

FRA VIDEN TIL VÆRDI

**11 SYN PÅ SERVICEINNOVATION
BLANDT SMÅ OG MELLEMLISTRE VIRKSOMHEDER**



FORORD

Af Camilla Kølsen, områdechef, Business & Processes Lab, Alexandra Institut, og afdelingsleder, Forskning & Udvikling, Carsten Damgaard, Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut (DBI)

Serviceinnovation har stor bevågenhed. Blandt andet har Rådet for Teknologi og Innovation en strategi, der skal fremme udvikling og innovation i servicefagene. Og i GTS-strategien for 2010 til 2015 er serviceinnovation nævnt som et emne, der skal arbejdes med.

Den udfordring har Alexandra Institut og DBI taget op i SOS-projektet. SOS står for ServiceOptimering i Sikkerhedsbranchen, og formålet er at anvende IT-løsninger til at udvikle virksomheder i vagtbranchen, så deres ydelser får større værdi. Projektet er medfinansieret af Styrelsen for Forskning og Innovation.

I projektet, der beskæftiger sig med vagt- og sikkerhedsbranchen, har vi fundet et forskningsmæssigt videnhul i forhold til innovation i den operationelle servicesektor, der ud over vagtbranchen fx omfatter kantinedrift, rengøring, personlig hjælp og pleje – samt meget mere.

Serviceinnovation på disse områder er mindre velbelyst end innovation i industrien – og det selv om Danmark på mange måder er på vej væk fra industrisamfundet og hen imod servicesamfundet.

Den uoverensstemmelse er baggrunden for denne bog, hvor vi har forsøgt at indsamle viden fra en række kyndige mennesker, der typisk arbejder med serviceinnovation på projektlederniveau – selv om der også deltager såvel en professor som en ph.d.-studerende.

Alle er de blevet bedt om at fortælle om deres erfaringer med innovation i operationelle servicevirksomheder både i nuværende og tidligere beskæftigelser.

Om motivation, drivere og barrierer. Om succeskriterier og hvad serviceinnovation egentlig er for en størrelse. Om udviklingsværktøjer og brug af IT til innovation. Om konsulenter, udviklingsmiljøer og menneskelige egenskaber. Og om, hvordan interviewpersonerne personligt synes, man bedst ville kunne fremme innovation i mindre, operationelle servicevirksomheder.

Desuden indeholder bogen portrætter af tre ildsjæle, der på hver sin måde brænder for udvikling og innovation i tre mindre servicevirksomheder. Her kan læseren møde utilsøret engagement og forandringssvilje i et omfang, der sandsynligvis kommer bag på de fleste.

Vi har lagt vægt på at indsamle svar – ikke at uddrage konklusioner. Det overlader vi trygt til vores læsere. Vores interviewpersoner er ikke nødvendigvis enige, og resultatet er derfor ikke en facitliste. Men vi er overbeviste om, at de mange spørgsmål og svar tegner et billede, der kan give alle os, der arbejder med at understøtte innovationen i små, operationelle servicevirksomheder, lidt større indsigt. Vi håber, at beslutningstagere og politikere også vil læse med – måske findes kimen til en endnu bedre indsats på de følgende sider.

Tak til alle, der har bidraget med deres viden og deres tid. Og god læselyst til alle, der får denne publikation i hånden.

Kontakt:

Anne Vorre Hansen, projektleder

Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut: avo@dbi-net.dk



INDEX

INTERVIEW MED DIREKTØR BÓ LARSEN FRA VAGTSELSKABET VASIK APS.	SIDE 4
PROFIL: JON SUNDBO, PROFESSOR I ERHVERVSØKONOMI PÅ ROSKILDE UNIVERSITET	SIDE 5
PROFIL: DORTE KULLE, INNOVATIONSPOLITISK KONSULENT I HÅNDVÆRKS RÅDET	SIDE 7
PROFIL: THOMAS MØLLER SØRENSEN, CHEF FOR MMV & ENTREPRENEURSHIP I DANSK INDUSTRI.	SIDE 9
INTERVIEW MED SALGSCHEF KIM ELLESØ FRA HH VAGT A/S	SIDE 11
PROFIL: RAGNAR HELDT NIELSEN, DIREKTØR FOR GTS-FORENINGEN	SIDE 12
PROFIL: METTE ABRAHAMSEN NETVÆRKSLEDER FOR INNOVATIONSNETVÆRKET SERVICE PLATFORM	SIDE 14
PROFIL: LOUISE HVID JENSEN, CENTERCHEF FOR CENTER FOR IDÉ OG VÆKST PÅ TEKNOLOGISK INSTITUT	SIDE 16
INTERVIEW MED FRANK STUB, LEDER AF SERVICEVAGTEN I FURESØ KOMMUNE	SIDE 18
PROFIL: SIMON WESTERGAARD LEX, ANTROPOLOG PÅ AARHUS UNIVERSITET MED SPECIALE I ORGANISATIONS- OG DESIGNANTROPOLOGI	SIDE 19
PROFIL: PETER NIELSEN, CAND.MAG. I KOGNITIV SEMIOTIK OG ANSAT PÅ ALEXANDRA INSTITUTTET SOM FORSKNINGS- OG INNOVATIONSSPECIALIST I BUSINESS AND PROCESSES LAB	SIDE 21
PROFIL: ANNE VORRE HANSEN, ANTROPOLOG HOS DANSK BRAND- OG SIKRINGSTEKNISK INSTITUT (DBI) SOM PROJEKTLEDER OG ANSVARLIG FOR SOS-PROJEKTET.	SIDE 23





PORTRÆT AF EN INNOVATØR:

DIREKTØR MED EGEN HANDLEPLAN

INTERVIEW MED DIREKTØR BO LARSEN FRA VAGTSELSKABET VASIK APS.

Direktør Bo Larsen i vagtselskabet Vasik ApS kan bare ikke lade være med at få idéer, som havner i én af to sorte bøger; den private eller firmaets. Det har gjort ham til omdrejningspunktet for udvikling i virksomheden, hvor idéerne bliver kombineret med mange års vagterfaring, stor faglig stolthed, engagement og vilje til at skabe forandring.

„Virksomheden har ikke en konkret plan for innovation og udvikling, men jeg har min egen handleplan, der overordnet siger, at jeg skal gennemføre et større eller mindre udviklingstiltag årligt«, fortæller Bo Larsen, som tilføjer, at det ikke er noget virksomheden decideret afsætter tid eller ressourcer til.

»Det er blevet en af mine roller i virksomheden at arbejde med udvikling ved siden af bl.a. kunderådgivningen. Nok mest fordi jeg engang fik en idé, og gik videre med den. Og selvfølgelig fordi jeg har påtaget mig rollen«, siger han.

SNART 30 ÅRS ERFARING

Bo Larsen blev vagt som 18-årig. I dag er han 47 og har erfaring fra store og mindre vagtselskaber, og som både ansat og virksomhedsejer.

Da Bo Larsen gik hundevagt, fik han ideen til en landsforening for hundeførere – og stiftede den. Da han fandt, at virksomheden ofte solgte kunderne de forkerte ydelser, fordi sælgerne vidste for lidt om vagt, gik han til topledelsen – og endte med at blive kundekonsulent. Da han savnede erfaringsudveksling om arbejdet som vagt, etablerede han et websted – længe før det blev en almindelig kommunikationsform. Og som selvstændig blev han indehaver af Danmarks første ISO-certificerede vagtvirksomhed, Vasik A/S.

»Det var meget nyt. Det eneste, der lignede var, at NOVO Nordisks portvagt var certificeret. Jeg skrev selv kvalitetsmanualerne på tre måneder, og de beviste siden deres værdi mange gange, fordi det blev nemmere at styre virksomheden«, siger Bo Larsen, som har to primære mål med udvikling og innovation:

»Noget i virksomheden skal blive bedre eller nemmere. Selvfølgelig er det fint, hvis vi også tjener flere penge og vokser, men det er ikke det, jeg tænker på først.«

MANGE KILDER TIL IDEER

Idéerne kan udspringe af snart sagt hvad som helst – fra havearbejde til kolleger og kunder.

»Sparring med kunderne giver ofte idéer. Jeg har typisk 6-7 idéer i bogen ad gangen, mens jeg tænker over dem og finpudser dem. Så – og det kan godt være det sværeste – skal idéerne formuleres med de rette ord og på den rigtige måde, før jeg præsenterer dem for medarbejderne, fortæller Bo Larsen.

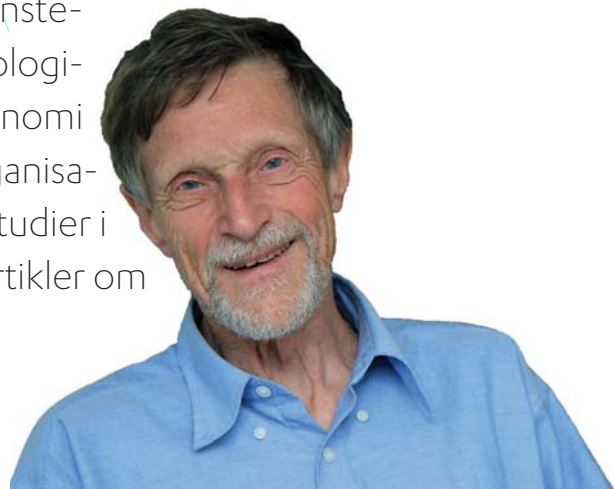
En nyskabelse er et SMS-system, der kan sende beskeder til vagter på forud definerede tidspunkter. Det kan fx være, at der er møde i en kundevirksomhed om aftenen, så vagten ikke skal slå alarmen til denne dag. Systemet sikrer, at vagten får beskeden på det rette tidspunkt. Det er egentlig udviklet til andre brugere, men passer perfekt til virksomhedens arbejdsmetoder.

Et andet eksempel er en samkøring af IT-systemerne for vagtplan og løn, som dels gør det nemmere i bogholderiet, dels forhåbentlig med tiden vil give vagterne mulighed for at se deres kommende månedsløn. Idéen fik Bo Larsen fra en kollega i branchen. Nu forsøger virksomheden at udvikle videre på den.

»Min motivation er mest et klap på skulderen eller glæde hos medarbejdere og kunder«, siger Bo Larsen, som personligt satser på at deltage i et kursus én gang om året. Det behøver ikke være specifikt fagligt. Fx har han netop uddannet sig til 'site manager' for bedre at kunne forstå sine kunders dagligdag.

Bo Larsen repræsenterer også Vasik ApS i SOS-projektet. Han forklarer deltagelsen med, at når nogen vil gøre noget, der kan gavne virksomheden og branchen, så har man næsten pligt til at være med. Samtidig giver det indflydelse at deltage, og man får mulighed for at gøde jorden hos såvel kunder som medarbejdere for de nyskabelser, der er på vej.

PROFIL: Jon Sundbo er professor i erhvervsøkonomi på Roskilde Universitet, hvor han tilhører forskningsenheden 'Innovation i virksomheder og erhverv' på Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier. Arbejdsområdet er innovation, teknologiledelse, servicevirksomheder og oplevelsesøkonomi med primært sigte på ledelse, processer og organisation. Jon Sundbo har udført mange empiriske studier i de seneste 20 år og publiceret en lang række artikler om sine specialer.



VI VED EN DEL, MEN IKKE ALT...

Ved vi nok om innovation i mindre virksomheder, som arbejder med operativ service?

Spørgsmål om, hvad vi ved og ikke ved, er altid relative. Det er 30 år siden, vi fandt ud af, at innovation på serviceområdet er noget andet end innovation i industrien, som tidligere var stort set det eneste, innovationsforskningen beskæftigede sig med. I mellemtiden har en del forskere arbejdet med området, og jeg kan se flere og flere resultater af forskningen. Så jo, vi ved noget, og det er for tyndt at sige, at vi intet ved. Men om vi ved meget – eller om vi ved nok – det er svært at svare på. Så mit bedste svar er nok, at vi ved en del, men at vi ikke ved alt. Det er nok også rigtigt, at vi ved mere om innovation på andre områder end på serviceområdet. Det giver i det mindste ingen mening at argumentere for, at vi skulle vide mere om innovation på serviceområdet end på andre områder.

Hvordan er serviceinnovation forskellig fra andre former for innovation?

Serviceinnovation ligner på mange områder andre former for innovation, men adskiller sig også på nogle punkter. Forskellene er blandt andet, at produktet ofte er immaterielt, og at det i højere grad som udgangspunkt involverer brugeren, hvor industriprodukter kan sendes ud på markedet. En anden forskel er, at serviceinnovation som regel sker mindre systematisk end innovation i industrien. Selve innovationsprocessen og måden, innovation organiseres på, er anderledes. I servicevirksomheder er der som regel tale om små, kvikke idéer, som en medarbejder får, og som virksomheden så fører ud i livet dagen efter. Modsætningen er på mange måder en stor industrivirksomhed, fx en producent af mobiltelefoner, som har tusindvis af forskere og udviklere, der arbejder målrettet og planlagt. Servicevirksomhederne har mere til fælles med små industrivirksomheder, hvor innovationen også ofte sker usystematisk.

Man kan også sige det sådan, at hvis innovation i servicebranchen er et problem, så står det værre til med operationel service og endnu værre i de mindste virksomheder. Det skyldes blandt andet, at virksomhederne sælger timer og derfor har meget svært ved at opmagasinere kapital til udvikling. Udgifterne følger med timerne, og fortjenesten er lille.

Skal man også skelne mellem små og store virksomheder?

Ja, det er også en vigtig forskel, ud over om virksomheden leverer industriprodukter eller service. Eller måske skal man nærmere se på, om virksomheden arbejder med high tech. En global, højteknologisk industrivirksomhed med 500.000 ansatte har måske 20.000 forskere. En global servicevirksomhed på samme størrelse har 2 – for nu at sætte det på spidsen.

Den lille servicevirksomhed har slet ingen forskere, men alligevel er der flere ligheder end forskelle mellem den store og den lille servicevirksomhed. Den store arbejder sikkert lidt mere systematisk med innovation, men forskellen er forbavsende lille. Derfor gælder det også for mange servicevirksomheder, at deres services ikke ændrer sig ret meget.

Hvad er forskellen på operationel service og vidensservice?

Vidensservicevirksomheder er præget af, at produktet er immaterielt, at produktet involverer brugeren og at innovationen sker forholdsvis usystematisk.

Som regel er vidensvirksomhederne dog mere innovative, fordi de ofte er drevet af professionelle, som fx rådgivende ingeniører og revisorer, der er mere innovativt indstillede på grund af deres uddannelse og baggrund. Men selv om de har et større innovationsdrive, er de ofte lige så systematiske som servicevirksomhederne. Jeg tror, det skyldes, at innovationerne oftere retter sig mod marketing og virksomhedens salgsflade, hvor man hurtigt kan finde på noget nyt og implementere det.

I hvor grad er innovationen drevet af personlige egenskaber i de små servicevirksomheder?

Det er den rigtig meget, netop fordi indsatsen ikke er systematiseret. De små servicevirksomheder har ikke en innovationsmaskine, der sætter processen i system, og hvor den enkelte innovatør kun er et hjul i maskinen. De kvikke idéer, der præger serviceinnovation, er meget afhængige af mennesker, der får idéer, som ledelsen så kan tage stilling til. Det er faktisk en meget social proces, overordnet set.

En spændende faktor er, at jo mere IT, der kommer ind i en servicevirksomhed, desto mere begynder virksomheden at tænke industrielt og systematisk. Det skyldes sandsynligvis, at der kommer flere ansatte med en ingeniørmæssig eller naturvidenskabelig baggrund.

Hånden på hjertet: Er innovation i operationel service overhovedet værd at beskæftige sig med?

Hmm, det er jo et godt spørgsmål. Jeg synes, at svaret er ja. Det handler om en stor og vigtig erhvervssektor med mange arbejdspladser, så ja, det skal vi arbejde med.

Men det er på den anden side set ingen hemmelighed, at andre forskere har en anden opfattelse. De finder den operationelle servicesektor kedelig og uden mulighed for at nå frem til spændende forskningsresultater. Så deres holdning er nærmere, at den operationelle servicesektor kan sejle sin egen sø.



Hvad er argumenterne for at styrke innovationen i små operationelle servicevirksomheder?

Jeg synes, der er meget at opnå. Det kan være bedre services til brugerne, eller at virksomhederne kan løse nogle af samfundets udfordringer på en bedre måde. Styrket innovation vil også kunne skabe vækst og arbejdspladser.

Diskussionen af arbejdspladserne har dog flere facetter. Operationel service er typisk et sted, hvor man kan finde arbejde uden så meget uddannelse. Øget produktivitet kan derfor føre til færre arbejdspladser af den type. På den anden side set kan innovation inden for operationel service måske også skabe arbejdspladser med mindre kompetencekrav. Der er mange komplekse processer i området.

Er bedre kvalitet og større produktivitet altid en fordel for operative servicevirksomheder?

Ja, det vil jeg mene, og det handler både om outsourcing og internationalisering. Taler man business-to-business, skal servicevirksomhedernes kunder jo altid tage stilling til, om de skal in- eller outsource en række opgaver. Her har specialiserede servicevirksomheder en fordel, fordi de kan øge deres produktivitet på kerneområder som fx kantinedrift, elevatortvedligehold eller bygningservice.

En særlig udfordring for innovationen er, at operationelle serviceydelser skal udføres på stedet og ikke kan eksporteres som industriprodukter. Det kan være svært at afsætte det samme, nyudviklede serviceprodukt i mange lande på grund af fx mentalitetsforskelle mellem medarbejdere eller kunder.

Der er genereret masser af viden og værktøjer, der skal stimulere innovation i forskellige typer virksomheder. Hvorfor taler vi så overhovedet om emnet?

Ja, der er masser af værktøjer. Men der findes ikke ret mange værktøjer, der er målrettet mod små, operationelle servicevirksomheder. Og hvis de alligevel skulle være der, så bruger virksomhederne dem ikke. Værktøjerne passer ikke til virksomhederne. Det er uvant for dem at studere længere tekster i bøger eller på nettet. De har også sjældent tid, fordi de hellere vil arbejde med servicen.

Det kræver en facilitator til at sørge for, at processerne kører, hvis disse virksomheder skal i gang med innovation. Det er et dilemma, fordi virksomhederne ikke er vant til at få hjælp på den måde. Og alligevel går det hele ofte i stå, fordi daglige drifts- og produktionsproblemer typisk vil have højere prioritet.

Hvad er det bedste, vi kan gøre for de små servicevirksomheder?

Først og fremmest er der brug for et eksternt apparat; noget udførende i form af mennesker, der kan komme ind på livet af virksomhederne. Uanset om virksomheden er leddet af en dynamisk entreprenørtype eller ej, så kræver det en eksternt facilitator med de rette redskaber. Det skal være en model, som kan holde virksomheden til ilden. Innovation i de små virksomheder handler primært om fastholdelse og systematik. Hvem kan så løfte opgaven? Det kan man diskutere længe. Det er ikke afgørende, at det er branchefolk, for så kan det nemt blive for snævert og teknisk. Vi har set gode resultater med værdikædeinnovation, hvor man samler virksomheder, kunder, kundernes kunder og relevante fagfolk. For mig ligger opgaven bedst i systemet mellem virksomheder og forskning. Det vil sige hos GTS og i væksthuse. Det kniber mere for de private konsulenter, som sjældent har den samme tradition for netværksrelationer til mindre virksomheder og heller ikke de nødvendige faciliteringskompetencer.

Man kan så spørge, om det overhovedet er samfundets opgave – men uden et skub fra samfundet sker der næppe ret meget. Alligevel findes der både forskere, administratorer og politikere, som siger, at man bare skal lade det passe sig selv.

Sker innovation i de mindre servicevirksomheder i små eller store skridt?

Der er typisk tale om små forbedringer. Der sker sjældent radikal innovation i servicevirksomheder; måske på nær i forbindelse med internettet, hvor der udvikles mange nye services, men hvor der også er mange fejlskud.

Men det kan godt lade sig gøre. Discountflyvingen, som Ryan Air introducerede, var en radikal innovation, en helt ny forretningsmodel, inden for operationel service, og den vendte op og ned på markedet.

Er det en god idé at dele virksomhederne op og satse på de mest innovationsparate, som så kan inspirere andre virksomheder?

Ja, vi skal nok forsøge at få nogen til at gå foran, så de kan fortælle videre til andre. Der er rigtig mange små servicevirksomheder, og de har reel betydning for dansk økonomi, velfærd og beskæftigelse. Så det er værd at gøre noget for dem, selv om det er en lang og sej kamp.

Man kunne også satse på de virksomheder, der har en ildsjæl?

Jeg tror faktisk, man skulle gøre det, om end det ikke er noget, man skal sige alt for højt, for så får man let på pulken. Vi kan som forskere, administratorer, konsulenter og GTS-arbejdere bruge masser af tid – hvis ikke virksomheden har en ildsjæl, nytter det næppe ret meget.

Men ildsjælevirksomhederne skal også have sparring og facilitering udefra, og det skal gøres på en god måde, som passer til virksomhederne. Ildsjælene har også svært ved at arbejde systematisk. Det er en lang og social proces, hvor personlige relationer og kemi betyder meget.

Har vi teknologien, der kan styrke forretningen i de små, operationelle servicevirksomheder?

Vi har noget, men faktisk ikke særlig meget, så der er bestemt brug for udvikling. Det kan i øvrigt sagtens vise sig sværere end at udvikle ny teknologi til industriel produktion. Fx er det langt nemmere at udnytte robotter til produktion af emner i en fabrik end til serviceopgaver ude hos forskellige kunder.

Brugen af teknologi i små servicevirksomheder skaber også et nyt dilemma. Hvis virksomheden vil investere i ny teknologi for at opgradere sit produkt, så det får større værdi og kan sælges til en højere pris, så medfører det også større kvalifikationskrav til de ansatte. Men de små servicevirksomheder har ofte en stor medarbejderomsætning, og så er virksomheden måske trods alt bedre tjent med nyskabelser, som alle kan lære på et kvarter.



PROFIL: Dorte Kulle er innovationspolitisk konsulent i Håndværksrådet, som er en paraplyorganisation for 20.000 virksomheder. Dorte er antropolog og har derfor altid brugeren i centrum. Hun har været med til at skrive 'Evaluering af projekt Ny Service' om brugerdrevet serviceinnovation i håndværksvirksomheder. En anden arbejdsopgave er at tale de små virksomheders sag, når midlerne fra Rådet for Teknologi og Innovation skal allokere. Netop nu deltager Dorte i et projekt om "hverdagsinnovation" i samarbejde med bl.a. Syddansk Universitet og AMU-konsulenter. I det hele taget arbejder Dorte Kulle mere praktisk og operationelt end akademisk med innovation.



SATS PÅ FORBEDRING AF HVERDAGSPRAKSIS...

Du understreger, at du arbejder mere operationelt end akademisk med serviceinnovation. Men hvordan ser du så på serviceinnovation?

De små virksomheder, som jeg har med at gøre, sætter sig ikke ned og laver det store strategiarbejde. Det er meget hands on og bottom up; praksisdrevet og udført af en ildsjæl. Typisk er der en enkelt person i virksomheden, der driver udviklingen. Det kan være mester selv, men det kan også være en af medarbejderne. Virksomhederne er forholdsvis traditionsbundne. Undersøgelser har vist, at de gerne vil udvikle sig, men at de ikke synes, de har tid til det, fordi det går ud over driften.

Derfor er mit syn på innovation i de små virksomheder, at det skal handle om ting, der kan integreres i virksomhedernes hverdagspraksis. Ellers bliver det ikke indarbejdet i virksomheden, og så fungerer det ikke.

Du bruger ikke ordet innovation så meget?

Nej, vi taler mere om nye tiltag og forbedringer. Det er svært at skille ad for vores målgruppe, hvor der som regel er tale om små forbedringer. Radikal innovation kan forekomme, men fokus er oftest på optimering.

Hvorfor skal de små, operative virksomheder overhovedet innovere?

Det skal de, fordi det er vigtigt for Danmarks udvikling. De fleste danske virksomheder er små og mellemstore virksomheder; det er over 98 procent. Deres produktivitet og innovationsevne er stabil – men ikke opadgående. Selv om der er gjort meget fra myndighedernes side for at sætte gang i innovation, så har det haft en meget begrænset effekt.

Vi skal finde gode måder at styrke innovationen på, men det skal ikke være kæmpeprojekter. Kan vi blot få virksomhederne til at vækste 2-5 procent, vil det have en kæmpe effekt på samfundet, fordi der er så mange af dem. Jeg tror på de små, realistiske forandringer, som umiddelbart giver mening. I projektet Ny Service lavede vi selvdokumenterende værktøjer som fx et 'årshjul', som en servicevirksomhed, der hjalp kunderne med deres sommerhuse, kunne bruge til at afdække, hvad virksomhedens kunder havde brug for i årets løb.

Sådanne løsninger kan både højne kvaliteten og føre til salg af nye ydelser. Jeg er sikker på, at det vil få stor effekt, hvis vi kan få virksomhederne bredt til at anvende den slags enkle, brugerorienterede forbedringer.

Virksomhederne skal naturligvis også innovere for deres egen skyld. Det gælder ikke mindst serviceinnovation, som er en effektiv vej til at differentiere virksomheden fra andre virksomheder.

Mener du, vi har den viden og de værktøjer, der skal til for at opnå større serviceinnovation i mindre virksomheder?

Ja – og alligevel ikke helt. Viden og værktøjer er der, men som det foregår nu, bliver de ofte lidt sporadisk anvendt i forskellige projektsammenhænge. Selv om der følges op med rapporter, bliver viden ikke delt optimalt. Mange innovationsprojekter har udviklet værktøjer, som er meget akademiske. Der mangler oversættelse og noget mere praksisorienteret. Så man kan sige, at værktøjerne findes, men at SMV'erne kun kan anvende dem, hvis de oversættes og forenkles. Det må højst tage halvanden time at sætte sig ind i dem, ikke en dag.

Er der nogen, som ikke kan være med?

Nej! Jeg er i det mindste aldrig stødt på en SMV, der ikke gerne ville optimere for at tjene flere penge. Men det er væsentligt, at virksomheden bliver inspireret til udvikling på den rigtige måde. Det må fx ikke virke for voldsomt. Netop derfor er serviceinnovation så vigtigt, fordi der ofte er tale om små, overskuelige forbedringer med umiddelbare effekter.

Vil de små virksomheder kunne bruge sådanne værktøjer uden en facilitator?

Det kommer selvfølgelig meget an på værktøjerne, men generelt skal der lidt assistance til. Men vi så faktisk, at mange virksomheder tog nogle af værktøjerne fra Ny Service til sig på eget initiativ. Skal der ske noget gennemgribende med virksomheden, vil der dog altid være brug for en konsulent, der kan tale virksomhedens sprog og finde de mest anvendelige værktøjer.

Hvordan skulle det ske, hvis du kunne indføre en ordning til fremme af innovation i små servicevirksomheder?

Det skulle absolut være en opsøgende ordning. I dag har vi GTS-institutternes innovationsagenter, og det er et godt tiltag, selv om jeg har indtryk af, at fokus er meget på produktinnovation.

Så det skulle nok være et tilsvarende tiltag med fokus på serviceinnovation, hvor virksomheder kunne få nogle konsulenttimer til at sætte gang i aktiviteter og gode idéer. I den forbindelse er det så afgørende vigtigt, at konsulenterne matcher virksomhederne i sprog og kompetence, så virksomhederne med det samme oplever, at de får noget ud af det.



Hvordan ser du forskellen på industriel innovation og serviceinnovation?

Selvfølgelig er det to sider af samme sag. Forskellen er primært, at den industrielle innovation med tegninger og prototyper ofte er nemmere at forholde sig til. Det er sværere at tale om serviceinnovation, som jo mere er det, man gør. Jeg ser serviceinnovation som en forholdsvis bred indsats med direkte fokus på slutbrugernes oplevelse af servicen. Det betyder, at man skal bruge nogle andre værktøjer end ved produktinnovation.

Hvilken rolle spiller IT for serviceinnovation?

IT-systemer repræsenterer et kæmpepotential. Der er et stort efterslæb på IT-området i de små servicevirksomheder. Måske fordi ejeren i første omgang ikke selv har behovet, selv om medarbejderne har det. Et godt eksempel er, at mange håndværksvirksomheder med stor succes indfører sms-systemer til at sende opgaver og beskeder til svendenes mobiltelefoner. Den slags tiltag kan sagtens lade sig gøre, blot det fungerer godt fra begyndelsen og ikke er alt for kostbart. Der skal være et rimeligt forhold mellem tidsforbruget på at implementere teknologien og gevinsten, der ofte vil være i form af sparet tid. Hvis virksomhederne brænder sig på et IT-projekt, vil der til gengæld ofte gå lang tid, før de prøver igen. Så det skal virke første gang.

Man hører ind i mellem, at de små virksomheder er vanskelige, når det gælder innovation?

Det er en stor misforståelse at se dem som vanskelige, og det er også nedladende fra systemets side. Problemet opstår, når man tager komplicerede modeller fra handelshøjskoler eller universiteter og så forsøger at presse dem ned over virksomheder med 15 ansatte - hvorefter systemet undrer sig over, at virksomhederne ikke løber jublende rundt med armene højt oppe over hovedet.

Der er også en misforståelse, at en virksomhed ikke er god nok, hvis den ikke innoverer. Og det er svært at se rationalet i, at en virksomhed ikke kan få hjælp til udvikling hos væksthuse, hvis den ikke mener at kunne vokste med 20 procent.

I stedet burde man fokusere på, hvordan man skaber vækst i de små virksomheder. Vi skal finde og tilpasse de bedste metoder i stedet for at fokusere på nye komplicerede modeller fra universiteterne. Der er jo typisk slet ingen højtuddannede i virksomheden, så hvis man ikke omformulerer tingene til virksomhedens måde at lære på, så giver det ingen effekt. Det handler om oversættelse og tilpasning til praktisk anvendelse i små virksomheder.

Hvordan sikrer man en kontinuert udviklingsproces?

Det kræver helt sikkert opfølgning, og at de nye aktiviteter er integreret i virksomhedens praksis, før konsulenten forlader den. Jeg mener, der skal langt større fokus på implementering. Deltagelse i netværk kan også fungere, men det kræver, at der er energi i netværket til selv at fortsætte, når konsulenten slipper. Netværk på tværs af brancher kan give gode resultater.

Noget af det, der primært mangler i de små virksomheder, er kort og godt tid. Tid til at sætte sig ned og tænke over hvilken systematik, der vil være optimal for udviklingen af netop denne virksomhed.

Efteruddannelse har også en tydelig effekt. Vi har netop indsamlet tal fra Håndværksrådets virksomhedspanel, der tydeligt peger på en sammenhæng mellem de virksomheder, der har planlagt eller påtænker nye tiltag i det kommende år, og de virksomheder, der finder efteruddannelse vigtigt og får sendt medarbejderne af sted. Der er ingen tvivl om, at efteruddannelse og kurser fremmer innovation og udvikling. Og især i servicevirksomheder er der fokus på betydningen af efteruddannelse i forhold til virksomhedens udvikling - mere end for virksomheder inden for butik, byggeri og industri.



PROFIL: Thomas Møller Sørensen er chef for MMV & Entrepreneurship i Dansk Industri; en afdeling der arbejder med forholdene for mindre og mellemstore virksomheder og iværksættere. Thomas er uddannet som cand.scient.adm. og har før ansættelsen i DI arbejdet i analysebranchen og været medejer af en virksomhed.



INNOVATION HANDLER OM OVERLEVELSE...

Hvorfor er innovation vigtigt i mindre virksomheder?

Hvis vi begynder i helikopterperspektiv, så er innovation ét af de mest centrale temaer i forhold til virksomhedernes konkurrencedygtighed, og det gælder både mindre, mellemstore og store virksomheder. Fornyelse er altafgørende, hvad enten det er i form af produktinnovation, serviceinnovation, procesinnovation eller markedsinnovation.

Den internationale konkurrence er benhård, og uden innovation vil danske virksomheder ikke kunne konkurrere fremover. Det påvirker også de virksomheder, der ikke arbejder internationalt, fordi deres kunder ofte er større virksomheder, som er udsat for konkurrencepres og derfor søger at minimere omkostningerne. Det skaber krav om nytænkning og fornyelse hele vejen ned gennem kæden – samtidig med, at den trykke eksistens som lokal hjemmemarkedsvirksomhed bliver sjældnere og sjældnere. Så innovation handler kort sagt både om virksomhedernes overlevelse og samfundets fremtid. De tørre tal beviser det. Mindre og mellemstore virksomheder står for mere end halvdelen af beskæftigelsen i den private sektor, halvdelen af værditilvæksten og næsten halvdelen af dansk erhvervslivs samlede omsætning. Desuden er det jo blandt de mindre virksomheder, at vi skal finde fremtidens giganter.

Er der forskel på serviceinnovation og produktinnovation?

Nede i materien er der selvfølgelig forskelle, men på det niveau, hvor vi arbejder med at fremme innovation, er det mere eller mindre det samme, om innovationen retter sig mod materielle produkter eller mod services. De mindre virksomheder har generelt samme tilgang til innovation, uanset om det gælder om at forny produkter, services, processer eller kunderelationer.

Til gengæld er der markante forskelle mellem mindre og større virksomheder. MMV'erne har en mindre systematisk tilgang til innovation end de større virksomheder. Sandsynligvis fordi de større virksomheder direkte er udsat for international konkurrence, der tvinger dem til en mere systematisk tilgang.

De mindre virksomheder investerer også mindre i innovation, blandt andet fordi de ikke har så store ressourcer som de større virksomheder, der har et større og mere specialiseret administrativt apparat og måske en udviklingschef. De mindre virksomheder har heller ikke så gode muligheder for at rejse kapital, som i mange tilfælde er en forudsætning for at arbejde med innovation.

Desuden spiller det ind, at de mindre virksomheder kun sjældent har en professionel bestyrelse, der kan stille krav om innovation og udvikling. Men når alt dette er sagt, vil jeg tilføje, at det er et meget generelt billede – der er store forskelle fra virksomhed til virksomhed.

Skal der mere systematik i innovationsarbejdet hos MMV'erne?

Generelt arbejder mindre virksomheder ikke så systematisk med innovation som de større virksomheder. Her i DI opfordrer vi derfor altid de mindre virksomheder til at arbejde mere systematisk med innovation og fornyelse af deres forretningskoncept.

En analyse blandt MMV'er viser, at kun en fjerdel af virksomhederne har en forretningsstrategi, der både er nedskrevet og kommunikeret ud til medarbejdere og kunder – og at netop denne fjerdedel også har større forventninger til indtjeningen fremover.

Samtidig er der en sammenhæng mellem at arbejde med innovation og tilgangen til den generelle forretningsstrategi. Så jeg tør godt sige, at der er potentiale for, at betydeligt flere danske mindre og mellemstore virksomheder kan styrke både deres innovation og deres indtjening ved at arbejde strategisk med forretningsudvikling.

Hvor meget betyder personlige egenskaber? Er der altid en innovationsparat medarbejder?

Nej, det tror jeg ikke, der altid er. Men det er klogt at være bevidst om denne indgang til virksomhederne.

Det gælder dog nok især virksomheder, hvor man kan komme i kontakt med fx en funktionschef. I de helt små virksomheder er der ingen vej uden om at komme i dialog med lederen eller ejeren, som i øvrigt ofte er den samme.

Hvordan kan man styrke de mindre virksomheders innovation?

Det afhænger af virksomhedens innovationsbevidsthed, og den varierer meget fra virksomhed til virksomhed. Overordnet skal man derfor nok begynde med at se på to grupper, hvor virksomhederne er henholdsvis mere eller mindre bevidste om behovet for innovation.

De mere bevidste virksomheder møder barrierer for innovation som fx adgang til finansiering og adgang til kompetencer. Det kan simpelthen være svært at finde de rette medarbejdere.

Disse virksomheder kan man understøtte ved at skabe grundlag for et bedre samarbejde med universiteterne og GTS-institutterne samt med bedre finansieringskilder. Innovationsagenter, deltagelse i EU-programmer og tilskud til at ansætte akademikere har også effekt.

Virksomhederne i den anden gruppe, der ikke klart har erkendt behovet for fornyelse, adskiller sig typisk fra de mere bevidste virksomheder. De har måske haft den samme ejerleder i 20 år. Virksomheden har trofaste kunder, og det går ofte godt nok i dagligdagen. Men alligevel tør jeg godt sige, at det ikke varer ved. Det er meget, meget få virksomheder, der ikke vil møde en styrket konkurrence fremover, og så kan denne type virksomheder let få problemer. Det er mere kompliceret at hjælpe disse virksomheder. Først gælder det om at skabe erkendelse, så virksomhederne efterspørger hjælp til at arbejde med innovation, og alene det kan være svært. Her er der primært brug for sparring, så virksomhederne kan løfte sig og i højere grad tænke systematisk innovation.



Hvordan får man så en god dialog med virksomhederne?

Det handler om at få hul igennem til virksomhederne, fx ved at bruge aktører, som virksomhederne har tillid til. Dansk Industri er eksempelvis gået sammen med advokater og revisorer om en pjece, der handler om, hvordan man arbejder med innovation. Målet er at opnå en konstruktiv dialog om, at virksomheden måske har potentialer, som den ikke kender. Det er ikke nødvendigvis så nemt, som det lyder, for virksomhedernes kerneforretninger er et følsomt emne at tage op.

Arbejdsmarkedsuddannelserne har også en rolle at spille, så nye medarbejdere i højere grad ønsker og bidrager til udvikling i virksomheden. Man kan også stimulere virksomhederne gennem offentlige indkøb, der i højere grad efterspørger innovative produkter og ydelser. Det gælder fx funktionsudbud, hvor virksomhederne selv kan komme med forslag til den samlede løsning i stedet for det traditionelle og mere detaljerede udbud. Jeg mener også, at netværk er gode til at stimulere innovation. Virksomheder vil gerne lære af ligesindede, som man har respekt for og tillid til. Der kan både være tale om netværk inden for samme branche eller på tværs af brancher.

Du nævnte tidligere ansættelse af akademikere?

Ja, og det er en god idé for mange virksomheder. Men virksomhederne skal også tænke på, at der skal to til en tango. Det er en væsentlig opgave at fortælle nyuddannede akademikere, hvad de mindre virksomheder har at tilbyde.

De store virksomheder er jo umiddelbart mere tiltrækkende med karriereløb, benefits og gode pensionsordninger. Men de mindre virksomheder har til gengæld fordele som fx alsidighed, fleksibilitet og mulighed for at arbejde med mange forskellige ting. Det skal de blive bedre til at fortælle om.

Hvad med virksomhedernes ledelse?

Her er der meget at opnå. De mindre virksomheder har et stort potentiale i at sammensætte en ledelse, der kan arbejde systematisk med innovation. Fx kan virksomhederne supplere deres kompetencer med en professionel bestyrelse eller et advisory board, som bedre kan se virksomhedens potentialer, hvad den daglige ledelse ikke nødvendigvis kan.

Forskellige offentlige ordninger?

Der findes en hel del gode ordninger, som kan hjælpe mindre og mellemstore virksomheder med innovation og forretningsudvikling. Det er fx innovationsagenter, væksthuse og GTS-nettet.

Her er det vigtigt, at alle ordningerne fungerer som en helhed. Jeg vil kalde det no wrong door princippet. Ligegyldigt hvor en virksomhed kommer ind, skal den afhængigt af det konkrete behov ledes det rette sted hen. Uanset om det er et GTS-institut, et væksthuse eller et universitet.





PORTRÆT AF EN INNOVATØR:

KAN TALE ABERNE NED FRA TRÆERNE...

INTERVIEW MED SALGSCHEF
KIM ELLESØ FRA HH VAGT A/S

NYE TILTAG, BEDRE, FREMAD, FORANDRING, UDVIKLING, DISTANCERING...

Det er ord, der ofte bruges, når Kim Ellesø er på banen, hvilket i øvrigt sjældent går stille for sig.

»Jeg har DAMP, hvad udvikling angår. Det kører hurtigt, og jeg tager ikke et nej for et nej. Mange synes nok, jeg er irriterende, for jeg giver ikke op. Jeg kan tale aberne ned fra træerne, og man slipper ikke af med mig«, erkender han selv med et grin. »Jeg kunne sagtens fungere som almindelig vagt igen, for jeg elsker arbejdet. Men jeg ville nok drive min chef til vanvid med mine konstante spørgsmål om, hvorfor vi ikke i stedet gør sådan eller sådan.«

Kim Ellesø er salgschef i HH Vagt A/S, som er en sjællandsk vagtvirksomhed med 35 medarbejdere og afdelinger i Holbæk, Taastrup og København. HH Vagt har døgnbemandet driftscentral og tilbyder hele paletten af vagtløsninger fra butiksvagt til alarmudrykninger.

DREJET AF UDVIKLING

Trangen til udvikling har præget Kim Ellesø, siden han begyndte i vagtbranchen som vagt på deltid i Falck Securitas for 15 år siden.

»Jeg ville gerne noget mere og kunne se, hvordan vi kunne gøre det bedre overfor kunderne. Men min chef ville ikke lytte og sagde ligeud, at jeg aldrig ville komme frem i systemet, fordi jeg ingen uddannelse havde. Så det endte med at jeg og nogle kolleger startede en ny vagtvirksomhed helt fra grunden«, siger Kim Ellesø.

Virksomheden nåede op på 70 medarbejdere, før den blev solgt. Siden kom andre ansættelser til, og i dag hedder arbejdspladsen så HH Vagt A/S, der er vokset fra 5 til 35 medarbejdere, siden Kim Ellesø kom til.

»Jeg mener, at vi leverer et andet og bedre produkt end vores konkurrenter. Ikke mindst fordi vi har et meget højt kommunikationsniveau, og man kan få fat på os 24 timer i døgnet. Vi tænker proaktivt og er meget omstillingsparate«, siger han.

Fra sine IT-systemer sender HH Vagt hver dag kunderne detaljeret information om, hvad der er sket. Kim Ellesø sammenligner virksomhedens informationsniveau med den meterlange og meget detaljerede kassebon fra juleindkøbene, der indeholder meget mere information end blot en kvittering med beløb og dato.

IT SPILLER STOR ROLLE

IT betyder i det hele taget meget for virksomhedens udvikling og for mulighederne for at distancere sig i et snævert marked. Virksomheden var således først på markedet med at orientere kunderne via e-mail hver morgen.

I dag er det mere avanceret. HH Vagt A/S har etableret et udviklings-samarbejde med en svensk virksomhed, som står bag IT-systemet GuardTools® med skræddersyede forretningsløsninger til sikkerhedsvirk-

somheder. Systemet sørger blandt andet for, at vagternes opgaver og rapportering styres elektronisk via PDA'er, så der ingen mulighed er for at forlade kunden, før den aftalte opgave er løst.

Systemet har reduceret virksomhedens fejlmargen fra måske 30 procent til nul, fordi der ikke længere bruges papir. Samtidig får kunderne bedre rapporter, fordi vagterne ikke længere skal skrive i hånden, hvor man let kommer til at gøre det lidt nemt.

»HH Vagt er nu med til at udvikle nye muligheder for at udnytte systemet endnu bredere, og jeg kan se mange spændende løsninger fremover«, siger Kim Ellesø.

Et andet eksempel på nyskabelse er en situation, hvor Kim Ellesø besøgte en forhandler for at hente reservedele til lygter. Hos forhandleren så han en prototype på en anden lygte, hvilket endte med en aftale med producenten om at teste lygten og komme med forbedringsforslag fra det praktiske vagtarbejde.

Resultatet blev en endnu bedre lygte specielt til vagter. Lygten er nu sat i produktion.

»Det er jeg faktisk ret stolt af«, siger Kim Ellesø, der tilføjer, at han ingen forudsætninger har for at skabe udvikling:

»Jeg har ikke papir på noget og er autodidakt. I bund og grund er jeg vagtmand, og jeg er stadig med i arbejdet på gaden, fordi det giver nærhed til både medarbejdere og kunder. Jeg vil gerne helt op i toppen af den danske sikkerhedsbranche for at arbejde med nye ydelser og bedre kvalitet, men der må jeg nok erkende, at den manglende uddannelse er en udfordring.«

INGEN TID TIL UDDANNELSE

Men alligevel kommer uddannelse ikke på tale, for Kim Ellesø har simpelthen ikke tid til at stemple ud fra dagligdagen for at sidde på skolebænken eller deltage i kurser. Han tænker vagt hele tiden, og det i en grad, så det undervejs har kostet et ægteskab.

»For mig er udbyttet tilfredsstillelsen ved at gennemføre noget nyt. Det handler ikke om lønnen, selv om jeg ikke er dårligt betalt«, siger han.

Sine ideer får Kim Ellesø ofte fra udlandet. Ikke mindst fra Sverige, som han mener, er mindst 10 år foran Danmark på vagt- og sikkerhedsområdet. Både når det gælder opfattelse af opgaven, lovgivning og teknologi. Så faktisk er det kun børnene i Danmark, der holder Kim Ellesø tilbage fra at flytte til Sverige og drive vagtvirksomhed.



PROFIL: Ragnar Heldt Nielsen er direktør for GTS-foreningen, som er brancheforening for de ni danske GTS-institutter, der arbejder for at skabe flere innovative og konkurrencedygtige danske virksomheder med et særligt fokus på små og mellemstore virksomheder. Ragnar er uddannet som cand.scient.pol. og har tidligere været chef for den politiske afdeling i Ingeniørforeningen, IDA.



VIGTIGT AT VÆRE OPSØGENDE ...

Hvor vigtigt er innovation for SMV'er i Danmark?

Innovation er meget afgørende for de små og mellemstore virksomheder. Det kan godt være, en virksomhed lige nu oplever fred og ro på et nichemarked og ikke er så optaget af at innovere. Men vilkårene ændrer sig, og det går stærkt med den globale udvikling af produkter, metoder og teknikker.

Derfor er det kun et spørgsmål om tid, før nogen får øje på den niche, virksomheden er i. Produktens levetid bliver hele tiden kortere, og der sker en udvikling, hvor de unikke produkter og ydelser på rekordtid bliver almindelige.

Måske er det ikke så tydeligt i et lille sprogområde som Danmark, men det kommer. Fx er det forbløffende at se, hvad der sker inden for call center service, som i dag kan ligge hvor som helst. Det vil også ske på andre områder.

Hvad er det særlige ved serviceområdet?

Servicevirksomheder har typisk lave etableringsomkostninger. Populært sagt kan man starte en rengøringsvirksomhed med en mand og en kost. Det betyder, at servicevirksomhederne hele tiden bliver presset nede fra, fordi nye virksomheder kommer ind på markedet. Som servicevirksomhed er det derfor afgørende vigtigt at arbejde med kunderelationer og at differentiere sine ydelser, så man ikke falder i den såkaldte commodity trap, hvor andre virksomheder hurtigt imiterer ens forretning. Der er brug for serviceinnovation baseret på samarbejde med kunderne, idet virksomheden ellers bliver alt for nem at efterligne.

Hvilken rolle spiller teknologi for serviceinnovation?

Mange af de teknologier, der egentlig udvikles til produktionsvirksomheder, har potentiale på andre områder og også til serviceinnovation. Man kan kalde det horisontal innovation, hvor man fx flytter et system, der er udviklet til potter og pander, til en overfladebehandling af vinduer, så de er nemmere at pudse for servicevirksomheden.

Derfor kan det få stor betydning for en servicevirksomhed, hvis den får hjælp til at kigge på de teknologiske muligheder, som ikke umiddelbart ligger lige for.

Hvad er udfordringerne ved serviceinnovation?

Økonomi er en væsentlig udfordring, fordi service ofte er båret af hænder, så det at levere mere service også kræver flere hænder. Samtidig er overheaden på servicetimer ofte lav på grund af de lave etableringsomkostninger. Ved service følger timelønnen derfor hele tiden mere direkte med – til forskel fra industrielle produkter, hvor virksomheden kan opskalere sin produktion med teknologi.

Hvis en industrivirksomhed skal deltage i et offentligt støttet udviklingsprojekt sammen med fx et GTS-institut, kan virksomheden bruge en udviklingsmedarbejder, som i forvejen skulle lave udvikling. Medarbejderens timer tæller så som virksomhedens medfinansiering. Bagefter kan virksomheden forhåbentligt bruge resultaterne til at øge omsætningen og tjene udviklingspengene hjem.

Men den model holder ikke i servicevirksomheder, hvor der ofte ikke er en udviklingsmedarbejder, som kan deltage. Deltagelsen betyder derfor tabte arbejdstimer for en anden medarbejder, der typisk ville lave serviceydelser. Det kan være en stor udgift. Samtidig er det bagefter ofte svært at tjene pengene hjem igen, fordi overheaden er lille. Og endelig er det uhyre vanskeligt at beskytte service mod kopiering, så virksomhedens forspring forsvinder hurtigt igen.

På den anden side set kommer der større og større prispress, hvis man ikke innoverer som servicevirksomhed. Så det bedste er trods alt at innovere og holde sig på forkant trods omkostningerne.

Glemmer vi virkeligheden, når vi taler om innovation i SMV'er?

Jeg synes godt, der kan være en tendens til det. Det handler om at få viden ud i virksomheden. Det kan være en god idé at ansætte en akademiker, men i praksis sker det sjældent, fordi det også er krævende for virksomheden selv.

Mange virksomheder kunne til gengæld med fordel stille sig til rådighed for praktikanter og derved stort set gratis få input fra ingeniørstuderende eller studerende fra handelshøjskolen.



Hvad ville du foreslå, hvis du selv kunne lave en ordning?

Man kunne godt bygge videre på de innovationsagenter, vi har i GTS-institutterne. Det er erfarne virksomhedskonsulenter, der tager ud til virksomhederne til et møde med ledelsen. Her bliver innovationsmulighederne talt igennem, og man diskuterer virksomhedens potentialer – lige som virksomheden får et bud på, hvad det kræver at gå videre.

Jeg mener, at det er vigtigt at være opsøgende, for at få virksomhederne til at gå i gang. Jeg mener også, man kan bygge på gode eksempler, der fx kommunikeres ud via brancheforeninger eller andre virksomheders anbefalinger. Den personbårne anbefaling er vigtig.

Er SMV'erne specielt vanskelige, når det gælder innovation?

Sådan vil jeg ikke sige det. Jeg har stor respekt for dem, der driver en virksomhed i Danmark. Når servicevirksomhederne ikke arbejder så meget med innovation, skyldes det først og fremmest prispresset i servicesektoren, som gør det svært at arbejde med enhver form for virksomhedsudvikling.

Er der for langt mellem de akademiske miljøer, der vil fremme innovationen, og SMV'erne?

Det er vigtigt at holde sig forskellene for øje. Der er stor forskel på de akademiske arbejdspladser og de små servicevirksomheder. Men det kan sagtens lade sig gøre at få et godt samspil. Det beviser GTS med 15.000 SMV-kunder om året.

Det kræver imidlertid, at man kommer virksomhederne i møde. For mange SMV'er kan bare 10.000 kroner til rådgivning være et stort beløb, så det gælder om at tilbyde små, overkommelige ydelser, der til gengæld ikke behøver være rocket science. Vi prøver hele tiden at få endnu mere viden ind i ydelserne, men først og fremmest skal virksomhederne kunne acceptere dem økonomisk.

Kan alle små virksomheder være med?

Nej, vi er nødt til at forlange, at virksomhederne vil deltage aktivt og har lyst til det. Det kræver som regel et personligt engagement. Men selvfølgelig skal vi samtidig acceptere, at enhver virksomhed er i sin gode ret til ikke at lege med. Vi ved, at ca. halvdelen af virksomhederne ikke har et ønske om vækst. Samfundet skal derfor satse på dem, der gerne vil være med til at skabe arbejdspladser og vækst.



PROFIL: Mette Abrahamsen er netværksleder for innovationsnetværket Service Platform, der er finansieret af Styrelsen for Forskning og Innovation, og som bringer virksomheder og forskere tættere på hinanden for at skabe en smidig og målrettet adgang til forskningsbaseret viden om serviceinnovation for virksomhederne. Mette er uddannet som cand.mag. i dansk og informationsvidenskab og har altid haft innovation og udvikling af service som en del af arbejdet, der bl.a. i to omgange har været konsulent på Teknologisk Institut, konsulent i en konsulentvirksomhed, kontorchef for Økonomi- og Erhvervsministeriets innovationsenhed MindLab og daglig leder af arkitektfirmaet Arkitema.



GIV MIG REJSEHOLDETS BUS...

Du arbejder fuldtids med serviceinnovation – men hvad er det egentlig for noget?

Jeg er mere og mere begyndt at skelne mellem to forskellige former for serviceinnovation i mit daglige arbejde. Det er to sider af samme mønt, men alligevel er der forskelle.

For det første kan serviceinnovation være innovation i forbindelse med en konkret service. En virksomhed kan have et produkt eller en ydelse, hvor serviceinnovationen skal skabe større værdi for brugeren, som anvender produktet. Fx kunne det være en mekaniker, der kan levere ekstra serviceydelser til en kunde i forbindelse med vedligeholdelse af bilen. Det kan også være deciderede serviceydelser som rengøring, der skal gøres mere værdifulde for kunderne, fx ved at være mere fleksible.

Den anden form for serviceinnovation retter sig mod at udvikle virksomhedens organisation eller marked - og er en særlig form for forretningssudvikling. I Service Platform møder vi fx servicevirksomheder, der er interesserede i at finde ud af, hvordan man kommer i gang med internationalisering. Eller hvordan man udvikler sine medarbejdere til at blive innovative. Her kan man sige, at der mere er tale om at udvikle virksomheden end dens produkter og ydelser.

Taler vi fx rengøring – som vi jo må være verdensmester i herhjemme, da vi har nogle af de største virksomheder globalt – så er innovationen meget rettet mod det organisatoriske, mod at kunne inddrage og fastholde medarbejderne i virksomheden.

Gælder det samme for små virksomheder, der arbejder med operationel service?

Ja, det gør det efter min mening.

Innovation i disse virksomheder kan både være udvikling af ydelser, som oftest i form af digitalisering, eller det kan være innovation i forhold til arbejdstilrettelæggelse eller den viden, man giver kunderne om deres behov. Så ja, innovationen kan være direkte rettet mod virksomhedens ydelser, eller den kan være rettet mod at udvikle virksomheden som operationel serviceforretning.

Der er genereret masser af viden og værktøjer, der skal stimulere innovation i servicevirksomheder. Hvorfor taler vi så overhovedet om emnet?

Ja, det er jo et godt spørgsmål. Vi skal styrke innovationen på grund af den meget omtalte totalfaktorproduktivitet, som ikke mindst er en udfordring for mange hjemmemarkeds- og serviceerhverv. Det er en generel ud-

fordring for virksomhederne at få mere ud af hver arbejdstime. Det kræver virkelig en arbejdsindsats at opnå, fordi hjemmemarkedsvirksomheder normalt ikke har adgang til et hårdt udviklingspres i form af konkurrence fra udlandet.

Samtidig har disse erhverv traditionelt ikke ansat medarbejdere med en længerevarende uddannelse, og de har ofte en relativt høj medarbejderomsætning. Derfor er det ikke ligetil at skabe en udviklingskultur.

I forbindelse med håndværksvirksomheder er visuelle værktøjer, der kan skabe struktur og fungere som hjælp til selvhjælp, ofte en god idé. Det nytter ikke at geare virksomhederne til at have en konsulent rendende hele tiden. Men der er brug for en meget stor formidlings- og spredningsindsats. Ellers lykkes det kun i få tilfælde at bryde kulturen i den enkelte virksomhed, så der kontinuert bliver tænkt i udvikling. Min oplevelse er, at det rækker som en skrædder i helvede "bare" at lægge værktøjer ud på en hjemmeside til fri afbenyttelse.

Jeg kan ikke blive klog på, om virksomhederne egentlig har det for godt i dagligdagen og derfor er for magelige. Men kendsgerningen er, at der ikke er nogle faktorer udefra, der gør så ondt på dem, at de føler anledning til at ændre noget af betydning. Det gælder både for operationelle servicevirksomheder og andre små virksomheder.

Alene det at bruge ordet 'innovation' kan være en barriere. Innovation er et vanskeligt begreb, hvis man tænker for meget over det, så jeg foretrækker at tale om udvikling eller ny service. Det er vigtigt at tage udgangspunkt i, at akademikere og de små servicevirksomheder taler forskellige sprog.

På policy-plan er innovations-ordet derimod vanvittigt vigtigt i hele diskussionen om produktivitet.

Handler det om manglende konkurrence?

Ja, dybest set – eller måske mere korrekt om manglende innovationspres. Virksomhederne mangler den forbandelse, der driver til virkelig innovation, fordi man er på afgrundens rand; der hvor man nedbryder og genopbygger sig selv indefra.

Derfor er vi nødt til at se på, hvordan vi kan få kontinuerlig vækst uden nødvendigvis at komme helt ud på kanten. Men også det er unægtelig sværere for virksomheder, der er kendetegnet af medarbejdere uden videregående uddannelse, høj medarbejderomsætning, ingen international konkurrence og en leder, der egentlig helst vil bidrage til det daglige arbejde.



Hvad kendetegner en god udviklingskultur?

Virksomheder med en god udviklingskultur arbejder systematisk med at opsamle erfaringer og ideer. Det behøver ikke være stort og avanceret; et ugentligt møde og en lommebog at notere i kan være nok. Det at arbejde kontinuert med udvikling er det første, vigtige skridt. Det er ikke idéer, der mangler. Det er det at få gjort noget ved dem. Derfor handler det også om uddannelsessystemet, hvor jeg ser et kæmpestort, uforløst potentiale i erhvervsuddannelserne. Hvordan man tænker i udvikling og innovation, fylder ikke meget her.

Så innovation er systematik?

Jeg plejer lidt i sjov at sige, at innovation er ro, regelmæssighed og renlighed. Det er i hvert fald vigtige dele, både for den enkelte og organisationen, for at kunne lade tankerne boble. I MindLab brugte vi meget at skabe ro og gode rammer ved at tage 100 procent ansvar for detailplanlægningen og gennemførelsen af de innovationsforløb, ministeriets medarbejdere deltog i. Det gælder i og for sig alle innovationsforløb, men i MindLab fik jeg selv erfaringen med, hvor vigtig systematik er for innovation. Det handler vel dybest set om at kunne overskue kompleksiteten, når en masse brudstykker af løsninger og idéer spilles på banen, og til en vis grad også om den tryghed, det giver at vide, at nogle har en genkendelig plan for forløbet.

Skal der nødvendigvis en facilitator til at fremme virksomhedernes innovation?

Jeg tror, der er flere veje. Det kan fx være deltagelse i netværk eller erfaringsudveksling i nye sammenhænge med virksomheder i beslægtede brancher. Det kan give rigtig meget, men det glider selvfølgelig letterne ned med en mødeleder og en god struktur. Det kan gøre en kæmpe forskel at operere i netværk, hvis virksomheden er bevidst om, hvorfor den gør det. Det skal ikke kun være for at opnå et direkte salg. Netværk er gode til at teste forretningsideer. Afslag er også nyttige, og man kommer altid klogere hjem, hvis man ikke udelukkende kommer med en salgsagenda.

Hvad ville du gøre, hvis du kunne få lov til at etablere et system til fremme af innovation i mindre, operationelle servicevirksomheder?

Jeg ville begynde med at købe Rejseholdets bus, så vi kan komme helt ud til virksomhederne. Og når vi er derude, ville jeg bruge alle trædesten og samarbejdspartnere, jeg kunne finde, både i og udenfor det etablerede innovationsaktørsystem. Jeg har rigtig gode erfaringer med at samarbejde med mindre, privatdrevne netværk og lokalafdelinger af brancheorganisationer, fordi det er fællesskab, som virksomhederne i forvejen deltager i. Her kan man også identificere spydspidserne – de innovative virksomheder i de forskellige brancher.

Er det spydspidserne, der skal trække?

Jeg har en tydelig oplevelse af, at der er nogen, man lytter mere til end andre. Så spydspidserne er et godt sted at begynde. Så kan vi bagefter tage bussen for at komme helt ud i hjørnerne.

Kan man få alle med?

Jeg vil sige det sådan, at det er en del af dynamikken, at virksomheder lukker. Det betyder, at kompetencer spredes til andre virksomheder, som måske kan bruge de dygtige medarbejdere bedre. Jeg mener, at ambitionen skal være at motivere flere virksomheder til at arbejde systematisk med serviceinnovation, men vi skal ikke redde hele verden. Det er naivt at forvente, at alle kommer med – og det er i øvrigt helt legitimt ikke at være innovativ. Vi møder faktisk flere og flere bittesmå virksomheder uden større vækstønsker. De er udtryk for andre vækstlogikker end dem, som hele systemet er indrettet på. Væksthusene aner ikke, hvad de skal stille op med dem, for logikkerne passer ikke sammen med de krav, væksthusene selv skal leve op til. På samfundsplan kan det blive et problem, hvis der kommer for mange af dem, fordi det kan gå ud over væksten.

Handler serviceinnovation om nye teknologier eller organisation? Og hvad med de personlige egenskaber hos ejer, ledere og nøglemedarbejdere?

Teknologi kontra organisation er nok fifty-fifty – måske med en lille overvægt til organisation og kundediolog. Serviceinnovation handler både meget om digitalisering og om arbejdstilrettelæggelse, så svaret er både-og. De personlige egenskaber hos centrale personer betyder meget, ikke mindst i ejerledede virksomheder, hvor de er altafgørende. Jeg har aldrig oplevet en virksomhed, der ikke havde en udviklingsorienteret medarbejder et eller andet sted. Men de skal tit hjælpes i gang, fordi de ikke er vant til at sige så meget.

Er de små, operationelle servicevirksomheder besværlige, når det gælder innovation – eller er det innovationsfremmesystemet, der ikke forstår dem?

Det er primært innovationssystemet, der til dels ikke forstår virksomhedernes sprog. Det er virkelig en udfordring hele tiden at skulle tænke i oversættelse. I mit første job for Teknologisk Institut besøgte jeg mange små virksomheder i det jyske, så jeg taler dansk, engelsk og virksomhedsjysk, og det er det, der er brug for. Det gælder om at opnå en ligeværdig dialog med virksomhederne, selv om de kan være vanskelige at få kontakt med. Og man skal da slet ikke tale negativt om de små virksomheder, selv om de måske ikke innoverer så meget. Mange af dem tjener penge, og trods alt har ejeren sandsynligvis en større bil end både du og jeg. Man skal også indse, at der er forskel på innovation. Det bliver kun meget sjældent til radikal innovation. Men mange af virksomhederne kan via hverdagsinnovation udvikle deres services, så de klarer sig bedre i konkurrencen, hvis man kan adressere dem på en god måde og med forholdsvis korte udviklingsforløb i stedet for årelange projekter.



PROFIL: Louise Hvid Jensen er centerchef for Center for Idé og Vækst på Teknologisk Institut. Louise er uddannet på RUC og har en europæisk master i Science, Society and Technology. Hun har arbejdet med innovation i mange år, fra opstart af virksomheder til forhandling af licensaftaler, og hun har tidligere arbejdet i forskningsverdenen, som konsulent, i en lille, nystartet virksomhed og i København Amts med erhvervsudvikling. Desuden har Louise Hvid Jensen været projektejer for projektet Ny Service



JEG SYNES, VI HAR VÆRKTØJERNE.

Hvad kendetegner i dine øjne serviceinnovation?

Det er et bredt spørgsmål. Serviceinnovation kan være mange ting fra specifik forretningsudvikling, hvor virksomheden søger nye ydelser og nye markeder, til mere inkrementel innovation at gøre tingene smartere i hverdagen.

Ordet innovation er blevet noget, som vi alle sammen tror, vi kender betydningen af. Men det gør vi faktisk ikke. I det mindste er vi ikke enige om betydningen, så vi skal blive dygtigere til at definere, hvad vi taler om, og hvilket teoretisk fundament vi står på.

I mange virksomheder skal man fx ikke gøre serviceinnovation til en digerting ud over god, sund fornuft og forretningsudvikling. Hverdagsinnovation er et stort skridt for en meget stor del af de danske virksomheder. Man kan kalde det innovationskrydderi på de eksisterende rutiner.

Det er heller ikke nødvendigt med et særligt innovationssprog for at innovere. De mindre virksomheder har et stort udviklingsbehov, men sjældent behov for at lære nye ord.

Vi laver tit udviklingsforløb i virksomheder helt uden at bruge ordet innovation. Noget af det vigtigste er respekt og ydmyghed overfor den kendsgerning, at mindre virksomheder kan være ret innovative, uden at de ved det selv – og at de kan have et kæmpestort potentiale for udvikling.

Derfor skal vi understøtte dem i det, de er særligt gode til, og der hvor de i samarbejde med andre kan skabe værdi.

Bagefter kan man så overveje, om vi skal kalde det innovation eller ej – potentialet er under alle omstændigheder meget stort.

Hvor vigtig er det at fremme innovation i mindre virksomheder?

Politisk taler man meget om, hvorvidt det overhovedet kan betale sig. Men mange SMV'er – og ikke mindst inden for operativ service – har problemer med produktiviteten. Det kan godt være, de skaber mange arbejdspladser, men deres lønsomhed og værdiskabelse halter. Der kan de komme længere, hvilket også vil være til gavn for samfundet.

Danmark har været god til at skabe internationale spillere på serviceområdet så som ISS. Det bør vi kunne udnytte. Nogle SMV'er har måske et rigtig stort vækstpotentiale, som ikke bliver udnyttet, fordi de operative servicevirksomheder ikke er så selvsikre som de mere teknologitunge virksomheder.

Efter min mening ser vi her et efterslæb fra industrisamfundet, hvor det at udvikle processer, mennesker, organisering, ledelse og kunderelationer stadig opfattes som mindre fint end eksempelvis hardcore produktudvikling eller teknologiudvikling. Pointen er bare, at innovation – også i de operative virksomheder – skabes i samspil mellem teknologi, mennesker og organisering.

Har vi værktøjerne til at fremme innovation i små operative servicevirksomheder?

Jeg synes, vi har værktøjerne. Faktisk er der mange værktøjer, så udfordringen er nærmere, at hovedparten af virksomhederne ikke er vant til at købe konsulentbistand og da slet ikke på disse områder.

Derfor handler det utrolig meget om tilgangen til virksomhederne. Man skal se sig selv som konsulent – men ikke én der går ud og fikser tingene. Det skal være en konsulent, der går ud og understøtter, coacher og skubber lidt.

Projektet Ny Service har vist, hvor meget det kan give bare at systematisere dialogen med kunderne ved hjælp af visuelle værktøjer som fx et spil, hvor man kan vælge kort. Jeg tror meget på, at der er et kæmpepotentiale at udnytte ved systematisk at følge op på kundetilfredshed og mulighederne for at levere kunderne noget mere.

I forbindelse med operationel service er der rigtig meget at opnå ved inkrementel innovation. Der er mange håndtag at dreje på i de små og mellemstore virksomheder, som fx virksomhedens behandling af klager. Med ganske enkle redskaber kan virksomheden ofte øge kvaliteten af serviceydelser eller få viden om, hvad den også kan sælge kunden. Jeg tror allermost på, at varige ændringer sker ved at komme tæt på virksomhederne og arbejde med de mentale barrierer. Mennesker laver ofte barrierer overfor ting, vi synes er svært. Derfor kan vi opnå gode resultater med skræddersyede kurser og udviklingsforløb, ledelsescoaching og forandringscoaching.

Derimod skaber traditionelle konferencer, hvor man præsenterer gode eksempler, næppe stor forandring.

Er de små virksomheder interesserede i vækst og udvikling?

Ja, det er der mange, som er. Det er kun få mindre virksomheder, som ikke vil vækste, hvis man går rigtigt til opgaven. Det spændende ved de mindre virksomheder er, at der er meget kort fra ord til handling, hvis de ser mulighederne. Så siger de: "Det lyder spændende, lad os prøve det af i morgen".

Men selvfølgelig møder vi også SMV'er, hvor ejeren siger: "Selv om det lyder spændende, vil jeg hellere spille golf, og jeg skal i øvrigt pensioneres om et par år".

Det er væsentligt at erkende, at man ikke kan bestemme, hvad andres motivation skal være. Ejere og ledere er lige så forskellige som alle andre. Nogle er drevet af penge – om end det er færre, end man skulle tro. For andre er motivationen håndværk og faglig stolthed, for endnu andre tilværelsen som selvstændig.

Du får det næsten til at lyde, som om det er let at fremme innovationen i SMV'er?

Nej, det er det ikke, men man skal heller ikke falde i den modsatte grøft. Der er al for meget retorik om, at SMV'erne ikke kan innovere, fordi de hverken har strategier, formaliseret ledelse eller styr på interne processer. Rent faktisk har virksomhederne en betydelig viden og ekspertise, og de kan ofte skabe stor forandring på ret enkel vis og med enkle redskaber. Nogle virksomheder har besluttet at lave forretningsudvikling, og dem kan man hjælpe med en systematiseret proces. Det handler ofte om lightholdere, fordi ressourcerne er knappe. Innovationsprocessen bliver først realistisk, hvis man skalerer tingene ned til et realistisk niveau.

Er der altid brug for en konsulent?

Nej, i det mindste ikke en traditionel konsulent. Vi har arbejdet en del med selvhjælpskoncepter, fordi vi helst vil lære virksomhederne selv at stå for udviklingen. Det kan selvfølgelig ofte være en stor mundfuld for en lille virksomhed, men forhåbentlig lærer de også, hvornår de skal efterspørge viden udefra.

Hvis du skulle definere en innovationsfremmeordning?

Først og fremmest skulle den bygge på, hvordan de mindre virksomheder ser verden, så man kan tage fat der, hvor skoene trykker. Områder som kundetilfredshed, lønsomhed og forretningsudvikling skal være i fokus. Dernæst skal man ud og banke på dørene for at motivere virksomhederne, og der skal være en mulighed for en konkret indsats, der guider virksomhederne videre i processen.

Det er også vigtigt at turde lave et udviklingsprogram i stor skala. I dag er der for mange små løsninger i forskellige hjørner, og det virker nærmest som om, vi prøver at undgå hele agendaen om serviceinnovation ved at sætte alt for få midler af.

Og endelig er det afgørende, at ordningen ikke betragter virksomhederne som ofre. Vi skal acceptere, at nogle virksomheder næppe kan hjælpes og vil gå ned, og at andre måske slet ikke burde være i markedet.

Hvad betyder inspiration fra virksomhed til virksomhed?

Det betyder sindssygt meget. Jeg tror fx meget på innovation i netværk, som kan føre til flere forskellige resultater.

En mulighed er større totalleverancer, som flere virksomheder bidrager til. En anden mulighed er at dele kundeoplevelser eller viden om drift, forretning og udvikling med hinanden. Så jo, netværk og kontakter er vigtig. Ofte kan virksomheder også få god inspiration fra andre brancher.

Er det en misforståelse, at SMV'ere opfattes som vanskelige, når det gælder innovation?

Jeg synes ikke, de er vanskelige. Man skal have mere respekt for, at de har startet en virksomhed og selv tjener deres penge.

Man kommer måske som konsulent og har gået på universitetet, og man kan alle de fine ord, men derude er det jo slet ikke det, det handler om.

Jeg bliver ofte imponeret over, hvad de mindre virksomheder gør og kan. Selvfølgelig kan jeg nogle gange godt se, at noget af det, der sker, er mere eller mindre vanvittigt. Men det er der sådan set også nogen udefra, der siger til centret her, og jeg har lært, at det er en kæmpe gave.

Hvilken rolle spiller ny teknologi for innovation?

Jeg mener, at ny teknologi spiller en rigtig stor rolle – blandt andet ved at skabe et innovationsflow. Et eksempel er sociale medier, som har stor betydning for serviceinnovation, der jo handler meget om involvering af kunder.

Mange synes i øvrigt, at det er synd for de mindre virksomheder, at de har så mange teknologiske tilbud at vælge imellem. Nogle vil ligefrem beskytte dem mod teknologien. Men jeg ser det helt omvendt. Virksomhederne skal være glade for alle disse muligheder, de skal bare vænne sig til at bruge dem.

I den operationelle sektor har samspil mellem mennesker ofte stor betydning, så der kan også være meget at opnå ved at bruge teknologi til en fleksibel og god organisering af arbejdet.

Ny teknologi behøver i øvrigt ikke være skræddersyet til de små virksomheder. Virksomhederne skal blot arbejde mere åbent med innovation, og de skal kigge efter inspiration i nye kredse. Så skal de nok finde mulighederne.

Hvad betyder de personlige egenskaber? Er der altid en ildsjæl i virksomheden?

Ja, jeg mener altid, der er mindst en medarbejder med trang til udvikling. Om ikke andet er det altid nogen, der er utilfredse. Brok er faktisk et godt sted at begynde ved organisationsudvikling, ligesom man kan starte med at finde ud af, hvor medarbejdere oplever bøv.

Lur mig, om ikke virksomhedens brokkere og bøvlere har tænkt på løsninger – og ellers kan man sætte dem i gang og give dem ansvar.





PORTRÆT AF EN INNOVATØR:

DET FEDE ER AT FÅ EN IDÉ OG FØRE DEN UD I LIVET

INTERVIEW MED FRANK STUB, LEDER AF SERVICEVAGTEN I FURESØ KOMMUNE

SERVICEVAGTEN I FURESØ KOMMUNE ER EN UNIK KOMBINATION AF VAGTFUNKTION, SKADESERVICE, BYGNINGSANSVAR, HJÆLP TIL HJEMMEPLEJEN MED PERSONLØFT, KOMMUNAL NØGLESERVICE, UDKØRSEL AF MAD OG MEGET MERE.

»Det er fint, hvis kommunen sparer penge. Men det vigtigste er at hjælpe mennesker«, siger Frank Stub, der er beredskabsinspektør i Furesø Kommune og leder af Kommunens Servicevagt, som han selv fik ideen til for nogle år siden.

I de seneste år har Furesø Kommune insourcet flere og flere opgaver til Servicevagten. Fx skal hjemmehjælpen jævnligt have hjælp til at løfte borgere, der er faldet. Tidligere ringede de til Falck, nu ringer de til Servicevagten. Resultatet er en væsentligt hurtigere assistance og en mindre regning pr. løft. Kommunen har også opsagt sin aftale med et vagtselskab, fordi Servicevagtens personale kan rykke ud døgnet rundt ved alarm.

»Det handler meget om, at der ikke skal sidde "uvirksomme" medarbejdere på vagt rundt omkring. Hvorfor skal der være en serviceperson på hver skole, hvis en mand kan løse opgaven ved at køre rundt? Teamet her kan klare en lang række forskellige opgaver, og vi har fået udstyr som lift, dykpumper, stillads, specialindrettede biler og en skadeservicetrailer til næsten enhver tænkelig situation. Folkene har også fået iPhone og iPad, så de kan følge med, uanset hvor de arbejder lige nu. Decideret vagtarbejde er efterhånden den mindste del af opgaverne«, fortæller Frank Stub, som desuden har aftaler med 34 kommunale medarbejdere i en akutenhed, der kan indkaldes til hjælp ved fx store vandskader.

IDÉ UDSPRANG AF STUDIER

Idéen til Servicevagten opstod i en opgave, da Frank Stub læste til akademimerkonom. En uddannelse han selv finansierede ved siden af arbejdet.

»Jeg er uddannet som maskinarbejder og brandmand, men jeg ville gerne lære noget mere om personaleudvikling og ledelse«, fortæller Frank Stub, som godt kan lide at arbejde med mennesker.

I 2009 blev der ansat en ny beredskabschef, som også fik ansvar for kommunens bygninger. Han tog Frank Stubs rapport til sig og indarbejdede den i en ny strategi for bygningservice.

»Det er en god oplevelse at se sit arbejde blive brugt. En lønforhøjelse er altid dejlig, men et stort klap på skulderen er langt bedre«, siger Frank Stub og fortsætter:

»For mig er det fede at få en ide og føre den ud i livet. At sætte sig et mål og realisere det. Jeg er en starter og kan godt lide, at der sker noget nyt. Jeg vil fx gerne yde en bedre service til kommune og borgere. Personligt

har jeg det mål at løbe en halvmaraton, selv om kondition indtil nu ikke har været min stærke side«, siger Frank Stub, der har været ansat i kommunen siden 1993.

»Det er svært at gøre værdien af bedre service op i penge. Men det er klart, at kommunen sparer en formue, hvis man slipper for at flytte en børnehave i flere måneder, fordi vi var hurtigt ude og begrænsede en vandskade. Jeg laver hele tiden forsøg med at gøre vores service endnu bedre«, siger han.

Ordet innovation bliver ikke brugt i dagligdagen, og i praksis er det nok kun Frank Stub, der tænker i nye idéer.

»Inspirationen kan komme fra studier, kolleger, mine børn. Sammen med en kollega tager jeg jævnligt rundt til vores brugere og får det, jeg kalder en vejrmelding. Det vil sige, at vi taler om deres dagligdag og sparrer om forbedringer. Desuden bygger jeg meget på John P. Kotters ottetrins model for forandringsledelse«, siger han.

KASTER SIG OVER NY VIDEN

Når det gælder kurser og konferencer kaster Frank Stub sig over alt, han kan komme i nærheden af. Han er nu uddannet som Eksamineret Sikringsleder fra DBI og har fået ansvaret for indre og ydre sikkerhed i kommunens ejendomme sammen med en kollega. Til næste år følger uddannelse i brandteknisk byggesagsbehandling.

»Så er jeg uddannet på niveau med beredskabschefer – bortset fra, at de ikke har Sikringsleder-uddannelsen, som jeg har«, siger Frank Stub. Hans seneste udviklingsprojekt er da også på sikringsområdet. Målet er at få fuld kontrol med kommunens bygninger ved hjælp af tekniske alarmer direkte til Servicevagten.

»Brandalarmer går naturligvis direkte til brandvæsenet. Men vi kan bruge røgalarmer til at opdage brande meget tidligt, temperaturfølere til at alarmere om knuste ruder, vandsikringer, ITV og meget andet. Måske kan vi anvende overfaldsalarmer, når personalet på genbrugspladsen bliver overfuset. Der er mange muligheder, som vi nu arbejder på at føre ud i livet«, siger Frank Stub, der håber at realisere det store projekt på tre år – men erkender, at det godt kan være, det tager fem.

PROFIL: Simon Westergaard Lex er uddannet som antropolog på Aarhus Universitet med speciale i organisations- og designantropologi. Simon har oplevet innovationer i det nære og i det fjerne, og han har fundet det innovative menneske i Caracas' slumkvarterer, hvor kampen for overlevelse frembringer nyskabende løsninger på daglige udfordringer. Simon er nu i gang med et erhvervs-Ph.d.-stipendiat, der udfolder sig i et samarbejde mellem Københavns Universitet og Post Danmark. Projektet omhandler virksomhedens omstilling til markedsorientering, og det kortlægger medarbejdernes daglige arbejde med serviceinnovation.



SERVICEINNOVATION STARTER NEDEFRA...

Som antropolog har du kastet dig over innovation. Hvordan kan det være?

Antropologen studerer samfundet plus de kulturelle og sociale vilkår, som vi lever under. Innovation er et fænomen, der er oppe i tiden. Medierne er overbefolkede af politikere, erhvervsledere og eksperter, som prædiker om fornyelse og forøget produktivitet. Vi skal skabe innovationer for at stå imod globaliseringen, og vi skal være innovative for at overleve på den lange bane. Det at arbejde innovativt synes at være en udbredt og udtalt udfordring for både virksomheder og samfund, og på den måde er det et ganske oplagt område for antropologer at grave dybere i.

I mit konkrete projekt undersøger jeg fx, hvordan Post Danmark forsøger at omstille virksomheden til netop at være mere innovativ og mere serviceorienteret. Jeg ser på medarbejdernes arbejde med innovation og forandring. Efter min mening er mødet mellem mennesker det vigtigste i forbindelse med serviceinnovation. Det er i det sociale, at vi oplever service. Det er her, servicen udvikler sig. Derfor kan vi lære rigtig meget af de serviceøjeblikke, der hele tiden finder sted både i små og mellemstore virksomheder og i større organisationer.

Har innovationsforskningen da overset mennesket?

Ja, vi glemmer, at innovation hovedsageligt skabes mellem mennesker og ikke alene i akademiske diskussioner. Selvfølgelig er den akademiske indsats afgørende, men vi må vigtigst af alt vide noget om, hvad der sker i dagligdagen; i plejesektoren, på hospitalet eller i butikken. Derfor er det ikke så meget de højtflyvende begreber omkring innovation eller de typiske 'management'-udtryk, der interesserer mig. Jeg vil nærmere vide, hvad der sker!

Når jeg spørger medarbejderne i min organisation, om deres opfattelse af serviceinnovation, så får jeg spørgende blikke tilbage. Det vidner om uvished og usikkerhed - eller måske fortæller det mig, at mange medarbejdere ikke rigtigt relaterer sig til eller identificerer sig med de højtflyvende og svært definerbare begreber. Og med rette; serviceinnovation som et abstrakt, ukonkret og afkoblet begreb skaber ikke værdi for nogen. Det bliver irrelevant og en sludder for en sladder.

Det er fint, at den overordnede diskussion er akademisk abstrakt og foregår ind og ud af elfenbenstårnet. Men innovation må ikke blive afkoblet fra hverdagen, og det er der en risiko for, hvis man ikke ved, hvordan forskellige services reelt bliver udført. Det være sig postudbringning, vagt- og sikkerhedsarbejde eller andre serviceopgaver.

Hvordan definerer du serviceinnovation?

Efter min mening er definitionen på serviceinnovation en 'kombination af eksisterende viden, udviklet til nye ydelser, der skaber værdi'. Ydelser kan både være services og produkter, så definitionen er meget bred.

Måske skal man slet ikke bruge "i- ordet"?

Det kan der være noget om. Ordet innovation kan let forvirre mere, end det gavner. Når en medarbejder servicerer en borger i dagligdagen, behøver man ikke komme med alle mulige svære ord. At bruge kosten på en ny måde, behøver jo heller ikke være en innovation eller for den sags skyld 'rocket science'.

Brugerdrevet innovation, medarbejderdrevet innovation, serviceinnovation - der er mange fine ord på området. Jeg oplever, at dyre konsulenter gerne sælger disse fine begreber - uden at de bliver forankret i organisationens daglige arbejde. Efter min mening er det vigtigt at gøre innovationsarbejdet konkret og meningsfuldt for medarbejderne, ellers bliver det irrelevant og ubrugeligt.

Det handler om at komme ind under huden på definitioner og begreber. Finde ind til materien og opleve verden, som den udfolder sig i organisationen eller i serviceøjeblikket. Hvis man vil skabe serviceinnovation, så er det nødvendigt at gå ned og kigge på, hvad der foregår, og man skal involvere både medarbejdere og brugere af ydelserne - det er dem, som er eksperterne.

Måske gentager jeg mig selv; men der er en tendens til, at den overordnede, abstrakte diskussion mellem magtfulde ledere og politikere er afkoblet fra den daglige praksis. I det hele taget kan jeg godt fristes til at sige: Lad være med at tale for meget om innovation - just do it.

Er der brug for flere antropologer i virksomhederne?

Hmm, jo da, men det er bestemt ikke nok. Antropologer kortlægger praksis og giver indblik i de udfordringer, som skal løses - man kan sige, at vi med nye perspektiver fortæller lederen eller medarbejderen, hvor og hvorfor det gør ondt.

Inden for antropologien siger man, at de små steder skaber de store spørgsmål. På den måde kan antropologien også være med til at vende debatten om. Selvfølgelig findes der studier af praksis, men dagens 'innovationsfremme' tenderer til at gå den anden vej rundt: Kloge mennesker kommer med løsninger, der skal implementeres, og derfor kastes ned over medarbejderne.

Denne tilgang gør det utroligt svært for medarbejderne at tage ejerskab til redskaber og metoder. Det holder ikke, og derfor er det utroligt vigtigt at arbejde nedefra og op med udgangspunkt i den daglige praksis. Det er altså en god idé at udvikle nye services på baggrund af mikrosociologiske eller mikroantropologiske studier af, hvad der egentlig foregår. Derefter kan man så bruge akkumuleret viden i overordnede cases eller diskussioner.



Så serviceinnovation sker ikke fra forskning til kunde?

Nej, og jeg synes også, at den differentiering mellem forskning og faktura, som man ofte hører, er underlig. Jeg har været tilknyttet Stanford Universitet i USA, og der er man dygtige til at kombinere udfoldelsen af forskning med kommerciel værdiskabelse. Det handler ikke om først at forske og så fakturere; det skal hænge sammen i en vekselvirkning - som fx når jeg som forsker både observerer og deltager i en kommerciel praksis, hvor mennesker arbejder med serviceinnovation. Jeg giver og tager. Der er tale om indlevelse og refleksion. Alt sammen sker det i en løbende 'collaboration' og ikke i en lineær overdragelse fra forskeren til kunden.

Findes idéerne til innovation, så de bare skal udvikles?

Der findes i hvert fald mange behov eller mulighedsrum, der kan give anledning til udviklingen af konkrete services eller produkter - ikke mindst ved kombination med ny teknologi.

Selvfølgelig har en virksomheds medarbejdere også mange konkrete ideer, som de kan blive bedre til at dele og berige. Medarbejderne har masser af erfaring og viden, som det gælder om at blive bedre til at synliggøre, konceptualisere og kommercialisere.

Hvor ser du barriererne for serviceinnovation?

Virksomheder skal være bedre til at dykke ned i de rum, hvor frontlinemedarbejderen møder forbrugeren, borgeren eller kunden. Det er her, viden og ekspertise udfolder sig, og det er her, eksisterende services forbedres, og nye services udvikles. Senere kan eksperter og fagfolk komme med input, men det er i serviceøjeblikkene, at verden skabes på ny.

Motivation og tid til at give lidt ekstra og derigennem finde nye veje til værdi er også afgørende. Jeg tror, at man i travlhed og i den effektive Lean-proces tit glemmer pusterummet, hvor en refleksion bliver til en god idé.

Det er også en barriere, at serviceinnovation ofte handler om nye former for adfærd. Det er ikke nemt at ændre arbejdsrutiner og holdninger. Man skal så at sige ikke alene udvikle en ny service, man skal også ændre sig selv. Derfor er det ekstra vigtigt, at dem, der udfører servicen og arbejder med innovationen, er involveret og finder værdi og relevans i de nye serviceøjeblikke.

Hvad betyder ny teknologi for serviceinnovation?

Det kan betyde rigtig meget. Fx kan teknologien være et godt redskab til at opsamle og indlejre viden om serviceøjeblikkene. Via smartphones kan man dele inspiration og oplevelser fra dagligdagen og derved få bedre indsigt i forbrugernes verden. Man kan sågar indlejre viden i digitale fodspor ude hos borgeren og derved få kontekstrelateret information præcis, når det er relevant. Her faciliterer teknologien viden om de daglige serviceøjeblikke, og det er et godt grundlag for innovation.

Samtidig skal man huske, at teknologien er et redskab, der ingen værdi har i sig selv. Det er afgørende at gøre teknologien relevant for dem, der skal bruge den. Det kræver både tid og kendskab, men så er der også masser af muligheder.

Hvad skal ambitionen for serviceinnovation være?

Det er et godt spørgsmål. Det er i hvert fald sikkert, at serviceinnovation ikke nødvendigvis medfører forbedringer for alle. Nogle får en bedre service, andre gør måske ikke. Det vigtige er at spørge: Serviceinnovation for hvem?

Skal det være en serviceinnovation for samfundet som helhed? Den enkelte virksomhed? Borgerne? Virksomhedens medarbejdere?

Digitalisering er et eksempel. Er det altid godt for borgerne med digital sagsbehandling og adgang via nettet? Svaret er, at det er det ikke nødvendigvis, hvis borgeren intet kendskab har til den digitale verden. Man skal generelt passe på med, at man ikke laver innovationer for virksomheden, der er serviceforbandelser for borgeren.

Kan mindre virksomheder innovere uden hjælp?

Virksomhederne skal have et incitament til at forny sig, og det er som regel økonomisk profit. Mange virksomheder vil gerne innovere, men alene og uden inspiration er det ikke altid nemt lige at finde guldægget. Det er ressourcekrævende og fyldt med risici.

Som det nævnes inden for Co-Society bølgen, kan det være en god idé at sætte forskellige virksomheder sammen på tværs af brancher. Jeg tror, at meget nyt kan skabes i co-creation seancer, hvor virksomhederne får tværfaglig inspiration fra andre virksomheder eller kunder.

Inspirationskilder fra andre verdener kan være magiske outsiders, som tilføjer krøllede ligninger eller skæve krumspring, som sætter skub i udviklingen af ny forretning. Dog igen med forbehold for, at det skal passe ind i strategiske og kompetencemæssige forhold - et nyt redskab, der er skræddersyet til en medarbejders højre hånd, er svært at bruge i den venstre.

Hvor meget skal innovation sættes i system?

Mindre virksomheder er bedre til at navigere fra et marked til et andet end en stor organisation, da de ikke har så pokkers mange strukturelle bindinger. De er bedre til at hacke de eksisterende processer og systemer, hvilket er essentielt i arbejdet med innovation. Men alligevel mener jeg, at strukturer skaber rammerne for arbejdet med innovation. Det er sjældent kreative anarkier, som giver kommerciel værdi på den lange bane.

Nogle virksomheder har innovative miljøer, hvor man satser på legoklodser, fatboys eller rituelle fejring for at fremme de lysende idéer. Det kan være sjovt og skabe energi, men innovation er i sidste ende hårdt arbejde. Man skal passe på med de innovative miljøer. Jeg har fx oplevet, at man sætter fatboys ind i afdelinger med medarbejdere, der med mange år på bagen ikke har så nemt ved at komme op af de bløde sækkestole. Jeg har set, hvordan man skaber såkaldte rum for refleksion, hvor medarbejderne skal læse tykke bøger og rapporter om de nyeste trends - dog uden at få ekstra arbejdstid hertil. På en sådan måde bliver såkaldte innovative miljøer kun paradoksale symboler på organisationens visioner. Der sker intet i praksis, og der skabes ikke ny værdi - altså skabes der ikke innovation.

Er der en konflikt mellem økonomisk effektivitet og innovation?

Det behøver der ikke være. Men det er to forskellige ting, som man skal holde adskilt, selv om de ikke er modsætninger. Fx fjerner Lean alt det overflødige i en virksomhed og giver økonomisk effektivitet. Men faktisk opstår innovation ofte i det overflødige, hvor der måske er lidt tid til overs. Lean giver helt sikkert masser af små forbedringer, men standser nemt de radikale innovationer.



PROFIL: Peter Nielsen er uddannet som cand.mag. i kognitiv semiotik. Peter er ansat på Alexandra Instituttet som forsknings- og innovationsspecialist i Business and Processes Lab, hvor hans opgave ofte er at åbne de nye teknologiske muligheder og gøre dem tilgængelige for udviklingstanker i virksomheder og offentlige institutioner. Senest har Peter arbejdet med serviceinnovation, servicedesign og samspillet mellem forretning, teknologi og bruger-kontekster inden for operationel service såsom rengøring, hjemmeservice, bygningsvedligeholdelse, vagt og sikkerhed m.v.



MAN KOMMER LANGT MED EN SPARRINGPARTNER OG GODE APPS

Du arbejder med serviceinnovation. Men hvordan definerer du egentlig begrebet?

Serviceinnovation er kæmpestort, og jo mere man tænker over det, desto mere abstrakt bliver det. Heldigvis er det samtidig sådan, at jo mere man arbejder med det, desto mere konkret bliver det. Mit arbejde er rettet mod operationel serviceinnovation, der handler om manuelt servicearbejde som fx hjemmepleje, skadesservice, service på maskiner, rengøring og vagttjeneste, men det gør det sådan set ikke nemmere at definere helt præcist.

Man kan vel karakterisere operationel service som en ydelse, hvor en servicemedarbejder udfører et stykke arbejde for en kunde, ofte i samarbejde med kunden. Udvekslingen med kunden foregår over tid og med en større grænseflade end i fx produksalg, hvor man lidt firkantet sagt blot udveksler et fysisk produkt, selv om der naturligvis også kan følge service med industrielle produkter.

Serviceinnovation tager derfor ofte udgangspunkt i udvekslingsprocesserne mellem kunde og virksomhed.

I SOS-projektet er der det særlige, at vi arbejder med vagtvirksomheder, som har det kendetegn, at vagten arbejder alene, og at der ikke er ret meget kontakt med kunden. Man kan sige, at alt er godt, hvis der intet er sket på en vagt. Det er derfor en stor udfordring at gøre værdien af såvel den daglige indsats som eventuel innovation synlig for kunden.

SMV'erne bruger i øvrigt som regel ikke ordet 'innovation'. På sin vis er det også et frygteligt ord, der i dag kan betyde hvad som helst. Ofte noget med at være kreativ og tænke udenfor kassen, men dette er kun en del af en innovationsproces – idéerne bliver først rigtig innovative, når de får en forretningsmæssig realitet for virksomheden.

Hvorfor er serviceinnovation vigtig?

Fordi servicesektoren er en meget stor faktor i samfundets økonomi – op mod 80 procent af erhvervslivets samlede omsætning kommer fra service. Samtidig er det forbavsende hvor lidt innovation, der egentlig foregår indenfor operationelle serviceerhverv. Vores arbejde i projekterne har klare mål om at være med til at ændre dette.

Er der efter din mening forskel på serviceinnovation i store og små virksomheder?

Ja, det er der. De store virksomheder er mere systematiske, og de er dygtigere til at prioritere, hvad de vil. De større virksomheder har også flere ressourcer til strategi samt bedre forudsætninger for at kvalificere ideer, så de fx hurtigere ser, hvad der er værdt at gå videre med, og hvad der er spild. De mindre virksomheder arbejder ofte mere usystematisk med innovation. De har for så vidt ingen mangel på idéer, men ofte sker der ikke så meget med dem, fordi det er svært at komme videre uden procedurer og ressourcer. Idéerne bliver ved med at ligge og rode som noget, der nok er spændende, men svært at komme i gang med.

Innovation i SMV'er er ofte en slags fritidsbeskæftigelse, der ligger ud over den daglige drift. Investeringer i fornyelser er ofte der, hvor udviklingen er tydeligst. Hvis fx en virksomhed står overfor at skulle investere i en ny maskine, er det jo en anledning til at tænke innovation. Faren er her, at man måske glemmer at tænke virksomheden som en helhed, hvor forskellige dele skal spille sammen for at køre optimalt. Man glemmer timing, og man tænker måske ikke strategien ind.

Hvad skal der da til?

Det er vigtigt med en ildsjæl, der brænder for virksomhedens udvikling, og helst en ildsjæl med ledelsesopbakning. Dernæst gælder det sparring. Mit arbejde er ofte at være samlingspunkt for brugerdriven innovation, forretningsudvikling og brug af IKT i mindre virksomheder. Jeg hjælper til med at omsætte virksomhedens første flyvske idéer til konkrete opgaver som fx opbygning af en prototype, kundeinterviews eller anden research, der kan kvalificere virksomhedens idé.

Det gælder om at hjælpe virksomheden med at finde ud af, hvad den skal gå videre med, hvad der er teknisk muligt, hvad der findes på markedet af løsninger, og hvad det koster. Hertil kommer forretningspotentialet i idéen. Ofte mener de mindre virksomheder, at innovation er noget med at tage på messe og købe en lidt mere avanceret maskine – men det kan alle konkurrenterne jo også gøre, så det bringer ikke virksomheden så meget fremad.

Så ofte skal der ny teknologi til. Hvor meget af den teknologi findes allerede?

Utroligt meget findes i forvejen. Man kan ofte komme langt med free-mium apps, som man med stor fordel kan afprøve og få erfaringer med. Faktisk er det en god måde at kvalificere sine IKT-behov på, inden man går i gang med et dyrt softwareudviklingsprojekt. Ofte er der også uudnyttede funktionaliteter med stort potentiale i virksomhedernes eksisterende systemer.

Det kan ofte være banaliteter, der gør, at de eksisterende muligheder ikke udnyttes. Såsom at virksomheden ikke har en dedikeret medarbejder til IT-spørgsmål. Vel at mærke en medarbejder, der kender hele forretningen indefra.

En anden udfordring ved de eksisterende systemer er integration. Virksomhederne har forskellige systemer med vidt forskellig alder. Dem vil vi gerne have til at spille sammen hele vejen rundt, men det kan være svært. Ofte betyder leverandøraftaler, at data låses fast i bestemte systemer. Jeg diskuterer tit med virksomhedsledere, om man skal bevare det nuværende og finde på løpelsninger eller etablere noget nyt. Det sidste er radikalt, men det er også her, man kan høste de største gevinster.

Det afgørende spørgsmål er, om man ser IKT som en nødvendig støtteproces i virksomheden eller som noget vitalt, en driver, for virksomhedens innovation - altså en del af selve forrettningens kerne.

Kan store teknologiske udviklingsprojekter være relevante i små servicevirksomheder?

Ja, det kan de godt være. Det kan have stor værdi at kommunikere til branche og kunder, at virksomheden arbejder med noget helt enestående. Brancher tror generelt på konkrete eksempler, gode cases. Gode samarbejder med fremsynede virksomheder kan vi ikke få nok af.

Hvad ser du som de vigtigste teknologier for operationel serviceinnovation?

Jeg tror, at det allervigtigste lige nu er apps til medarbejdernes smartphones - selv om det nok er at stramme den lidt at gå ud fra, at alle servicemedarbejdere har en smartphone.

Men mere professionelle apps har meget store potentialer, når det gælder opsamling af data og integration bagud med virksomhedens systemer. Det bliver pludseligt muligt at udnytte sine data langt bedre til fx bedre dokumentation til kunderne, instruktion og kommunikation mellem servicearbejderne - eller ganske enkelt indblik i egen forretning. Men alt dette forudsætter, at systemerne kan tale sammen. At dataene er åbne. I SOS-projektet har vi meget fokus på positionering og lokationsbaserede services. Vi kan tracke vagternes smartphone via virksomhedens wifi-spots, så vagtens rute registreres automatisk. Det kan dels erstatte de kontrolbrikker, som vagten i dag skal sætte op og scanne, dels gøre det muligt at give vagten nye informationer, afhængigt af lokaliseringen. Vi arbejder også med at udvide vagtens sanser. Fx at han kan tilgå kameraer rundt i en bygning via sin telefon. Her drejer det sig ikke mindst om vagtens egen sikkerhed.

Hvad vil det betyde for medarbejderne?

Vores projekter er medarbejderdrevne for at sikre, at vi får det bedste ud af det, vi laver. Jeg ser ny teknologi til servicevirksomhederne som noget, der skal understøtte servicemedarbejderen i arbejdet og gøre ham eller hende bedre til opgaven eller give mulighed for at varetage andre opgaver; ikke som automatisering af arbejdet.

Derfor kan mere teknologi nemt betyde større krav til personalet og stigende behov for at kende mange forskellige systemer. Bygninger og anlæg bliver mere og mere intelligente. Det stiller krav, men giver også muligheder til servicemedarbejderen.

Hvis du skulle foreslå en ordning til at fremme innovation i mindre operationelle servicevirksomheder?

Grundelementet skulle være opbygning af længerevarende relationer mellem virksomheden og en sparringspartner udefra. Med fornuftige, længerevarende relationer opnår man den største videnoverførsel, fordi virksomheden og sparringspartneren begynder at tale det samme sprog og forstå hinandens opfattelser og problemer.

Publikationer på nettet, kurser og konferencer kan være udmærkede, men helst i forbindelse med sparring om, hvad der er relevant for virksomheden her og nu. Ellers bliver det alt for tilfældigt og uden værdi.

Det væsentlige er, at sparringspartneren kommer tættere på virksomhedens forretning, så sparringen kan ske på virksomhedens præmisser. Det må absolut ikke blive et læge-patientforhold, hvor den kloge doktor skal gøre den hjælpeløse virksomhed rask. Nej, det handler om samspil på et forretningsmæssigt grundlag.

Jeg tror, det næsten altid kan lade sig gøre, selv med de helt små virksomheder. Personligt er jeg i det mindste aldrig blevet afvist af en virksomhed. Rådgivning fås i mange prisklasser, og mange analyser kan udføres ret billigt.

Men så skal man vel kunne tale virksomhedernes sprog?

Ingen tvivl om det. Hvis jeg gik ud og spurgte en lille servicevirksomhed, om vi ikke skulle lave noget operationel serviceinnovation sammen, ville de nok synes, jeg var en underlig starut. Opgaven er at trække det væsentlige ud af det dér 'serviceinnovation' og kommunikere det på virksomhedens præmisser. Så skal man nok få en fornuftig snak.

Det gælder om at få teknologiudvikleren, forretningsudvikleren og servicemedarbejderen til at trække den samme vej. Når det lykkes, har jeg det mest fantastiske arbejde. Der er ingen tvivl om, at den personlige kontakt over længere forløb er det bærende i dette.



PROFIL: Anne Vorre Hansen er antropolog og har stort kendskab til brugerinddragende processer. Anne er ansat på Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut (DBI) som projektleder og ansvarlig for SOS-projektet. SOS står for ServiceOptimering i Sikkerhedsbranchen og er et projekt, der kombinerer DBI's viden om vagtbranchen og sikkerhed med Alexandra Instituttets IT-kompetencer i et stærkt samspil - samtidig med, at vagtbranchen inddrages i betydeligt omfang. Anne har tidligere drevet selvstændig virksomhed og været ansat som konsulent i IT-branchen med fokus på brugerdreven innovation og brugerinddragelse.



ROLLEN SOM INSPIRATOR ER MEGET VIGTIG...

Hvorfor interesserer du dig for serviceinnovation i SMV'er?

Dels kommer jeg selv fra konsulentbranchen og har selv været ansat i en lille IT-virksomhed, dels er jeg nysgerrig i forhold til menneskers rolle, ikke mindst den meget engagerede ejerleder. Derudover er DBI et GTS-institut, der skal formidle forskningsbaseret viden til SMV'er i dansk erhvervsliv, og her er forståelsen for innovationsprocesser afgørende. Min hovedopgave er SOS-projektet, og det er spændende, fordi vi i et forskningsprojekt har mulighed for at tage chancer og afprøve nye veje at gå. Målet er blandt andet at understøtte videnintegration i vagtvirksomheder. Vi vil ikke blot overføre viden; udfordringen er, at den ny viden skal optages, forstås og anvendes i virksomhederne. I SOS kan vi gå kreative veje for at opnå dette, og det er der brug for, for en lille vagtvirksomhed med fem medarbejdere sender ikke nødvendigvis en vægter på et sædvanligt tredages kursus. I stedet ser vi på, hvordan nye medier kan understøtte videnoverførsel i branchen.

Hvad er det særlige ved vagtvirksomheder og andre, der arbejder med operationel service?

Både vagtbranchen og fx rengøring er services, som kunderne sjældent ser, selv om de nyder godt af dem. De arbejder med områder, der berører deres kunder, som de ofte er meget tæt på. Samtidig er virksomheder, der arbejder med operationel service, ofte lidt oversete, og de beskæftiger mennesker med ret korte uddannelser. Operationel service er samfundsrelevant på alle leder og kanter, men vi har i projektet identificeret et forskningsmæssigt videnhul i forhold til innovation i den operationelle servicesektor. Det og samfundsrelevansen gør, at området er meget interessant at beskæftige sig med, og jeg håber, at vi kan opbygge ny viden på et underbelyst område.

Hvad er dine ambitioner for indsatsen i SOS-projektet?

For mig handler det om at understøtte. Hvordan vi kan være en sparringspartner; være en aktør, der gør det lettere for de små virksomheder at positionere sig i markedet. Det er min erfaring som konsulent, at mennesker på tværs af brancher har idéer. Det er ikke idéerne, der mangler, men de skal forfines, og vi skal se på, om de holder og kan afsættes i markedet. Samtidig fascinerer ejerlederne mig; dem der driver de helt små virksomheder. Det er spændende mennesker, der kan arbejde en vagtvirksomhed op fra grunden. Jeg vil meget gerne finde de rigtige måder at understøtte deres innovation og udvikling på.

Mener du, at man kan understøtte alle?

Jeg er glad for, at du siger understøtte og ikke hjælpe. Jeg har set NGO-repræsentanter i Afrika, der var frustrerede over manglende taknemmelighed fra befolkningen. Her kommer vi og vil hjælpe, og så er de ikke taknemmelige. Derfor er svaret nej, det tror jeg ikke, vi kan. Vi skal præsentere noget interessant for virksomhederne og være et positivt tilvalg. Det lægger jeg i at understøtte i stedet for at hjælpe. Vi skal have fingeren på pulsen, så virksomheden siger, at "de der GTS-folk kan noget, så dem skal vi have fat i". Det skal vokse ud af begejstring og relevans. Hellere det end prøve at 'redde' alle danske SMV'er. Virksomhederne er jo også meget forskellige, og vores ydelser er ikke nødvendigvis relevante for alle. Vi har haft den helt samme diskussion i SOS-projektet, hvor det blev for meget op ad bakke at inddrage de helt små virksomheder, der ikke var særligt interesserede i projektet. Derfor valgte vi at samarbejde med dem, der gerne ville være med, og faktisk kan vi i dag se, at vi har de største udfordringer med at inddrage de virksomheder, som vi måtte presse mest for at få med i projektet.

Hvor ser du de største udfordringer, når det gælder om at styrke SMV'ers serviceinnovation?

Først og fremmest har jeg en kæphest, angående hvordan innovation egentlig sker i den type virksomheder. Jeg tror, det sker som udvikling og praktisk strategiarbejde, der primært knytter sig til ejerlederen, og som han ikke nødvendigvis deler med resten af virksomheden. Hvis ikke strategien findes uden for lederens hoved, bliver udviklingen udelukkende baseret på ildsjælens forudsætninger og interesser. Derfor er udfordringen, at ejerlederen før eller siden bliver organisationens hæmsko, hvis han ikke bliver mere inddragende i forbindelse med strategi og udvikling. Fordi det vil sige, at den udvikling, der foregår, ikke foregår på organisationsniveau - og det er måske her, vi i højere grad skal stille skarpt. Det er svært at skabe innovation, hvis virksomheden ikke arbejder systematisk med udvikling og ud fra en kendt strategi, som hele virksomheden er med på. Vi kan se statistisk, at systematisk arbejde med innovation øger vækst og omsætning. Så hvis SMV'erne ikke arbejder systematisk med innovation, vil de møde de samme barrierer, som større usystematiske virksomheder gør. Det er interessant at dykke ned i, at det ikke kun er virksomhedsstørrelsen, der har betydning, men snarere måden man arbejder med udvikling på.

Som jeg ser det, er en anden barriere, at virksomhederne ikke ved, hvad de ikke ved. SMV'erne i vagtbranchen er meget fagspecifikke og finder kun inspiration indenfor deres eget område. Det er bagsiden af medaljen i forhold til at holde meget af sin branche. Man bliver ikke inspireret fra helt andre, skæve kanter. Virksomhederne er begrænsede af, hvad de tror, der kan lade sig gøre. Brancherne har det med at lukke sig om sig selv, og konkurrencen er hård, så der er ikke meget erfaringsudveksling mellem virksomhederne.

I SOS-projektet har vi mødt adskillige virksomheder med den holdning, at de ikke mener, vi kan udvikle noget banebrydende til dem. Det ændrer sig, når de møder teknikerne fra vores projektpartner, Alexandra Institutet. De har state-of-the-art teknisk viden og formår at koble den til en given branche. Det er ikke fordi, de har et specifikt produkt til vagtbranchen, men det virker, når de kommer med deres viden, som man kan sætte i spil og lave noget unikt med.

Går samfundets vækstambitioner går hen over hovedet på de små servicevirksomheder?

Faktisk lader det ikke til at ret mange af de virksomheder, vi har med at gøre, er synderligt interesserede i at vækste. Holdningen er, at hvorfor skal man have flere ansatte, hvis det ikke giver større overskud?

Virksomhederne har intet ønske om at vokse sig kæmpestore, de vil hellere have nærhed til kunderne. Ejerlederne har kærlighed til branchen og vil gerne kunne blive ved med at deltage i det praktiske arbejde. De har ikke lyst til at ende som administrerende direktører, der udelukkende sidder med administrative opgaver.

Som samfund er vækst en god målsætning, men det kunne være fint med en diskussion af, hvad innovation egentlig skal betyde for de små servicevirksomheder. Om fokus fortsat skal være på innovationen i sig selv eller i højere grad på formålet med innovation, også samfundsmæssigt.

I SOS-projektet har vi diskuteret, at det ikke er helt forkert at bruge begreber som empati og kærlighed. I et interview har en virksomhed sagt, at deres kunder ønsker at møde glade medarbejdere, som holder af arbejdet. Det vil sige, at kunden også har fokus på andet end ydelsen, og måske vi i højere grad kan understøtte SMV'ernes arbejde hen i mod at konkurrere på andre parametre end pris. Hvad vil det fx sige, at have glade medarbejdere, hvilke organisatoriske forhold og hvilken type rekruttering skal der til for at møde kundens ønske?

Jeg fornemmer på dig, at du ikke mener, at de traditionelle værktøjer til at skabe innovation virker her?

Nej, jeg tror ikke, at kurser, konferencer og rapporter virker på SMV'er i servicesektoren. Min allerførste erkendelse som projektleder for SOS-projektet var, at vi ikke skulle lægge mere i værktøjskassen om bruger-dreven innovation i SMV'er. Der er i forvejen masser af værktøjer, og de ligger online. Men det lader ikke til, at virksomhederne bruger dem. Jeg ved, at blandt andet Teknologisk Institut har haft stor succes med at køre innovationsprocesser sammen med virksomhederne. Men det er ikke min fornemmelse, at værktøjerne bliver brugt efterfølgende – når der ikke længere sidder en konsulent og tager virksomhederne ved hånden.

Jamen, hvad mener du så, der skal gøres?

Jeg tror, vi er tilbage ved inspiratorrollen. Det er unikt for DBI, at vi kan koble megatrends og højteknologisk viden med solidt kendskab til vagtbranchen. Det skal være vores rolle at præsentere SMV'erne for de muligheder, der er, og så lade dem selv tage teten.

Man kan også sige, at det at lave en værktøjskasse bare er at sige, at her er der en kasse værktøjer til dig. Så er vi tilbage til hjælpetankegangen, som måske er den helt forkerte indgangsvinkel. Og så sker der oven i hatten det, at det hele bliver for akademisk.

De fleste GTS'er er gode til at møde virksomhederne i øjenhøjde, når det gælder konkrete opgaver, men når vi skal formidle noget mere generelt som innovation, så henvender vi os nærmere til andre GTS'er og forskningsinstitutioner.

Vi kan tale meget om barrierer for vækst i små og mellemstore virksomheder, men det ville være stærkt, hvis virksomhederne kunne genkende sig selv i debatten.

Hvordan kan DBI blive den inspirator, der er brug for?

Det er meget nyt for DBI, at tænke vores rolle på den måde. Jeg har haft en række kundemøder, hvor vi har talt om mulighederne for, at DBI indgår i virksomhedernes helt tidlige udviklingsfaser og her kan særligt inspiration være attraktivt for virksomhederne.

Det kunne for eksempel være en serviceydelse med titlen 'State-of-the-art- indenfor detektorer'. Det må vi kunne tilbyde, men det kræver naturligvis, at vi skal være sikre på, at vores viden er state-of-the-art. Som inspirator skal vi selv være mere selvkritiske og overveje, om DBI indgår i de rette netværk, partnerskaber og forskningsrelationer, så vi kan levere helt opdateret viden. Det tror jeg sagtens, at vi kan.

En anden ydelse kan være inspirationsoplæg. Det skal ikke være rapporter, men oplæg i stil med fremtidsforskernes. Vores skal blot handle om emner, der knytter sig til brand og sikring. Det kunne være en god måde at understøtte SMV'erne på. Hvis vi giver dem et oplæg om relevante megatrends, skal de nok selv få ideerne. Så kan de eventuelt vende tilbage til os, når det gælder processerne, der skal føre idéerne ud i livet.

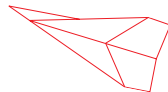
Oplæggene kunne for eksempel handle om, hvad det betyder for vagtbranchen, at der flytter flere og flere mennesker til byerne, og at vi bygger højere og højere. Det betyder noget for både brandsikkerhed og sikring, ingen tvivl om det. Hvordan arbejder en vagt virksomhed i verdens højeste hus?

Blot er det vigtigt, at sådanne oplæg tager udgangspunkt i målgruppen. Deltagerne skal komme, fordi de finder emnet spændende og relevant. Det kan måske også få virksomhederne til at tænke lidt mere langsigtet, fordi det bliver tydeligt, at der er trends i samfundet af betydning for netop dem.

Har du gjort dig andre tanker om fremtiden?

Vi har som GTS-institut en forpligtelse til at bygge bro mellem forskning og dansk erhvervsliv. Det er i sig selv en spændende udfordring, og samtidig en fantastisk rolle, fordi vi selv skal være helt opdaterede for at kunne levere forskningsbaseret viden. Udfordringen ligger netop i rollen som brobygger – vi skal ikke blot stille viden til rådighed, vi skal sikre at viden bliver bragt i anvendelse og i sidste ende understøtter SMV'ernes udvikling.

Det er derfor jeg tror, at vi i de næste år kommer til at fokusere mere på videnintegration. Og det forudsætter, at vi grundlæggende forstår vores målgruppes behov og forudsætninger og ikke kører på automatpilot i forhold til vores egne ydelser. Kunsten er, at vi sideløbende med arbejdet med SMV'erne udvikler vores egen forretning i et tæt samspil med slutbrugerne.





ServiceOptimering i Sikkerhedsbranchen er et forsknings- og udviklingsprojekt, der gennemføres af Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut i samarbejde med Alexandra Institutttet. Projektet er medfinansieret af Styrelsen for Forskning og Innovation og afsluttes ved udgangen af 2012.

Formålet er at hjælpe den danske vagtbranche med at udvikle IKT-baserede serviceydelser for at skabe vækst og nye forretningsområder – samtidig med, at vagtbranchens kunder oplever en værdiforøgelse.