjerer dem i hele innovasjonsprosessen. Selskapets syn på kunnskap er at det ligger både eksternt og internt. LEGO har utallige interessenter og innovasjonspartnere hvor deres forhold til disse er basert på lang sikt. Innovasjonsprosessen inkluderer mange involverte og kulturen for utvikling er åpen og deltakende. Vi forstår at implementeringen av Shared Vision var en av de største grunnene til at LEGO i dag operer på denne måten.

5.5 Effekter ved co-creation hos LEGO

Jørgen Vig Knudstorp uttalte at etter LEGO begynte å benytte seg at kunde- co-creation, medførte dette til en svært positiv omvending, og er nå blitt en stor innovasjonspraksis hos selskapet (Ramaswamy og Ozcan 2014, 24).

Coates m.fl. (2009) gir inntrykk for at det er en rekke faktorer som påvirkes ved bruken av co-creation. Co-creation påvirker kvaliteten og hastigheten av beslutninger i forhold til utviklingen og filtreringen av ideer. Dessuten skaper dette konseptet kreativt engasjement på både individ- og gruppenivå, i tillegg til utvikling av et bedre strategisk samarbeid (Coates m.fl 2009). Etter “uhellet” i 1998 begynte LEGO tilfeldigvis å samarbeidet med eksterne samarbeidspartnere og kunder. Etter Shared Vision fra 2005 begynte selskapet å aktivt involvere brukere og andre interessenter. Resultatet av dette har vært effektiviserte utviklingsprosesser som har vært til fordel for både LEGO og deres brukere. I vår studie av co-creation hos LEGO ser vi at fans og brukere er med på å utvikle engasjement på markedet. AFOL kan være med på å foreta strategiske valg i lag med LEGO hvor utfallet er langt tryggere enn hva det ellers ville vært. Med dette er det større sannsynlighet for at styrker og svakheter oppdages. Implementeringen av Shared Vision viste seg å redusere kostnader betraktelig, samtidig som LEGO foretok raskere og tryggere valg som de tjente mer på.

Paradigmeskifte hos LEGO har gitt dem en klar forståelse for hvordan deres utviklingsprosesser bør utføres, og hva som burde lanseres. Etter hackingen i 1998 og implementeringen av Shared Vision i starten av 2005, opprettet de en rekke suksessfulle tiltak. Disse bidro til effektivisering av deres utviklingsprosess. LEGO Architecture, Ambassador, Cusoo, Mindstorms og AFOLs er eksempler på dette (Lego). Etter at LEGO begynte å se potensialet i å åpne deres innovasjonsprosesser har mye forandret seg. Selv om LEGO hadde et underskudd på -933 millioner DKK i 2003, og -1.93 milliarder DKK i 2004, oppnådde de en eksepsjonell netto profitt på hele 9.2 milliarder DKK i 2015 (Lego). Deres produksjonstid er kraftig redusert og de produktideene som lanseres har stor sannsynlig for å lykkes takket være på en åpen innovasjonsprosess (Lego). I dag har LEGO nesten 11 200 000 likes på Facebook, 1 100 000 følgere på Instagram og 358 000 følgere på Twitter. I slutten av 2014 hadde

LEGO nesten hele 15 000 ansatte rundt omkring i verden, og ble solgt i over 140 ulike land (Lego). Ut fra disse faktaene forstår vi at deres åpne innovasjonsprosess og bruk av co-creation har hatt stor påvirkning og gitt gode effekter ved blant annet en stigning i omsetningen og profitten fra 2005. Aldri før har LEGO vært så store, og interessen har aldri vært større. Det er ingen tvil om at Co-creation har gitt LEGO en positiv effekt.

6.0 Resultater

Det siste kapittelet vil være en avsluttende del som omfatter en konklusjon som skal måles opp mot vår problemstilling hvor vi til slutt vil kritisere oppgaven.

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsket på fenomenet Co-creation og hva slags effekt det har hatt på den økonomiske tilstanden hos LEGO. Vi har benyttet oss av en litteraturgjennomgang for å identifisere co-creation, for så å sammenligne og trekke paralleller med LEGO. Gjennom mye av teorien er LEGO ansett som en pioner innen co-creation, derfor har vi målt effektene som har oppstått hos LEGO ved deres bruk av co-creation.

I vår litteraturstudie har vi avklart at co-creation har hatt en svært positiv innvirkning på LEGO. Med hackingen av LEGO Mindstorms i 1998 var det tilfeldig at selskapet ble involvert i co-creation. Etter implementeringen av Shared Vision i 2005 begynte LEGO aktivt å involvere deres brukere i utviklingsprosessen. Ved en åpen tilnærming i utviklingsprosessen tilrettelegger selskapet mange plattformer og har god dialog med brukere og fans hele veien. Dermed holder LEGO sitt varemerke interessant, og skaper samtidig en vinn-vinn-situasjon for både brukerne og seg selv.

Historien om deres nedgangstid i starten av 2000 ga oss et innblikk i hvordan et skiftende marked med ny teknologi og mange konkurrenter truet selskapet. I løpet av noen få år tapte LEGO flere milliarder og var farlig nær konkurs. Deres “nær døden opplevelse” tvang selskapet til å skjerpe de interne forholdene, og med dette kom Jørgen Vid Knudstorp som ny administrerende direktør og hans Shared Vision prosjekt til redning. På bare noen få år klarte hans nye prosjekt å redusere kostnader og oppnå betraktelig bedre profitt. Selv om det ikke fremlegges i Shared Vision er det

tydelig at deres åpen innovasjon-strategi har i stor grad har vært preget av co-creation. Dette for at de med tiden skjønnte at de måtte involvere brukere og andre utenforstående. Utfallet av dette har vært en enorm positiv utvikling både for LEGO og deres brukere. I LEGO sitt tilfelle er det helt tydelig at co-creation skaper effekter ved å bidra til reduserte kostnader, mindre ressurser, mindre tid og tryggere valg. LEGO har i de siste årene helt klart vært en av de ledende og mest suksessrike innen deres marked.

Vår endelige konklusjon er at det hovedsakelig var Shared Vision prosjektet som ga utfall hos LEGO, men også at co-creation er en del av suksessen.

6.2 Kritikk og refleksjon av oppgaven

Etter endt forskningsprosess ser vi at oppgaven innehar enkelte svakheter som kan ha påvirket prosessen og selve oppgaven. Disse ønsker vi nå å gå gjennom og reflektere over.

I startfasen av forskningsprosjektet bestemte vi oss for å skrive et case om en valgt bedrift. Dette viste seg å være svært vanskelig da få bedrifter var behjelpelige med nødvendig informasjon. Vi er derfor svært takknemlige for at Nicholas Ind hjalp oss på riktig spor.

Det skulle også vise seg å være vanskelig å finne gode, pålitelige kilder om LEGO. Vi valgte dermed å bruke mye engelsk materiale skrevet av kjente forfattere innen co-creation. Likevel har vi valgt bort en del kilder grunnet usikkerhet knyttet til validitet og reliabilitet. Å skulle gå gjennom flere engelske bøker og artikler viste seg å ta lang tid, og være svært krevende. Vi har også forsøkt å finne primærkildene, men i visse tilfelle måtte vi nøye oss med sekundærkilder. Vi har bevisst forsøkt å sammenligne teorier fra ulike forfattere for å forsikre oss om at det er pålitelig. Ikke minst har det også vært viktig å forstå at det som er skrevet av andre, også er deres synspunkt og ikke våres. Pensumlitteraturen som er benyttet i denne oppgaven er hentet fra ulike kurs i løpet av våre tre år på Høyskolen Kristiania.

Litteraturliste:

Aalen Ida. 2013. *En kort bok om sosiale medier*. 2.opplag. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

Ashcroft John. 2014 “ The Lego case study, the great turnaround”. Slideshare 14.April Lesedato 23. April 2016. <http://www.slideshare.net/jkaonline/the-lego-case-study-the-great-turnaround-2003-2013>

Bhalla, Gaurav. 2011. *Collaboration and Co- Creation: New Platforms for Marketing and Innovation*. Reston: Knowledge Kinetics, Inc.

Chesbrough, Henry. 2003. *Open Innovation - New Iterative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Chesbrough Henry, Wim Vanhaverbeke, og Joel West. 2006 “ Open Innovation: Researching a New Paradigm”. Oxford New York: Oxford university Press.

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 9. April 2016:
http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation_Report.pdf

Design Council. Eleven Lessons: Managing design at Lego. Lesedato 5.mai 2016:
([http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf))

Fisk, Peter. 2010. ”Innovation is more than creative play”. Slideshare. Lesedato 26. April 2016: <http://www.slideshare.net/geniusworks/lego-innovation-is-more-than-creative-play>

Fuller, Clare, Nicholas Ind og Charles Trevail. 2012. *Det samskapte merket: hvordan Samskaping genererer innovasjoner og utvikler merker*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Huff, Anne Sigismund, Kathrin M. Möslein & Ralf Reichwald. 2013. *Leading Open Innovation*. London: Massachusetts Institute of Technology.

Ind, Nicholas. "User innovation og open innovation". Presentasjon i samskapt innovasjon, Markedshøyskolen, Oslo, 26-27. august 2015

Ind, Nicholas. M.fl 2016. The co-creation continuum: From tactical market research tool to strategic collaborative innovation method. Utkast under utvikling.

Jones, Tom Thomsen. 2014. "Design Management Theory". Slideshare. Lesedato 27. April 2016: <http://www.slideshare.net/TomThomsonJones/design-management-theory>

LEGO. Games. Lesedato 24. April 2016:
<http://www.lego.com/en-us/games>

LEGO. LEGO koncernen. Lesedato 24. April 2016:
<http://www.lego.com/da-dk/aboutus/lego-group>

LEGO. Historien i tidsperspektiv. Lesedato 26. April 2016:
<http://www.lego.com/en-us/legohistory/welcome>

LEGO. How It Works. Lesedato 25. April 2016:
<https://ideas.lego.com/howitworks>

LEGO. The LEGO group expands factories to reach even more children with great play experiences. Lesedato 25. April 2016:
<http://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/october/factory-expansion>

LEGO Koncernen. 2009. Virksomhetsprofil. Lesedato 29. April 2016:

http://cache.lego.com/downloads/aboutus/LEGO_company_profile_DK.pdf

LEGO. Årsrapport. Lesedato 25. April 2016:

<http://www.lego.com/da-dk/aboutus/lego-group/annual-report>

LEGO. 18 Percent global sales growth in the first half of 2015. Lesedato 23. April 2016:

<http://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/september/interim-result>

Marko Seppä og Stoyan Tanev. 2011. *The Future of Co-Creation*. Technology Innovation Management Review. Lesedato 20. Mars 2016:

<http://timreview.ca/article/423>).

McEvoy, Brenda T. og Lawrence A. Machi. *The Literature Review: Six Steps to Success*. Thousand Oaks, Calif: Corwin Press, 2009. Print. Available at Clemens Library: LB1047.3. M33 2009

Play Minifigures. What Is Minifigures online? Lesedato 20. April 2016:

<https://www.playminifigures.com/en/about>

Prahalad Coimbatore, Krishnarao & Venkat Ramaswamy. 2004. "Co-creation experiences: The next practice in value creation". Wiley Periodicals, Inc. and Direct Marketing Educational Foundation, Inc. Lesedato 20. Mars 2016:

https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015_ftp.pdf

Ramaswamy, Venkat og Kerimcan Ozcan. 2014. *The co-creation paradigm*. Stanford, California: Stanford University Press.

Ramaswamy, Venkat og Francis Guillard. 2010. *The Power of Co-Creation*. New York: Free Press.

Robertson David og Bill Breen. 2013. *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*. 1. Utgave. New York: Crown Publishing Group.

Robertson, David. 2014. "The innovation matrix." Wharton University of Pennsylvania. Lesedato: 1. Mai 2016:
<http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2014/02/the-innovation-matrix>

Robertson, David og Robert J. Crawford. 2008. *Innovation at the Lego Group*. Harvard Business Review Store.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Lesedato 18. Mars 2016
<http://compaso.eu/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>

Senge, Peter M. 2006. "The fifth discipline: The art and practice of learning organization". 5. Utgave. Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company.

The Lego Group. 2015 "A short presentation" Lesedato: 3. Mai 2016
http://cache.lego.com/r/www/r/aboutus/-/media/about%20us/media%20assets%20library/company%20profiles/the_lego_group_company_profile_2015_eng_edition%202.pdf?l.r2=343420803

Tidd Joe, John Bessant 2013. "Case studies Lego." Innovation Portal. Lesedato: 3. Mai 2016:
<http://www.innovation-portal.info/wp-content/uploads/Lego1.pdf>

Tidd Joe and John Bessant. 2014. "Fifth Edition: Managing Innovation Intregrating Technological, Market and Organizational Change". John Wiley & Sons Ltd,

