

DESINOVA-Konference 26. maj 2009

Resultater af Innovationsworkshop

- **Idekatalog**
- **Summary**
- **Bilag - usorterede inputs**



Summary - DESINOVAkonference Workshop d. 26. maj 2009

Deltagerne på DESINOVA-konferencen blev bedt om at komme med inputs på 10 centrale spørgsmål om brugerdreven innovation og design i handel og service.

Nedenfor er resultaterne opsummeret.

Spørgsmål 1: Hvilke gevinster vil du især fremhæve brugerdreven innovation giver mulighed for?

Tema: Brugerdreven innovation skaber kortere afstand mellem bruger og virksomhed, er risikominimerende og skaber værdi for både virksomhed og kunde:

- Stærkere markedsfokus
- Effektiv behovsafdækning
- Præcise, målrettede løsninger/design løsninger
- Integrerede løsninger (mere værdifulde produkter/services)
- Reducerer fejl

Spørgsmål 2: Hvilke gevinster kan brugerdreven innovation give anledning til inden for offentlig og privat service?

Tema: Brugerdreven innovation giver mulighed for selvtjek for både offentlige og private virksomheder. Det skaber bedre kvalitet (serviceoplevelse), højere effektivitet og eksistensberettigelse.

For offentlige virksomheder gælder det især:

- Mindre formynderisk kultur i offentlig sektor
- Kortere sagsbehandling (effektive beslutningsveje)
- Effektiv brug af ressourcer
- Fokus på den personlige kontakt/dialog
- Klar formidling (evt. ved hjælp af digitale løsninger)
- Målrettede og mere effektive services

Spørgsmål 3: Har du ideer eller forslag til, hvordan mindre virksomheder i højere grad kan anvende brugerdreven innovation?

- Gør det let (tilgængeligt):
 - Action plans, how to do eksempler
 - Procespakker tilpasset virksomheder
- Gør det selv:
 - Gør interne medarbejder til interne konsulenter frigør dem fra driften i perioder
 - Ansæt folk med tværfaglig forståelse (designingeniør)
 - Etabler medarbejderkultur for at rapportere brugerbehov/problemer

- Gør det billigt:
 - Lav fælles workshops – del viden og reducer omkostninger
 - Skab synlige mål og synlig priser for projekterne
 - Mulighed for skattefri ordninger?
 - Kan Dansk Erhverv tilbyde virksomheder mini cases/workshop dage som en del af medlemskabet?
- Metoder og gode råd:
 - Husk helikopter perspektivet
 - Husk frøperspektivet/kundens perspektiv (brug evt. video, observation etc)
 - Inddrag kunderne fra starten. Vær bevidst om kundernes behov fra starten
 - Brugerdreven innovation bør bruges som strategisk redskab ikke kun til produktudvikling

Spørgsmål 4: Nævn de faktorer. Som især begrænser en større anvendelse brugerdreven innovation (BDI)

- Manglende forståelse for tilgangen til brugerdreven innovation
- Uenighed om begrebsapparatet
- Manglende dokumentation og kendskab til resultater og ressourceforbrug
- Modstand mod forandring og manglende innovationskultur

Spørgsmål 5: hvilke muligheder ser du ved i højere grad at anvende designere i innovationsprocessen?

- Designere er gode proces og projektledere. Særligt kan de:
 - Omsætte behov til løsninger
 - Forstå processen og tænke helhedsorienteret
 - Bidrage forretningsudvikling gennem strategisk design
- Designere bryder vanetænkning:
 - Designer bidrager med nye vinkler, løsningsforslag og perspektiver
 - Designere er omstillingsparate
- Designere kan visualisere og tydeliggøre:
 - Designere bruger det visuelle sprog
 - Visualisering giver en fælles forståelse og samme udgangspunkt (bedre beslutningsgrundlag)

Spørgsmål 6: hvilke resultater fra DESINOVA finder du særligt interessante?

- DESINOVA portal er spændende. Den binder teori sammen med praksis og gør next step nemmere ude i virksomheden
- Der skabes et fælles sprogbrug
- Udvikling af netværk
- Dokumentation for succesfuldt tværfagligt samarbejde

- Der skabes engagement og opmærksomhed
- DESINOVA er med til at sætte dagsorden

Spørgsmål 7: Har du ideer til projekter eller initiativer, der kan fremme anvendelsen af brugerdreven innovation og /eller strategisk design i danske virksomheder?

- Gode redskaber er afgørende
 - Case books
 - Klart definerede begreber
 - Dokumenteret effekt af brugerdreven innovation
- Brug events
 - Gratis foredrag/gå-hjem-møde
 - Netværksaktiviteter for projektledere i SMV'er
 - Samarbejde med lokale erhvervsråd
- Forankring hos ledelsen
 - Innovation på dagsordenen og som en del af strategien
 - Beløn innovation og skab innovationskultur

Spørgsmål 8: Har Danmark og danske virksomheder særlige fortrin i forhold til at udnytte mulighederne ved BDI – hvis ja, hvilke?

- Et demokratisk samfund som fundament er en styrke
- Flade virksomhedsstrukturer – kort fra bund til top:
 - Stor anvendelse af uformel ledelsesstil, hvilket giver grobund for afslappethed som igen giver grobund for innovation og risikovillighed
 - Vi skolede til at tænke selv og til at tænke out of the box
 - Virksomheder er små og omstillingsparate
 - Vi stiller kritiske spørgsmål og er lidt autoritetstro
 - Vi tænker holistisk
- Vores skolesystem er en fundamental styrke

Spørgsmål 9: hvilke anbefalinger har du til erhvervspolitiske initiativer, der kan understøtte brugerdreven innovation og forretningsudvikling i danske virksomheder – fx indenfor erhvervsprogrammer, uddannelse, forskning, rammebetingelser o. lign.?

- Behov for kapital og luft i regnskabet
 - Sikre rammebetingelser og risikovillig kapital
 - Skattefrie modeller
 - Mulighed for at søge puljemidler og støtteordninger til udvikling og forskning
- Fokus på uddannelserne
 - Fostre eksperimenterende entreprenørskab i uddannelserne

- Metoderne i uddannelsessektoren skal være forbillede for innovativ handlen og tænkning
- Betalte praktikpladser til sidst i udannelsen
- Politisk fokus
 - En ny minister
 - Find en Connie Hedegaard til at gå forret og sikre tingene

Spørgsmål 10: Hvis det ikke skal hedde brugerdreven innovation – hvad skal det så hedde?

- Hvorfor overhovedet skabe forvirring ved at skifte?

Forslag til nye/andre begreber:

Virksomhedsperspektiv:

- Relevant innovation
- Værdiorienteret innovation
- Interessent innovation
- Behovsudvikling
- Strategisk proces fornyelse
- Udvikling
- Værdi innovation
- Problemløsningsdreven innovation
- Lyt, lær og leg
- Tværfaglig innovation
- Strategisk innovation
- Participatory designing

Menneskefokuseret:

- Holistisk innovation
- Forståelses innovation
- Relationsforståelse
- Relationsudvikling
- Interessentinvolvering
- Brugerinvolvering
- Kunde/ bruger centreret forretningsudvikling
- Målgruppe fokuseret udvikling
- Behovsorienteret
- Involverende innovation
- People centric innovation
- Menneske centreret innovation
- Consumer driveninnovation
- Prosumer innovation
- Kundedyrkning

- Mennesket er vedkommende, der bruger produkt/service innovation.
- Navnet skal sige noget om anvendelse og kontekst.

Bilag konference workshop d. 26 maj 2009

Alle inputs, usorteret.

Spørgsmål 1: Hvilke gevinster vil du især fremhæve brugerdreven innovation giver mulighed for?

- Minimere tilbageløb
- Komme tættere på et produkt som brugeren har brug for
- REDUCERER en hel del FEJLTAGELSER
- Dialog mellem virksomhedens organisation, marketing afdeling, HR-afdeling & fællesskaber
- Knytte leverandør og kunde tættere sammen
- Anerkendelse af kundens viden, betydning og bidrag...får kunden til at føle/opleve sig værdifuld
- Hvis vi er heldige lykkes vi med meget tydelig problembeskrivelse/identifikation'
- Redefinering af/ Revurdering af/ Ny forståelse for egen virksomhed hvilke værdier har vi egentlig?
- Dyb forståelse for hvad virksomheden produkt/service /viden i virkeligheden er for noget!!
- Genbrug af eksisterende på nye måder
- Brugerinddragelse, observation og aktivering af brugere & partshavere
- Kommunikation Internt blandt medarbejdere
- Undgå teknikerløsninger
- Ramme det egentlige behov
- Sammenhæng mellem idé, produkt, design, salg etc. Dvs. arbejde med samlede koncepter i stedet for produkter som er enkelt stående
- Kundefokus, kunders kunder, del af/element i strategiproces & dynamik i organisationen
- Brugeren som ekspert og ressource giver bedre og mere præcis design løsninger
- Forståelse for brugeren – er de dem vi troede de var og dernæst ændre ens forretningsstrategi
- Videndeling mellem bruger og virksomhed i forhold til bestemte problemstillinger
- Kan forøge en virksomheds markedsorientering
- Meningsfyldt og relevant innovation for kunden
- Hurtig implementering –etablering af fælles fundament
- Styrke virksomhedens konkurrencemæssige position, sikre vækst og indtjening
- Indlevelse og engagement (i en ellers overfladisk verden)
- Virksomheden får et mere reelt bud på behov
- Relevante løsninger som faktisk gavner nogen
- Ramme plet
- Undgå spild
- Brugerdreven innovation giver større tilfredshed i virksomheden
- Kortere feedback loop
- Bedre indsigt i forbrugerne og deres behov, således at produkter og services kan udvikles så de modsvarer disse behov

- Value adding SKAL formuleres af kunden IKKE af leverandørens naive formodning
- Anskuelse af problemet set fra forskellige brugeres synsvinkel

Spørgsmål 2: Hvilke gevinster kan brugerdreven innovation give anledning til inden for offentlig og privat service?

1. Forbedret oplevelse, forbedret kvalitet og måske også højere effektivitet
 2. Mindre formynderisk kultur i offentlig sektor
 3. Mulighed for selv at 'individualisere' tilrette services til sig selv
- Gøre op med 'vi ved bedst hvad du har brug for' kultur
 - Give serviceforbedringer – spare ressourcer
 - Bedre kontakt med borgerne – digitale løsninger
 - En større og mere dybdegående forståelse for hvilke tiltag det offentlige bør igangsætte.
 - Dialog og observation med borgerne
 - Nedbryde bureaukratiet og formynderiet
 - Hurtigere sagsbehandling
 - Klare og hurtige beslutningsveje
 - Større ejerskab og ansvarsfølelse overfor den offentlige sektor
 - Øget fokus på den daglige brugeroplevelse
 - Personlig dialog med det offentlige
 - Bedre service, digitaliseret individualiseret /
 - Kunder og kunders ønsker og behov kommer i fokus
 - Nedbrydelse af faggrænser
 - Medarbejderne kan leve sig ind i brugernes liv → sympati/empati
 - Løsningsforslag frem for anbefalinger
 - Kortere mellem og integration af udbud og efterspørgsel
 - Engagement
 - Samling på offentlige ydelser → besparelser
 - Offentlige virksomheder kan komme af med det støvede image (større forståelse af de egentlige handlinger)
 - Brugervisualiseringer kan supplere økonomiske modeller i beslutningsproces.
 - Mere målrettet service til hvad bruger i virkeligheden har brug for
 - Kvalificering af produkter/ydelser som ellers ikke var sket, fordi det offentlige dør ikke selvom det ikke innoverer...
 - Større besparelser, så er vi lige vidt
 - Ingen misforståelse
 - Opmærksomhed på brugerens viden/værd
 - Bedre vilkår for samarbejde, både mellem myndighed/borgere og centralt/decentralt niveau

Spørgsmål 3: Har du ideer eller forslag til, hvordan mindre virksomheder i højere grad kan anvende brugerdriven innovation?

Gør det let (tilgængeligt):

- Easy to use
- Afmystificere BDI, gøre tilgængeligt
- Gøre det til en meget anvendelsesorienteret, simpel proces eller AF-procesificere
- Udarbejd små og store procespakker og lad virksomhederne vælge
- 1-2-3 færdig
- Eksempler på modellens faser

Gør det selv:

- Skab interne belønningssystemer for innovationsmedarbejdere
- Gør interne medarbejdere til interne konsulenter frigør dem fra driften i perioder
- Ansæt folk med tværfaglig forståelse (designingeniør)
- Etabler medarbejderkultur for at rapportere brugerbehov/problemer
- Forbered dig hjemmefra – kend branchen/virksomheden
- Behandl virksomheder som partnere ikke som børn. Man er ikke dum fordi man er lille. Det er et valg

Gør det billigt:

- Fælles workshops til samme målgrupper -dele viden og omkostninger
- Synlige mål og synlig priser for projektet
- Buddy-ordning ml 2 virksomheder eller en virksomhed og kunde – observation og hurtig korrektion
- Differentieret prissætning (50.000 giver xx og 20.000 giver xx)
- Gør det skattefrit
- Som en del af abonnementet kan Dansk Erhverv tilbyde 1x årligt (1 dags praktisk mini case/workshop i virksomheden)
- En dele designer
- Flere mindre designvirksomheder/konsulenter der hjælper i processen → lavere pris
- Kende pris og udbytte (niveau) fra starten
- Lære værktøjer/processerne selv, evt. i gennem simple pilotprojekter og måske i fællesskab
- Ansæt designingeniører – tværfaglighed
- Det er billigere for virksomheden og højner medarbejderånden
- Differentiering/identitet – hvis de ikke er store må de små sig på det unikke

Metoder og tiltag:

- Ved at aktivere bruger gennem IT
- Se din virksomhed i et serviceperspektiv eg. Skitser en 'bruger-rejse'
- Sammen med brugeren at finde ud af hvordan brugeren styrkes i forhold til brugerens konkurrenter
- Husk helikopterview
- Husk people (frøperspektiv) brug fx video
- Analyse for virksomheden skyld ikke konsulenterne
- Inddrag brugerne tidligt i innovationsprocessen, så virksomheden har hånd om behovet fra starten

- Hjælpe dem til at se hvor de gør det i forvejen i derefter forstærke 'processen'
- Brug iscenesættelse og indlevelse i brugerens virkelighed (følg kunden fra dag 1 – video, skuespil etc.)
- Kontakt sket først og fremmest gennem lokale erhvervsråd, som kontakter og prikker til virksomheden
- Inviter brugeren til en workshop hvor idéer udvikles og viden opstår
- Stil sig selv i kundens og brugernes perspektiv
- Tydeliggør kundens krav om what's in it for me for at få succes med produktet

Generelle råd:

- Husk brugerdreven innovation ikke kun er relevant for produktudvikling og service udvikling men også for marketing strategien
- Fokus på løsning i stedet for projekterne
- Lad være med at være så bange for at gå i gang
- Forsøg sig frem med små skridt
- Brug det til at blive mere markedsorienterede

Jokers:

- Kald det noget andet
- Ring til en designer
- Synliggør indsatsen

Spørgsmål 4: Nævn de faktorer. Som især begrænser en større anvendelse brugerdreven innovation (BDI)

Manglende dokumentation og kendskab til ressourceforbrug

Manglende forståelse for tilgangen til BDI

Uenighed om begrebsapparat

- Innovation mangler dokumentation for at innovation virker
- Usikkerhed omkring udbytte
- Mangler erfaring og kendskab til området
- Manglende viden om metoder og proces
- Ofte set – virksomheder ved ikke hvordan de kommer i gang
- Uvidenhed - fordomme om design
- Selve begrebet innovation kan SMV'er bliver skræmt af. Hvorfor ikke kalde det forandring
- De fede brugere er svære at finde i farten
- Brugere er ikke interesserede – hvorfor skulle de være det?
- Ledelsen er bange for deres fundament
- Ledelsen mangler kendskab til innovation (T-shape tværfaglige kompetencer)
- 'Not invented here' syndrom
- Det er tids og ressource krævende
- Opleves som tidskrævende og derfor meget dyrt
- Fordomme det må ikke koste noget
- Omkostninger til brugerinvolvering
- Det rokker ved fagfolkenes kompetencer

- Tænk hvis alle i virksomheden kom med en god idé – kaos!
- Snæversynethed
- Mangel på systematisk forståelse
- Modstand mod forandring
- Meget feltarbejde – analyse, interaktion med kunden, ny og skræmmende viden (Hvorfor ændre noget der fungerer?)
- For eget ingeniør-tankegang
- Manglende innovationskultur
- Ofte indgår innovation ikke i virksomhedens strategi/mål /målsætninger
- BDI bliver en begivenhed et projekt. BDI bør være en praksis
- Accept af at innovation ikke er målet, innovation er vejen og skruen uden ende lige som drift regnskab og toiletbesøg

Spørgsmål 5: hvilke muligheder ser du ved i højere grad at anvende designere i innovationsprocessen?

Proces og projektledere:

- Omsætte behov til løsninger
- Dygtige designere omsætter viden om brugere til potentiel forretningsudvikling
- Strategisk design – forretningsudvikling
- Bedre forståelse
- Designere er helhedsorienterede og stærke i processen
- Virksomheden kan anvende kreative workshops som et alternativ, hvor medarbejder analyserer og visualiserer problematikker og løsninger

Designere bryder vanetænkning:

- Designere er hurtige til at omstille sig til nye markeder og nye vinkler på problematikker
- Store perspektiver i det visuelle sprog frem for konsulent sprog
- De repræsenterer et alternativt perspektiv
- Kan ruske op i en virksomheds vanetænkning
- Nye og kvalificerede perspektiver til udviklingsforløbet
- Med designere får man måske en anden vinkel og flere løsningsmuligheder
- Man kan altid bruge nogen der kan se ideen fra flere sider

Designere kan visualisere og tydeliggøre:

- Visuelle værktøjer
- Show it don't tell it
- Det bliver pænere
- De er vant til at arbejde med kreativ formgivning i centrum
- Design anvender rapid visualization dvs. designer kan visualisere mulige løsninger og samtidig problematikker herved
- Fælles forståelse, samme udgangspunkt for diskussion ved visualisering
- Bedre beslutningsgrundlag

Spørgsmål 6: Hvilke resultater fra DESINOVA finder du særligt interessante?

- En sprogbrug som deles af mange. Dele referencer
- DESINOVA portal er spændende. Den binder teori sammen med praksis og gør next step nemmere ude i virksomheden
- Modeller bliver afprøvet i praksis
- At vi får et tværfagligt community
- At problem identifikation er altafgørende

- Grundige cases
- Dokumentation for succesfuldt tværfagligt samarbejde
- At samle en stor spændende flok, engagere, at medvirke til at sætte dagsordenen

Spørgsmål 7: Har du ideer til projekter eller initiativer, der kan fremme anvendelsen af brugerdreven innovation og /eller strategisk design i danske virksomheder?

Redskaber/værktøjer

- Gør det visuelt
- Case book
- ROI eksempler
- Finde mundrette begreber i øjenhøjde
- Forklar hvad brugerdreven innovation betyder og hvordan det påvirker bundlinjen at arbejde med BDI

Events

- Tilbyd virksomhederne gratis foredrag fx gå-hjem-møder
- Skab samarbejde med de lokale erhvervsråd
- Kendskab til og dialog med projekt proces ledere andre SMV'er
- X-faktor i dr med gode ideer baseret på kundebehov

Ledelsen

- At overbevise dem om at de dør hvis ikke de gør det. Det kan der desværre findes mange eksempler på
- Skal være en fast del af hverdagen i virksomheden vedtaget af ledelsen
- Beløn gode ideer

Politik og uddannelse

- Tilskud til designere der kommer ud i virksomhederne
- Start med at få en iværksætter /innovationsminister
- Indføre innovation o. lign. Som fag der kan tages som overbygning på designuddannelsen
- Samarbejde med uddannelsesinstitutioner, så undervisning opdrager til innovativ livsform/tænkning

Spørgsmål 8: Har Danmark og danske virksomheder særlige fortrin i forhold til at udnytte mulighederne ved brugerdreven innovation – hvis ja, hvilke?

Demokratisk styrke/andelstanke

- Andelstankegangen/demokratisk tankegang er fundamentet for vores samfund
- Tradition for at organisere os, selvom vi er ret individualistiske
- Både og – ja stor individualitet og nej, meget tilbageholdende og reserverede og få brugere (5mio.)
- Vi har et langt rodfæstet demokrati
- Ja, DK er ikke en egentlig industrination
- Vi har et godt læringsmiljø fra år 0
- Designere har altid været fokuseret på brugerne
- DK har en central international plads i 'The Scandinavian Tradition of Participatory Design'
- God empatisk, human centreret kultur

Flade strukturer – kort fra bund til top

- DK er et fleksibelt pilot projekt
- Flade strukturer, skolede til at tænke selv, think out of the box
- Små omstillingsparate virksomheder
- Vi arbejder hurtigt og er hurtige til at tilpasse os
- Fordel at være et lille land – geografisk koordinering
- Dansk kultur – stiller spørgsmål. Lidt autoritetstro
- Ja, mindre organisationer kan hurtigt ændre indgroede forestillinger om deres hidtidige produkters fortrættelighed og lære at lytte til og løse kunders problemer
- Kritiske og kvalitetsbevidste borger der ønsker indflydelse og fortsat velstand
- Det er danskerne der har opfundet det brugerrelaterede design og det er naturligt for os at produktet skal kunne bruges af alle
- Vi er stærke på at tænke holistisk
- Vi er et spørgelystent folk
- Vi er anarkister i sjælen
- Gratis uddannelse – større mangfoldighed i uddannelserne – styrke
- Åbent skolesystem – lille autoritetstro
- Mindre topstyrede
- Stor anvendelse af uformel ledelsesstil, hvilket giver grobund for afslappethed som igen giver grobund for innovation og risikovillighed
- Vi tager ikke noget for givet, men tager kritisk stilling. Vi tør gøre ting på en anden måde

Spørgsmål 9: hvilke anbefalinger har du til erhvervspolitiske initiativer, der kan understøtte brugerdreven innovation og forretningsudvikling i danske virksomheder – fx indenfor erhvervsprogrammer, uddannelse, forskning, rammebetingelser o. lign.?

- Lad være med at sige at noget er gratis
- Find en Connie Hedegaard til at gå forret og sikre tingene
- Betalte praktik pladser sidst i uddannelsen
- Fostre eksperimenterende entreprenørskab i uddannelserne
- Større politisk fokus
- Mere fokus hos brancheorganisationerne
- Undgå at det er antropologer der kommer i projektførertrøjen
- Udbredelse af begreberne innovativ didaktik og pædagogisk entreprenørskab
- Metoderne i uddannelsessektoren skal være forbillede for innovativ handlen og tænkning
- De første 300.000 skal være skattefri, emne skal være godkendt på forhånd
- Få virksomhedslederne til at fokusere på service og brugerdreven innovation
- Flere midler til action – viden findes, den skal bare sættes i spil
- Det skal være nemmere for virksomhederne at drive forskning, få penge til forskning. I dag er det forskningsinstitutionerne der skal drive projekterne
- En ny minister
- Frem med multidisciplinaritet
- Skab videnscentre på området
- Flere midler til CIID (Copenhagen Institute of Interaction Design)
- Fokus på uddannelse
- Sikre rammebetingelser, risikovillig kapital
- God ideer er der nok af, men der mangler vilje og kapital
- Give eksempler på hvad det kan bruges til
- Kapital som kan søges af virksomheder af en vis størrelse (omsætning) –altså betaling for ydelse som giver innovationsstøtte til små virksomheder
- Kontakt via lokale erhvervsråd. Det eneste sted tidspunkt virksomhederne flyttes er via personlig kontakt og cases
- Inddrage kulturanalyse/ analytikere for at sikre hurtigere processer end antropologien kan

Spørgsmål 10: Hvis det ikke skal hedde brugerdreven innovation – hvad skal det så hedde?

Tema 1: Dårligt navn, men hvorfor skabe forvirring ved at skifte?

- Hvorfor skal det ikke hedde brugerdreven innovation
- Bruger er et godt ord
- Det er ikke så vigtigt, det er vigtigt hvad vi gør
- Hvorfor skabe forvirring ved at skifte, definer begrebet og differentier fra andre

Tema 2: Menneske fokuseret. Vedkommende der bruger produkt/service innovation. Navnet skal sige noget om anvendelse/kontekst

- Holistisk innovation
- Forståelses innovation
- Relationsforståelse
- Relationsudvikling
- Interessentinvolvering
- Brugerinvolvering
- Kunde/ bruger centreret forretningsudvikling
- Målgruppe fokuseret udvikling
- Behovsorienteret
- Involverende innovation
- People centric innovation
- Menneske centreret innovation
- Consumer driven innovation
- Prosumer innovation
- Kundedyrkning

Tema 3: Forslag med fokus på virksomhedens perspektiv. Hvad får virksomheden ud af at anvende det strategisk instrument:

- Relevant innovation
- Værdiorienteret innovation
- Interessent innovation
- Behovsudvikling
- Strategisk proces fornyelse
- Udvikling
- Værdi innovation
- Problemløsningsdrevet innovation
- Lyt, lær og leg
- Tværfaglig innovation
- Strategisk innovation
- Participatory designing