

Om å opprette et samskapingsnettverk

Hvordan kan små og mellomstore bedrifter danne strategiske allianser for digitalisering og vekst?

Whitepaper, av førsteamanuensis Niels F. Garmann-Johnsen, prof. Tom Roar Eikebrokk og prof. Dag H. Olsen, alle UiA, versjon nov. 2021.

Sammendrag/innledning: Dette er en artikkel som delvis er et populærvitenskapelig utdrag av de to informasjonssystem-vitenskapsartiklene "Co-creation in networks of SMEs: a conceptual model of the co-creation process"¹ og "The Co-creation Canvas".² Den fremhever også potensielle temaer for fremtidige allianseledere å gjøre seg kjent med, og introduserer VOIL - Virtual Open Innovation Lab.

Hvorfor samskape?

Bakgrunnen for denne artikkelen er endringene i næringslivet som digital endring av samfunnet forårsaker, og en bekymring over de fremtidige mulighetene for de små og mellomstore foretakene som danner "vekstlaget", underveksten og den største delen av de fleste lands økonomier. De fleste bedrifter er vant til å konkurrere med selskaper som er omtrent som seg selv. Men digital endring betyr at konkurransen kan komme fra nye aktører utenfor de kjente markedsområdene, med nye måter å skape verdier for kunder (og tjene penger) som er radikalt forskjellige fra de etablerte næringene.

Nye digitale aktører utfordrer verdikjeder og transformerer bransjer direkte og indirekte. Digitale plattformsselskaper kobler sammen leverandører og brukere av varer og tjenester på nye måter og endrer mønstrene for verdiskaping og markeds kontroll underveis. Uten bevissthet rundt endringene, kan 'analoge' aktører risikere å bli utkonkurrert.

Hvordan samskape?

Små og mellomstore bedrifter, SMBer, kan skaffe seg og utnytte ressurser til vekst, endring og kraften i digital teknologi gjennom strategiske allianser med andre små og mellomstore bedrifter eller konkurrenter, med større selskaper, myndigheter eller academia (f.eks. ved hjelp av student-trainees). Ressursene som kan anskaffes på denne måten, kan omfatte:

- Kompetanse (kompetanse i teknologier og evner for økonomi og ledelse)
- Kapasitet for vekst, mer rasjonelle prosesser og stordriftsfordeler
- Nye digitale evner, for eksempel arbeidsstyrker som er trent for arbeid med maskinvare- og programvareplattformer
- Tilgang til viktige kunder og markeder
- Finansiering og økonomi, herunder kyndighet i utnyttelse av virkelmiddelapparat og støtteordninger for forskning, utvikling og innovasjon

Listen er ikke uttømmende. Ved å danne partnerskap og få tilgang til slike ressurser kan SMBer håpe å kunne konkurrere på bedre vilkår, og sikre overlevelse og videre vekst (se også figur 1-3). Men det kan være barrierer for vellykket etablering av strategiske allianser.

¹ Eikebrokk, T. R., Garmann-Johnsen, N. F. and Olsen, D. H., 2021. Co-creation in networks of Small and Medium-sized Enterprises: a conceptual model of the co-creation process. *Procedia Informatics*, 181, p.360-366.

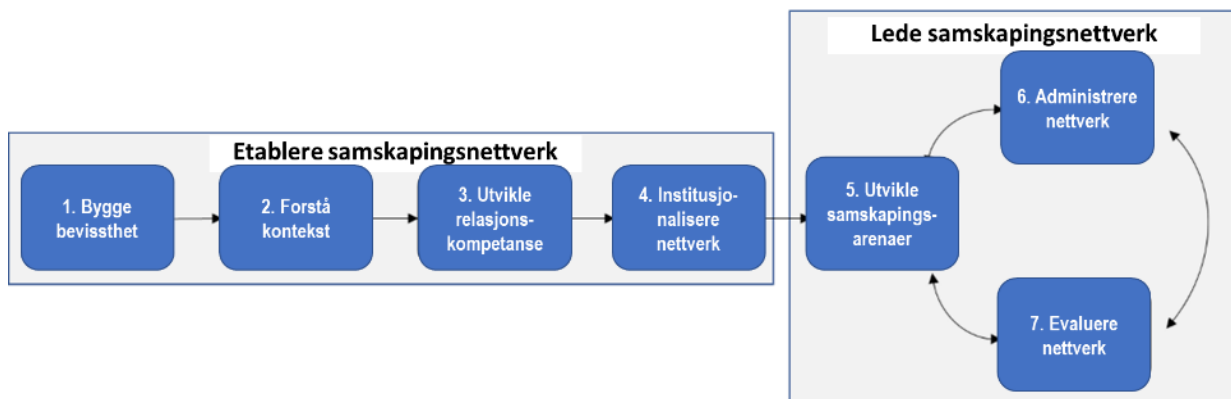
² Garmann-Johnsen, N. F., Olsen, D.H. and Eikebrokk, T.R., 2021. Co-creation Canvas. *Procedia Informatics*, 181, p.189-197.

Barrierer for vellykket samskaping, og hvordan man kan overvinne dem

Det å danne partnerskap, f.eks, med andre selskaper, kommer med sine egne potensielle fallgruver. Frykt for tap av autonomi eller IPR, – Immaterielle rettigheter, kan være blant de viktigste bekymringene for mange SMB-ledere. Ønsket om autonomi og uavhengighet kan være selve grunnen til at virksomheten ble etablert i første omgang. Selskapet kan være familieeid og ha et merkenavn med en historie som eierne eller lederne kanskje ønsker å opprettholde. Selv om fordelene ved å inngå et strategisk partnerskap for digital endring og vekst oppveier ulempene, kan gjenværende bekymringer for SMBer være hvordan man skal fordele risiko og fremtidige inntekter og få den rette virksomhetsstyringen for partnerskapet på plass.

Endringer i rammebetingelser og markeder fører oftest til konklusjonen at de både krever vesentlige endringer, men at de samtidig åpner for nye muligheter. En SMB-bedriftsleder fokuserer dermed på mulighetene for å fornye selskapets produkter og tjenester for å øke verdien av dem for kundene, og dermed bedriftens konkurransekraft. Sammen med erkjennelsen av fornyelse, er spørsmålet om hvordan man best kan få dette til. Lederen er ofte bevisst på at utvikling av et nytt produkt/tjenestekonsept krever ressurser man ikke har og dermed hjelp utenfra gjennom et strategisk partnerskap med andre virksomheter. Dette høres enkelt ut, men i praksis er det utfordrende. Hvordan bør lederen gå fram for å danne en strategisk allianse som kan støtte en slik forretningsutvikling og innovasjon? Og, hvordan få partnere interessert og villige til å delta?

Basert på litteraturanmeldelser og egen forskning har denne artikkelens forfattere, forsøkt å svare på disse spørsmålene og an vise en konseptuell modell for en prosess der ulike spørsmål og muligheter kan tas opp, og adresseres, ett steg av gangen (se figur 1).



Figur 1 Prosessmodell for samskaping, "co-creation".

Samskapings-lerret

Forretningsmiljø og samfunn Hvilke endringer skjer her, som er av betydning for oss, f.eks. nye teknologiske muligheter? Hva er våre felles utfordringer?	Økosystem Hvem kan hjelpe oss?	Forretningsprosesser Hva kan vi gjøre bedre, sammen?	Verdiforslag Hva slags nye og bedre verdiforslag og tilbud kan vi gi til våre felles kunder?	Kunderelasjoner Hvordan kan vi sammen forbedre våre kunderelasjoner?	Kundesegmenter Hvem er våre felles kunder? Hvilke nye og forbedrede kundereiser og -opplevelser kan vi samskape?
	Hvem kan vi danne et nettverk med? Samskapingspartnere	Nøkkelressurser Hvordan utfyller vi hverandre, og kan vi sammen forsterke våre ressurser?		Markedskanaler Hvilke nye kanaler til kundene kan vi utnytte sammen?	
Kostnadsstrukturer Hva vil være effekten på våre kostnader?			Innteksstrømmer Hva vil være effekten på våre innteksstrømmer?		

Figur 2 Et lerret med sentrale spørsmål å besvare i prosessen med å etablere et samskapingsnettverk, jf. figur 1.

1. Bygg bevissthet

Proessen kan startes av ett enkelt selskap som utfører en strategisk prosess eller SWOT-analyse (Styrker, Svakheter, Muligheter, Trusler) eller andre typer metoder for kartlegging av sine aktiva og ressurser. Det kan også være en sosial prosess som involverer representant fra flere selskaper, i møteplasser tilrettelagt av en "pålitelig tredjepart"; industrielle klynger eller handelskamre, akademia og samfunnslaboratorier, eller det offentlige virkemiddelapparatet. Sluttproduktet av dette kan også være felles forståelse av felles trusler og muligheter som involverer flere selskaper.

Denne felles bevisstheten kan omfatte en oversikt over ikke-utnyttede muligheter og underutnyttede ressurser og kompetanser i hvert selskap, som kan utfylle hverandre. Et verktøy å benytte seg av denne og påfølgende steg i prosessen med å etablere et samskapingsnettverk, er illustrert i figur 2 (se også eksempelet i figur 4).

2. Skape forståelse av kontekst

For å skape en felles forståelse av endringer i rammebetingelser og marked; sammenhengen som – nå bevisstgjorte – bedrifter jobber under, må det utvikles et felles virkelighetsbilde. For å skape et slikt bilde av markedet og konkurransen, kan en forståelse av begrepet; forstyrrende («disruptive»), asymmetrisk konkurranse være nødvendig. David Rogers har i sin bok "The Digital Transformation Playbook"³ definert asymmetrisk konkurranse som aktører med et radikalt nytt verdiforslag, som delvis konkurrerer med SMB'ene i noen markedsområder, men ikke i andre. Et eksempel her er Amazon bøker, en konkurrent til både tradisjonelle utgivere og bokhandel-kjeder. De tilbyr også forfattere en selvpubliserings-tjeneste, noe som inneærer en «kortslutning» av tradisjonelle forlagstjenester. En annen strategi som brukes av de nye digitale markedsaktørene, ifølge Rogers, er omformidling («intermediation»), der en ny tjeneste etablerer seg mellom leverandører og kunder. Et eksempel her er OTAs, online reisebyråer («travel agencies»), som Momondo, Hotels.com etc., som formidler hotelovernatting, og flyreiser, og dermed skaffer kunder til disse andre aktørene (hoteller, flyselskaper), men også tar en betydelig andel av den totale prisen og verdien som skapes.

³ Rogers, D. L., 2016. The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia University Press.

Jon Iden og Bendik Bygstad har i en artikkel⁴ vist hvordan en nordisk hotellkjede (Choice-kjeden) startet å konkurrere mot internasjonale OTAs, gjennom sitt eget reward-system. Vi vil finne en slik plattformisering;⁵ asymmetriske eller mellomliggende aktører, i både nedstrøms og oppstrøms (business-to-business – B2B) markeder. Iden og Bygstads artikkel viser eksempler på mulige mottrekk.

Ved å kartlegge verdikjeden – kan slike trusler avdekkes. Rogers foreslår begrepet verditog-baner, «value-train», istedenfor verdikjeder, for å illustrere at det i den digitaliserte økonomien kan være flere *alternative linjer* mellom produkt- og tjenesteprodusenter, og forbrukere. En fremvoksende allianse av små og mellomstore bedrifter kan brainstorme hvor asymmetrisk konkurranse eller omformidling som kan senke avkastningen, kan oppstå, eller allerede eksisterer, og kanskje designe mottiltak. Dermed kan de beholde kontroll over sine markeder, f. eks., ved å etablere sin egen felles digitale plattform⁶.

3. Utvikle relasjonell kompetanse

Deltakerne i et samskapingsnettverk og fremvoksende partnerskap eller allianse må investere i det felles sosiale miljøet, for å skape tillit og fremme ideen om at investering, deling av ideer og sjenerøs oppførsel i slike allianser til slutt vil lønne seg for deres eget firma. På den annen side er det viktig at man ikke forventer en kalkulert avkastning, da det kan være et betydelig etterslep i tid mellom en investering i samskapingsaktiviteter og avkastning på investeringen.

Å bygge på positive erfaringer fra tidligere allianseprosjekter kan fremme troverdigheten til fordelene ved nye forretningspartnerskap. Deltakelse av offentlig sektor (potensielt også ved at det offentlige bidrar med prosjektfinansiering), industrielle klynger og bedriftsnettverk, sammen med akademia og studentressurser, kan styrke arbeidet med å skape vellykkede partnerskap for digitalisering.

4. Institusjonalisering av samskapingsnettverk, og veien videre

På et tidspunkt må alliansen bekreftes gjennom institusjonalisering av den. I forbindelse med å formalisere den, må en felles ledelse og plan for gjennomføring av det første felles tilstrekkelig levedyktige⁷ produktet (altså med tilstrekkelig grad av innovasjon og kvalitet) utvikles, ref. Figur 1 – trinnene 5-7 (utvikle arenaer, administrere nettverk og evaluere/ omorganisere nettverk ved behov). Et tilstrekkelig levedyktig produkt (i innovasjonslitteraturen⁸ kalt for «Minimum Viable Product», MVP) er en versjon av et konsept, produkt eller en tjeneste med akkurat nok funksjoner til å kunne brukes av tidlige kunder som deretter kan gi tilbakemelding for fremtidig (eller kontinuerlig) konsept- og produktutvikling.

En innovasjon, i form av et nytt produkt eller en ny tjeneste kan utformes på mange måter. Design Thinking – markedsundersøkellesmetoder kan brukes til å kartlegge markedsbehov (kundesegment⁹ eller -segmenter, med tanke på at det kan være flere kundetyper, spesielt i B2B - handel).

⁴ Bygstad, B., & Iden, J., 2017, November. Competing in digital infrastructures. How a Nordic hotel chain competes with the online travel agencies. In Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT (Vol. 25, No. 1).

⁵ Ref. e.g., Menzel, T., & Teubner, T., 2020. Green energy platform economics—understanding platformization and sustainabilization in the energy sector. International Journal of Energy Sector Management.

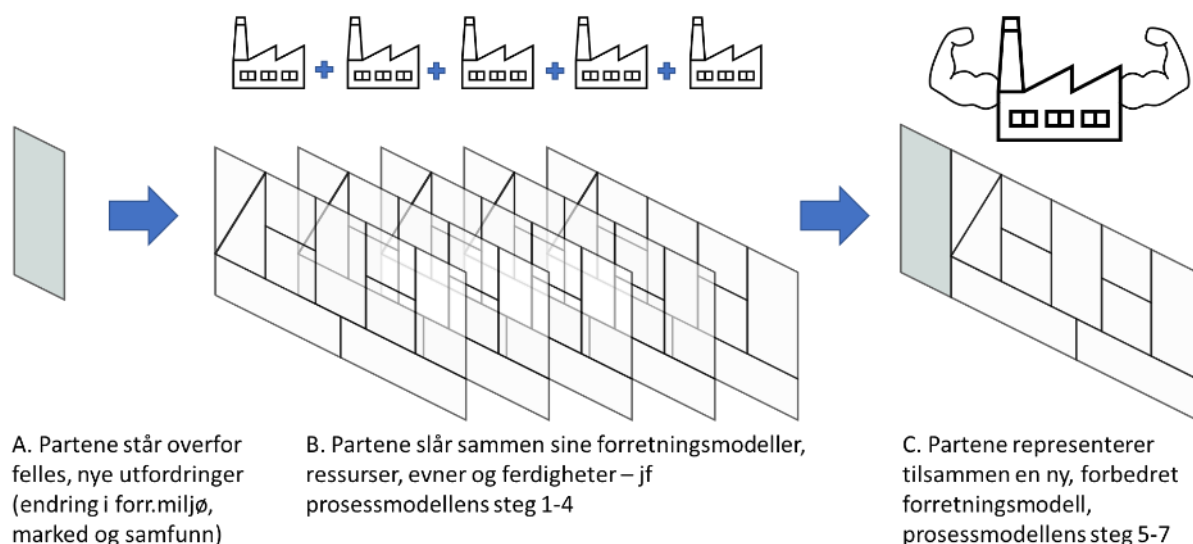
⁶ Ref. e.g., Hydle, K., Hanseth, O., Aanestad, M., & Aas, T. H., 2021, January. Digital Transformation through Collaborative Platformization: A Study of Incumbent-Entrepreneur Relations. In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (p. 5831).

⁷ Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L., 2018. The design thinking playbook: Mindful digital transformation of teams, products, services, businesses, and ecosystems. John Wiley & Sons.

⁸ Ries, E., 2011. The lean startup. New York: Crown Business.

⁹ Lewrick et al, 2018 (Op.cit.).

Brainstorming-workshops for ideutvikling mot et nytt felles verdiforslag, som oppfyller disse behovene, er en del av den samme designmetodikken. Lerreter («canvases»), strukturerte modeller med sentrale spørsmål (jf. figur 2) er en kjent teknikk som brukes i slik forretningsutvikling. Denne artikkelens forfattere har sammen utarbeidet et lerret som deltakerne kan bruke til å analysere rollemodeller/eksempler (forfatterne har gjengitt noen eksempler i artikkelen, for eksempel figur 4 og 5) eller konkurrenter, og kartlegge/utvikle en ny, felles forretningsmodell. Lerretet er basert på Osterwalders velkjente og mye anvendte forretningsmodell-lerret¹⁰, men med det skillet, at elementet "Nøkkelpartnere" er nyansert i hhv. øko-systemet som den strategiske alliansen er en del av og kan trenge system-ressurser fra, f eks sentrale IKT-plattformer og standarder, og selve alliansen for samskaping. Dette bringer oss til spørsmålet om hvordan vi som SMB skaffer oss et samskapingsnettverk, et tilstrekkelig godt samarbeid mellom egnede aktører for å skape en innovasjon som er god nok i markedet? Innovasjonslitteraturen omtaler slike samskapingsnettverk som («Minimum Viable Ecosystem», MVE). Hvordan designe MVE-konseptet er beskrevet i boken "The Design Thinking Playbook - Mindful Digital Transformation ..." av Michael Lewrick, Patrick Link og Larry Leifer¹¹. En ting å tenke på her er at en viss jevnbyrdighet i bedriftenes størrelse og bakgrunn er en fordel når man skal bygge tillit i en allianse.




Figur 3 Samskapingprosessen med sammenslåing av forretningsmodeller, visualisert, jf. figur 1 og 2.

¹⁰ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A.-Y., & Ferreira, J. J. P., 2011. Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. (Wiley).


¹¹ Lewrick et al, 2018 (Op.cit.), p. 240-253.

Samskapings-lerret

Forretningsmiljø og samfunn Opplevelses- bedrifter i et norsk fylke: Preget av - Lav lønnsomhet Dyre billett- tjenester Mange små bedrifter ----- U-utnyttede muligheter innenfor sosiale medier og kunderettet teknologi	Økosystem Fylket Akademia System- Platt- former 45 små bedrifter, System- leverandør Samskapings- partnere	Forretnings- prosesser Samskaping av nye felles tilbud, Strategisk publikums- utvikling	Verdiforslag Bedre målrettet markedsføring mot potensielle kunder, utvide markedet, merkevare- bygging, Samskape nye tilbud, f eks pakketilbud 	Kunderelasjoner Nærere relasjoner til kunder gjennom bedre kunde- oppfølging	Kundesegmenter Både fastboende og sesong- turister: Bruke CRM- og målgruppe- data til å segmentere kunder og målrette kampanjer
		Nøkkelressurser Utvikle felles billett- og kunde- oppfølgings- system (CRM)		Markedskanaler Internett, sosiale medier, nyhetsbrev, kampanjer	
Kostnadsstrukturer Kostnadsdeling: Høyere samlet kapitalkostnad, men lavere billettkostnader for de enkelte bedriftene		Inntektsstrømmer Økt salg og inntekter			

Figur 4 Et eksempel på samskapingslerretet - fylt ut med et case fra kreative bransjer som teater og arrangement-bransjen, som samarbeider om å utvikle et felles Kundeoppfølgingsssystem «Customer Relationship Management» (CRM) og e-billett- salgssystem.¹²

Samskapings-lerret

Forretningsmiljø og samfunn Sykehus- markedet: Få store kunder; anskaffelser på sykehus sentraliseres normalt. Koronakrise, våren 2020, åpner for mer direkte kjøp; sykehus - leverandør En mulighet for koordinerte, produkt- og servicepakker oppstår	Økosystem Norsk e- helseklynge, Norsk IT- Klynge, Felles FoU Prosjekter/ grupper 4 selskaper med geografisk nærhet, med.tech og IT Samskapings- partnere	Forretnings- prosesser Samskaping av felles verdiforslag	Verdiforslag Et helhetlig produkt- og tjenestetilbud, komplette tjenester: 4 selskaper; sykehusseng- produsent, en smart-sensor produsent, overvåkings- tjenester og spesialiserte rengjørings- tjenester 	Kunderelasjoner Forenklet håndtering av kunde- relasjoner	Kundesegmenter Lokale sykehus, lokale innkjøps- ansvarlige og medisinsk personell
		Nøkkelressurser De forskjellige selskapene, spesialitetene og produksjons- kapasiteten		Markedskanaler Koordinerte leveranser, og oppfølging, servitisering av pakke	
Kostnadsstrukturer Mindre sløss, bedre produksjons- og serviceplanlegging		Inntektsstrømmer Mer stabile inntektsstrømmer (servitisering)			

Figur 5 Et annet eksempel på samskaping - et produktrettet samarbeid, fra helse-sektoren.¹³

Tjenestedesign eller prosessmodellering med sikte på å finne skjæringspunktet mellom det som kundene trenger og vil ha, og det som samtidig tilfredsstillende en felles utviklet (ny og bedre) standard for etikk og bærekraft, som en del av det nye verdiforslaget (muliggjort av teknologi), kan være et samlende mål for grupper av bedrifter.

¹² Eikebrokk T. R., Lind E., and Olsen D. H., 2018. Digital Transformation in Small and Micro-Sized Firms: A Case Study of a Performing Arts Cluster. In Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT 2018 Sep 17 (Vol. 26, No. 1).

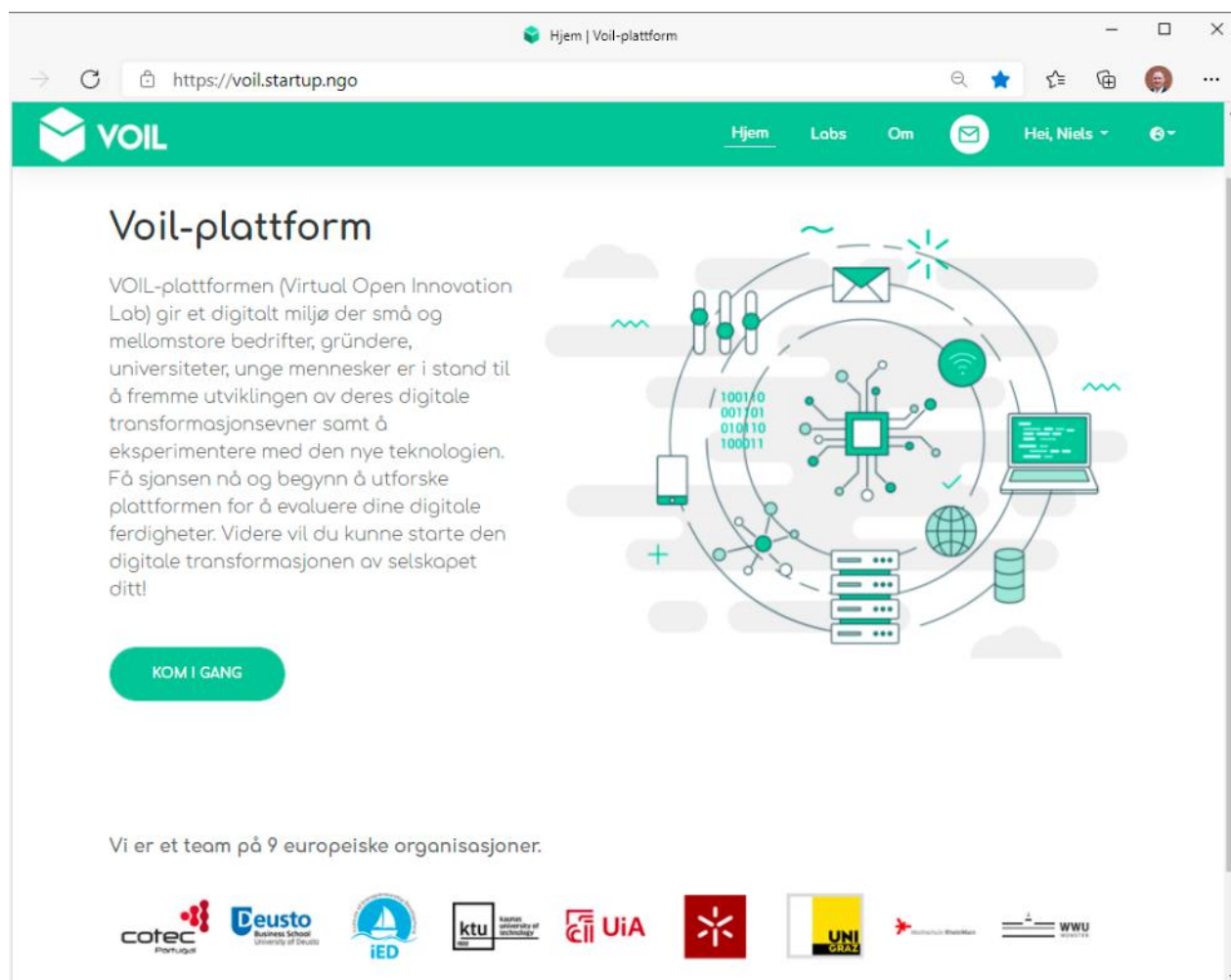
¹³ En takk til Tor Åge Fjukstad, avdelingsleder i Norwegian Smart Care Cluster, for eksempelet!

Etter å ha kartlagt forretningsmodellen og strategiske krav, kan nye digitale løsninger som muliggjør den nye felles forretningsmodellen og verdiforslaget prototypes og testes, ved hjelp av f.eks, laboratorieressurser fra VOIL – Virtual Open Innovation Lab.

VOIL – the Virtual Open Innovation Lab

I 2018-19 tok UiAs IIS og CeDiT-forsknings-senter-medlemmer sammen med kolleger i ERCIS-nettverket (European Research Centres for Information Systems) initiativ til å danne et internasjonalt kompetansesenter for digital transformasjon i små og mellomstore bedrifter som fungerer som et arnested for dannelsen av konsortier og forsknings- og utviklingsprosjekter.

Et av prosjektene som er dannet er VOIL-Virtual Open Innovation Lab. Dette Erasmus-pluss prosjektet med 9 deltakere fra forskjellige europeiske land, har vært med på å utvikle en plattform for digital kompetanse¹⁴-evaluering og opplæring, og sandkasse-utvikling og testing av nye teknologier som blockchain og kunstig intelligens. Den er åpen for både studenter og arbeidsliv/bedrifter. VOIL-plattform (se figur 6) ble lansert i oktober, 2021.



Figur 6 VOIL plattformen, faksimile (under utvikling, våren 2021)

¹⁴ Se <https://www.voil.eu/> (Besøkt april 2021). Portalen lanseres som <https://voil.startup.ngo/>. Om samskaping, se <https://voil.startup.ngo/labs/transformation-lab/co-creation> (krever registrering, men det er gratis). Nettstedet er på engelsk, men en automatisk oversettelse finnes (knapp øverst til høyre).

Hvordan høste gevinster fra samskaping?

Den største gevinsten SMBer kan få gjennom samskaping er uten særlig tvil, nye digitale evner, inkludert evnen til å kunne tiltrekke seg, og beholde, en arbeidsstyrke av digitalt kyndige entreprenører/innovatører.

Et godt samarbeid med de ansatte skaper store fordeler gjennom smidighet, engasjement og effektivitet. Samarbeid og samskaping, med bred involvering av alle ansatte i bedriften er typisk for norsk og nordisk bedriftskultur og omtales som den nordiske modellen¹⁵. Det finnes en rekke gode eksempler på hva en oppnår med samskaping med ansatte¹⁶. Gjennom samskaping også mot andre bedrifter/organisasjoner med interessant kompetanse på mange områder, kan man komplettere den samlede kompetansen, noe som gir alle medlemmene i alliansen nye muligheter. VOIL – Virtual Open Innovation Lab, og Samskappingslab'en (Co-creation and Transformation Lab) i denne, kan være en god verktøykasse som kan hjelpe bedriftene i gang med samskaping og digital transformasjon, slik at man lettere kan høste slike gevinster¹⁷.

I tillegg til en større samlet arbeidsstyrke som kan mobiliseres til innovasjon og nyutvikling, vil et større miljø være mer levedyktig på lang sikt og også være mer attraktivt som arbeidsplass for kandidater fra akademia; nyutdannede studenter. Et slikt miljø vil også være med i stand til å raskt få satt slike ressurser inn i arbeidsprosessene i de deltakende bedriftene, og dermed komme raskt i gang med nyutvikling. Mange universiteter og høyskoler legger til rette for slikt student-entreprenørskap. F. eks. Universitetet i Agder, UiA, har skapt Kompetansetorget¹⁸ – der bedrifter kan få hjelp til et prosjekt eller en oppgave i sin virksomhet ved å opprette bachelor- og masteroppgaver. De kan også registrere stillingsannonser på Kompetansetorget som er synlig for UiA-studenter, samtidig som at studentene kan publisere sin CV og evt. portefølje av prosjekter, via samme portal.

¹⁵ Se bl.a. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/> (besøkt april 2021).

¹⁶ Garmann-Johnsen, N. F., Helmersen, M., and Eikebrokk, T. R., 2018. Worklife Ergonomics in Digital Co-Creation: The 'What', the 'Why' and the 'How'. European Journal of Workplace Innovation 2018; Volume 4. (1).

¹⁷ Er du interessert i å vite mer om dette, har erfaring med liknende prosesser, eller ønsker å ta i bruk disse samskappings-verktøyene, så ta gjerne kontakt med artikkelforfatterne! Epost, korresponderende forfatter: niels.f.garmann-johnsen@uia.no.

¹⁸ Se <https://kompetansetorget.uia.no/arbeidsgiver> (besøkt april 2021).