

# Nøjsom innovation – sådan.

**Kan man skabe ny værdi for brugerne – uden at øge omkostningerne?**

**Kan man udvide sit marked ved at tilbyde løsninger, der er billigere og tilgængelige for langt flere?**

## FAKTA

Danske virksomheder vil oftere blive udfordret af et krav om større værdi og lavere pris. Hvis virksomhederne formår at udvikle mere nøjsomme løsninger, vil de kunne forny deres relevans og få bedre forudsætninger for at trives på de markeder, der ser ud til at drive den globale økonomi i de kommende år.

# Pres på prisen

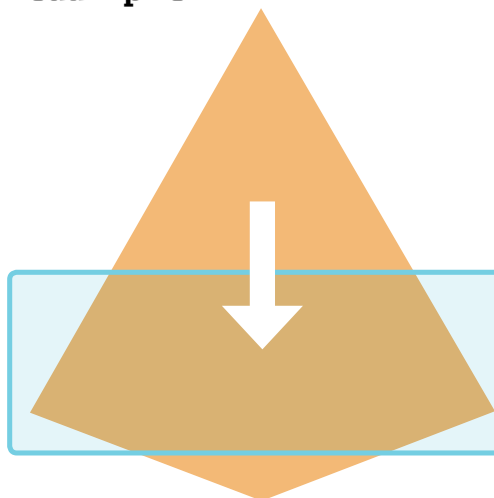
Danske virksomheder har klaret sig godt ved at udvikle stadig mere avancerede løsninger i høj kvalitet. I takt med stigningen i velfærd voksede forbrugernes krav om kvalitet, funktionalitet, bekvemmelighed og oplevelser - og danske virksomheder har haft kvalifikationer til at gå forrest i den udvikling. I dag er langt størstedelen af den danske eksport varer, der ligger i den øvre ende af deres kategori.

Meget tyder imidlertid på, at flere og flere danske virksomheder bliver nødt til også at tænke i helt andre baner, hvis de fortsat skal være relevante i forhold til de fremtidige vækstmarkeder.

Den økonomiske vækst i de vestlige lande er stagneret, og mange steder er økonomien i alvorlig krise. Forbrugerne er klemte og tilbageholdende, og de offentlige budgetter er reduceret. Resultatet er, at det midterste segment af markedet skrumper, fordi flere kunder køber billigere løsninger end hidtil.

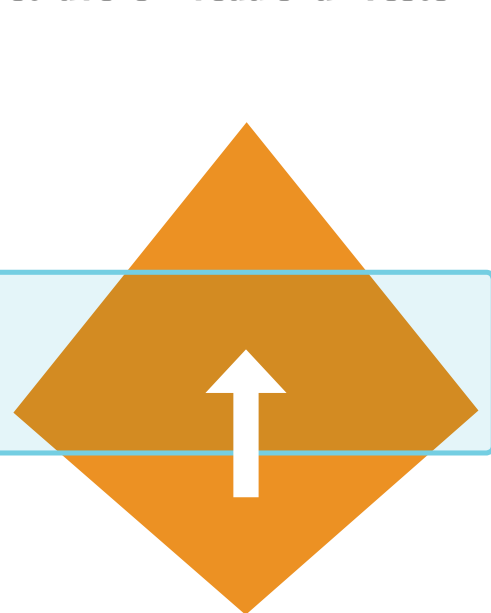
I udviklingslandene – emerging markets – er der til gengæld hastig vækst, og hundreder af millioner mennesker er på vej ind i storbyernes middelklasse. Her efterspørges der imidlertid løsninger i en helt anden, billigere prisklasse end den, danske virksomheder typisk kan levere.

## I de modne markeder forskydes forbruget nedaf i pris



Man må forvente, at forbrugerne fremover i højere grad vil efterspørge løsninger, som leverer "need to have" til en overkommelig pris. Problemet er, at danske virksomheder – groft

## I emerging markets får langt flere råd til forbrug – men på et lavere niveau end i Vesten



sagt - er mere vant til at konkurrere på "nice to have". Det, der gør mange danske produkter til noget særligt, er funktioner og kvaliteter, der ikke er strengt nødvendige for en stor del af brugerne.

Når væksten i markedet især ligger i lavprisdelen, presser det danske virksomheder på to måder:

1. Omsætningen i den høje ende af markedet vil falde eller stagnere, men virksomhederne har svært ved i stedet at udvikle løsninger, der er attraktive for den lave del af markedet.
2. Samtidig vil de største og bedste virksomheder fra emerging markets brede sig til de vestlige markeder. Vi vil se langt flere globale brands fra Kina, Indien og Brasilien, og de varer, de sælger, vil være udviklet med baggrund i lande, hvor det er helt naturligt, at kunderne ser meget nøje på prisen.

**Alt i alt er det påtrængende, at finde måder for mange danske virksomheder at forny deres relevans i forhold til det, der efterspørges på markederne nu og fremover:**

**Nøjsomme løsninger, der opfylder brugernes behov til en langt lavere pris.**

### **Det er ikke nok at lave det samme på en billigere måde**

Nøjsomme løsninger for danske virksomheder handler ikke om at producere de sædvanlige varer i den ringest mulige kvalitet. Dansk industri kan ikke konkurrere på at lave tingene dårligt – det er andre lande langt bedre til.

At producere billigt og effektivt er en vigtig måde at gøre tilbuddet til en økonomisk presset kunde mere attraktivt, men det er ikke nok.

Derfor er danske virksomheder nødt til at konkurrere ved at tilføre værdi for slutbrugeren på nye måder, der ikke øger omkostningerne.

Det er en væsentlig pointe, at det handler om nøjsomme løsninger – ikke enkeltstående produkter.

Værdien for brugeren ligger ikke kun i det enkelte fysiske produkt, men i stigende grad i de services og systemer, der indgår i anvendelsen. Det er den samlede løsning, der er konkurrencedygtig, og den kræver i stigende grad nytænkning på de dele, der skaber værdi for kunden gennem bedre omgivende services og nye forretningsmodeller.

### **Boliga – Sælg huset selv**

Websitet Boliga har gennem en årrække systematisk udviklet moduler, der gør det enkelt og trygt for privatpersoner selv at udføre de opgaver, som ejendomsmæglere sædvanligvis tager sig af, eksempelvis at skaffe boligfoto, tilstandsrapport, opstille købekontrakt, skrive skøde og fremvisning af huset. Normalt er omkostningen til ejendomsmæglere i størrelsesordenen 50-100.000 kr. Ved at inddrage brugerne, kan Boliga hjælpe til at formidle handelen til en tiendedel af de omkostninger.



# Brug værktøjskassen med konkrete metoder og eksempler



Universe Fonden har sammensat en værktøjskasse med ti metoder, som kan udfordre og inspirere virksomheder, hvis de overvejer at udvikle produkter og løsningsmodeller, der er billigere og rammer bredere end sædvanligt.

De ti metoder er ikke en *one-size-fits-all* fremgangsmåde, men en samling af ret forskellige virkemidler, som kan sammensættes og anvendes alt efter, hvilken type virksomhed, der er tale om.

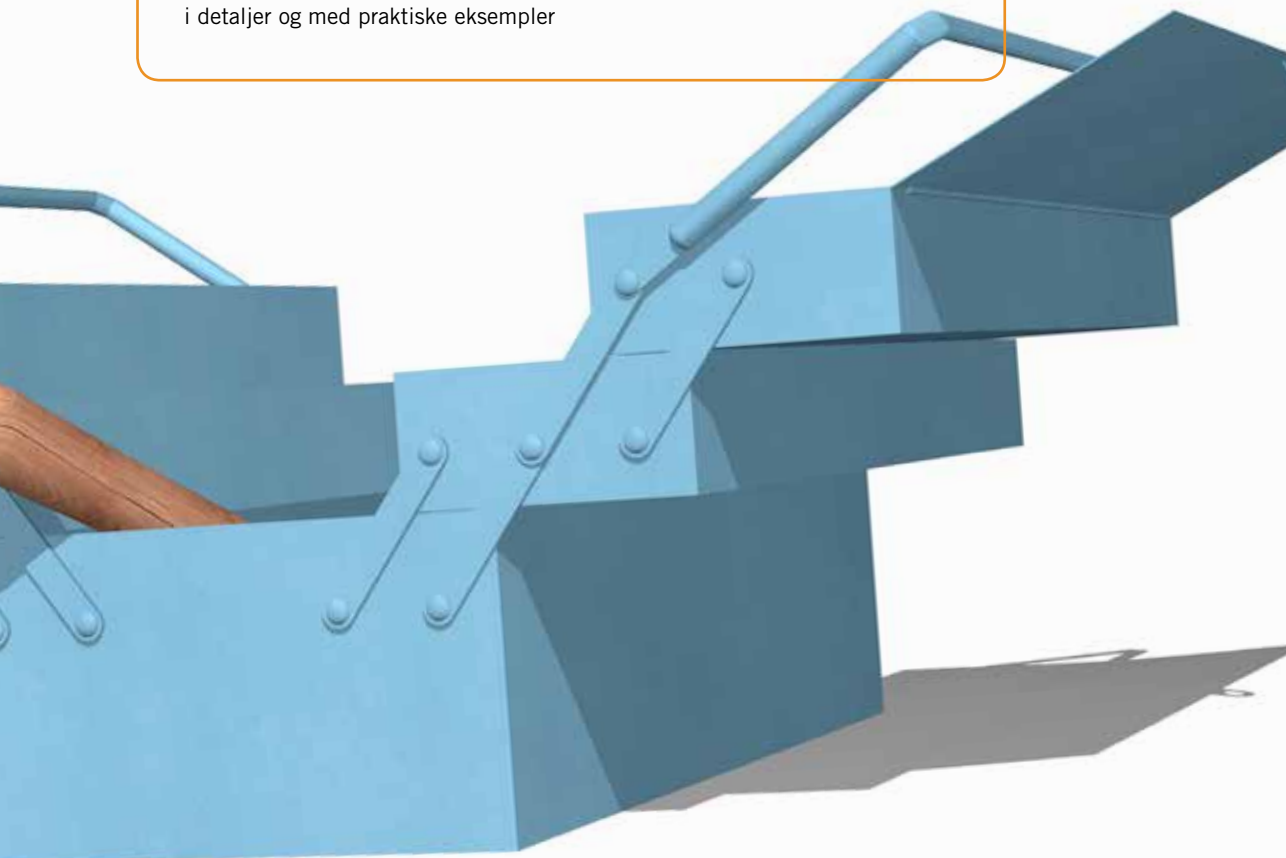
## I stikordsform er værktøjskassens 10 metoder:

- **Sænk pris-tærsklen for anskaffelse** – eksempelvis ved at dele løsningen i mindre enheder. Gør det muligt for kunden at starte i det små og udvide efter behov.
- **Stordriftsfordele giver lave stykpriser** – Fordel omkostninger til produktionsudstyr, udvikling, design og markedsføring på flere kunder. Sats på lav fortjeneste pr. kunde – men i stort antal.
- **Fra anskaffelsespris til total cost of ownership** – Brug forretningsmodeller, der gør besparelser på drift og vedligeholdelse synlige ved anskaffelsen. Sælg tjenester og adgang til ydelser, snarere end ejerskab af produkter.
- **Match ledig kapacitet og behov** – Ofte er der ledigt eller brugt udstyr eller kompetencer, som kunne udnyttes billigt, hvis parterne fandt hinanden. Den enes affald kan være en andens ressource.
- **De klogeste hoveder sidder udenfor: Udnyt ekstern viden** – Ofte er brugerne selv eksperter, og de vil gerne deltage i at udforme løsningen. Det er dyrt og risikabelt at udvikle alting selv.

## Behov for et andet mindset

Fælles for metoderne er, at de alle indebærer, at man skifter mindset. Hvis en dansk virksomhed virkelig ønsker at tilbyde nøjsomme løsninger, vil det typisk kræve ret grundlæggende forandringer, lige fra forretningsmodellen, til samspillet med andre virksomheder og kontakten til slutbrugerne. Ikke mindst vil det kræve en ny forståelse af, hvordan man leverer kvalitet og nytte med udgangspunkt i brugernes reelle og grundlæggende behov.

På projektets website, [www.nøjsommeløsninger.dk](http://www.nøjsommeløsninger.dk) er metoderne beskrevet i detaljer og med praktiske eksempler



- **Forenkling af produkter** – Færre dele, færre materialer, færre overflødige funktioner, færre kilder til fejl.
- **Lad forbrugerne gøre noget af arbejdet** – Mange vil hellere bruge lidt mere tid, hvis de kan spare på prisen. Skab processer, der gør det nemt og sikkert for kunderne at deltage i værdiskabelsen.
- **Start med markedets behov** – Virksomheder udvikler ofte teknologi og nye funktioner, før brugerne selv har efterspurgt det. Når prisen er vigtig, må man fokusere på at opfylde de eksisterende behov på en billigere måde – ikke på nye, dyrere funktioner.
- **Skab sammenhæng og synergi** – Integration med andre produkter og brugen af eksisterende infrastruktur kan skabe større værdi end enkeltstående produkter. Vælg de mest udbredte standarder og teknologier.
- **Brug bits til at spare på atomer** – Undlad at sælge hardware, hvis man kan nøjes med software. Sensorer og analyse af data giver større præcision og effektivitet. Salg og service kan automatiseres online.

## GE – fjern alt unødvendigt

GE healthcare i Bangalore har takket være en nøje forståelse af deres kunders omstændigheder formået at forenkle dyrt medicinsk udstyr, der oprindeligt var udviklet til det vestlige marked. Dermed har GE kunnet sænke priserne til et niveau, der er tilgængeligt for kunder i Indien. Ikke desto mindre lever udstyret fortsat op til alle internationale normer. GE's fremgangsmåde er et eksempel på *Jugaad*, den indiske form for innovation, der er drevet af at skulle overkomme begrænsninger.



# Det er oplagt – men svært

Som nævnt falder det ikke naturligt for mange danske virksomheder at tænke i nøjsomme løsninger – trods udsigterne til et stigende pres på priserne.

Der er endnu meget få danske eksempler at lære fra.

Det kan være svært at se, at de vestlige økonomier vil vende tilbage til den samme form for vækst og efterspørgsel, som vi så frem mod 2008. Det skyldes en stribe langsigtede udfordringer for økonomien: En aldrende befolkning, stor gæld,

stigende priser på ressourcer og energi, og en generel forskydning af den økonomiske dynamik i retning af emerging markets, især i Asien.

Man kan være bekymret over, at en del etablerede danske virksomheder tilsyneladende har vanskeligt ved at reagere offensivt på en udvikling, der dels kunne føre til nye muligheder i forhold til voksende markeder, dels risikerer at drive danske virksomheder ud i en stagnerende, mere nichepræget position.



## Delebiler – større fleksibilitet, lavere pris

Delebiler løser brugernes transportbehov ved at sælge brugerne adgang til en pulje af biler, parkeringspladser, rabatordninger på brændstof etc. I storbyer kan brugerne på den måde både spare penge, undgå en stor start-investering, slippe for besvær med vedligeholdelse og få adgang til forskellige typer biler.

Delebiler er et af en række eksempler på, at net-tjenester gør det lettere og mere effektivt at matche ledige ressourcer og behov, og at erstatte salg af produkter med salg af adgang til ydelser.

## IKEA – demokratisk design i flad pakker

I modsætning til den traditionelle møbelindustri, der laver fuldt færdige møbler som leveres til kunderne, har IKEA gjort godt design tilgængeligt for langt flere ved systematisk at fjerne de personale-tunge elementer og overlade det til slutbrugerne at skabe værdien.

Kunderne må selv hente varen på lageret, selv checke ud ved kassen, selv transportere og selv samle møblerne.



### Nøjsomme løsninger for ældre

Økonomisk klemte ældre er formentlig den gruppe, som har størst brug for nøjsomme løsninger. Ældre og gamle har typisk behov for mere service og særlige løsninger. Der bruges især mange ressourcer på ældres pleje og sundhed, men også transport, bolig og adgang til IT for ældre kan stille særlige krav.

Selv i Danmark rækker mange ældres opsparring imidlertid kun til det nødvendigeste, og med mindre der udvikles billigere måder at understøtte de ældres behov, vil mange ældre lide afsavn i en svær periode af livet.

Det sociale sikkerhedsnet vi i dag ser i Danmark vil være vanskeligt for det offentlige at opretholde fremover - med mindre der findes nye måder at levere værdi til en lavere pris. For virksomheder, der udvikler nøjsomme løsninger til ældre, er markedet til gengæld globalt, for andelen af ældre i befolkningen vokser i stort set alle lande.

# 4 mulige vækstmarkeder for danske virksomheder

Der er især 4 områder, hvor danske virksomheder vil have behov for at udvikle mere nøjsomme løsninger:

## Velfærds og sundhedsydelse

Aldringen af befolkningen vil lægge et voldsomt pres på de offentlige finanser, og både offentlige og private leverandører af tjenester må i de kommende år udvikle langt billigere måder at løse de ældres behov på.

## Nærmarkederne for eksport

3/4 af den danske eksport går til lande, der, som os, har meget lav vækst og hvor en voksende del af befolkningen er økonomisk klemte. Forbrugere vælger billigere løsninger, men de tilbydes sjældent af danske virksomheder.

## Miljøvenlige og ressourcebesparende løsninger

Stigende priser på energi og råmaterialer og en stadig strammere regulering af miljøpåvirkning vil betyde, at løsninger, der er nøjsomme i deres belastning af naturen, har færre omkostninger.

## Middelklassen i udviklingslandenes storbyer

er den hurtigst voksende del af den globale økonomi. De har stort lyst til at anskaffe sig produkter, der gør deres liv mere behageligt, men de har langt færre penge til rådighed end dem, danske virksomheder typisk sælger til.

Læs mere om nøjsomme løsninger på [www.nøjsommeløsninger.dk](http://www.nøjsommeløsninger.dk)

Projektet er støttet af Karl Pedersen og hustrus industrifond.