

Mälardalens Högskola
Akademin för Innovation, Design och Teknik

Game of Ideas

-

**utvecklingsprocessen för ett interaktivt
verktyg att designa affärsidéer**

Henrik Andersson
Markus Yngvesson

Magisterarbete i innovationsteknik, 2009
Handledare: Bengt Köping Olsson
Examinator: Sven Hamrefors

Game of Ideas – utvecklingsprocessen för ett interaktivt verktyg att designa affärsidéer

Henrik Andersson och Markus Yngvesson

Sammanfattning

Författarna har sedan 2007 gemensamt skrivit uppsatsarbeten samt drivit konsultföretag inom kommunikation och kreativitet. Under tiden har författarna kommit i kontakt med samarbetsövningen Win As Much As You Can. Författarna har ansett att övningen hade potential att bli ett nyttigt verktyg för företag för att förbättra samarbete och kommunikation och utvecklade därför övningen under 2008 till ett spel, Evolution. Dessa erfarenheter låg till grund för utformningen av Game of Ideas, vilket är baserat på litteraturstudier inom komplex systemteori och innovation. De grundläggande dragen för komplex teori har tillämpats genom att låta teorier kring innovation bli till spelregler. Syftet med uppsatsen har varit att försöka skapa något helt nytt genom att sammanföra två olika sorters teorier till ett interaktivt verktyg att designa affärsidéer.

Nyckelord: innovation, spridning, användare, idéer, verktyg.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	4
2 Problematisering.....	4
3 Syfte	4
4 Metod	5
4.1 Varför detta upplägg med induktion och deduktion?.....	5
4.1.1 Induktion	6
4.1.2 Deduktion.....	6
4.2 Procedur	6
4.2.1 Den induktiva fasen; 2007-2008	6
4.2.2 Den deduktiva fasen; 2009.....	7
4.4 Reliabilitet och validitet	7
5 Teori	8
5.1 Spridning av en innovation	8
5.2 Slut användarens delaktighet i innovationsprocessen och öppenhet i innovationen.....	10
5.3 Grundprinciper för komplexa system.....	11
5.4 Sammanfattning av teori	12
5.4.1 Spridningen av en innovation.....	12
5.4.2 Slut användarens delaktighet i innovationsprocessen och öppenhet i innovationen	13
5.4.3 Komplexa system	14
6 Empiri.....	15
6.1 Processkartläggning av Win As Much As You Can	15
6.2 Erfarenheter av Win As Much As You Can.....	15
6.2.1 Sammanfattning av erfarenheter av Win As Much As You Can	16
6.3 Utveckling av Evolution.....	16
6.4 Processkartläggning för Evolution	17
6.5 Erfarenheter av Evolution	19
6.5.1 Sammanfattning av erfarenheter av Evolution.....	20
7 Tillämpning och kombination av empiri och teori.....	21
7.1 Utveckling av Game of Ideas	21
7.2 Processkartläggning för Game of Ideas	25
8 Diskussion	27
8.1 Reflektioner.....	27
8.2 Fortsatta studier	28
8.3 Analys av Game of Ideas	29
9 Referenser.....	31
Bilagor	33

1 Inledning

Författarna har haft kontakt med inkubatorer och innovationsrådgivare och har utbildat sig parallellt med uppsatsen till det sistnämnda. De har upplevt en brist på interaktiva verktyg för att stödja en idéägare att utveckla sin affärsidé så att den lättare får spridning på en marknad. De flesta av de företagsspel och simuleringar som används idag, exempelvis *Simbiz* (<http://www.simbiz.biz/>) tenderar att vara präglade av en mer eller mindre förutbestämd kontext och inte särskilt öppna för att kunna experimentera med eller anpassa till sina användare. De verkar också i stor utsträckning sakna fokus på att utveckla själva affärsidéerna. Problemet är alltså att företag startas utan att ta hänsyn till hur nya idéer sprids på en marknad.

Syftet med uppsatsen har varit att istället för att göra en bättre mall för en innovationsrådgivare eller utöka kunskapen om det mänskliga psyket att skapa något helt nytt genom att sammanföra två olika sorters teorier till ett interaktivt verktyg att designa affärsidéer. En idé kan vara antingen en produkt, en tjänst, ett nytt produktionssätt eller någon annan form av nyhet (Seybold, 2005). Idén behöver inte vara objektivt ny utan det räcker att den upplevs som ny för dess användare (Rogers, 2003).

Övningen *Win As Much As You Can* har använts som inspirationsmaterial, se bilaga 1. Den egenutvecklade manualen för *Evolution* har också använts, se bilaga 3.

2 Problematisering

Dahlander (2004) menar att det inte är ursprungsidén man kommer att tjäna pengar på, utan den kontinuerliga anpassningen av sin affärsidé, det vill säga mer fokus på att anpassa sig efter marknadens behov. En tillverkare som försöker komma ut med en ny produkt behöver inte förstå varför kunden behöver produkten, bara förstå det kunden verkar vilja betala för och förstärka detta (Dahlander, 2004). Vår forskningsfråga har därför varit: Skulle lösningen för en idéägare kunna vara ett spel som lär dess deltagare grunderna i hur idéer sprids? Hur skulle ett sådant spel i så fall kunna se ut?

3 Syfte

Syftet med uppsatsen har varit att istället för att göra en bättre mall för en innovationsrådgivare eller utöka kunskapen om det mänskliga psyket att skapa något helt nytt genom att sammanföra två olika sorters teorier till ett interaktivt verktyg att designa affärsidéer.

4 Metod

Utvecklingsarbetet har skett sedan hösten 2007. Eftersom arbetet har varit en process som spänt över flera års tid vore det frestande att säga att vi har använt oss av en longitudinell studie. Så är dock inte fallet eftersom vi år 2007 inte visste var vi i slutändan skulle hamna. Av den anledningen, vår inledande förvirring, är det också frestande att säga att vi använt oss av komplex teori, eftersom en sådan bygger på *emergens*, det vill säga att ett resultat är något som växer fram och inte går att förutsäga (Solé & Goodwin, 2000). En sådan metod bygger på att man har vissa systemkrav fastställda vid början av en forskningsprocess och att man därefter låter systemet verka med dessa krav som enda begränsning. Så är dock inte fallet med uppsatsen, eftersom vi inte har haft någon grundläggande intention när vi började, liksom att vi inte har slagit fast några särskilda systemkrav att leva upp till. Uppsatsen blir dock möjlig att greppa genom att dela upp arbetet i olika faser – en inledande *induktiv* fas och en senare *deduktiv* fas. Användandet av kombinationen av induktion och deduktion är inget nytt grepp för vetenskapen, den ”vetenskapliga pendeln” är ett känt begrepp (Christensen, 2004).

4.1 Varför detta upplägg med induktion och deduktion?

Vid första anblicken skulle man till exempel ha kunnat ha haft en empirisk ansats genom att undersöka hur innovationsrådgivare jobbar för att utifrån dessa kriterier skapa en mall eller liknande för att underlätta processen att designa affärsidéer. Vi skulle kunna ha intervjuat innovationsrådgivare för att ytterligare precisera vad som skulle kunna behövas för verktyg i deras dagliga arbete. En innovationsrådgivare har många funktioner exempelvis som nätverkare, mentalt stöd, vägledande, coachande med mera. Uppsatsen hade då inte varit särskilt nyskapande eftersom det redan finns varianter på temat, till exempel har vi i kursen Innovationsledning och innovationsrådgivning kommit i kontakt med några utav dem (”NABC - Need, Approach, Benefits, Customer”; ”Vem – Vad – Hur?”, Conley, 20091014).

Man skulle också ha kunnat börja i andra änden och intervjuat nyföretagare eller erfarna marknadsförare kring behov och vad för typ av stöd som efterfrågas. Detta görs i viss mån redan i form utav kurser för nyföretagare som hålls både av inkubatorer och olika institutioner (skatteverket, skolor). En erfaren marknadsförare är heller inte så trolig som någon som söker stöd för sitt arbete. Nyföretagare med nya idéer och marknadsförare som vill sprida nyheter från företag har det gemensamt att de har en idé som de vill sprida på en marknad och den gemensamma benämningen för båda dessa typer har vi valt att kalla för ”idéägare”, alltså någon som har en idé eller nyhet som denne vill ska få spridning på en marknad. Uppsatsen hade å andra sidan då blivit mer av en psykologisk undersökning kring vilka faktorer en idéägare upplever som viktiga för att komma ut på en marknad.

Alltså valde vi att börja från ett annat håll – dels med en bakgrund i komplexa system och dels från aktuella teorier inom innovationsteknik (se Teori). Tanken var att vi på så sätt kanske skulle kunna utveckla ett verktyg som skulle bygga på komplex teori, det vill säga att verktyget skulle slå fast vissa systemkrav eller regler från början och att dessa regler sedan får samspela i en process. Reglerna skulle utformas av de senaste teorierna inom innovationsteknik vilket bland annat innebar att deltagarna aktivt skulle påverka och bli påverkade utav dem samma.

4.1.1 Induktion

Att utifrån erfarenheter eller gjorda observationer härleda slutsatser och utforma teorier för hur världen kan vara inordnad kallas för *induktiv ansats*. Gjorda observationer ligger till grund för (*inducerar*) en sannolik slutsats. Till exempel: "*Bussen har kommit i tid varje morgon hittills, alltså kommer den att komma i tid imorgon också*". Inom naturvetenskapen anses en inducerad slutsats inte vara objektivt sann förrän man kan falsifiera den. Anledningen till tvivlet är att forskaren endast ser till verkan av ett skeende och inte till den bakomliggande orsaken. Till exempel: "*Det här myntet har hittills bara visat klave., alltså kommer nästa singlar också att resultera i klave*". Slutsatsen tar här inte hänsyn till bakomliggande sannolikhet utan bara just det aktuella exemplet som inte är annat än en lång rad likartade utfall, dock fortfarande slumpmässiga (Christensen, 2004).

4.1.2 Deduktion

Att kombinera tidigare vedertagna sanningar för att dra en tredje slutsats kallas för en *deduktiv ansats*. Tidigare forskningsresultat utgör underlag för en sannolik slutsats. Till exempel: "Ur 1 och 2 följer 3". Deduktion tar alltså inte ställning till om 1 och 2 är sanna, bara att om de är det så kan man koppla ihop dem till en tredje slutsats. Ett klassiskt filosofiskt exempel är att om 1) Alla människor är dödliga och 2) Sokrates är en människa så innebär det att 3) Sokrates är dödlig. Detta är ett sätt att komma framåt i en forskningsfråga, dock är det beroende på att allt tidigare är sant. Det räcker med att en utav de grundläggande påståendena är falska, till exempel att alla människor är odödliga, för att slutsatsen också ska bli felaktig (Christensen, 2004).

4.2 Procedur

Här beskriver vi förfarandet för utvecklingen under åren 2007 till 2009. Den första fasen var induktiv till sin natur och den andra var deduktiv, därav denna uppdelning. Kapitlet syftar till att sätta utvecklingsprocessen i ett sammanhang. Där ytterligare förtydliganden behövs i processen har vi hänvisat till det aktuella kapitlet.

4.2.1 Den induktiva fasen; 2007-2008

Hösten 2007 läste vi om enkelhet, komplexitet, urval och duglighet. Som ett delmoment i kursen genomfördes övningen *Win As Much As You Can*. Övningen går kortfattat ut på att deltagarna ska välja X eller Y och syftar till att göra deltagarna medvetna om behovet av att samarbeta i en konkurrensutsatt miljö och följer av att förtroende bryts (Christensen 2002).

Upplevelsen av övningen inspirerade oss att fortsätta undersöka hur biologiska system fungerar i jämförelse med hur människor tenderar att organisera sig och kommunicera och vi skrev därefter en gemensam kandidatuppsats. Under detta arbetes gång uppstod tankar hos oss kring hur djur och människor på flera sätt var lika och idéer hur man kunde utveckla övningen började formas:

Övningen är i sin uppbyggnad påfallande enkel och kan lätt göras till både mer omfattande och djupgående. Det går till exempel att göra om valet mellan X och Y till ett mer regelrätt "spel" där deltagarna kan ha en insats från början och spelet i sig har ett värde som bara kan vinnas gemensamt.

Man skulle också kunna vidareutveckla övningen till att en grupp jämförs med en annan grupp och eskalera övningen till att även omfatta andra grupper... Syftet blir då att skapa ett mervärde för varandra och därmed för sig själv istället för att sänka både sig själv och sin "motståndare". Detta liknar mycket vad Ahrenfelt (2005) säger när han visar på att en del större företag har gått ihop i allianser och helt enkelt bytt namn på sina "motståndare" eller "konkurrenter" till "partners" (Andersson & Yngvesson, 2007).

Efter uppsatsen fortsatte vi vår utbildning och drev parallellt med studierna ett gemensamt företag, *Lopea Consulting*, som hjälpte organisationer med kreativitet och kommunikation på arbetsplatsen. Under våra olika uppdrag (föreläsningar och event) upplevde vi att det behövdes ett mer konkret och påtagligt sätt att visa hur människor interagerar i grupp. Deltagarna behövde bli mer delaktiga i processen samt utveckla en förståelse för helheten. Ett interaktivt verktyg för att göra människor delaktiga i processen ansåg vi vara spel av olika slag, vilket gjorde att utvecklandet av ett sådant var nästa steg. Vi utvecklade konceptet för övningen *Win As Much As You Can* till spelet *Evolution*. Spelet spelades tre gånger inom ramen för vårt företag under 2008. Den stegvisa utvecklingen och erfarenheter är redogjorda för i kapitel 6: Empiri.

4.2.2 Den deduktiva fasen; 2009

Efter grundexamen gick vi skilda vägar ett halvår (studier respektive arbete) för att därefter fortsätta våra studier inom innovationsteknik och påbörjade denna magisteruppsats våren 2009. Under teoriavsnittet på kursen togs det upp många intressanta och för oss nya teorier, se rubrik Teori. Vi valde att med utgångspunkt från dessa teorier utveckla spelet *Evolution* ytterligare, detta i kombination med kursen "innovationsledning och innovationsrådgivning" som vi läste parallellt. Att sammanföra dessa olika aktiviteter till ett spel föll oss naturligt eftersom vi tänkt liknande tankar förut, liksom att behålla karaktärsdragen från vårt tidigare utvecklade spel. Detta var inledningsvis något vi gjorde för att få ut mer av rådgivningskursen, dock visade det sig att vårt arbete var något som skapade värde även för våra kurskamrater. Hur dessa teorier har tillämpats är redogjort i kapitel 7: Den deduktiva fasen: tillämpning av teori. För komplett spelmanual för *Game of Ideas*, bilaga 4.

4.4 Reliabilitet och validitet

Följaktligen blir det svårt att prata om reliabilitet och validitet, eftersom det inte rör sig om traditionell vetenskaplig forskning. Uppsatsen beskriver bara hur författarna har gått tillväga under de senaste tre åren och går förmodligen inte att upprepa med ett lika resultat (reliabilitet). Att uppsatsen har validitet och alltså har undersökt rätt sak (Christensen, 2004) är också svårt att säga, dock har författarna använt relevant teori inom både inom komplexitet och innovationsteknik och har sammanfört dessa efter bästa förmåga med tidigare erfarenheter i bakhuvudet. Spelet är inte "färdigt" utan författarna har tagit fram en möjlig version som skulle kunna fungera på det sett de har avsett. Man skulle till exempel kunna tänkas ändra på själva designen av spelupplägget: storlek på marknadsföring, poängsystem, bedömningsskalan för Rogers (2003) fem spridningsfaktorer och så vidare. För ytterligare reflektioner kring spelet och dess utformning, se Diskussion.

5 Teori

5.1 Spridning av en innovation

Rogers (2003) skriver ”*spridning är en process där en innovation kommuniceras över särskilda kanaler över tid bland medlemmarna i ett socialt system*” (s. 5). Det är också en social förändring definierad som processen där omvärdering sker i strukturen och funktionen i ett socialt system. Rogers menar att liknande förändringar sker på andra håll som naturfenomen, politisk revolution, nya lagar etc. Han använder ordet spridning för att inkludera både planerad och spontan spridning. Grundläggande för spridning av innovation är enligt Rogers, *innovationen, kommunikationskanaler, tiden* och *det sociala systemet*.

Innovation är enligt Rogers (2003) en idé, en rutin eller ett objekt som upplevs som ny för en användare. Det spelar liten roll för det mänskliga beteendet om innovationen är objektivt ny eller bara upplevs som ny. En innovation har fem egenskaper:

1. Relativ fördel, dvs. i vilken grad den upplevs som bättre än existerande idéer. Graden utav relativ fördel kan uttryckas i ekonomisk vinning, social status eller på andra sätt. Typ av innovation avger vilken typ av relativ fördel som är betydelsefull för användaren.
2. Överensstämmande, dvs. i vilken grad som innovationen upplevs som överensstämmande i förhållande till existerande värden, erfarenheter och potentiella användares behov. Sådan överensstämming gör att den upplevs som mer bekant och hjälper individen att se meningen med den nya idén. En innovation kan vara överensstämmande eller icke överensstämmande med sociokulturella värden och övertygelser, tidigare introducerade idéer och eller användaren behov utav en innovation.
3. Komplexitet, dvs. i vilken grad som en innovation upplevs som svår att använda och förstå. Alla nya idéer kan bli klassificerade på en komplex - enkelhetsskala. Vissa innovationer är klara i sin mening till potentiella användare medan andra inte är det. Komplexitet är en relativ variabel som upplevs olika beroende på målgrupp och typen av innovation.
4. Experimenterbarhet, dvs. i vilken grad en innovation går att experimentera med inom vissa ramar. Nya idéer som kan bli prövade redan på installationsplanet är generellt snabbare tillämpade än innovationer som inte går att ändra på. Vissa innovationer är svårare att pröva än andra. En person som provar en innovation ger uttryck för ett sätt att ge mening åt en innovation och är begränsad till sina egna förutsättningar. Ett personligt försök kan avslöja osäkerhet kring en ny idé. Att testa en ny idé kan innebära en omprövning av lösningen genom att skraddarsy den till individens förutsättningar. En innovation kan därför också bli ändrad under dess försöksperiod.
5. Observerbarhet, dvs. i vilken grad innovationen är synlig för andra. Vissa idéer är lättare observera och kommunicera medan andra idéer är svåra att observera eller beskriva för andra människor. Hårda värden är mer observerbara än mjuka värden. En innovations form är mer observerbar än dess innehåll.

En innovation sprids alltså snabbare om den är något eller flera av följande; är till fördel för användaren, stämmer överens med rådande värderingar, är lätt att förstå, går att experimentera med samt synlig för andra. Rogers nämner också re-innovation som en del av spridningen, dvs. graden som en innovation förändras eller modifieras utav dess användare när den ska anammas eller implementeras. Innovationer som kan anpassas utav sin användare sprids fortare än andra.

Rogers (2003) föreslår dess fem attribut som ett sätt att beskriva innovationer. Individens perception av dessa fem attribut förespår hastigheten som en innovation blir anamnad. Rogers föreslår att sättet att mäta dessa fem attribut bör utvecklas för varje enskild spridningsstudie istället för att använda existerande skalor lånade från tidigare undersökningar.

Kommunikation är enligt Rogers (2003) en process där deltagare skapar och delar information med varandra i syfte att skapa förståelse. Spridning är en särskild typ av kommunikation där meddelanden mellan parterna innehåller en ny idé. Kommunikationskanalen är sättet som denna information utbyts på. Han menar också att spridning sker olika i heterogena och homogena grupper.

Tiden är enligt Rogers (2003) ofta förbisedd och därför en styrka när man pratar om spridning, dock kan man kritisera sättet att mäta den och vad man egentligen mäter. Man kan mäta tiden det tar från att en användare anammar idén och sedan sprider den till en annan, hur pass snabbt en användare anpassar sig i förhållande till öriga samt anpassningstakten vilket ofta mäts som antalet medlemmar som har anammat innovationen under en given tid. Hur pass snabbt en användare av systemet anpassar sig benämns som systemets *innovativitet* och Rogers delar in användare i olika grupper beroende på deras innovativitet.

1. *Innovators* – insatta i ny teknik.
2. *Early adopters* – strävar efter respekt.
3. *Early majority* – försiktiga.
4. *Late majority* – skeptiska.
5. *Laggards* – traditionella, efterslänrare.

Rogers (2003) redogör för dessa idealtypers egenskaper; *Innovators* är insatta i den senaste tekniken och intresserade av nya idéer. *Early adopters* är mer en del av det sociala systemet än *Innovators*. *Early adopters* bryr sig också mer om vad vännerna tycker och tänker och är lite mer försiktiga i användandet av ny teknik. *Early majority* utgör cirka en tredjedel av populationen och är de som applicerar de nya idéerna, men har sällan en opinionsledarfunktion. De har därför en viktig del av hur innovationer sprids. *Late majority* har en lite mer skeptisk inställning än de förra och börjar inte använda ny teknik förrän den är etablerad i samhället. De hakar inte på själva idén utan snarare mängden människor. *Laggards* känner i sin tur att de måste vara säkra på det nya innan de verkligen anpassar sig. De vill ha någon typ av försäkran på att idén är beständig och att den är något att ha. Dessa kan ibland därför ses som konservativa (Rogers 2003).

Ett socialt system definieras enligt Rogers (2003) som en grupp av sammankopplade enheter som berörs av samma problem och strävar efter en gemensam lösning. Spridning sker i sociala system och dess struktur påverkar spridningen på flera sätt. Strukturen definieras som det arrangerade mönster som enheterna i ett system skapar. Strukturen skapar regelbundenhet och stabilitet i det mänskliga beteendet i ett system och möjliggör ett visst mått av förutsägbarhet. Strukturen kan vara formell eller informell. Kommunikationsstruktur bestäms

utav den väg flödet av information tar, vilket i sin tur påverkas utav systemets heterogenitet eller homogenitet. Graden av homogenitet ökar hastigheten i flödet och ofta klickvis. Strukturen är därför också föränderlig över tid. Enligt Rogers har det gjorts relativt få studier av denna typ av spridning i sociala nätverk, alltså hur den sociala eller kommunikativa strukturen påverkar spridningen och anammandet av en innovation i ett system, vilket Rogers väljer att kalla för *systemeffekter* (Rogers 2003).

5.2 Slutanvändarens delaktighet i innovationsprocessen och öppenhet i innovationen

Chesbrough (2003) är grundare till begreppet open innovation och ger följande förslag på principer som bör gälla inom ett företag:

- *Alla smarta jobbar inte för oss, så vi måste hitta och använda den kunskap som skapas utanför vårt företag.*
- *Vi behöver inte komma med ursprungsidén för att tjäna pengar på den.*
- *Extern forskning och utveckling kan skapa relevant värde och intern forskning och utveckling behövs för att kunna ta del av detta värde.*
- *Om vi på bästa sätt använder oss av interna och externa idéer kommer vi att vinna.*
- *Det är viktigare att bygga om sin affärsmodell än att komma först ut på marknaden.*
- *Vi bör profitera på andras användning av den egenutvecklade teknologin, liksom att vi ska köpa in andras teknologi så fort det utvecklar vår egen affärsmodell.*

Von Hippel (2005) betonar användarens roll i innovationsprocessen och är förespråkare för en mer demokratiserad innovationsprocess. Han menar att människor är olika och dessa olikheter hos användarna bör användas. Olika människor kommer på olika lösningar. Individuella användare kommer på individuella nya lösningar som svarar gentemot deras specifika behov som dessutom beror på individens tidigare erfarenheter. Han menar också att det är olikheterna hos de många användarna som gör att den demokratiserade innovationsprocessen snabbare löser ett problem eftersom olika individer ser olika saker med tanke på deras olika bakgrund. Von Hippel är dock noga med att poängtera att det inte är fullt tillämpligt på alla typer av innovationer och på vissa inte alls (von Hippel, 2005).

Von Hippel menar också att det är slående att så många nya produkter som introduceras till marknaden är sådana kommersiella floppar. Den största faktorn till dessa floppar är att tillverkarna har dålig förståelse för kundens behov. Han hävdar att innovation utvecklat av kunden kan höja kvaliteten på informationsflödet om kundens behov och på så sätt förbättra den nya produktens lönsamhet. Enligt von Hippel är det en vanlig missuppfattning är att ju fler saker som finns tillgängligt på marknaden desto nöjdare antas kunden bli. Men ett stort utbud gör att det i längden kostar mer för tillverkaren eftersom denne får ut för små upplagor utav varje produkt. Tillverkare behöver då tjäna mer på varje enskild produkt, vilket gör det dyrare för kunden. Steget mellan utveckling och produktion blir alltså mindre lönsamt och det är det här glappet mellan utvecklingen och produktionen, mellan tillverkare och kund, som gör att marknaden antingen blir överförsedd eller underförsedd. En kundanpassad utveckling och produktion mättar inte marknaden och tillverkaren behöver inte lika mycket marginal för att gå med vinst. Så länge kunden är med så minskas kostnaderna i alla led (von Hippel, 2005).

Christensen (2005) anser att kunderna utgör en källa för ny kunskap och att en uppföljning hos företag är en viktig källa för information om marknads tendenser. Genom uppföljning kan företaget också få inspiration för hur det både kan utveckla en befintlig produkt liksom att

det kan få uppslag för nya. Christensen menar också att en öppenhet i innovationen inledningsvis kan reducera marknaden men pekar samtidigt på att det som sjunker i förhållande till antal enheter är vad kunden ändå på något sätt hade tillägnat sig, vilket innebär att marknaden på sikt kommer att öka. Uppföljningen med kunden blir härmed allt viktigare, dock endast möjlig om innovationsprocessen sker öppet. Christensen skriver också att det inte är hållbart att hålla sig till vissa rutiner för att klara de ständiga förändringarna som sker utan att man behöver ha en strategi för att ständigt lära sig av marknaden och förmåga att ta till sig förändringar, samt hur företaget förhåller sig till nya idéer och influenser från marknaden (Christensen, 2005).

Enligt Dahlander (2004) är det inte säkert att det är ursprungsidén man kommer att tjäna pengar på, utan att det är utvecklingen av affärsmodellen som en följd av produktens utveckling som kommer att generera lönsamhet. Systemet ett företag verkar inom, oavsett bransch eller marknad, förändras genom det ständiga flödet av information och kommunikation. Även om inte produkten i sig utvecklas kommer kontexten att förändras och därmed förändras kraven för systemet. Oavsett hur stabil en produkt kan tyckas kommer *värdet*, dvs. den upplevda funktionen, utseendet eller känslan av produkten, att variera. Produkten kommer därmed oundvikligen att påverka effektiviteten av affärsmodellen. Han menar att tillverkare som försöker komma ut med en ny produkt inte behöver förstå varför kunden behöver produkten, tillverkaren behöver bara förstå vad kunden verkar vilja betala för och sedan förstärka detta, vilket kan ske antingen genom en utveckling av produktens positiva sidor eller genom att föra över de positiva egenskaperna i en ny typ av produkt (Dahlander, 2004).

Drucker (1998) menar att utveckling inte grundar sig på någon plötslig insikt utan handlar om att man ifrågasätter, lyssnar och att man analyserar ett område. Han menar att man inte kan födas kreativ, däremot kan man skapa förutsättningar för att bli bättre på det. Enligt Drucker finns det sju punkter man ska vara uppmärksam på för att bli mer kreativ:

- *Oväntade händelser, exempelvis misslyckanden.*
- *Saker som inte stämmer eller saker som är "jobbiga".*
- *Processbehovet, dvs. att marknaden kräver utveckling.*
- *Förändring av industri och marknad.*
- *Demografiska förändringar.*
- *Förändring av tankegångar hos gemene man.*
- *Ny kunskap, forskning. (Drucker, 1998).*

O'Hare, Hansen, Turner och Dekoninck (2008) lyfter fram bakomliggande faktorer för misslyckanden hos nystartade innovativa företag. Dessa faktorer är; Hög förväntan på omedelbar avkastning, man blir för stor för snabbt samt för mycket fokus på produktion. O'Hare et al. lyfter därefter fram faktorer hos framgångsrika och uthålliga innovativa företag. Dessa faktorer är; Att man i början håller en låg profil och inte har några höga förväntningar, att man har ett litet kompetent team i början samt att behålla och utveckla nära relationer inom företaget (O'Hare et al., 2008).

5.3 Grundprinciper för komplexa system

Utmärkande för komplexa fenomen är att de inte är linjära i vanlig ordning, vilket ofta förenklas till "kaos". Kaos innebär en oförutsägbarhet i systemet eller snarare bristen på linjaritet. Systemets icke-linjära egenskap gör resultatet oförutsägbart, men inte kaotiskt. Saker äger ingen förutsägbarhet i sig själva utan faller som de faller i riktning för det minsta

motståndet. Kaos är således snarare frånvaron av ordning och strikt matematiskt en fråga om sannolikhet. Det är således mer korrekt att prata om stokastiska variabler ("slump") eller entropi ("stökighet" eller oordning) än om "kaos". Komplexa system är följaktligen inte alls särskilt "kaosartade" utan tvärtom präglade av starka regelbundenheter. Dessa regelbundenheter uttrycks förenklat som "ordningen" i systemet, vilket syftar på de universella fenomen och processer som gäller för alla komplexa system (Gell-Mann, 1997).

Regelbundenheterna utgörs utav samspelet mellan delarna, eller med andra ord hur delar samverkar i en helhet. Eftersom samspelet präglas av icke-linjaritet brukar man tala om att resultatet "växer fram" eftersom det inte går att styra eller kontrollera. Man brukar säga att processen är *emergent*. Mönster växer alltså fram av sig själva och man säger därför att systemen är självorganiserande. Detta gör i sin tur att systemet är känsligt för hur saker och ting förhöll sig i början av processen, dvs. att det är känsligt för initialtillstånd (Solé & Goodwin, 2000).

Capra (2005) förklarar egenskaperna hos linjära och icke-linjära ekvationer:

Nonlinear equations have properties that are strikingly different from those of the linear equations commonly used in science. In a linear differential equation, small changes produce small effects and large effects are obtained by adding up many small changes. Mathematically, this means that the sum of two solutions is again a solution, which makes linear equations relatively easy to solve. They are called 'linear' because they can be represented on a graph by a straight line. Nonlinear equations, by contrast, are represented by graphs that are curved, are very difficult to solve, and display a host of unusual properties.

(Capra, 2005)

5.4 Sammanfattning av teori

För att ge läsaren en helhetsbild av det relevanta innehållet i teoriavsnittet har vi gjort följande sammanfattning. Nedanstående text är alltså inte avsedd att presentera ny teori utan till att lyfta fram det för utvecklingsprocessen relevanta punkter.

5.4.1 Spridningen av en innovation

Rogers (2003) definierar själva spridningen utav en idé som samhällsförändrande och inte innovationen i sig. Innovation är enligt Rogers mer en idé eller uppfinning. Vad som sedan gör att idén eller uppfinningen sprider sig är:

- utformningen av idén, grundad på fem faktorer; relativ fördel, överensstämmande, komplexitet, experimenterbarhet samt dess observerbarhet.
- Kommunikationskanalerna, alltså sättet som information förmedlas.
- Tiden, vilken man kan mäta på flera sätt: dels mellan användare till användare, dels hur fort varje användare anpassar sig, dels hur många som har anammat innovationen under en given tid. Detta brukar också betraktas i ljuset av olika typer av användare i det sociala systemet. Ofta kallar man detta för systemets *innovativitet*.
- Det sociala systemets kommunikationsstruktur, där en idé sprider sig fortare i en homogen grupp.

Varken ett socialt systems kommunikationskanaler, dess användares innovativitet eller dess kommunikationsstruktur är något som går att styra över. Dessa förändrar sig också ständigt i och med att dess användare förändrar sig. Vad som dock är beständigt är vad som hjälper själva idén (det som Rogers väljer att kalla för *innovationen*) att sprida sig mellan det sociala systemets medlemmar, det vill säga hur idén är utformad efter de fem spridningsfaktorerna som Rogers definierat. Dessa fem faktorer bör alltså vara det enskilt viktigaste för en idéägare att ta hänsyn till om han vill att sin idé ska sprida sig i det sociala systemet:

1. Relativ fördel
2. Överensstämmande med kundens värderingar och behov.
3. Inte komplex, det vill säga enkel att använda och förstå.
4. Möjlighet att experimentera med.
5. Observerbarhet

5.4.2 Slut användarens delaktighet i innovationsprocessen och öppenhet i innovationen

Dessa rätt olika formuleringar får för en användare, och därmed för spridningen, en liknande betydelse. Anledningen till att författarna behållit dessa båda formuleringar är för att betona just likheten mellan dem utan att definiera vad som är vilket. Att göra slutanvändaren delaktig i innovationsprocessen stämmer dock väl överens med Rogers (2003) spridningsfaktorer och gör det lättare att omsätta alla fem i praktiken. Nedan följer en punktlista med konkreta användbara fakta som har varit till nytta för författarna i utvecklingsarbetet:

- Chesbrough's tankar har författarna valt att förenkla till tre principer;
 - Öppenhet för andras lösningar.
 - Ta hjälp av kunden.
 - Var öppen för feedback på det egna agerandet.
- Olika människor (kunder/slutanvändare) kommer fram till olika lösningar (von Hippel, 2005).
- Företag behöver en hållbar strategi för ständig anpassning till marknaden (Christensen 2005).
- Det är inte ursprungsidén man kommer att tjäna pengar på, utan den kontinuerliga anpassningen av sin affärsidé (Dahlander, 2004).
- En tillverkare som försöker komma ut med en ny produkt behöver inte förstå varför kunden behöver produkten, bara förstå det kunden verkar vilja betala för och förstärka detta (Dahlander, 2004).
- Enligt Drucker (1998) är det ingen plötslig insikt att vara kreativ utan handlar om att rikta sin uppmärksamhet mot rätt variabler:
 - Övriga händelser, exempelvis misslyckanden.
 - Saker som inte stämmer eller saker som är "jobbiga".
 - Processbehovet, dvs. att marknaden kräver utveckling.
 - Förändring av industri och marknad.
 - Demografiska förändringar.
 - Förändring av tankegångar hos gemene man.
 - Ny kunskap, forskning.
- Faktorer för misslyckande:
 - Önskan om snabb avkastning.
 - Företaget växer för fort.

- För mycket fokus på produktion (O'Hare et al., 2008).
- Faktorer för framgång:
 - Låg profil i början.
 - Lägre förväntan på avkastning i början.
 - Behålla det lilla, ursprungliga teamet samt
 - Behålla och utveckla nära relationer inom företaget (O'Hare et al., 2008).

Sammanfattningsvis borde det företag som i sin affärsidé tar mest hänsyn till hur innovationer sprider sig, öppnar upp sin innovationsprocess och låter slutanvändaren bli delaktig i densamma samt tar beräknade risker vara det företag som kommer att tjäna mest pengar.

5.4.3 Komplexa system

Komplexitet uppstår när enkla delar samverkar i ett gemensamt system där vissa givna, enkla regler gäller. Varje del påverkar resultatet, dock går inte processen att medvetet kontrollera eller styra, vilket medför en svårighet i att beskriva processen linjärt med orsak och verkan. Följden blir istället ett oförutsägbart resultat som kanske var inte möjligt att se från början; resultatet växer fram av sig självt (Gell-Mann, 1997, Solé & Goodwin, 2000, Capra, 2005).

6 Empiri

6.1 Processkartläggning av Win As Much As You Can

Från den första kontakt med övningen *Win As Much As You Can* har författarna varit uppmärksamma på övningens grundläggande princip, det vill säga behovet av att samarbeta i en konkurrensutsatt miljö och följer av att förtroende bryts (Christensen 2002). Övningen går till så att samtliga deltagare, som delas in i fyra grupper, gör ett val mellan X och Y. Samtliga deltagare får en grundläggande instruktion – ”vinn så mycket ni kan”. Varje grupp/deltagare väljer alltså antingen X eller Y. Beroende på vad de andra grupperna/deltagarna har valt får valet olika följder. Följderna redovisas innan valet görs enligt nedanstående tabell:

X	X	X	X	= Samtliga förlorar 1 p.
X	X	X	Y	= Alla X vinner 1 p, ensamt Y förlorar 3 p.
X	X	Y	Y	= Alla X vinner 2 p var, alla Y förlorar 2 p var.
X	Y	Y	Y	= Ensamt X vinner 3 p, alla Y förlorar 1 p var.
Y	Y	Y	Y	= Samtliga vinner 1 p.

Detta val görs samtidigt av alla och hemligt för varandra ända tills övningsledaren säger åt deltagarna att redovisa sina val. Beroende på utfallet delas därefter poäng ut. Övningen fortsätter i 10 omgångar.

Exempel:

Klas väljer X i första omgången. (ringar in X). Fördelningen blir 3 X, 1 Y (alla fyller i). Detta genererar 1 poäng för Klas som var en av tre X (skriver "1"). Totalt har Klas 1 poäng.

I andra omgången väljer Klas Y (ringar in Y). Fördelningen blir 1 X, 3 Y (alla fyller i). Detta genererar 1 minuspoäng för Klas eftersom han denna gång var en utav de tre som valde Y (skriver "-1"). Totalt har Klas nu 0 poäng.

Reglerna fungerar som en gungbräda med plus och minus där deltagarnas val och fördelningen är avgörande för resultatet. Väljer alla lika kommer gruppen som helhet att antingen höja eller sänka sig och allt däremellan innebär en jämvikt i systemet. Övningen gynnar alltså ett totalt samarbete men premierar kortsiktigt ett individuellt själviskt beteende under förutsättning att någon annan agerar osjälviskt. Om alla agerar själviskt kommer alla att förlora. Deltagarna får bara en generell regel: ”vinn så mycket ni kan”. Kommunikation mellan deltagare är begränsad till ett schema. Det är fullt möjligt med den informationen som ges från början att komma fram till att det lönar sig att hjälpas åt (Christensen 2002). Efter avslutad övning gör man en gemensam utvärdering (se bilaga 2) där man diskuterar syftet med övningen.

6.2 Erfarenheter av Win As Much As You Can

Övningen genomfördes som en del av skrivandet av författarnas kandidatuppsats (Andersson & Yngvesson, 2007). Författarnas erfarenheter från övningen är att den är otydlig och omotiverad när man först blir presenterad för den. Deltagarna inser inte meningen med övningen från början och blir inledningsvis frustrerade och omotiverade. Kanske beror detta på att man i en grupp oftast har en roll, men i *Win As Much As You Can* saknas inbördes roller hos deltagarna. Dessa får inte så mycket instruktioner annat än att de ska försöka ”vinna så

mycket som möjligt” och det framgår inte förrän i utvärderingen om man ska vinna som individ eller grupp. Deltagarna får heller inga speljäser eller spelplan och de vet inte om de är kunder, företag eller leverantörer. Detta medför förvirring bland deltagarna. Ett par personer försökte därför att skapa sig en egen roll. En person försökte ta kommandot genom att ge en möjlig teoretisk förklaring hur man skulle göra och övriga gruppmedlemmarna valde därefter att antingen följa hans val eller inte, vilket skapade en känsla av två lag. I det nya laget tog sedan en annan person initiativ på ett liknande sätt och övriga gruppmedlemmar valde att följa honom. Detta fick följden att dessa två ledare tog täten. Istället för att motivera sina beslut för sina följare så valde dessa två att försöka skjuta ner den andres teori, utan att bry sig om folk valde deras sida eller inte.

Övningen väcker också människors tävlingsinstinkt, särskilt då den grundläggande instruktionen är att de ska ”vinna så mycket som möjligt”. Samhället i övrigt är ju uppbyggt så att det gynnar den som är något självisk, vilket gör att deltagarna inte riktigt kan förhålla sig till det fiktiva spelet. Trots att spelledaren förklarade att gruppen ska vinna så mycket som möjligt vill spelarna veta vad som är rätt och fel och hur man vinner. En del människor valde att hänga med på spelet så snabbt det bara gick medan andra var mer skeptiska och avvaktande. Gemensamt för deltagarna var dock att de båda var väldigt inriktade på att vinna, trots att de inte visste vad övningen egentligen gick ut på. Övningen handlar om processen och inte resultatet, vilket tycktes vara svårt för deltagarna att greppa.

6.2.1 Sammanfattning av erfarenheter av Win As Much As You Can

För att utveckla övningen behöver man alltså sammanfattningsvis ta hänsyn till följande:

- Det upplevs som svårbegripligt i början och behöver få en mer tydlig struktur och kontext.
- Övningen väcker tävlingsinstinkten hos människor och dessa blir frustrerade om det inte finns någon tydlig vinnare.
- Bristen på roller och förutsättningar skapar förvirring och motsättningar, vilket innebär att det behöver bli mer definierat vilken roll deltagarna har, vilka regler som gäller och gärna satt i någon form av förståeligt sammanhang som till exempel en marknad.

6.3 Utveckling av Evolution

Varje grupp blev i *Evolution* istället för en odefinierad ”grupp” omgjord till ett ”företag” på en marknad. Detta gjorde i sin tur att det infördes marker istället för poäng för att skapa en realism och känslan av att äga. Det totala antalet poäng i övningen gjordes därför om till ”möjlig marknad”, vilken var synlig för deltagarna hela tiden. Principen att föra in pengar i spelet gjorde också att en ”spelskatt” behövde införas för att skapa en marknad att spela om, vilket innebar att deltagarna istället för att tävla om fyra poäng lade in en miljon vardera vid varje års början. På så vis blir förloppet mer visuellt dock är principen densamma; det är fortfarande fyra nya ”enheter” som sätts på spel vid varje omgång. Tillförsel av medel är alltså ett sätt att stimulera systemet på liknande sätt som i övningen men med marker istället för poäng. Marker tillåter dock inte ett minusresultat på samma sätt som ett spel. Det kommer nämligen att kosta därefter för systemet om alla deltagarna väljer rätt, varför vi också införde lån från banken med tillhörande ränta och amortering i slutet. En möjlighet till högre avkastning på marknaden infördes också med 25 % eftersom systemet ska kunna tjäna på när

deltagarna väljer vitt. Detta gjorde också att marknaden hade potential att utvecklas exponentiellt, vilket i sin tur gör det möjligt att välja en långsiktig strategi.

För att öka känslan av realism lade författarna in momentet ”marknadsföring” som en del av spelet. Insatsen ökar allt efter som för att stegra upplevelsen samtidigt som det tvingar fram handling från deltagarnas sida. Detta möjliggjorde också att spelarna fick en gemensam marknad till nästa omgång. Storleken på marknadsföringen förstärker varje företags resultat, både negativt och positivt.

Valet mellan X och Y är abstrakt. Människor har olika associationer till dessa bokstäver, då de används i olika socialpsykologiska teorier, inom matematiken och även inom biologin som benämningen på våra kromosomer. Till *Evolution* byttes därför valet mellan X och Y till ett färgval mellan röda och vita bollar. Valet av boll kombinerades med storleken på marknadsföringen. Vit bolls marknadsföring gick vidare till nästa års marknad eftersom valet av vitt är ett långsiktigt sätt att tänka, medan röd bolls marknadsföring gick in nuvarande årets marknad och därmed gav en större pott för året vilket är ett kortsiktigt sätt att tänka. Färgvalet av boll får därmed en utökad betydelse som påverkar inte bara årets marknad utan också möjligheterna för kommande år.

Trots att det bara är två variabler som är inblandade – färgval av boll och storlek på marknadsföring – blir det ett spel med många variabler. För att göra spelet mer överskådligt införde vi en spelordning så att varje deltagare kunde se vad som va nästa steg i spelet.

Deltagarna är i övningen begränsade till samtal efter ett schema och detta moment behölls till spelet eftersom det skapar dynamik i gruppen. Beroende på människors olika uppfattningar om vilken strategi man bör välja påverkar gruppmedlemmarna varandra. Trots att ingenting egentligen händer på spelplanen händer det betydligt mer inuti och emellan deltagarna. En del förändringar gjordes dock för att få spelet mera lika för alla; begränsning av samtal skedde med intervall om 4, eftersom det ingår fyra stycken grupper eller företag i övningen, vilket gjorde att spelomgångarna utökades till 12 istället för 10.

6.4 Processkartläggning för Evolution

Deltagarna delas upp i fyra lag med 2-4 personer, det viktiga är att inte vara ensam och att man totalt inte är mer än 16 eftersom gruppen då blir för stor. Två av grupperna är A, de andra är B, detta eftersom de ska följa ett schema för kommunikation under spelets gång. Spelarna får en enda övergripande instruktion – vinn så mycket ni kan. Därutöver är det mer detaljinformation kring marknadsföring och utfall utav deras val som redogörs för under spelets gång.

I spelet är det två moment, det är val av storlek på marknadsföring samt ett val mellan röd och vit boll. Beroende på fördelningen blir det olika följder för deltagarna. Valet av färg skall inte visas för övriga deltagare förrän vid ”visning” i spelordningen. Utfallen kan då se ut på något sätt av följande:

- ○ ○ ○ = Spelarna delar lika. Överskottet går till nästa års marknad. Möjlig marknad ger 25 procent avkastning till nästa års marknad.
- ○ ○ ○ = Röd spelare får hela nuvarande marknaden.
- ● ○ ○ = De röda spelarna delar på marknaden så långt det går.
- ● ● ○ = De röda spelarna delar på marknaden så långt det går.
- ● ● ● = Marknaden går förlorad.

Gruppen tjänar alltså på om alla väljer vitt och detta vet spelarna innan spelet börjar. Spelarna drabbas då av ett moraliskt val – ska jag satsa på mig själv eller gruppen? Samtal är dessutom begränsat till tabell där turordningen varierar exakt lika under spelets gång. Deltagarna får då under 2 minuter prata om *allt* som rör spelet (färgval, marknadsföring, taktik m.m.). Därefter gör de fyra grupperna sina val självständigt. De gånger det inte är några samtal har grupperna två minuters betänketid. Information om hur marknadsföringen går till är också tillgänglig för deltagarna hela tiden och de regler som styr är följande:

1. Minsta marknadsföring (en miljon var) går till nästa års marknad.
2. Vit marknadsföring (om man har valt vit boll och därmed satsar långsiktigt) går till nästa års marknad.
3. Av de röda (av de som valt röd boll) vinner den som marknadsfört mest lika mycket som han satsat från den nuvarande marknaden. Om flera spelare satsar lika mycket tar dessa ut varandra och går liksom övrig marknadsföring förlorad.

Spelet innehåller 145 stycken marker. Varje bricka startar med 12 miljoner per bricka. Banken har 12 skuldmarker och 60 miljoner (22 vita, 16 gröna). Möjlig marknad, det vill säga om alla hela tiden väljer vit boll, är 44 miljoner. 4 av dessa är första året nästa marknad. Spelarna följer under spelets gång en spelordning för att få flyt i spelet och för att hålla ordning på alla processer (som trots allt bara är två stycken – val av boll och marknadsföring)

1. ”Skatt” = 1 miljon (går till nästa års marknad)
2. Uppdatera fält (ett steg åt höger på spelplanen).
3. Samtal.
4. Val av färg och marknadsföring (självständigt)
5. Visning av boll och marknadsföring.
6. Fördelning av vinst.
7. Eventuella lån (räntefritt 1a och 9e året, övriga år 100 %)

Spelplanen består av fyra fält, från vänster till höger;

1. Möjlig marknad med 44 miljoner på.
2. Nästa års marknad, där avkastning och marknadsföring satsad i kombination med vit boll ackumuleras
3. Detta års marknad, vilket är spelskatten plus föregående års marknad samt

4. Förlorad marknad, där alla pengar som gått förlorade samlas och därmed inte går att nå. Se bilaga 2 för komplett spelmanual för *Evolution*.

6.5 Erfarenheter av Evolution

Spelet *Evolution* spelades med tre grupper i olika sammanhang under 2008:

	Plats	Antal	Könsfördelning	Ålder	Situation
1	Mälardalens Högskola.	~30 st.	Något fler män.	20-30 år.	Lektion.
2	Järvsö	12 st.	Lika könsfördelning	20-30 år.	Teambuilding.
3	Rinmangymnasiet	8 st.	5 män, 3 kvinnor	18 år.	Lektion.

Det visade sig att även *Evolution* var svårt att förstå eftersom det inte var helt klart hur man "vann" och vad som var en "vinnare" av spelet. Användandet av marker istället för poäng var en förbättring, dock behövde det bli tydligare vad som genererar poäng. Det behövdes helt enkelt något konkret att kämpa för. Spel är starkt förknippat med vinst, eftersom det är ett sätt att tävla och kämpa om något på ett lekfullt sätt. Utan en tydlig vinnare blir det en form av antiklimax och lämnar deltagarna mer frustrerade än upplysta. Det måste därför bli tydligare för en deltagare vem som vinner och varför.

Deltagarna berörs starkt utav spelet och en del blev mycket irriterade på varandra, även hos dem som jobbat ihop och känner varandra sedan tidigare. Det svåra med valet av boll är att deltagaren inte kan vara säker på vad de andra väljer, vilket gör att utfallet ibland inte blir så som deltagaren kanske har förväntat sig. Det är många saker att ta hänsyn till och det är inte klart från början vilket beteende det är som gynnas. Valet mellan rött och vitt var också stressande eftersom de inte klart kunde se följderna av sitt eget val då utfallet berodde till stor del på de andra aktörernas val och därmed lade ödet i någon annans händer.

Trots spelets enkelhet – val mellan färg och storlek på marknadsföring – och en införd spelordning är det svårt att få grepp om. Spelet i sig är korrekt med siffror, ordning och logik, men det talar inte till människors känslor. Det blir helt enkelt svårt att se sammanhang ifrån början. Likadant förhåller det sig med möjlig marknad och avkastning; det är teoretiskt korrekt men svårt att förhålla sig till. Spelet behöver alltså bli mindre styrt av logik och mer mänskliga faktorer såsom hänsyn till situation, subjektiva bedömningar och mer en mindre abstrakt spelsituation.

Trots utförliga förklaringar om hur det låg till med avkastning och möjlig marknad och vilket beteende som gynnar gruppen i stort väcks människors tävlingsinstinkt till liv, ännu tydligare i *Evolution* än i den föregående övningen. Vissa "företag" var två och två, andra enskilda och ytterligare var ännu större. Det märktes en skillnad i rivalitet bland grupperna – ju större grupp desto större rivalitet mellan grupperna. Det är dock inte rivalitet som är önskvärdt med övningen, vilket tyder på att en mindre grupp är att fördra. En begränsning på två personer i varje lag kan förmodligen vara lagom, vilket ger en total gruppstorlek på åtta personer.

Den enskilt största skillnaden mellan övning och spel är att situationen blir ännu mera tillspetsad. Det blir ännu tydligare att den enskilde tjänar på att vara självisk om alla andra är altruistiska vilket gör att konkurrensen hårdnar fort. Spelet är mer visuellt än den tidigare abstrakta övningen och varje utfall förstärks genom marknadsföring och det faktum att spelskatten kontinuerligt ökar. Det blir helt enkelt mer som står på spel och på ett tydligare sätt än i den tidigare övningen.

6.5.1 Sammanfattning av erfarenheter av Evolution

För att utveckla *Evolution* behöver man sammanfattningsvis ta hänsyn till följande:

- det ska bli tydligare vem som vinner och varför
- behålla bollarna,
- göra det mer ”mänskligt” samt att
- hålla gruppen någorlunda liten.

”Mest pengar vinner” är en tydlig och enkel regel som de flesta kan relatera till och det får därför bli sättet man mäter framgång. Hur bollarna ska användas återstår att se, men momentet vill vi behålla. Mer mänskligt måste det också bli, kanske kan man hitta något hos dem själva att spela med och kämpa för? Skulle man kunna använda det här i en rådgivarsituation för människor som startar företag och på så sätt använda deras affärsidéer som ”pjäser”? Fyra stycken idéer borde också vara en rätt lagom gruppstorlek och i så fall skulle man också kunna behålla tanken med bollar och ett gemensamt värde.

7 Tillämpning och kombination av empiri och teori

Enligt komplex teori uppstår komplexitet när enkla delar samverkar i ett gemensamt, avgränsat system. Skulle man kunna skapa ett spel med idéer där vissa enkla givna regler samspekar och på så vis få fram ett resultat bland idéerna som varje idéägare kanske inte hade tänkt på från början? Om varje del påverkar resultatet så skulle detta ge upphov till en ny och kreativ process varje gång. Varje spelomgång blir därmed unik och kan anpassas till i stort sett varje situation. För en innovationsrådgivare vore ett sådant här spel betydelsefullt i processen att hjälpa och stödja idéägare som är på väg från en idé till marknad. En av de viktigaste frågorna en idéägare ställs inför när han ska ge sig ut på en marknad är hur hans idé kommer att tas emot och hur han ska marknadsföra sig, eller med andra ord hur han ska få spridning på sin idé. Att tillämpa komplex teori inom företag och ledning blir allt vanligare (Boal & Schultz, 2006). Det har också gjorts jämförelse mellan biologiska systems överlevnadsstrategier och ett företags strategier att hantera konkurrens och osäkerhet (Kristiansson, 2003). Vilka regler skulle kunna gälla i ett spel för att den ursprungliga idén ska utveckla sig till något som tar hänsyn till hur idéer sprids i sociala system, dock utan att ha kontroll på det slutliga resultatet?

7.1 Utveckling av Game of Ideas

Principen ”mest pengar vinner” är något som är lätt att mäta och förstå. Därför införde vi att företaget tjänar pengar på att vara anpassat till Rogers (2003) fem spridningsfaktorer, eftersom att den som sprider sig mest rimligtvis borde vara den som tjänar mest pengar. Deltagarna fortsätter alltså att vara företag på en marknad. Dessa får nu tillägget att kämpa för sin egen affärsidé. För att underlätta processen att komma fram till någorlunda likvärdigt designade affärsidéer samt för att få någorlunda likvärdiga utgångspunkter ges vissa direktiv för vad varje företag ska tänka på. Dessa är förenklade tillämpningar av Rogers (2003) fem spridningsfaktorer. Dessa fem faktorer utgör också grunden för den fiktiva kundens bedömning av affärsidén. Varje idé har 2 minuters presentation inför samtliga deltagare och kunden (spelledaren) bedömer respektive affärsidé på en femgradig skala där 5 är bäst.

I vilken grad idén upplevs som bättre än sina konkurrenter (ekonomisk, social eller övrig beroende på målgrupp).

- 1 = Det är ingen upplevd skillnad i relativ fördel gentemot existerande idéer.
- 2 = Det är en liten skillnad i relativ fördel gentemot existerande idéer.
- 3 = Det är en tydlig skillnad i relativ fördel gentemot existerande idéer.
- 4 = Det är en påtaglig skillnad i relativ fördel gentemot existerande idéer.
- 5 = Det är en uppenbar skillnad i relativ fördel gentemot existerande idéer.

I vilken grad idén upplevs som överensstämmande i förhållande till existerande värden, erfarenheter och potentiella användares behov.

- 1 = Idén överensstämmer inte alls.
- 2 = Idén överensstämmer till viss del.
- 3 = Idén upplevs som överensstämmande.
- 4 = Idén överensstämmer i hög grad.
- 5 = Idén överensstämmer helt.

I vilken grad idén upplevs som svår att använda och förstå, i förhållande till dess målgrupp.

- 1 = Idén upplevs som väldigt komplicerad och sammansatt.
- 2 = Idén upplevs som något komplicerad.
- 3 = Idén upplevs som tydlig men inte självklar.
- 4 = Idén upplevs som enkel att använda och förstå.
- 5 = Idén upplevs som väldigt enkel att använda och förstå.

I vilken grad idén går att experimentera med inom vissa ramar.

- 1 = Det finns inget utrymme för förändring och/eller anpassning.
- 2 = Det finns lite utrymme för förändring och/ eller anpassning.
- 3 = Det finns utrymme för förändring och/eller anpassning.
- 4 = Det finns ett klart utrymme för förändring och/anpassning.
- 5 = Det finns ett mycket stort utrymme för förändringar eller anpassning.

I vilken grad idén är synlig för andra.

- 1 = Beskrivningen är diffus och abstrakt.
- 2 = Beskrivningen är något diffus och abstrakt.
- 3 = Beskrivningen är konkret men inte påtaglig. Eventuellt teoretisk.
- 4 = Beskrivningen är tydlig, åskådlig och/eller gestaltande.
- 5 = Beskrivningen är mycket tydlig, åskådlig och/eller gestaltande (uppenbar).

Rogers (2003) fem spridningsfaktorer motsvarar att innovationer sprider sig i ett socialt system vilket kan användas som en typ av mått på hur pass lätt idén blir tillämpade av kunder. Hur pass väl affärsidén uppfyller dessa fem blir följaktligen en indikation på hur den kan förväntas tas emot på en marknad. Varje poäng är värt en kvarts miljon. Detta värde är valt för balansen i spelets medel.

12 omgångar behövs som koncept men gjordes om till ”månader” eftersom det är lättare att förhålla sig till. Uppdraget för företagen blir då att hålla sig flytande under ett år. Konceptet med spelordning behövs också eftersom deltagarna behöver göra samma saker vid samma tidpunkter. Eftersom det blir mer miljoner i omlopp i varje kvartal läggs det också mer tid emellan varje val och processen delas upp i tre steg;

1. Kvartalets första månad = utveckling av idé och koncept.
2. Kvartalets andra månad = val av strategi.
3. Kvartalets tredje månad = konsekvens och feedback.

Därefter sker tre upprepningar av kvartalet och därefter är spelet slut och en vinnare koras. Genom att dela upp processen i tre steg och på fyra kvartal får man in Chesbrough's tankar som vi har förenklat till tre principer som gäller i spelet;

1. Öppenhet för andras lösningar. Andras affärsidéer redovisas i den tredje månaden i kvartalet och möjlighet finns att lyssna och lära utav andra inför sin egen utveckling av affärsidén inför nästa kvartal.

2. Ta hjälp av kunden. Kundkontakten i spelet utgör en viktig och avgörande del för ”företagen”. Spelet har gjorts så att deltagarna blir beroende av kundens feedback för att kunna utveckla sin idé. Med detta tankesätt gör man deltagarna medvetna om att den ursprungliga idén endast är en idé och inte en färdig lösning en gång för alla.
3. Var öppen för feedback på det egna agerandet. I och med att varje företag öppet presenterar sin affärsidé kan andra speldeltagare använda sig utav den egna affärsidé, samt få associationer som de själva kanske inte hade tänkt på.

von Hippel (2005) menar att människor är olika och dessa olikheter hos användarna bör användas. Olika människor kommer på olika innovationer. Genom att ha en nära kontakt med kunden får man fram olikheterna hos de många användarna som gör att den demokratiserade innovationsprocessen mer ändamålsenligt löser ett problem eftersom olika individer ser olika saker med tanke på deras olika bakgrund (von Hippel, 2005). Ju mer företagets idé sprids, desto mer pengar tjänar företaget. Att ta hänsyn till kunden blir följaktligen en viktig del i respektive företags utvecklingsprocess vilket innebär att det finns ett värde i att veta vad kunden tycker för att kunna anpassa sin affärsidé för framtiden. Valet mellan röd och vit boll behövs därför till det nya spelet, dock tas den monetära kopplingen bort. Istället för fördelning av pengar sker istället fördelning av information i form av återkoppling från kunden eftersom det i *Game of Ideas* är det en fördel att veta vad kunden tycker. Valet av boll kvarstår därför som ”tröskel” för företaget att passera, eller med andra ord att öppna upp sin innovationsprocess. Valet av boll styr i det nya spelet inte hur pengar fördelas, däremot information från kunden. Kunden blir en del av processutvecklingen och fördelningen av feedback blir värdefull för företaget. Detta innebär också att man ständigt följer upp utvecklingen av varje affärsidé, något som Christensen (2005) anser är en viktig källa för information om marknadens tendenser. Genom uppföljning kan företaget också få inspiration för hur det både kan utveckla en befintlig produkt liksom att det kan få uppslag för nya. På så sätt upprätthåller företaget en hållbar strategi för ständig anpassning till marknaden (Christensen 2005).

Momentet med marknadsföring behövs eftersom det öka dynamiken i spelet och förstärker varje företags resultat både negativt och positivt. Företaget kan alltså öka sin vinst genom att satsa mer pengar i form av ”marknadsföring”, vilket samtidigt innebär en risk. Marknaden skapar förutsättningar för att värdera upp sin idé, samtidigt som den lätt kan bygga upp en förväntan på avkastning alldeles för fort. O’Hare, Hansen, Turner och Dekoninck (2008) menar att hög förväntan på omedelbar avkastning, att man blir för stor för snabbt samt för mycket fokus på produktion lätt leder till misslyckande. Om det i spelet läggs för mycket tid på att komma på helt nya lösningar eller bara förbättra sin idé istället för att fokusera på spridningsfaktorerna ökar risken för konkurs. Det kan därför vara klokt att enligt O’Hare et al. hålla en låg profil i början och inte förvänta sig direkt avkastning samt att man bygga på den kompetens som redan finns i teamet.

Det sätts dessutom flera mer subtila krav som inte syns i reglerna men som blir följden utav ovan tillämpade regler som stämmer överens med Druckers (1998) lista för kreativa situationer där man bör lägga sin uppmärksamhet:

- *Oväntade händelser, exempelvis misslyckanden.* Varje omgång kommer att få en eller två som kommer att lyckas lite sämre än sina konkurrenter. I ett spel gör det inte så mycket att det blir fel och det är därför ett sätt att lära sig hur man kan agera i framtiden. Varje spelsession följs också upp av en utvärdering.

- *Saker som inte stämmer eller saker som är "jobbiga"*. Då de flesta inte känner till den bakomliggande teorin för spelet kommer många saker i början att upplevas som jobbiga. Därför införs en spelledare som håller övergripande koll och successivt guidar deltagarna genom processen. I och med att Spelledaren också är kund kommer det att bli klarare allt eftersom hur spelet fungerar och det som ursprungligen var jobbigt kommer att bli en lärdom efter avslutad session, då det också hålls en utvärdering.
- *Processbehovet, dvs. att marknaden kräver utveckling*. Processen spänner över fyra kvartal, där varje del kräver utveckling. Deltagarna får feedback fyra gånger på sin affärsidé och en ständig utveckling över "spelåret" kommer att äga rum.
- *Förändring av industri och marknad*. Varje företag kommer hela tiden att utvecklas, vilket ger ny input för övriga företag. Deltagarna kommer därför att automatiskt att få en vana inför tredje och fjärde året att lyssna och ta in inspiration och information från de övriga, särskilt gäller detta respektive feedback för de andra om man inte har fått det själv. Det är då möjligt att kunna "ställa en diagnos" på sig själv om det blir klarare hur och på vilka premisser man bedöms.
- *Demografiska förändringar*. Varje företag måste inför varje omgång definiera sin kund. Detta skapar en medvetenhet hos företagen åt vem det är man egentligen riktar sig till. Detta minimerar risken för att bara fokusera sig på att "alla" borde vara intresserade utav den aktuella idén och att "alla" skulle vara möjliga kunder. På så sätt blir varje företags budskap tydligare och mer riktat.
- *Förändring av tankegångar hos gemene man*. För varje omgång ställs man inför två stressande situationer; dels valet av boll som enligt tidigare redovisad empiri stressar människor och förändrar de sociala rollerna – vilka kan man lita på och inte, hur tänker de andra, hur resonerar jag, vad ska jag välja? Det andra tillfället är själva presentationen som äger rum varje kvartal. Dels är det en stressande faktor då många människor är rädda för att tala inför publik, men också att man får ny insikt i hur andra presenterar sin idé och man kan få nya uppslag till hur man kan lösa uppgiften.
- *Ny kunskap, forskning*. Varje företag kommer oundvikligen att utsättas för ny input både från spelledarens feedback och från de andras affärspresentationer. Mellan varje kvartal är det dessutom en "paus" på ett par minuter där företagen är fria att samtala fritt med varandra. De som passar på att samtala och kommunicera när det finns tillfälle till det kommer att få mer information än övriga och borde följaktligen bli gynnade i kommande omgång. Efter avslutat spel kommer det i utvärderingen också att framgå vilka principer det är som gäller i spelet där faktorerna i sin helhet liksom principerna som blivit redogjorda för ovan presenteras för att varje deltagare ska få en förståelse för hur de kan dra nytta av ny information.

Med ovanstående regler borde det vinnande företaget bli det som i sin affärsidé tar mest hänsyn till hur innovationer sprider sig, öppnar upp sin innovationsprocess och låter slutanvändaren bli delaktig i densamma samt är benäget att ta beräknade risker. Viktigt att hålla i minnet är att det inte är spelet i sig som är i fokus utan att det är ett verktyg att utveckla sin idé alternativt som undervisningsmetod för hur nyheter tas emot av en fiktiv marknad. För

att förtydliga den här processen att göra om vetenskapliga teorier till praktiska regler har vi gjort en tabell, se bilaga 5.

7.2 Processkartläggning för Game of Ideas

Deltagarna delas upp i fyra företag. Varje företag börjar med 4 miljoner. Spelet går ut på att överleva på en marknad under ett år. Ett företag som blir utslaget blir automatiskt kund. Det företag som har mest pengar vid årets slut vinner. Var tredje månad jämförs företagen på en gemensam marknad. Kunden (spelledaren och en eventuell utslagen grupp) ger poäng på fem variabler på en femgradig skala. Varje poäng är värt en kvarts miljon. Vid ojämnt antal avrundas summan till närmsta miljon. Marknadsföringen förstärker företagets resultat och kan innebära både vinst och förlust.

Första månaden får varje företag 10 minuter på sig att komma fram till en affärsidé och komma på en kort historia för hur idén kan användas, som sedan ska redovisas för kunden och de övriga företagen. Som hjälp på vägen får de följande frågor att besvara: Vad är lösningen? Vilka fördelar har den? Vilken är kundgruppen?

Andra månaden väljer företagen storlek på marknadsföringspaket. Detta symboliserar hur mycket företaget tror på sin idé. Val av storlek är intern och alltså hemlig. Minsta satsningen är en miljon. I samma månad sker färgval av boll som symboliserar marknadsföringens strategi. Valet av strategi är intern och också hemlig. Deltagarna får följande information om vad valet av boll innebär:

- = Alla företag får veta vad kunden tycker.
- = Ensam röd får veta vad kunden tycker.
- = De röda platserna får veta vad kunden tycker.
- = De röda platserna får veta vad kunden tycker.
- = Ingen får veta vad kunden tycker utan utveckla sin idé själv.

Månaden avslutas med att varje företag har 2 minuters presentation inför samtliga deltagare och kunden bedömer respektive affärsidé på en femgradig skala där 5 är bäst:

- i vilken grad idén upplevs som bättre än sina konkurrenter.
- i vilken grad idén uppfyller dess användares behov.
- i vilken grad idén upplevs som enkel att använda och förstå.
- i vilken grad idén går att experimentera med.
- i vilken grad idén är synlig för andra.

Dessa motsvarar Rogers fem spridningsfaktorer och man kan som företag här max få 25 poäng och därmed 6 miljoner. Dessa poäng och framförallt fördelning av dessa är hemlig till nästa månad.

Tredje månaden är det kvartalsrapport och utfallet på marknaden och marknadsföring bedöms och betalas ut. Respektive företags poäng delas med fyra och utbetalning sker (maximalt 6

miljoner). Det företaget med mest andelar får dubbla sin marknadsföring tillbaka. Nummer 2 får sin marknadsföring tillbaka. Nummer 3 och 4 får inget tillbaka. Skulle två företag vara exakt lika på poäng bedömer man "likviditeten" i företaget, alltså hur pass mycket kapital som företaget förfogar över.

Efter utbetalning sker visning av boll och företagen får feedback enligt ovanstående schema. Samtliga företag får alltså veta sin sammanlagda poäng men fördelningen med tillhörande feedback får bara den som är berättigad till det av schemat. Detta innebär att dessa företag får mer information hur deras idé har tagits emot av marknaden och vad de kan förbättra till nästa kvartal. Detta innebär konkret att informationen från kunden genererar fördelar och i förlängningen (nästa kvartal) pengar för företaget. Därefter är företagen fria att samtala om allt som rör spelet (marknadsföring, strategi, storlek på satsning m.m.) i 2 minuter och sedan upprepas proceduren i ytterligare tre kvartal. Se bilaga 4 för komplett manual för *Game of Ideas*.

8 Diskussion

Syftet med uppsatsen har varit att istället för att göra en bättre mall för en innovationsrådgivare eller utöka kunskapen om det mänskliga psyket att skapa något helt nytt genom att sammanföra två olika sorters teorier till ett interaktivt verktyg att designa affärsidéer.

8.1 Reflektioner

Vi ansåg att det råder brist på effektiva och annorlunda sätt att utveckla människors affärsidéer, framförallt att förstå hur en idé ska vara designad för att nå framgång. Det är svårt att definiera värdet på en idé om man inte förstår hur en marknad fungerar. Att i ett tidigt skede utveckla sin affärsidé i enlighet med hur ett koncept bör vara utformat för att nå framgång är något som vi själva har förstått vikten av genom att ha startat och drivit företag. Spelet, eller konsultverktyget, *Game of ideas* som blivit slutprodukten i detta arbete är inget färdigt spel, utan ett förslag på hur man skulle kunna jobba för att stärka sina affärsidéer på ett alternativt sätt.

Anledningen till att vi har valt att fokusera på just affärsidéer, företagande och pengar är att det var det mest konkreta vi kunde hitta. Man skulle ha kunnat prata om ”nyheter” eller bara ”idéer”. Spelet och dess tillämpningar hade visserligen då blivit mer allmängiltiga men förlorat i tydlighet. Eftersom brist på tydlighet varit ett så konkret bekymmer under spelets tidigare versioner valde vi därför att minska på allmängiltigheten till förmån för tydlighet.

”Pengar” är också något som är lätt att mäta, vilket gör det enklare för både spelare och deltagare. Man kan också argumentera att det mesta utav den spridning som sker ger upphov till affärer av något slag, varför det på så vis också skulle vara legitimt att prata om ”pengar” som ett mått på värde. Det vi då förlorar i fokus är andra former utav värde, som till exempel miljö, medmänsklighet och sociala faktorer. Å andra sidan kan man hävda att även de sistnämnda behöver monetära resurser för att kunna existera och alltså fortfarande är i behov utav just pengar som ett mått på värde. Således är ”pengar” vårt bästa alternativ för att mäta framgång i anpassning till spridningsfaktorerna, även om ”spridningspoäng” och ”spridningsenhet” också varit i vår begreppsvärld. Dessa skulle kunna i princip fungera lika bra, dock förlorar vi lite utav kontakten med ”verkligheten”, eftersom det i spelet pratas om kunder och kunder använder pengar. Att blunda för det skulle inte göra simuleringen bättre utan snarare sämre.

Ett spel är ett tryggt sätt att förbereda sig för verkligheten och ett forum att göra en del misstag med följden att idéägaren förmodligen når ut till ett större antal potentiella kunder än vad han kanske skulle gjort med sin ursprungliga design på affärsidé. Spelet är också ett sätt för en idéägare att få relevant feedback på sitt arbete istället för att spilla onödig tid på att utveckla något som kanske inte är önskvärt på en marknad. Eftersom spelet bara tar två timmar att genomföra skulle en idéägare och för den delen även dennes rådgivare kunna spara månader i utvecklingsprocessen. Det ska dock påpekas att spelet ingalunda är en perfekt lösning – två timmar är fortfarande bara två timmar och man bör nog reflektera en del efter avslutat spel för att inte riskera att ha gjort ett förhastat arbete och missa uppenbara alternativ. Det har sannolikt också kommit upp en del nya tankar som behöver bearbetas.

Spelet tar heller inte upp några företagsekonomiska aspekter såsom resursfördelning, hushållning, budget eller revision. Spelet hjälper alltså inte en nyföretagare att styra upp sin verksamhet, snarare att förtydliga och i viss mån utveckla sitt koncept.

Det en deltagare får ut av spelet i dess nuvarande utformning är en mer konkretiserad affärsidé. Deltagaren får direkt återkoppling på sin idé och det står sannolikt klart efter en spelad omgång om han vill fortsätta med den affärsidén eller inte. I vanliga fall sker all utveckling av affärsidén genom den enskilda personens initiativ, medan deltagaren i spelet tvingas ifrågasätta upplägget genom att anpassa sig efter en mall för hur en marknad kan tänkas ta emot den. Hos en innovationsrådgivare kommer ofta en idéägare med ett uttalat behov från början, medan man med ett spel kan komma åt saker som tidigare har legat dolda hos en idéägare. Man får höra hur andra tycker och tänker kring sina affärsidéer och ser även hur dessa utvecklas vilket kan vara en källa för ytterligare utveckling. Kan jag göra likadant? Ska jag göra tvärtom? Sådana här frågor kan man oftast bara gissa sig till men på det här sättet blir det mer uttalat.

Spelet kan därför också användas i olika syften, exempelvis inom ramen för en innovationsrådgivares arbetsuppgifter:

- Idé- och konceptutveckling som individer: ”Nu ska vi utveckla våra idéer”
- Idé- och konceptutveckling som grupp: ”Nu ska vi utveckla just den här idén”
- Förståelse av kundbeteende: ”Nu ska vi lära oss hur en marknad sannolikt tar emot idéer”.

Eftersom spelet fokuserar på hur idéer sprids i ett socialt system skulle det kanske också kunna vara möjligt att det kan användas som ett förändringsverktyg för den interna organisationen. Styrelsen skulle då kunna symboliseras av de olika ”företagen” i spelet och på så vis kunna utforma sin kommunikationsstrategi för hur förändringar ska implementeras i organisationen. Olika avdelningar inom ett företag skulle också kunna spela spelet i syfte att öka förståelsen för varandras arbete. Genom spelet skulle man då göra man medarbetare delaktiga i utvecklingsprocessen och man får då också en kanal att lyfta fram hur organisationen fungerar internt. Varje avdelning får då kommunicera sin verksamhetsidé för de andra delarna och kontinuerligt utveckla den, vilket i sig skulle kunna innebära nya insikter och förändring i tankesätt mellan de olika avdelningarna och kanske rentav företaget i stort.

8.2 Fortsatta studier

För att utveckla studien skulle man kunna spela det med flera idéägare för att därefter följa dessa över tid och närmare studera vilka följer en spelomgång får. Vad händer hos gruppen/individen och vilka blir följderna? Vilka följer får det för ett företag? Kan man göra ett spel där idéer tävlar mot varandra på andra sätt? Kan man skapa flera nivåer i spelet, så att det ständigt eskalerar och utvecklas? Kan man göra en digital upplaga? Kan man byta ut eller lägga till kriterier och på så vis skapa ”tema-spel” för olika faser i idéutveckling?

Spelet fokuserar heller inte gruppens process och utveckling. Det sker saker emellan deltagarna både under de olika spelomgångarna och mellan kvartalen där de är fria att samtal fritt i 2 minuter. Det lilla som sker under dessa två minuter är vad som sedan får följer under resten av kvartalet, framförallt när det är dags att välja färg på boll. Det hade också varit intressant att undersöka hur kan idéer växa i grupp. Spelet i dess nuvarande form fokuserar

mest på individens utveckling och dess förhållande till andra idéer i ett ekonomiskt system, dock inte hur idéerna influerar och interagerar med varandra. Kan man spela med samma idé? Ska man fortfarande ”tävla” då eller kan man samarbeta kring själva idén men få olika poäng för olika design på idén? Kan man dela upp en idé i olika delar eller perspektiv och hur bedömer man i så fall dessa?

8.3 Analys av Game of Ideas

För att analysera spelet har vi valt att ”spela spelet på sig självt”, alltså hur pass väl stämmer spelet in på Rogers (2003) spridningsfaktorer?

- **Relativ fördel – 4 av 5.** Vi har gjort sökt på internet, ringt Alga och Pentago samt frågat runt band vänner och bekanta. Det finns en uppsjö av spel som handlar om att komma på idéer eller om att ekonomiskt driva ett företag. Dessa är dock endimensionella i den meningen att de antingen fokuserar på idégenerering eller företagsekonomi. Något spel med förankring i den senaste forskningen inom innovationsteknik verkar inte finnas. Spelet verkar vara unikt när det gäller att utvärdera sina deltagares idéers möjliga genomslagskraft, dessutom med möjlighet att utveckla densamma med löpande feedback. Spelet tar cirka två timmar att genomföra vilket är relativt lite tid i förhållande till hur lång tid en utvecklingsprocess av en affärsidé kan ta. Det är också en överkomlig tid för ett grupparbete. Spelet är någorlunda enkelt uppbyggt utan att vara simpelt. Det leder också till utveckling på flera plan och även om det går att kora en tydlig vinnare så ger det även ett kunskapsbidrag till samtliga affärsidéer. Spelet ger också dess deltagare utöver ett trevligt tidsfördriv också ett tydligt resultat i form av en konkretiserad affärsidé. Spelet borde därför i teorin vara bättre än sina konkurrenter, dock är den en annan fråga hur den tänkta kunden kommer att uppleva det. Det är heller inte allomfattande, det tar bara hänsyn till vissa givna kriterier och inte till varje situation som en affärsidé eller idéägare kan hamna i. Helhetsintrycket av spelet är svårt att få grepp om då det inte finns någon riktig spelplan utan bara teori bakom och en möjlig spelmanual, därför 4 av 5.
- **I vilken grad spelet överensstämmer med dess användares behov - 4 av 5.** Att redan i steget efter att ha kommit på en idé kunna designa affärsidén efter hur den ska kunna få så stor spridning som möjligt och detta i samråd med dess tänkta slutkunder och dessutom med flera andra individers oberoende feedback i och med redovisningsmomentet stämmer väl överens med hur företag förväntas agera idag. Behovet att utvärdera sina idéer i en trygg miljö har författarna upplevt både hos vänner och hos sig själva. Idé och konceptutveckling är ett ofta förekommande ämne både i utbildning i entreprenörskap som i rådgivarsituationen hos olika inkubatorer. Spelet är dock inte heltäckande utan ger bara ett par fingervisningar för hur en idé skulle kunna vara designad för att sprida sig mer effektivt, därför 4 av 5.
- **I vilken grad spelet upplevs som enkelt att använda och förstå – 3 av 5.** Denna faktor har varit ett bekymmer med spelets föregångare, det vill säga att de upplevs som komplicerade och svårbegripliga. En enklare spelbeskrivning och spelordning och ett tydligare flöde och dessutom med tydligare och enklare kriterier för hur man vinner och definierar en vinnare är steg mot en tydligare upplevelse hos användare, dock är det fortfarande väldigt sammansatt och har många variabler. Kanske kan man utveckla

vad just "marknad" är för något – spelar man på samma marknad? Nollställs marknaden efter varje år eller hur ska man förhålla sig? Samtidigt är det väldigt enkelt att använda för idéägare eftersom det i princip bara att sätta sig med sin idé och sedan lyssna på instruktioner och se vad som händer. För spelledaren är det lite mera komplext och kräver lite mer utbildning och kunskap bakom. Kortfattat kan man säga att för någon som är insatt inom innovation, företagande och marknadsföring säkert kan förstå fördelen med spelet, medan det förmodligen fortfarande är svårt att greppa för den stora allmänheten. Därför 3 av 5.

- **I vilken grad spelet går att experimentera med – 5 av 5.** Spelet är väldigt öppet till sin natur, man kan ta avstamp i vilket ämne som helst och de fem faktorerna är subjektiva bedömningar som görs av spelets deltagare. Kontinuerlig feedback är också något man kan prata om och tanken är att utvecklas tillsammans under roliga former. Det är därför anpassningsbart till de flesta grupper eftersom spelet i sig inte begränsar utformningen utav en affärsidé utan ger fingervisningar hur man kan utveckla den för att få den att sprida sig snabbare. Det är också en väldigt hög grad av delaktighet i spelet eftersom allting är synligt för alla hela tiden, samtidigt som deltagarna kontinuerligt påverkar varandra. Kanske skulle man kunna föra in någon form av slump eller tärning? Händelsekort är också en möjlig utveckling. Spelet innebär dock inga riktiga begränsningar för vare sig spelare eller idéer, vilket gör att det får 5 av 5 möjliga.
- **I vilken grad spelet är synligt för andra – 4 av 5.** Det är mer konkret och visuellt i högre grad än dess föregångare. En idéägars affärsidé har med all sannolikhet utvecklats - även om inte grundidén har blivit bättre så har deltagaren tvingats ifrågasätta den. Bollar och marker är klart visuella redskap, särskilt valet av boll är något som människor kommer ihåg. Spel i sig är också en synlig form av grupparbete. Det blir direkt återkoppling till vad man gjort och det blir tydligt vad ens handlingar får för följder. Spridningsfaktorerna är däremot mer abstrakta meningar som man ska förhålla sig till och det saknas en riktig spelplan. Kan man gestalta på något sätt? Kan vinnaren bli ännu mera tydlig i vad det är som gör att man "vinner"? Kan man utveckla poängsystemet? Betyget för visuellt för andra blir därför 4 av 5.

9 Referenser

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd: Att leda förändrings och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Studentlitteratur, Lund. 2001.
- Andersson H. & Yngvesson M. (2007). *Biomangement – en jämförelse mellan utvecklade djurarters kommunikation och människans managementkultur*. Kandidatuppsats i innovationsteknik, Mälardalens Högskola.
- Boal , K. B. och Schultz, P. L. (2006). *Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*. Rawls college of business administration, Texas Tech, North Dakota
- Capra, F. (2005). *Theory, Culture & Society*. London, Thousand Oaks and New Delhi, vol. 22 (5): 33–44.
- Chesbrough, H,W. (2003). *The Era of Open Innovation*. Sloan management. Review 35.
- Christensen, F,J. (2005). *Withering Core Competency for the Large Corporation in an Open Innovation World*. Oxford.
- Christensen, G. (2004). *Psykologins vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Christensen, J. H. (2002). *Tools and techniques for enhancing the quality and effectiveness of student teams*. Herdsa s.114-122, Guelph Ontario, Canada.
- Conley, P. (20091014). Föreläsning i kursen KIN 250 Innovationsledning och innovationsrådgivning.
- Dahlander, L. (2004). *Appropriating Returns From Open Innovation Processes: A Multiple Case Study of Small Firms in Open Source Software*. Chalmers University of Technology. Gothenburg.
- Drucker (1998). *The discipline of innovation*. HBR OnPoint, Nov – Dec, Harvard.
- Gell-Mann, M. (1997) *Kvarken och jaguaren* (2nd ed.). Ica ab, Västerås.
- Hippel, E. von, (2005) *Democratizing innovation*. MIT, Cambridge Massachusetts.
- Kristiansson, M. S. A. (2003). *Robusta Adaptiva Strategier – en lektion i affärsutveckling av moder natur*. Blekinge Tekniska Högskola.
- O’Hare, Hansen, Turner och Dekoninck (2008). *Innovation hubs: why do these innovation superstars often die young?* International Design Conference – Design 2008, *Design organisation and management*, Dubrovnik, s. 971-978.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*, fifth ed. Free Press, NY,

Mälardalens Högskola, Akademin för Innovation, Design och Teknik
Andersson, H & Yngvesson, M. 2009

Seybold, P. (2005). *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-Design Your Company's Future*. HarperCollins.

Solé, R. & B. Goodwin (2000). *Signs of life - How complexity pervades biology*. New York, Basic Books.

Bilagor

Bilaga 1

Win As Much As You Can

X X X X: Alla förlorar 1 p.

X X X Y: X vinner 1 p, Y förlorar 3 p.

X X Y Y: X vinner 2 p var, Y förlorar 2 p var.

X Y Y Y: X vinner 3 p, Y förlorar 1 p var.

Y Y Y Y: Alla vinner 1 p.

Exempel:

Klas väljer X i första omgången. (ringar in X). Fördelningen blir 3 X, 1 Y (alla fyller i). Detta genererar 1 poäng för Klas (skriver "1"). Totalt har Klas 1 poäng.

I andra omgången väljer Klas Y (ringar in Y). Fördelningen blir 1 X, 3 Y (alla fyller i). Detta genererar 1 minuspoäng för Klas (skriver "-1"). Totalt har Klas nu 0 poäng.

Omgång	Ditt val	Fördelning	Poäng	Totalt
1	X Y	___X ___Y		
2	X Y	___X ___Y		
3	X Y	___X ___Y		
4	X Y	___X ___Y		
5	X Y	___X ___Y		
6	X Y	___X ___Y		
7	X Y	___X ___Y		
8	X Y	___X ___Y		
9	X Y	___X ___Y		
10	X Y	___X ___Y		

Bilaga 2

Diskussionsunderlag efter övning Win As Much As You Can.

Betyder "ni" i frågeställningen ni som enskilda individer, eller ni som grupp? Hur påverkar det här perspektivet ditt beteende?

Vad är effekterna av tävlingsmomentet i övningen? Vad är effekterna av samarbete?

Högsta möjliga poäng är 40. Hur mycket fick ni?

Hur relaterar den här övningen till dina tidigare erfarenheter av dina arbetskamrater?

Hur kan ni använda vad ni lärt era av övningen i framtiden?

Bilaga 3

Manual för Evolution

Deltagarna delas upp i fyra lag med 2-4 personer. Två av grupperna är A, de andra är B. Spelarna ska välja röd eller vit boll. Beroende på fördelningen blir det olika följder för deltagarna. Valet av färg skall inte avslöjas förrän vid "visning" i spelordningen.

Samtal är begränsat till nedanstående tabell. Deltagarna får då under 2 minuter prata om *allt* som rör spelet (färgval, marknadsföring, taktik m.m.). Därefter gör de fyra grupperna sina val självständigt. De gånger det inte är några samtal har grupperna två minuters betänketid.

Det naturliga urvalet, *Evolutionen*, innebär att starka individer överlever och de svaga slås ut – precis som företag på en ekonomisk marknad. Djungelns lag gäller både då som nu. Därför - **vinn så mycket ni kan!**

Marker

Grön ● = 1 miljon.
Vit ○ = 2 miljoner.
Svart ● = skuld på 5 miljoner till banken.

Spelet innehåller 145 stycken marker. Varje bricka startar med 12 miljoner per bricka. Banken har 12 skuldmarker och 60 miljoner (22 vita, 16 gröna). Möjlig marknad är 44 miljoner. 4 av dessa är första året nästa marknad.

År	Marknadsföring	Samtal
1	- - -	- - -
2	Min 1, max 2	A
3	1 – 2	Alla
4	- - -	- - -
5	1 – 2	B
6	1 – 4	Alla
7	- - -	- - -
8	2 – 4	A
9	2 – 4	Alla
10	- - -	- - -
11	2 – 4	B
12	2 – 8	Alla

Avkastning	
4-5	= 1
6-9	= 2
10-13	= 3
14-17	= 4
18-21	= 5
22-25	= 6

Spelordning

1. Skatt = ● (1 miljon).
2. Uppdatera fält.
3. Samtal.
4. Val av färg och marknadsföring (självständigt)
5. Visning.
6. Fördelning av vinst.
7. Eventuella lån (räntefritt 1a och 9e året, övriga år 100 %)

I övrigt gäller djungelns lag – **vinn så mycket ni kan!**

Möjliga utfall:

- ○ ○ ○ = Spelarna delar. Överskottet går till nästa års marknad. Möjlig marknad ger 25 procent avkastning till nästa års marknad.
- ○ ○ ○ = Röd spelare får hela nuvarande marknaden.
- ● ○ ○ = De röda spelarna delar på marknaden så långt det går.
- ● ● ○ = De röda spelarna delar på marknaden så långt det går.
- ● ● ● = Marknaden går förlorad.

Marknadsföring

4. Minsta marknadsföring går till nästa års marknad.
5. Vit marknadsföring går till nästa års marknad.
6. Av de röda vinner den som marknadsfört mest lika mycket som han satsat från den nuvarande marknaden. Om flera spelare satsar lika mycket tar dessa ut varandra och går liksom övrig marknadsföring förlorad.

Bilaga 4

Manual för Game of Ideas

Syftet med spelet är att utveckla och designa en idé så att den lättare får spridning på en marknad. Deltagarna delas upp i fyra företag. Varje företag börjar med 4 miljoner. Deltagarna ska överleva på en marknad under ett år med fyra kvartal. Ett företag som blir utslaget blir automatiskt kund. Det företag som har mest pengar vid årets slut vinner.

Var tredje månad jämförs företagen på en gemensam marknad. Kunden ger poäng på fem variabler på en femgradig skala. Varje poäng är värt en kvarts miljon. Vid ojämnt antal avrundas summan uppåt eller neråt till närmsta miljon. Marknadsföring förstärker företagets resultat och kan innebära både vinst och förlust.

1. Januari (15 min)

Varje företag förbereder en kort presentation av sin affärsidé på max 2 minuter, berätta en liten historia för hur idén kan användas av en kund som innehåller följande tre punkter.

Vilken är kundgruppen?

Vad är problemet som idén är lösningen på?

Vilka fördelar har den nya lösningen?

2. Februari (15 min)

Företagen väljer nu storlek på sin marknadsföring. Val av storlek är intern och alltså hemlig. Satsning görs i hela miljoner, minsta satsning är en miljon.

Därefter sker färgval av boll som symboliserar marknadsföringens strategi. Valet av strategi är intern och alltså hemlig.

- = Alla företag får veta vad kunden tycker.
- = Ensam röd får veta vad kunden tycker.
- = De röda platserna får veta vad kunden tycker.
- = De röda platserna får veta vad kunden tycker.
- = Ingen får veta vad kunden tycker utan utveckla sin idé själv.

Månaden avslutas med att varje företag har 2 minuters presentation inför samtliga deltagare.

Kunden (spelledaren eller det utslagna företaget) ger poäng på en skala 1-5 där 5 är bäst:

- i vilken grad idén upplevs som bättre än sina konkurrenter.
- i vilken grad idén överensstämmer med dess användares behov.
- i vilken grad idén upplevs som enkel att använda och förstå.
- i vilken grad idén går att experimentera med.
- i vilken grad idén är synlig för andra.

3. Mars (15 min)

Utdelning av marknadsandelar:

Företagets poäng ("kundandelar") läggs ihop och divideras med fyra och utbetalning sker.

Marknadsföring:

Det företag med mest poäng får dubbla sin marknadsföring tillbaka. Nummer 2 får sin marknadsföring tillbaka. Nummer 3 och 4 får inget tillbaka.

Visning av val av färg på boll och feedback efter schema enligt föregående månad.

Därefter är företagen fria att samtala om allt som rör spelet (marknadsföring, strategi, storlek på satsning m.m.) i 2 minuter.

2 kvartalet

April (se 1)
Maj (se 2)
Juni (se 3)

3 kvartalet

Juli (1)
Augusti (2)
September (3)

4 kvartalet

Oktober (1)
November (2)
December (3)

Bilaga 5

Vetenskaplig teori	Praktisk regel
<p>Rogers (2003) fem spridningsfaktorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I vilken grad idén upplevs som bättre än sina konkurrenter. • I vilken grad idén uppfyller dess användares behov. • I vilken grad idén upplevs som enkel att använda och förstå. • I vilken grad idén går att experimentera med. • I vilken grad idén är synlig för andra. 	<p>Varje faktor bedöms av spelledaren på en skala 1-5 där 5 är bäst. Varje poäng är värt en kvarts miljon. Detta värde är valt för balansen i spelets medel.</p>
<p>Chesbrough's tankar har författarna valt att förenkla till tre principer;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öppenhet för andras lösningar. 2. Ta hjälp av kunden. 3. Var öppen för feedback på det egna agerandet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Andras affärsidéer redovisas i den tredje månaden i kvartalet och möjlighet finns att lyssna och lära utav andra inför sin egen utveckling av affärsidén inför nästa kvartal. 2. För att få bra poäng måste företagen värdera kundens feedback. 3. Varje företag får öppet presentera sin affärsidé, för att möjliggöra feedback efter varje avslutat kvartal.
<p>Olika människor (kunder/slutanvändare) kommer fram till olika lösningar (von Hippel, 2005).</p>	<p>Återkommande feedback på idén, både från spelledare och andra deltagare mellan kvartalen.</p>
<p>Företag behöver en hållbar strategi för ständig anpassning till marknaden (Christensen 2005).</p>	<p>Om företagen inte anpassar sig efter spridningsfaktorerna går de i konkurs. Valet av boll styr i det nya spelet inte hur pengar fördelas, däremot information från kunden.</p>
<p>Det är inte ursprungsidén man kommer att tjäna pengar på, utan den kontinuerliga anpassningen av sin affärsidé (Dahlander, 2004).</p>	<p>Spelet bygger på att man kommer in med en design på sin affärsidé från början och kommer ut med en annan.</p>
<p>En tillverkare som försöker komma ut med en ny produkt behöver inte förstå varför kunden behöver produkten, bara förstå det kunden verkar vilja betala för och förstärka detta (Dahlander, 2004).</p>	<p>”Kunden” (spelaren) ger poäng på spridningsfaktorerna, vilka symboliserar marknadsandelar och därmed vad kunden köper. Företaget behöver inte förstå varför, bara förstärka respektive spridningsfaktor.</p>
<p>Enligt Drucker (1998) är det ingen plötslig insikt att vara kreativ utan handlar om att rikta sin uppmärksamhet mot rätt variabler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oväntade händelser, exempelvis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varje omgång kommer att få en eller två som kommer att lyckas lite sämre än sina konkurrenter. 2. I och med att spelledaren också är

<p>misslyckanden.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Saker som inte stämmer eller saker som är ”jobbiga”. 3. Processbehovet, dvs. att marknaden kräver utveckling. 4. Förändring av industri och marknad. 5. Demografiska förändringar. 6. Förändring av tankegångar hos gemene man. 7. Ny kunskap, forskning. 	<p>kund kommer det att blir klarare allt eftersom hur spelet fungerar och det som ursprungligen var jobbigt kommer att bli en lärdom efter avslutad session, då det hålls en utvärdering.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Deltagarna får feedback fyra gånger på sin affärsidé och en ständig utveckling över ”spelåret” kommer att äga rum. 4. Varje företag kommer hela tiden att utvecklas, vilket ger ny input för övriga företag. 5. Varje företag måste inför varje omgång definiera sin kund. 6. För varje omgång ställs man inför två stressande situationer; dels valet av boll, dels själva presentationen som äger rum varje kvartal. Varje moment kräver att man är medveten om hur gruppen förändrats. 7. Ny input både från spelledarens feedback och från de andras affärspresentationer. Samtal mellan varje kvartal. De som passar på att kommunicera kommer att få mer information än övriga.
<ul style="list-style-type: none"> • Faktorer för misslyckande: <ul style="list-style-type: none"> - Önskan om snabb avkastning. - Företaget växer för fort. - För mycket fokus på produktion (O’Hare et al., 2008). • Faktorer för framgång: <ul style="list-style-type: none"> - Låg profil i början. - Lägre förväntan på avkastning i början. - Behålla det lilla, ursprungliga teamet samt - Behålla och utveckla nära relationer inom företaget (O’Hare et al., 2008). 	<p>Marknadsföring bibehålls som en faktor att fresta deltagarna, men det kan vara både vinst och förlust; gapar man efter för stor bit riskerar man att gå i konkurs. Att satsa lite mindre i början för att se vad som funkar är en mer gynnsam profil.</p> <p>Om man bara fokuserar på helt nya lösningar istället för att fokusera på spridningsfaktorerna ökar risken för konkurs. Företaget blir alltså belönat för att hålla kvar vid sin idé och bygga på den kompetens som redan finns i teamet.</p>