



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Innovation på tværs af brancher**

*Håndbog i kreative konkurrencefordele*

Würtz Jessen, Søren; Linnet, Andreas ; Tscherning, Rasmus Wiinstedt; Smed, Søren  
Graakjær; Jensen, Jens F.

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Würtz Jessen, S., Linnet, A., Tscherning, R. W., Smed, S. G., & Jensen, J. F. (2013). *Innovation på tværs af brancher: Håndbog i kreative konkurrencefordele*. Aalborg Universitetsforlag.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Innovation

på tværs af brancher

Håndbog  
i kreative  
konkurrencefordele



# Innovation

på tværs af brancher

Håndbog  
i kreative  
konkurrencefordele

Innovation på tværs af brancher  
– Håndbog i kreative konkurrencefordele.

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag i samarbejde med:  
InViO – Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi og  
CKO - Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

1. udgave

Grafisk tilrettelæggelse: akila v/ Kirsten Bach Larsen  
e-bogsudgave  
ISBN: 978-87-7112-111-7

Ophavsretten til denne publikation tilhører InViO og CKO. Teksterne og modellerne må frit anvendes og må gengives med behørig kildeangivelse. Dog må hverken tekst eller billeder gøres til genstand for selvstændig kommerciel udnyttelse.

InViO – Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi  
InViO er et innovationsnetværk støttet af Styrelsen for Forskning og Innovation. InViO styrker viden om oplevelsesøkonomi gennem ny forskning, videndeling, matchmaking og samspil mellem virksomheder og videninstitutioner. InViO drives af Aalborg Universitet, Roskilde Universitet, Teknologisk Institut og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

Læs mere om InViO på [www.invio-net.dk](http://www.invio-net.dk)  
Kontakt InViO på [info@invio-net.dk](mailto:info@invio-net.dk)



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

CKO

Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi  
Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO) er en offentlig, selvejende institution stiftet i 2008 af Kulturministeriet og Erhvervs- og Vækstministeriet i fællesskab. CKO's mission er at forbedre vilkårene for vækst gennem bedre samspil mellem erhvervsliv og kulturliv, herunder styrkelse af kulturlivets erhvervsmæssige kompetencer.

Læs mere om CKO på [www.cko.dk](http://www.cko.dk)  
Kontakt CKO på [info@cko.dk](mailto:info@cko.dk)

# Indhold

<b>Partnerinnovation på tværs af brancher</b>	5
<b>Hvem er oplevelseseksperterne?</b>	7
De professionelle kreative og oplevelsesvirksomheder	7
<b>Konkurrencefordele med oplevelser</b>	9
Hvad kan give en konkurrencefordel?	9
Markedsføring og kommunikation	11
Produkt- og serviceudvikling	12
Oplevelser som supplement til kerneproduktet	13
Innovationsprocesser og kreative rammer	14
Ledelse og organisationsudvikling	15
Sæt dig mål	16
<b>De rette oplevelseseksperter</b>	19
Kan du selv forløse potentialerne?	19
Fem gode grunde til innovation i samspil med oplevelseseksperter	19
Gode råd og kriterier for valg af partnere	20
Det gode match mellem mål og metoder	22
Hvem vælger du?	24



<b>Når samarbejdet skal i gang</b>	25
Forventningsafstemning	25
Fordeling af rettigheder	27
Roller i samarbejdet	27
Organisering af samarbejdet	28
Redskaber til dialogen	28
Hvad er næste skridt?	34
<b>Om InViO og CKO</b>	35
Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi	35
Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi	37
Creative Business Cup	38
<b>Innovation på tværs af brancher</b>	
Hvad siger de andre virksomheder?	39

Tak til følgende personer og virksomheder, som har givet input til håndbogen:

Christian Hage, Euman A/S  
Kim Maretti, Junckers Industrier A/S  
Kim H. Rasmussen, Lantmännen A/S  
Eva Sass Lauritzen, SEAS NVE  
Kåre Spangsberg, Laerdal A/S

# Partnerinnovation

## på tværs af brancher

”

Det handler om skæv faglighed og lige dialog. Tingene skal have et skub i en anden retning, men ikke et skub ud over kanten.

Denne håndbog er til dig, der gerne vil udvikle din virksomhed. Hvad enten du er direktør, marketingchef, innovationschef eller i øvrigt har en rolle i virksomheden, hvor du kan sætte gang i ny forretningsudvikling.

Håndbogens formål er at give dig bedre muligheder for at komme i gang med innovations- og forretningsudviklingsprojekter, som rækker ud over egen branche. På engelsk anvendes begrebet 'Cross sector innovation' eller blot 'Cross innovation'. Det bedste bud, vi har på et dansk udtryk, er at anvende det engelske udtryk. Vi mener, at der er god brug for en letlæselig håndbog til innovation som rækker ud til nye brancher og nye partnere, der ofte har et anderledes udgangspunkt og sprog og en anden kundeforståelse end virksomheder. Det er netop denne anderledeshed, der er en ressource, fordi den kan skabe et brud med 'plejer' udtryksformer og metoder til forretningsudvikling.

Håndbogens fokus er samspil med de brancher, som betegnes kreative erhverv og oplevelseserhverv. Det vil sige designere, musikere, scenekunstnere, festivaler, eventarrangører, computerspilsudviklere, medier, oplevelsesattraktioner og mange andre. I denne håndbog kalder vi samlet eksperterne fra disse erhverv for oplevelseseksperter, fordi oplevelseseksperteren netop er deres fælles kendetegn, og fordi det er denne ekspertise, der gør det værdifuldt at samarbejde med disse erhverv. Vores hovedpointe er, at det kan føre til ny værdiskabelse at samarbejde med oplevelseseksperter, fordi disse har andre perspektiver på kunder, brugere, publikum, gæster mv.



og har andre måder at kommunikere på samt arbejder med alternative udviklingsprocesser. Alle disse nye vinkler rummer en potentiel værdi, hvis du kan finde det rette udgangspunkt for et samarbejde, de rette partnere og etablere en god og forretningsorienteret dialog. Denne håndbog hjælper dig netop med disse trin.

Bogen har tre kapitler, som hver passer til et tidspunkt i den proces, der skal sikre et vellykket partnerskab på tværs af brancher.

- **Kapitel 1 – Konkurrencefordele med oplevelser** fokuserer på din virksomhed ud fra et oplevelsesperspektiv og fokuserer på dine muligheder for at komme foran konkurrenterne. Kapitlet giver et indblik i de mange forskellige muligheder og de mange forskellige steder i virksomheden, hvor de kan give et løft.
- **Kapitel 2 – De rette oplevelseseksperter** handler om at finde de rette oplevelseseksperter til et forretningssamarbejde.
- **Kapitel 3 – Når samarbejdet skal i gang** omhandler strategier for samarbejder med kreative og oplevelseserhverv. Kapitlet og dets øvelser kan du bruge, når du skal til at påbegynde et samarbejde med en kreativ person, oplevelses ekspert eller virksomhed og blot skal sikre, at I sammen får afstemt projektet, så det får fokus, retning og forretning.

Kapitlerne indeholder en eller flere mindre øvelser, der gør dig i stand til at tænke forud i processen og imødekomme eventuelle udfordringer og derved øge sandsynligheden for succesfulde partnerskaber.

# Hvem er oplevelseseksperterne?

## De professionelle kreative og oplevelsesvirksomheder

Alle mennesker er kreative, hvis man ser kreativitet som en evne til at løse problemer og til at skabe noget nyt. Men dem, vi her kalder "de kreative erhverv og oplevelseserhverv", er brancher, der har det tilfælles, at de har oplevelser som kernen i deres aktiviteter og værdiskabelse. De kreative erhverv og oplevelseserhvervene er en meget stor gruppe, som har mange forskellige kompetencer, metoder, styrker, relation til kunder, teknologier, kommunikationsformer mv. Listen nedenfor er naturligvis ikke udtømmende, og nogle af de kreative arbejder med både kunst, design, indhold og iscenesættelse af oplevelser.

**Iscenesættere** såsom eventmagere, reklamefolk, scenografer og en række af de personer, der befinder sig professionelt i underholdnings- og formidlingsbranchen, indgår ofte i teams med andre kreative virksomheder for at kunne tilrettelægge og skabe en totaloplevelse. I denne gruppe findes også oplevelseserhverv såsom festivaler, kulturbegivenheder, attraktioner og andre, der skaber rammerne for en oplevelse uden nødvendigvis selv at være kunstneriske.

**Kunstnere** af alle typer lige fra billedkunstnere, kunsthåndværkere, skulptører til andre med en produktion af kunst har styrker, ikke bare inden for formgivning, men også inden for de processer, der fører frem til et kreativt produkt og til at lade

## Life Wise og PLAY & ACT

Konsulentfirmaet Life Wise rådgiver virksomheder i at håndtere medarbejdere i personlig krise og fokuserer særligt på "ledelse af mennesker i krise". Life Wise har som andre konsulenter et stort behov for at kunne være gode til personligt salg – både i selve salgsøjeblikket og i forberedelsen. Derfor indgik de to partnere et samarbejde med Pernille Sørensen fra PLAY & ACT. Pernille er professionel skuespiller og underviser i teknikker – med særlig fokus på improvisation. PLAY & ACT matchede de to konsulenter i Life Wise, så de fik en klar rollefordeling, udviklede konsulenternes interne kommunikation og læsning af hinandens signaler i salgsøjeblikket og evnen til at læse kunderne både før kundemødet og i selve situationen. Derudover fik konsulenterne i Life Wise redskaber til at sikre, at de kunne bevare fatningen i situationer, hvor de er under pres såsom overraskende spørgsmål, forstyrrelser, som skaber tab af fokus mv.

*"Samarbejdet med Pernille fra PLAY & ACT giver adgang til et kreativt flow. Det er ekstremt vigtigt for os i en lille virksomhed at opnå troværdighed i vores fremtræden. Med andre ord er samarbejdet del af vores personlige branding, og vi har klart oplevet en effekt på salget".*

Sisse Falling

kunsten udfordre og give mening. Skuespillere og scenekunstnere har også evner til at arbejde med roller, kropssprog og kommunikation og historieskabelse. Musikere har bl.a. styrker i forhold til at skabe lydstemninger, men kan også skabe lydlogoer eller sætte musiske billeder på ledelse og organisationsudvikling.

**Designere** har typisk styrker i at udvikle produkter og kommunikation, så det bliver professionelt eller får en ny æstetik. Designere kan mere end at udvikle stole og køkkenudstyr. De kan også være med til at designe services og tilgange til markedet, forstå og engagere nye kunder samt være med til at designe virksomhedens overordnede strategier. I gruppen af designere findes mange forskellige undergrupper med hver deres særlige styrker. Modedesignere er eksempelvis gode til at forstå trends og til at ændre produkterne hurtigt efter moden. Grafiske designere, scenografer, lyddesignere, lysdesignere og arkitekter er gode til at iscenesætte rum, hvad enten det er store byggerier, de lokaler, hvor man møder kunderne, eller de lokaler, hvor man har workshops i virksomheden.

**Indholdsproducenter** såsom filmmagere, computerspiludviklere og forfattere kan kombinere et eller flere medier med et kreativt indhold. Derfor kan de være med til at styrke en forretningsmæssig brug af medier og skabe indhold, der har en værdi for virksomheden – fra medarbejderudvikling til udvikling af nye produkter eller som led i markedsføring.

## Dupont LightStone og Ingrid Kristensen Dansteater

Dupont LightStone er en lille virksomhed, der lever af at sælge og udvikle betonelementer med indstøbt fiberoptik og elektronik. Virksomhedens forretning er hovedsagelig baseret på salg af storskærme af beton, der fungerer ved, at et stort antal lysledere virker som pixels og frembringer et levende billede på betonelementerne. Det er vigtigt for Dupont Lightstone at udvikle for derved at blive idé- og teknologileverandør til andre betonvirksomheder. Virksomhedens fokus på udvikling medfører et behov for at kombinere viden om tekniske muligheder og materialerne med kreativitet. Derfor starter Dupont LightStone et samarbejde med Ingrid Christensen og Teknologisk institut, der fører til udvikling af nye lysende betonflader med bevægeligt lys. Teknikken er i princippet den samme, som når et gammeldags digitalur viser et tal; nogle elementer er tændt, og andre er slukkede. Ved at udvide denne tanke og kombinere det med lysledere i beton er det muligt at skabe helt nye produkter, hvor bevægelse som løb eller dans kan opleves på betonfladerne.

*"Er vi ikke innovative, har vi ingen forretning. Derfor søger vi hele tiden nye grænser – og de findes der hvor teknologien og kreativiteten finder sammen".*

Christoffer Dupont, Dupont LightStone

# Konkurrencefordele med oplevelser

I dette kapitel viser vi, hvad andre har gjort, og præsenterer nogle simple modeller, der skal gøre det lettere for dig at identificere, hvor du kan opnå konkurrencefordele. Det kan måske til at starte med virke lidt uoverskueligt at skulle gå i kast med innovation sammen med oplevelseseksperter, fordi der er så mange dele af virksomheden, der kan innoveres med oplevelser. Men når du har læst dette kapitel, vil du med al sandsynlighed have et eller flere mål med din forretningsudvikling med oplevelser.

Der er to hovedspor at følge i forretningsudvikling med oplevelser:

**Et kundeorienteret spor**, hvor målet er at skabe bedre kundeoplevelser, enten gennem produktudvikling, nye markedsførings- og kommunikationsformer, services eller oplevelser som tillægsydelser.

**Et organisationsorienteret spor**, hvor målet er at styrke den interne oplevelse af virksomheden i form af ledelsestiltag, innovationsprocesser, medarbejderudvikling mv.

Disse to spor kan igen kategoriseres i underemner, hvor oplevelser kan være et middel til forretningsudvikling, som vist nedenfor.



## Hvad kan give en konkurrencefordel?

Som allerede nævnt handler forretningsudvikling med oplevelser om at skabe konkurrencefordele. For at stille skarpt på dette kan du stille dig selv spørgsmålet: Kan vi opnå konkurrencefordele, hvis vi...

## Markedsføring og kommunikation

- Bliver oplevet som exceptionelle?
- Benytter flere sanser i kommunikationen?
- Kommunikerer budskaberne med karakterer og personer?
- Har butikker som er interessante for kunderne?
- Styrker kundernes kommunikation med hinanden?
- Bliver bedre til storytelling om virksomhedens kvaliteter?
- Bruger nye medier?
- Spiller på genkendelighed?
- Har klare koncepter?
- Ikke ligner konkurrenterne?

## Produkt- og serviceudvikling

- Træner i at overraske kunderne positivt?
- Inddrager kreative partnere i udviklingen?
- Iscenesætter en oplevelse som kunderne 'går ind i'?
- Designer salgssituationen?
- Skaber produkter der udfordrer kunderne?
- Lærer af andre branchers oplevelser og koncepter?
- Har produkter der er en fryd for øjet eller som kunderne gerne vil røre ved?
- Skaber atmosfære i salgslokaler?
- Serverer vores varer med en historie som når en tjener serverer en ret?

## Oplevelser som tillægsydelse

- Udvikler et mobilt salgskoncept?
- Skaber VIP-oplevelser for vigtige kunder?
- Skaber kreative messekoncepter?
- Skaber oplevelser og events for og med kunderne?
- Præsenterer virksomheden og dens værdier i nye rammer?
- Giver kunderne mulighed for at interagere gennem leg og spil?
- Giver kunderne noget med hjem?
- Skaber en kreativ kanal – eks. en filmkanal for kunderne?
- Får en særlig lyd eller musik som kunderne kan identificere sig med?

## Innovationsprocesser og kreative rammer

- Får medarbejdere der har flere kreative evner?
- Har udviklerne, der er bedre til at forstå kunderne?
- Har medarbejdere, der fortæller positivt om virksomheden?
- Har en ledelse der bliver bedre til at kommunikere vision og mål?
- Bliver bedre til at improvisere?"
- Tager udgangspunkt i kundeoplevelsen i innovationen?
- Har effektiv oplevelsesbaseret træning på specialområder såsom nødprocedurer?
- Får kreative redskaber til at udvikle virksomhedens identitet også indadtil?

## Ledelse, organisation og medarbejderudvikling

- Begynder at innovere på en helt ny måde?
- Inddrager brugerne / kunderne i udviklingen – der hvor kunderne oplever noget andet end jer?
- Involverer kreative leverandører i udviklingen?
- Tager på oplevelsesture for at få inspiration til ny udvikling?
- Får bedre redskaber til at tænke nyt?
- Har en ekstern ressource der involverer de ansatte i udviklingsarbejdet?
- Bruger festivaler og events som innovationsplatform?
- Indretter et tematiseret innovationsrum?
- Udfordrer os selv med nye former, farver og lyd-designs for at styrke innovationsevnen?
- Anvender spil og leg i innovationsprocessen?

På de følgende sider uddybes de fem temaer.

## Markedsføring og kommunikation

Mange oplevelseseksperter har styrket andre virksomheders markedsføring og kommunikation. Nogle gange kan bare det at samarbejde med oplevelseseksperter være en historie, der skaber opmærksomhed om virksomheden eller skaber mere loyale forbrugere. Oftest kan de nye partnere løfte kvaliteten af markedsføring og kommunikation.

### Nye medier

Ved at inddrage nye medier som fx computerspil, film, mobilapplikationer eller lignende kan du komme ud med dit budskab på en mere lettilgængelig og interessant måde. Har du udfordringer med at bruge nye medier eller videreudvikle brugen af de nuværende, så gør det sammen med et team, der både er kreativt og har de tekniske kompetencer.

### Events

Oplevelseseksperter kan både fungere som trækplaster, medudviklere eller arrangører af events, der aktiverer dine kunder og sørger for, at de husker dit budskab. Er din udfordring, at din kommunikation simpelthen ikke er interessant for kunderne, eller at den ligner alle de andres, så gør noget ved det sammen med oplevelseseksperter. Har du fx prøvet at have messens mest populære stand?

### Storytelling til omverdenen

Både indenfor litteratur, film og teaterverdenen findes eksperter, der kan bruge fortælle-teknikker til at gøre dit budskab mere interessant og lettere at huske. Alle virksomheder har gode historier, men de skal målrettes og fortælles rigtigt til kunderne. Er det din udfordring, så tag fat i de mange professionelle fortællere.

### Æstetisk kvalitet

Oplevelseseksperter kan hjælpe dig til at gøre dit markedsføringsmateriale flottere, mere interessant og mere klart i formidlingen. Har du fx tænkt over, hvordan symboler, farver og former påvirker modtagerens følelser, når du kommunikerer?

## Q8 A/S og Sonic Branding

I samarbejde med Sonic Branding fik Q8 en ny lydside til deres øvrige markedsføring. Lydsiden var designet til at afspejle Q8's virksomheds-identitet gennem musik i reklamer, ringetoner til de ansattes mobiltelefoner og lignende. Samarbejdet med Sonic Branding har givet Q8 en mere helstøbt markedsføring, der har en større effekt, fordi den påvirker modtager på flere sanseniveauer.

## Coop Danmark A/S og Anders Morgenthaler

I samarbejde med filminstruktør og tegner Anders Morgenthaler lancerede Coop Danmark en kampagne med det formål at få børn til at spise mere frugt og grønt. Kampagnen tog udgangspunkt i det univers, som Anders Morgenthaler havde skabt i tegnefilmen Æble & Orm, hvor frugt og grønt spiller hovedrollerne som fx karaterødder (gulerødder), komiktomater og æbleartister. Samarbejdet gav Coops butikker mulighed for at præsentere frugt og grønt på en måde, så det appellerede til børn, samtidig med at det skabte opmærksomhed om Morgenthalers film, som havde premiere kort efter kampagnen.

## Danfoss A/S og

### Apex Virtual Entertainment Aps

Ved at bruge computerspil som platform udvikler Danfoss i samarbejde med spiludviklerfirmaet Apex et virtuelt hus, hvor kunderne kan opleve, hvordan Danfoss' produkter gør en forskel. Gennem en oplevelsesbaseret tilgang til kommunikation og kundeinvolvering formidler projektet en teknisk viden om Danfoss' produkter på en lettilgængelig og involverende måde.

## Produkt- og serviceudvikling

Bedre produkter og bedre service er klassiske elementer i forretningsudvikling, og mange oplevelseseksperter har meget at byde på, både i at skabe produkter og services og i at iscenesætte dem.

### Isccenesættelse

Det kan være udfordrende at gøre service til et koncept og skabe en samlet oplevelse for kunderne, så de oplever virksomheden og dens produkter og services som anderledes end hos konkurrenterne. Kan dine kunder ikke kende forskel på dig og dine konkurrenter, kan oplevelseseksperter være med til at synliggøre forskellen. Isccenesættelse handler også om at vælge nye "scener" og nye sammenhænge at placere sine produkter i.

### Form og følelser

Når man ser på markedet for telefoner, er det tydeligt, at de virksomheder, der vinder markedsandele, er de virksomheder, der er førende på form, funktion og æstetik. Kunder vil have lækre produkter. Ved at samarbejde med oplevelseseksperter om udviklingen af dine produkters form og æstetiske udtryk

kan du opnå, at dine produkter skiller sig ud fra mængden og ikke bare er funktionelle, men også giver kunden en følelsesmæssig oplevelse.

### Rum, scene og atmosfære

Ved at ændre på de fysiske rammer kan du skabe en atmosfære, der gør din service til en oplevelse. Du kan gennem samarbejde med en teaterinstruktør eller en scenograf forandre de fysiske rammer for din serviceydelse, således at lyd, lys og kulisser spiller sammen med de roller, medarbejdere og kunder indtager. Eller du kan fx samarbejde med en kunstner eller en musiker om at tilpasse miljøet, så det skaber en bestemt stemning.

### Udvide kommunikationen til nye platforme

Ved at bruge nye medier som internettet, computerspil eller mobilapplikationer kan du overføre dit produkt til nye platforme og dermed få nye kunder eller engagere de eksisterende. Det kan også være, at du kan flytte produkt eller service den anden vej, fra en virtuel platform til en fysisk. Du kan bruge oplevelseseksperter til at få nye idéer eller nødvendige kompetencer.

## DFDS Seaways og VEGA

DFDS Seaways sejler dagligt mellem Oslo og København. Rederiet ønskede at udvikle deres ture til en stærkere oplevelse. Derfor indgik de et samarbejde med natklubben VEGA, som gav DFDS Seaways adgang til et stort professionelt team indenfor iscenesættelse, logistik og booking af kunstnere. Samarbejdet skabte en række unikke fester, hvor alt fra barmiljø, lyd og lys til de "rigtige" kunstnere og den rigtige markedsføring spillede sammen i en sådan grad, at det blandt andet blev nomineret til "årets fest" af Politiken.

## Junckers Industrier A/S og designer Mads Arlien Søborg

Junckers var kendt som - og forstod sig selv som - en virksomhed, der producerede gulve i høj kvalitet i metervarer. I dag har virksomheden ændret sin selvforståelse fra at være materialeproducent til at være en designvirksomhed. Naturligvis er produktet stadig gulve, men ved at samarbejde med designere er virksomheden blevet transformeret indadtil og udadtil. Udadtil har man iscenesat træet i nye former og mønstre sammen med designere, og det har åbnet nye markeder de steder i verden, hvor der er et marked for designprodukter.

## Robinhus Aps, Bolia A/S og Interactive Lab Productions 3D

I et samarbejde mellem computerspiludviklere, en ejendomsmæglerkæde og møbelproducenter investerer en række danske virksomheder i at omdefinere værdikæden mellem ejendomme, net og møbler igennem nye boligoplevelser. Resultatet var en side hvor kunderne kunne interagere med hinanden, købe møbler og give likes på boligindretning og formidle boligens potentialer på nye måder.

## Oplevelser som supplement til kerneproduktet

Forretningsudvikling med oplevelser som supplement til kerneproduktet handler om at bygge uden på sin kerneforretning. Det kan fx handle om at generere forretning ved at tilbyde kunstneriske produktioner som ekstra mulighed ved køb af de traditionelle produkter. Det kan også være at tilbyde oplevelser, der har med produktet at gøre. Fx gourmetmiddage for nølekunder i en vinforretning.

### Add on / supplement

Gennem samarbejde med oplevelseseksperter kan din virksomhed få mulighed for at tilbyde at supplere produktet med fx et musikalsk produkt, kunst eller computerspil. Der er rigtig mange eksempler på, at virksomheder bruger add on oplevelser som en slags lokkemad for at sælge deres mere traditionelle produkter. Har din virksomhed fx overvejet, hvilke oplevelser jeres kunder bruger penge på?

## Fasthold kundernes opmærksomhed

Ved at tilbyde oplevelser, der ligger i direkte forlængelse af din virksomheds produkt eller service, kan du fastholde dine kunder og få mulighed for at skabe et ekstra salg eller øge kundernes tilhørsforhold til virksomheden. Det kan fx være ved at tilbyde et natklubarrangement i forlængelse af en biograffilm. Et samarbejde med oplevelseseksperter kan både give dig inspiration til nye tiltag og konkret hjælp til at gøre et nyt tiltag til en oplevelse ud over det sædvanlige. Har du fx overvejet, hvad kunderne foretager sig, før og efter deres kontakt med din virksomhed?

## Kundeevents

Ved at engagere dine kunder i særlige events kan du knytte dem tættere til din virksomhed. Du kan fx samarbejde med musikere, eventmagere eller teaterfolk om at gøre dine events mere oplevelsesrige. Har du overvejet, om du har brug for at møde dine kunder under andre mere uformelle omgivelser, eller er din udfordring, at kunderne kun kender dig som en vare og ikke en oplevelse?

### Post Danmark A/S og studerende på Mediehøjskolen

I samarbejde med studerende fra Mediehøjskolen har Post Danmark lanceret en Youtube-kanal, hvor de studerende præsenterer deres kreative bud på, hvorfor man skal sende breve i juletiden. Ved at bruge filmmediet og de studerendes originale idéer får Post Danmark ikke bare budskabet ud på en underholdende og tankevækkende måde, virksomheden får også fastholdt kunderne på hjemmesiden.

### Field's og 100 kunstnere

Danmarks største indkøbscenter, Field's, har gjort en række tiltag, der har til formål at give kunderne mulighed for at blive og få eller købe en oplevelse som en del af deres shopping. En af samarbejdspartnerne er Galleri 2020, som præsenterer kunstværker af 100 forskellige kunstnere. Udstillingen lader de besøgende flytte rundt på malerierne, således at udstillingsrummet konstant forandrer sig. Kunderne i Field's kan prøve malerierne i mange forskellige rammer, hvis de er interesserede i at købe et. Projektet giver Field's mulighed for at fastholde gæster lidt længere, samtidig med, at de kan fordre et ekstra salg.

### Danske Bank A/S og Københavnske Teatre

Som en del af Danske Banks kultur-sponsorater tager de sponsorerede kulturinstitutioner på tur i hele landet under navnet Danske KulTur. Arrangementet giver Danske Banks kunder mulighed for at opleve forestillinger med bl.a. Det Ny Teater uden at skulle til hovedstaden. Projektet kører nu på ottende år og er blandt de mest populære af bankens kundearrangementer.



### **Hjulmand og Kaptain I/S og Per Smedegaard**

Samarbejdet mellem en advokatvirksomhed og teaterinstruktøren Per Smedegaard gik ud på at udvikle nye måder at styrke oplevelsen for kunderne. Projektet tog udgangspunkt i, at virksomheden skulle have styrket sine metoder til at tænke nyt og innovativt. Branchen er præget af, at kunderne ikke ser advokater som innovative, så at satse på at skabe innovative advokater var også branding af virksomhedens ansatte og kompetencer.

### **Coloplast A/S og Bosch & Fjord Aps**

I tæt samarbejde med de berørte medarbejdere omskabte Bosch & Fjord de fysiske rammer i udviklingsafdelingen hos Coloplast. De nye rammer udfordrer konstant medarbejderne med nye indtryk i lyd, former og farver. Fx har medarbejderne mulighed for at bidrage med egne lydfiler til trappens evigt foranderlige lyd-kulisse, og flere dele af inventaret vokser nu ud af væggen som en levende del af bygningen. Forandringerne har til formål at stimulere og overraske medarbejderne og dermed fordre et mere innovativt miljø hos Coloplast.

### **Sticks'n'sushi A/S og Copenhagen Co-creation**

Sticks'n'sushi vil mere end at være en enkelt sushirestaurant og vil være på forkant med kundernes ønsker. Sammen med designerne i Copenhagen Co-creation engagerede de ansatte og bestemte kundegrupper til at give virksomheden ideer og nye muligheder. Dette gav et helt nyt indblik i kundernes behov og gav dermed et indspil til virksomhedens strategi for at blive en af Nordeuropas førende sushi-kæder.

## **Innovationsprocesser og kreative rammer**

Forretningsudvikling under dette tema har ikke kun at gøre om udviklingen af helt nye produkter eller services, men den måde, man arbejder på i innovationsprocessen, og om at løfte det kreative niveau i processerne.

### **Kreative processer**

Ved at bruge oplevelseseksperternes kompetencer og viden om kreative processer kan din virksomhed blive bedre til at udvikle nye idéer. Det kan fx ske gennem workshops, der giver inputs til nye arbejdsmetoder eller gennem et nyt design af jeres arbejdsprocesser i forbindelse med innovation. Er det en udfordring for jer, at I altid udvikler nyt på samme måde eller mangler redskaber til at gøre det, så er det et oplagt område at samarbejde med oplevelseseksperter på.

### **Kreative udviklingsrammer**

Ved at arbejde med de fysiske rammer kan du skabe et kreativt miljø blandt dine medarbejdere. Det kan fx handle om lyd-miljøet, indretningen, specielle kreative rum eller lignende. Oplevelseseksperter kan være medudviklere i din virksomhedsproces med at skabe et kreativt arbejdsmiljø. Er det en udfordring for dig, at rammerne for udvikling ikke giver inspiration til nye idéer?

### **Oplevelseseksperter involveret i innovationen**

Mange virksomheder kører deres innovationsprocesser selv – hvis innovation overhovedet er et ord, som anvendes. De fleste danske virksomheder oplever, at de udvikler sig stille og roligt. Men der er stor værdi i at fokusere på udvikling og på at inddrage oplevelseseksperter i denne udvikling.

## Ledelse og organisationsudvikling

Samarbejde med oplevelseseksperter i ledelses- og organisationsudvikling kan handle om at skabe en effektiv organisation, en organisation med en fælles identitet, eller det kan dreje sig om at skulle løse konflikter i den eksisterende organisation.

### Ledelsesudvikling og konflikthåndtering

Gennem samarbejde med oplevelseseksperter kan din virksomhedsledelse blive bedre til fx konflikthåndtering, intern kommunikation eller medietræning. Der er mange gode eksempler på brug af teaterkompetencer i ledelsesudvikling. Står virksomheden over for ledelsesudfordringer, eller skal de ansatte aktiveres til at blive et stærkere organisatorisk fællesskab, så overvej nye samarbejder her.

### Medarbejderudvikling

Oplevelseseksperter inden for fx musik, teater eller spil kan hjælpe dine medarbejdere med at blive bedre til at samarbejde, håndtere interne konflikter eller skabe gode arbejdsprocesser. Tænk over, om din virksomhed kan bruge interaktive medier, når nye medarbejdere skal uddannes?

### Identitet

Kunst, musik og mode bruges ofte til at vise, hvem vi er og til at skabe en identitet. Din virksomhed kan også bruge oplevelseseksperternes viden og evner til at skabe en mere sammenhængende virksomhedsidentitet blandt dine medarbejdere. Overvej hvilke kreative elementer, der binder virksomhedens dygtigste medarbejdere til deres arbejdsplads.

### Strategi og værdiudvikling

En af de processer i virksomheden der kan styrkes med oplevelser, er strategiarbejdet. Det gælder både udviklingen af strategi, formidling som når en musiker sætter melodi eller rap på værdierne og når designere involveres i at designe strategien.

### **Novo Nordisk A/S og Dacapo Teatret**

Novo Nordisk har samarbejdet med Dacapo Teater om at skabe forandringsledelse. Teatrets virkemidler var et forløb, hvor team-, afdelings- og projektledere samarbejdede med professionelle skuespillere og trænede forskellige kommunikationssituationer. Resultatet var et lederteam, der var bedre rustet til at takle forandringer og til at kommunikere med medarbejderne i virksomheden.

### **DONG Energy A/S og Crisware Aps**

DONG Energy havde udfordringer med træning af personale i nødprocedurer. Med hjælp fra spilproducenten Crisware fik DONG Energy et virtuelt træningsværktøj, som gav mulighed for mere og bedre træning og som sparede virksomheden for store udgifter i forbindelse med traditionelle træningsmetoder.

### **Quilts of Denmark A/S og Karsten Auerbach**

Gennem et samarbejde med kunstneren Karsten Auerbach fik dyneproducenten Quilts of Denmark arbejdet med virksomhedens identitet. Med billedkunsten som udgangspunkt udtrykte medarbejderne deres syn på virksomheden. Det hjalp til at skabe en fælles identitet som udover at give et internt fællesskab satte gang i flere eksterne kommunikationsinitiativer. I sidste ende har satsningen givet virksomheden hul igennem både til medier og nye kunder.

## Sæt dig mål

Måske har du allerede nu sat dig mål med din forretningsudvikling med oplevelser. Hvis ikke, er her en række hjælpe-spørgsmål.

- Hvilke parametre konkurreres der på i jeres branche?
- Hvad konkurreres der ikke på i jeres branche?
- Hvordan er kundernes oplevelse af dig og dine konkurrenter forskellig? Og hvorfor?
- Hvad gør, at kunderne vælger dig igen?
- Hvad er det for oplevelser, der gør, at de bedste medarbejdere fortsat arbejder hos dig?
- Hvordan oplever medarbejderne ledelsen?
- Hvem skaber I dårlige oplevelser for?
- Hvad er oplevelsen af jer hos jeres leverandører?
- Hvilke følelser har kunderne i forbrugsøjeblikket?
- Udfyld de manglende ord i sætningen: Vores virksomheds værdier er ..... og ....., og kunderne oplever dette, når de ..... og ....., men ikke, når de .....
- Hvilke oplevelser af jer spiller ind i rekrutteringen af de dygtigste medarbejdere?
- Fortsæt sætningen: Den gode historie om virksomheden er, at ..... Det ved medarbejderne, fordi .....
- Hvordan føles, smager, lugter og lyder jeres produkter?
- Hvad er det første, kunderne tænker på, når de oplever jer?
- Hvilke typer af oplevelser kunne du forestille dig kunne styrke jeres virksomhed?
- Hvor – uden for jeres branche - finder man oplevelser som I kan lære af?

## Målet med forretningsudviklingen med oplevelser er ...

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 



### **Forbo, Malene Bach og Bo Christiansen**

Den internationale producent af linoleumsgulve, Forbo, indgik samarbejde med kunstneren Malene Bach og proceskonsulent/arkitekt Bo Christiansen om en kunstudstilling, der brugte gulvmaterialet linoleum i nye former. Processen inkluderede en række dialogmøder om muligheder og potentialer i produktet. Input kom både fra virksomheden og fra kunstneren. Malene Bach skabte som resultat linoleumsdiameterne i tre dimensioner. Resultatet var, at Forbo fik nye måder at tænke produktudvikling på, fik bedre kontakt til – og forståelse for – vigtige interessenter og kunder, samt nye ordrer på baggrund af Malene Bachs udstilling.

### **Vikingskibsmuseet, Meyers Madhus og InViO**

Vikingskibsmuseet ønskede at udvikle et nyt oplevelsestilbud. Det blev til en Vand og Vind Festival. Festivalen tilbyder besøgende en god balance mellem flere forskellige oplevelsesformer. Den besøgende kan engagere sig visuelt via synssansen, og her består oplevelsen af at se: autentiske arkæologiske genstande og nutidige træskibe i ræs på Roskilde Fjord. Tiltaget, der allerede første år havde 8.000 gæster, er en succes, som er blevet gentaget en gang årligt siden hen. Festivalen blev skabt i et samarbejde med Meyers Madhus og med InViO som videnspartner. Meyers blev involveret til at stå for etableringen et nyt (midlertidigt) udsalgssted for mad og drikkevarer i temaet Ny Nordisk Viking Mad. InViO leverede faglige perspektiver på festivalens rumlige design, formidlingsaktiviteter og forretningsmæssige potentialer.

### **Legal & General Group og Rational Madness Theatre**

Investerings- og forsikringsselskabet Legal & General havde store udfordringer med at kommunikere deres grønne værdier til personalet. De fik hjælp af teatret Rational Madness Theatre, som skabte en teaterforestilling om emnet. Forestillingen havde premiere på Edinburgh Fringe Festival og Legal & Generals hovedkontor. Efterfølgende blev forestillingen sendt på turné rundt til Legal & Generals andre afdelinger. I sidste ende løste partnerskabet både udfordringen i forhold til kommunikation om grønne værdier, men gjorde også virksomheden i stand til at være mere kreativ i den eksterne kommunikation om bæredygtighed.



# De rette oplevelseseseksperter

## Kan du selv forløse potentialerne?

Det mest naturlige at tænke, når man lige har defineret sine mål med oplevelsesbaseret forretningsudvikling, er: *Det kan vi selv løse – jeg ved lige præcis hvordan.* Det er lige netop her, at det er essentielt at se ud over den første og umiddelbart intuitive indskydelse. Oplevelseseksperterne kan være de partnere, der gør din virksomhed i stand til at få nye redskaber og metoder til at nå jeres mål og løse jeres udfordringer. Det er netop oplevelseseksperternes redskaber og metoder, som i kombination med jeres egne kompetencer og forretningsforståelse kan skabe værdifulde samarbejder.

## Fem gode grunde til innovation i samspil med oplevelseseksperter

Forretningsudvikling handler om at skabe konkurrencefordele. Nogle virksomheder lever af at konkurrere på prisen og andre på en beliggenhed i nærheden af kunderne. Du skal samarbejde med oplevelseseksperterne for at opnå en anden type konkurrencefordele. De kreative konkurrencefordele, der giver din virksomhed mulighed for ikke blot at være nærmest og billigst, men at være den mest interessante for kunderne.

- **Penge på bundlinjen.** Hvis man finder de rette partnere og udviklingsveje, kan man skabe en markant forretningsudvikling i virksomheden, som kan sætte en helt ny vækstdagsorden. Samarbejde med oplevelseseksperter kan altså give resultater på bundlinjen. Herunder følger fire andre

gode grunde til, hvorfor samarbejde med oplevelseseksperter kan styrke udviklingen af din forretning og skabe ny værdi.

- **Kompetencer.** Samarbejde med oplevelseseksperter giver dig adgang til at opleve unikke kompetencer hos kunstnere, kreative eller andre med helt andre perspektiver. Du bliver måske ikke selv kunstner, men du har mulighed for at lære, hvordan du kan se nye perspektiver i din forretning, organisation, kunder og produkter.
- **Nytænkning.** Oplevelseseksperterne har ofte helt andre indgangsvinkler end dig selv til emner som kunderelation, produkt- og servicedesign, markedsføring og idéudvikling. Dette kan give nytænkning og i sidste ende føre til innovation og forretningsudvikling – og dermed økonomiske resultater. Naturligvis rammer ikke alle deres kreative idéer plet i forhold til virksomheden, men de, der gør, kan være meget værdifulde.
- **Markedsføring og kommunikation.** Mange oplevelseseksperter kan se nye potentialer for udvikling af produkter, men også i kommunikationen af dem. Det kan have en stor værdi i konkurrencen. Nogle gange kan et nyskabende og succesfuldt partnerskab være en god historie i sig selv og skabe markedsføringsværdi. Der kan være noget nyt og anderledes at tale med kunderne om.
- **Medarbejderengagement.** Mange virksomheder, der giver sig i kast med forretningsudvikling sammen med oplevelseseksperter, oplever selv, at medarbejdere og ledelsen

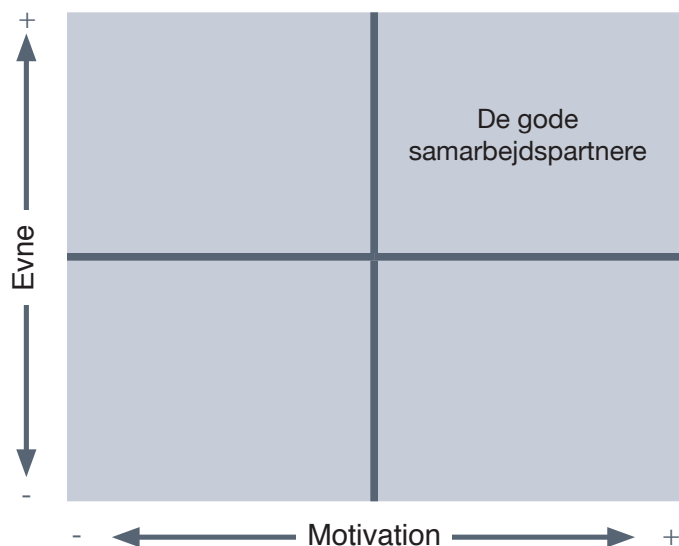
bliver mere engagerede i at bringe virksomheden videre og skabe noget nyt.

## Gode råd og kriterier for valg af partnere

Ligesom i alle andre brancher er nogle potentielle samarbejdspartnere mere ideelle end andre. I brancher, der er meget ulig ens egen branche, kan det være svært at vurdere samarbejdspartneres kvaliteter. Som i alle andre former for samarbejde handler det om at finde partnere, man tror på, og som man oplever at fungere sammen med. Helt grundlæggende handler det om at finde en partner, der både har evnerne til at skabe værdi og motivation til at samarbejde.

Som virksomhed vil man selvfølgelig gå efter de potentielle partnere, der befinder sig i modellens øverste højre hjørne. Oplevseseksperter, der både vil og kan. Den største risiko er, at du ender med nogen fra *nederste* højre hjørne, som meget gerne vil, men ikke har kompetencerne.

Derfor er det vigtigt, at du har nogle sorteringskriterier, der kan hjælpe dig med at ramme rigtigt. Du har selvfølgelig allerede lavet nogle i form af din afgrænsning og målsætning, men derudover er der en række kriterier og gode råd, som kan hjælpe dig med at vælge den samarbejdspartner, der er bedst til at hjælpe.



**Vælg de bedste kreative og oplevelsesvirksomheder.** Brug eventuelt en tredjepart til at identificere dem. Brug dygtige, professionelle kreative og oplevelseseksperter. Gå efter de professionelle, og de, der har vist, at de kan samarbejde med andre.

**Vælg de, der passer til dig som person.** Et godt personligt forhold er alfa og omega i et samarbejde, hvor man skal åbne virksomheden op for nye input. Vær klar til at vælge partnere fra på det grundlag, at du ikke finder deres ideer, værdier eller arbejdsmetoder i overensstemmelse med dig selv, virksomheden.

**Find et team, der tilsammen har kompetencerne.** Nogle oplevelsesvirksomheder har ikke selv forretningskompetencerne, men kan fungere udmærket med "oversættere". Andre skal have et team med tekniske løsninger. Nogle oplevelseseksperter kan det hele selv og kan nærmest fungere som forretningskonsulenter for virksomheden parallelt med deres kreative input.

Gør det klart, hvad du kan bidrage med, og forvent det samme af dine partnere. Det er med til at vise, om samarbejdet rummer de rette kompetencer — måske mangler projektet en part?

### Vær parat til, at oplevelseseksperterne vil udfordre dig.

Også på de ideer, løsninger og målsætninger, som vi lige har bedt dig skrive ned i den sidste øvelse. Tag udfordringen op og brug den i dialogen, så samarbejdet bliver defineret imellem jer – ud fra dine behov og med oplevelseseksperternes input. Mange oplevelseseksperter insisterer på vigtigheden af at holde nogle elementer i processen åben, og at dette i sig selv har værdi. Find den rette balance mellem åbenhed og detaljer. Målet bør hele tiden være klart.

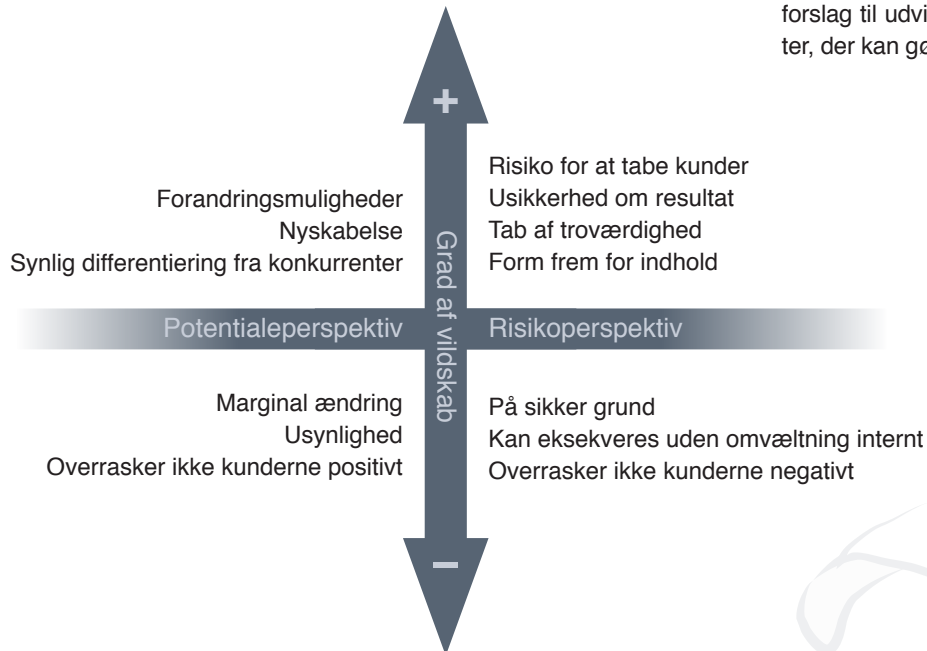
### Vær opmærksom på at samarbejde forudsætter en dialog.

Virksomheder i brancher, der er meget anderledes end din branche, er ikke eksperter i dine forretningsmæssige forhold, dine kunder, eller hvordan din forretning skaber værdi. Fortæl om din virksomhed, så de, der ikke har baggrundsviden, kan forstå udgangspunktet for samarbejdet.

**Betragt samarbejdet som en investering.** At gå i gang med forretningsudvikling er altid en investering i virksomhedens udvikling. At engagere oplevelseseksperter er ingen undtagelse. Men tænk på, hvad virksomheden i forvejen bruger af ressourcer på medarbejderudvikling, organisationsudvikling og markedsføring. Hvis oplevelseseksperter kan give virksomheden et løft bedre end de traditionelle samarbejdspartnere kan, så er det en god idé at investere i samarbejdet med de kreative. Hvis det er svært at opstille et regnskab med tal, så start med at afvej fordele og ulemper. Glem ikke at vurdér mavefølelsen. Tror I på ideen og har I lyst til at realisere den?

### Vær opmærksom på dit ambitionsniveau og kommuniker det til dine samarbejdspartnere.

Du og oplevelseseksperterne risikerer at tale forbi hinanden, hvis ikke I taler om ambitionsniveauet. Du kan givetvis møde oplevelseseksperter, som har, hvad du opfatter som, en stor grad af vildskab og som foreslår så store omvæltninger af jeres organisation eller kommunikation, at det ikke har gang på jorden. Måske er det blot, fordi I skal finde et realistisk ambitionsniveau sammen. Og det kan også være værdifuldt at tage en dialog om de mere vilde forslag til udvikling, fordi de potentielt kan rumme delelementer, der kan gøre en markant forskel for jer og jeres kunder.






## Stevns Klint som verdensarv med Østsjællands Museum og InViO

Stevns Klint er udpeget til tentativlisten til UNESCO Verdensarv. Østsjællands Museums oplevelseseksperter udvikler derfor i samarbejde med InViO et forskningsbaseret koncept for hvilket oplevelsesdesign, klintens besøgende skal møde i fremtiden. Samarbejdet skal bidrage til, at Stevns Klint udvikles til et regionalt fyrtårn med klart internationalt perspektiv. Den prestigefulde UNESCO status rummer et enestående potentiale for udvikling af et regionalt fyrtårn, som rækker langt ud over landets grænser. Østsjællands Museums oplevelseseksperter er også ved at udvikle omfattende digitalt baseret formidling i landskabet omkring Stevns Klint.

## Vipp A/S og internationale kunstnere

Den danske producent af affaldsspanden Vipp har udviklet et traditionelt produkt med fokus på funktion til en designet oplevelse. Dette er blandt andet sket gennem samarbejde med internationalt anerkendte kunstnere og designere, som har fået frie hænder til at give den klassiske Vipp spand et nyt look. Ved at forvandle skraldespanden til et stykke kunst har Vipp brudt døren ind til nye internationale markeder, fået værdifuld PR og er ikke mindst blevet udstillet i det prestigefyldte franske Louvre.



Brug det visuelle element til at bygge videre på hinandens ideer. Kom hurtigt fra det abstrakte til det konkrete og gentag denne manøvre.

**Brug InViO og CKO som ressourcer.** Overvej at tage en videnspartner med i samarbejdet. Hos InViO og CKO kan du søge hjælp til alle dele af samarbejdet, lige fra at identificere dine potentialer, finde de rette partnere og teams til at være videnspartnere igennem samarbejdet. Du kan tage kontakt til InViO's og CKO's medarbejdere eller finde eksperter og konsulenter i CKO's netværk, som er tilgængeligt på [www.invio-net.dk](http://www.invio-net.dk) eller [www.cko.dk/](http://www.cko.dk/).

## Det gode match mellem mål og metoder

Måske har du allerede nu en idé om, hvilke udfordringer i din virksomhed, der skal i spil, og med hvilke partnere inden for kreative erhverv og oplevelseserhverv. Hvis du ikke har det, så foreslår vi, at du kigger de mange cases i håndbogen igennem, eller at du kigger på oversigten sidst i håndbogen, hvor relevante redskaber til forretningsudvikling i en lang række kreative erhverv og oplevelseserhverv er eksemplificeret.

Det mål, du har sat dig med udviklingen og jeres udfordringer, skal matches af oplevelseseksperternes metoder og redskaber. Her er en lang række eksempler på sådanne match.

- **Skuespillere** har anvendt metoden forumteater i et samarbejde om konfliktløsning
- **Filmproducenter** har bidraget til at skabe historier om virksomhed og medarbejdere
- **Billedkunstnere** har medvirket til at motivere til arbejdsprocesser, der reducerer spild
- **Oplevelseseksperter, som bygger attraktioner**, har givet redskaber til effektiv intern videndeling
- **Spiludviklere** har lavet rekrutteringsspil, der gør det lidt mere interessant at blive eksempelvis revisor

- **Forfattere** har været med til at samle og formidle virksomhedens historie og skabe stolthed
- **Billedkunstnere og performancekunstnere** har udviklet events, der styrker de ansattes kreativitet
- **Dirigenter, instruktører og andre kunstneriske ledere** har overført viden om kreativ ledelse
- **Arkitekter og kunstnere** har skabt indretning af rum, så de fremmer effektivitet og kreativitet
- **Musikere, kokke** m.fl. har samlet virksomheders ansatte om aktiviteter, der gav nyt fællesskab
- **Computerspilsudviklere og designere** har samarbejdet om at skabe gode digitale brugerflader
- **Arkitekter, designere, scenografer, eventudviklere og kunstnere** har samarbejdet om prototypeudviklinger
- **Billedkunstnere** og andre har skabt mood boards, der synliggør kvaliteterne ved en idé under udvikling
- **Lyd- og lydscenografer og gastronomer** har været med til at sætte sanser på produkter og services
- **Kunstnere fra musik, billedkunst** m.fl. har overført kunstens kreative skabelsesmetoder til virksomheders udvikling
- **Forfattere og teatre** har skabt lydfortællinger om brugere, der kunne anvendes som udgangspunkt for innovation
- **Skuespillere** har anvendt deres viden om relationer til at styrke serviceinnovation
- **Designere og kunstnere** har været med til at give produkter ergonomisk og æstetisk dimension
- **Filmproducenter og andre medieeksperter** har været med til at formidle virksomhedens budskaber på ny
- **Lyddesignere og musikere** været med til at skabe virksomheders lydbranding
- **Computerspilsudviklere** har skabt spil som engagerede kunderne i produktet
- **Animatorer, forfattere og skuespillere** har bidraget til at skabe karakterer, der kommunikerer virksomheders personlighed
- **Scenografer, kokke, musikere og modedesignere** har iscenesat nye eksportevents
- **Skuespillere** har styrket sælgeres performance og fremtoning
- **En række oplevelseseksperter** har været med til at gøre virksomheder til et koncept, som skiller sig synligt ud

### PRIMI: Plastkunstnere, virksomheder og Statens Museum for Kunst

Statens Museum for Kunst har til opgave at bevare kunst for eftertiden – ved uvurderlig kunst i princippet for evigt. Nu er det imidlertid sådan, at plastik stort set aldrig produceres til at kunne holde mere end ti år. Fordi Statens Museum for Kunst står med denne udfordring, har museet udviklet nye metoder til at analysere og bevare plast. Disse evner er af potentiel stor værdi for danske plastvirksomheder. Projektet PRIMI handler om at skabe denne udveksling, men også om at inddrage kunstnere i nye iscenesættelser af plastprodukter for at styrke virksomhedernes image.

### FRESE A/S og Scenekunstens Udviklingscenter

FRESE A/S er en traditionel stål- og metalstøberivirksomhed. Virksomheden arbejder udelukkende med B2B. Meget få store ordrer på det globale marked afgør virksomhedens fremtid og vækst. Virksomheden har derfor indgået et samarbejde med Scenekunstens Udviklingscenter om at udvikle forståelsen af FRESE A/S som organisation og om træning i analyser og styrkelse af de helt afgørende salgssituationer.

- **Kunstnere** har givet produkter et kunstnerisk udtryk, der har givet eksponering i nye sammenhænge
- **Forfattere** har bidraget med storytelling – den gode historie om virksomheden, dens ansatte og værdier
- **Festivaler** har været ramme for at teste produkter på et engageret publikum og til at invitere kunder med til fælles oplevelser.

På [www.invio-net.dk](http://www.invio-net.dk) og [www.cko.dk](http://www.cko.dk) kan du finde en lang række eksempler på gode samarbejder om innovation på tværs af brancher.

Når du har identificeret mulige partnere, er du klar til at gå i dialog med dem. Det følgende kapitel giver dig redskaber og gode råd til dialogen.

### Hvem vælger du?

Her kan du notere, hvilke samarbejdspartnere, der kan være interessante for at nå dit mål med forretningsudviklingen. Du kan godt samarbejde med flere typer af oplevelseseksperter og behøver ikke kun at vælge én.

### For at nå mit mål vil jeg samarbejde med ...

- 
- 
- 
- 
- 
- 



# Når samarbejdet skal i gang

Dette kapitel har til formål at få dig godt i gang med dialogen med de oplevelseseksperter.

## Forventningsafstemning

Når du har fundet en partner, som kan hjælpe med at udvikle din virksomhed, er det vigtigt, at I sammen med de kreative samarbejdspartnere bruger tid på forventningsafstemning. Ellers risikerer I, at der opstår uenigheder senere i partnerskabet. Sådan er det i princippet med alle partnerskaber, men i samarbejder med kreative partnere, hvor tankesættet er forskelligt i forhold til andre samarbejdspartnere, er der ekstra grund til opmærksomhed. Ikke mindst handler det om at blive enige om en målsætning. Det kan enten være en fælles mål-

Afsæt tid til et længere forløb i den indledende fase, hvor det handler om at komme ind på hinanden. Senere kan kortere workshops være mere effektive, når idéudviklingen skal effektiviseres.

Afstem hvilke faser, der er i projektet. Definer fx hvornår processen strammes ind igen for at materialisere sig i et konkret produkt.

sætning eller en målsætning, som du har valgt og som er et kriterium for at finde den rigtige samarbejdspartner. Hvad enten målsætningen defineres af dig eller bestemmes i samarbejde med andre, er der god grund til at bruge tid på at drøfte forventninger til, hvordan I sammen når målet.

Her er et par punkter, hvor vi oplever, at kreative virksomheder og deres partnere ofte har forskellige forventninger, og hvor der er særlig grund til at afstemme forventningerne i forhold til hinanden:

- **Kompetencer.** Samarbejde med oplevelseseksperter giver dig adgang til at opleve unikke kompetencer hos kunstnere, kreative eller andre med helt andre perspektiver. Du bliver måske ikke selv kunstner, men du har mulighed for at lære, hvordan du kan se nye perspektiver i din forretning, organisation, kunder og produkter.
- **Tempo.** Som oplevelsesekspert eller kreativ partner er der ofte kort vej fra idé til handling. Dels fordi der ofte er en stor grad af uafhængighed, som sparer for tidskrævende

hensyn, dels fordi der ofte lægges en stor personlig aktie i idéen og derfor et stort drive for at få den gennemført. For virksomheder derimod er der mange hensyn at tage, og en realisering er også bundet op på planlægning i forhold til virksomhedens årsplan mv.

- **Interessenter.** Hvor virksomheder ofte har fokus på at alliere sig med interessenter og gøre sig attraktive, er der i nogle dele af kulturlivet og oplevelseserhvervene mere plads til grupper, der går imod interessenternes forventninger som en del af den nyskabende proces. Forklar interessenternes betydning for partneren. Men vær både åben og opmærksom på din virksomheds forskellige interessenter.
- **Hierarki og formaliteter.** Virksomheder er oftere end kreative teams præget af en række formaliteter, der skal være på plads. Det kan være en række standardprocedurer for dokumentation, der skal følges, eller ledere, der skal tages i ed. For at undgå at gå fejl af hinanden, kan det være en god idé, at du som virksomhed redegør for, hvilke regler, restriktioner eller procedurer, I har for jeres arbejdsgange, samt at du forklarer, hvorfor de er sådan. Det kan også være en god idé at forklare den hierarkiske struktur i virksomheden, således at din partner kan gennemskue beslutningsprocesserne.
- **Samarbejdets faser.** Der kan være stor forskel på opfattelsen af, hvad der er kort og lang tid mellem forskellige part-

ner. Det har derfor stor betydning, at der bliver lagt en detaljeret plan for partnerskabets forløb. Hvordan ser forløbet ud? Hvad er milepælene? Hvor lang tid er de forskellige dele af processen i gang? Hvor åben er processen, for at der kan ske noget nyt? Hvad vil åbenhed i det hele taget sige? Afstem, hvor lang tid, der forventes at skulle bruges på hver fase, og hvilke faser, der i det hele taget er. Mange virksomheder oplever, at oplevelsespartnerne befinder sig længe i "processen", inden resultatet synliggøres. Aftal hvornår I er nået til den fase, hvor I ikke længere udvikler, men løber mod mål og afvikling.

- **Arbejdsgange.** Hvilke arbejdsgange er bedst for projektet? Hvordan sikres, at det ikke bliver diffust, og hvordan skal samarbejdet forløbe i praksis? Hvilke rutiner kan være en udfordring for partnerskabet?
- **Dialog om mål og projektstyring.** Vær åben om dine mål og undervurder ikke projektstyring og løbende dialog. Samarbejdspartnere med meget forskellig baggrund kan have meget forskellige billeder af, hvordan gode samarbejder forløber. Derfor bør du være særligt opmærksom på, at du er tryk ved forløbet og når i mål på en måde, hvor alle parter oplever succes. For nogle kreative (men ikke alle) er det selve udviklingen med eksperimenter og leg i innovationsprocesserne, der er interessant, hvilket kan betyde, at der er mindre fokus på at gå fra ideer til innovation, der når et markeds- og forretningsrelateret mål.

Hvis I løber ind i udfordringer i dialogen – hvilket jo kan ske i alle partnerskaber – er det vores erfaring, at måderne til igen at få fælles retning er:

- At tale om værdierne i samarbejdspartners virksomheder, og hvor der er et fællesskab på dette område.
- Genstart dialogen om forventninger, og hvordan alle får noget godt ud af samarbejdet.
- Involver en partner med erfaring fra samarbejde mellem forskellige brancher. Denne kan være en mediator, moderatør eller 'oversætter'.



Find nogle benspænd eller dogmer, som er retningsgivende for idéudviklingen. Dette kan være med til at klarlægge, hvilken ramme man arbejder inden for.

## Fordeling af rettigheder

Et centralt tema i samarbejdet med oplevelseseksperter er ofte fordelingen af rettigheder. Det er vigtigt at have skriftlige aftaler om rettighederne til det, som I udvikler i fællesskab. Nogle virksomheder har ikke alle rettigheder til det, der udvikles, men i så fald er det vigtigt, at det er en del af den aftale, I indgår med samarbejdspartneren.

Derfor bør du i forbindelse med opstarten af et projekt have klarhed over:

- Hvilke rettigheder til resultatet tilhører dig, og hvilke tilhører dine samarbejdspartnere?
- Hvor lang tid er rettighederne dine og deres?
- Er der særlige betingelser for brugen?

Vores råd er at tage dialogen med oplevelseseksperterne ved starten og lade rettighedsspørgsmålet indgå i forhandlingen om, hvorvidt det er den rette partner og rette pris.

En aftale om fordeling af rettigheder kan eksempelvis indeholde:

- Samarbejdets genstand – Hvad er det aftalen omhandler?
- Organisation – Hvem er overordnet projektholder, og hvem er projektansvarlig hos hver partner?
- Det faglige indhold og arbejdsfordelingen
- Rettigheder til publicering
- Rettigheder til eventuelle opfindelser af materiel eller immateriel karakter
- Fortrolige oplysninger – Hvad er underlagt fortrolighed og hvem godkender eventuel vidensspredning?
- Parternes forpligtigelser
- Misligholdelse og opsigelse
- Retten til udstyr, der indgår i processen, og eventuelle fysiske produkter, som er resultatet
- Aftalens løbetid
- Og naturligvis: underskrifter

Du skal være særligt opmærksom på, at ikke alle rettigheder kan afgives. Fx har mange musikere afgivet administrationen af deres rettigheder til organisationen KODA. På samme måde



Vær tydelig fra starten:  
Hvad forventer parterne af projektets proces og resultater?  
Er I enige?

kan designere og kunstnere fortsat have visse rettigheder deres designs med mindre andet er aftalt.

Er du i tvivl om dine rettigheder, så kontakt fagfolk: Advokater, Patent- og Varemærkestyrelsen, brancheorganisationer eller lignende.

Endelig kan det være af værdi at tale om hvilket ejerskab I hver især oplever til resultatet. Nogle kreative partnere eller oplevelseseksperter, kan opfatte produkter og frembringelser som et udtryk for en personlig inspiration eller vision. Derfor kan det også være en god idé at tale om hvordan resultatet anvendes selvom kontrakterne er skrevet under.

## Roller i samarbejdet

De rigtige roller og kompetencer kan være afgørende for, hvor vellykket dit samarbejde med oplevelseseksperter vil blive. Det er fx vigtigt, at projektet ikke hele tiden bliver bremsset på grund af manglende beslutningskompetence, ligesom indgående kendskab til de dele af din virksomhed, der skal involveres er meget nyttig. Overvej om følgende roller er nødvendige i partnerskabet. En person kan godt have mere end én rolle.

**Projektleder.** I bør udnævne en projektleder, der står for de formelle sider af partnerskabet og sikrer, at der sker udvikling. Projektleder kan med fordel være en mellemlider i din virksomhed, der kan tage ejerskab over partnerskabet.

**Fortaler.** En fortalers rolle er at give partnerskabet legitimitet overfor en eller flere af interessenterne. Det er vigtigt, at fortaleren nyder respekt hos de interessenter, der skal overbevises om partnerskabets værdi. Det kan fx være et bestyrelsesmedlem, der brænder for partnerskabet, en respekteret ekspert eller erhvervsleder, der vil udtale sig positivt om partnerskabet.

**Mediator / facilitator.** I nogle tilfælde kan det være nyttigt med en mediator, der fungerer som en slags oversætter mellem virksomheden og oplevelseseksperterne. En mediator kan enten være en fra virksomheden eller fra den kreative part, der har et indgående kendskab til begge verdener. Eller det kan være en ekstern konsulent eller en videnpartner fra et universitet, en anden vidensorganisation, en brancheorganisation eller erhvervsserviceorganisation.

## Organisering af samarbejdet

Partnerskaber kan udformes på mange måder, og der kan være stor forskel på, hvilken udformning, der er mest hensigtsmæssig, alt efter hvilken virksomhed, du har, hvem dine partnere er, hvor omfangsrigt samarbejdet er mv. Herunder kan du se nogle af de organiseringsformer, som andre har anvendt. Se det som inspiration og anvend den organiseringsform, der tjener projektet bedst. Vælg de former fra, der er nødvendige.

## Redskaber til dialogen

De redskaber, vi har valgt at præsentere her, er tænkt som et udgangspunkt for en dialog, som samarbejdspartnere med fordel kan tage i starten af et projekt. De er tænkt som inspiration og som redskaber, der kan printes eller kopieres og anvendes som noteark.

## Organisationsform

## Fordele

<p><b>Arbejdende team / arbejdsgruppe.</b> I mange projekter kan små møder mellem de personer, der fungerer som drivkræfter bag partnerskabet fra din virksomhed og dine partnere, være en tilstrækkelig og effektiv organisationsform.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gensidig idéudvikling</li> <li>• Mulighed for at forfølge nye muligheder.</li> </ul>
<p><b>Styregruppe - arbejdsgruppemodel.</b> Minder om arbejdsteam, men med en mere niveaudelt opbygning samt involverende flere interessenter — og på ledelsesniveau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutningskraft, når det er nødvendigt</li> <li>• Ledelsesbevågenhed.</li> </ul>
<p><b>Netværk.</b> Et partnerskab kan også være udformet omkring et netværk af mange personer. Hvis partnerskabets formål især er videndeling og det har mange forskellige parter og interessenter, som kan bidrage, så overvej denne organisationsform.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange input</li> <li>• Involvering af mange interessenter.</li> </ul>
<p><b>Etablering af en helt ny og selvstændig organisation.</b> Hvis der er tale om et stort projekt, som strækker sig over lang tid, kan der etableres en helt selvstændig organisation, som har til formål at løfte projektets opgaver.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget selvstændighed og handlekraft</li> <li>• Allokerede ressourcer til netop projektet.</li> </ul>

## Til dig

Mit mål med samarbejdet  
- Hvilken forandring ønskes?

Hvilke oplevelser kan styrkes  
eller skabes?

Hvad skal partnere vide om mig,  
virksomheden og branchen?

Hvad er mine styrker og hvad  
gør mig unik?



## Til oplevelseseksperterne

Mine særlige kompetencer

Hvilke redskaber skal bringe os i mål sammen?

Hvad skal partnere vide om mig og virksomheden?

Hvad er mine styrker og hvad gør mig unik?

## Til alle

Samarbejdets mål –  
Forretningsmæssigt og mål i øvrigt

Samarbejdets indhold og nøgler  
til succes

Milepæle

Interessenter

## Til alle

Min rolle

Andre partners roller

Organisering og arbejdsform

Tid og tempo

## Udfyldes sammen

Fordeling af rettigheder

Økonomisk aftale

Evt. videnpartner eller andre eksterne ressourcer

Tre gode grunde til at vi sammen skaber en succes

### Hvad er næste skridt?

Nu handler det bare om at gå i gang. Vi håber, at samarbejdet med oplevelseseksperter, kan blive din virksomheds vej til en bedre forretning.

God fornøjelse!

”

Det er i dette øjeblik, at

**DU**

kan tage beslutningen om  
at opnå kreative konkurrencefordele!

# Om InViO og CKO

## Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi



Ved at præsentere ordene i InViO, bliver det synligt, hvad InViO er:

- **Innovationsnetværk.** Et fagligt fællesskab for forretningsudvikling og nyskabelse organiseret imellem en række netværkspartnere og medlemmer. Disse partnere er vidensinstitutioner, virksomheder og andre organisationer.
- **Oplevelsesøkonomi.** Netværkets faglige grundlag er, at fokus på oplevelsesdimensionen i virksomheder kan være udgangspunkt for innovation og nyskabelse. Eksempler er fokus på sanselighed og stemning i kundemøder, nye forretningsmodeller for oplevelsesvirksomheder og teknologiuudvikling til at understøtte oplevelsen.
- **Videnbaseret.** Netværkets tovholdere er fire vidensinstitutioner: Aalborg Universitet, Roskilde Universitet, Teknologisk

Institut og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi. Disse partners rolle er at sætte faglig viden om oplevelsesøkonomi i spil i virksomheder, så der skabes innovation frem for selv at organisere oplevelser.

InViO er en del af Styrelsen for Forskning og Innovations' tiltag om at fremme væksten i dansk erhvervsliv.

### Bliv medlem og få adgang til innovationsforløb

InViO er åben for alle medlemmer, men har særlig fokus på:

- Forretningsudvikling i oplevelseserhvervene og i samspil mellem oplevelseserhverv og andre erhverv.
- Oplevelsesteknologier og IKT relateret til oplevelser

- Ekspertise inden for bestemte brancher såsom fødevarer/ gourmet, oplevelsesattraktioner, events og festivaler, sundhed, mobile teknologier, destinations- og stedsudvikling samt mobile medier.

Som deltager i innovationsnetværket kan du styrke udviklingen i din virksomhed og skabe øget omsætning.

Du kan melde dig ind på hjemmesiden [www.invio-net.dk/user/register](http://www.invio-net.dk/user/register). Som medlem modtager du et månedligt nyhedsbrev.

### **Samfundsmæssige udfordringer**

InViO adresserer følgende samfundsmæssige udfordringer:

- Fremme af innovation på tværs af brancher med henblik på at sikre en dynamisk erhvervs- og samfundsudvikling.
- Effektivisering af behandling, forebyggelse og forbedring af livskvalitet inden for social- og sundhedsområdet.
- Fremme af sunde og bæredygtige fødevarer via bæredygtige oplevelsesbaserede forretningsmodeller.
- Styrkelse af konkurrencedygtigheden inden for den digitale og mobile indholdsindustri samt fremme af IKT i forhold til innovation, sundhed og forbedring af livskvalitet.
- Værdier og holdninger i forhold til sundhed, fødevarer, byrum og IKT-understøttede oplevelsesprodukter.

### **Besøg InViO, ring, skriv!**

For generelle henvendelser kontakt sekretariatet:

#### **InViO**

##### Postadresse

Aalborg Universitet  
Nyhavnsgade 14  
9000 Aalborg

##### Besøgsadresse

Aalborg Universitet  
Nordkraft  
Teglgårdsplads 1, 11. sal, lokale 11.01  
9220 Aalborg Øst

Tlf. +45 9940 9086  
[info@invio-net.dk](mailto:info@invio-net.dk)  
[www.invio-net.dk](http://www.invio-net.dk)

## Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi

# CKO

CKO's mission er at forbedre vilkårene for vækst gennem bedre samspil mellem erhvervsliv og kulturliv, herunder styrkelse af kulturlivets erhvervsmæssige kompetencer.

CKO skal opsamle og skabe ny viden om, hvordan oplevelser i praksis kan anvendes. Dette skal ske gennem praksis i erhvervslivet, erfaringer fra kulturlivet og oplevelseserhvervene samt øget samarbejde mellem erhvervsliv og oplevelseserhverv/kulturliv.

CKO's vision er at realisere kultur- og oplevelsesøkonomiens potentiale i dansk erhvervsliv og derved skabe bedre vilkår for vækst i det danske samfund.

CKO's målgruppe er bredt danske virksomheder, der kan have fordel af at integrere og bruge kreative kompetencer og oplevelseselementer i produkter og serviceydelser, samt aktører i kulturlivet, der ønsker at indgå i samspil med erhvervslivet.

### Kontakt CKO

Har du ideer til samarbejde med CKO, eller vil du blot vide mere om, hvad du kan bruge CKO til, så kontakt os.

Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi  
info@cko.dk  
Tlf.: 4632 0030

På [www.cko.dk](http://www.cko.dk) kan du læse mere om at skabe forretning i oplevelsesøkonomien, finde netværk med andre med interesse for feltet, læse analyser fra ind- og udland og se mere om hvilke events vi afholder.

CKO er arrangør af Creative Business Cup i Danmark og internationalt.



## Creative Business Cup



# Creative Business Cup

Creative Business Cup er verdensmesterskaberne for iværksættere i de kreative erhverv. I en række lande afvikles en national finale. Vinderen fra hvert land sendes til den internationale finale i Danmark d. 18. – 20. november 2013 og 17. – 19. november 2014. Målene med CBC er at:

- Styrke de forretningsmæssige færdigheder hos iværksætterne i de kreative erhverv.
- Promovere iværksætteri i de kreative erhverv.
- Synliggøre vindere og rollemodeller.

Deltagerne bedømmes på deres forretningskoncepter og altså ikke de kreative færdigheder. Det er således ikke den dygtige musiker mod den dygtige, spiludvikler, arkitekt eller designer. Men teams, der konkurrerer på deres evne til at kombinere de kreative evner med forretningsudvikling.

Læs mere på [www.creativebusinesscup.com](http://www.creativebusinesscup.com).

# Innovation

## på tværs af brancher

### Hvad siger de andre virksomheder?

Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi har i en analyse fra 2012 sat tal på, hvor mange virksomheder, der ser potentialerne i forretningsudvikling sammen med kreative og oplevelseserhverv, og hvor få virksomheder, der tager initiativ til at udnytte dem.

I en spørgeskemaanalyse af 600 danske virksomheder med ti eller flere ansatte uden for de kreative erhverv og oplevelseserhvervene, blev virksomhederne bedt om at vurdere forretningsperspektiverne i en række udviklingsforslag:

- **Samspil med kreative virksomheder/personer (fx designere, kunstnere o. lign.) om udvikling af lokalerne, hvor I møder kunderne.** Udvikling af jeres butikker, messestande, så de skaber ny opmærksomhed og interesse fra kunderne.
- **Styrkelse af jeres produkters design.** Udvikling af design af jeres produkter i samspil med designere, andre formgivere, lyddesignere osv.
- **Ledelses- og organisationsudvikling med kreative virksomheder/organisationer.** Det kunne være samspil med eksperter i relationer, roller, organisation og motivation fra eksempelvis teater eller kunstverdenen.
- **Udvikling og innovation.** Inddragelse af eksterne eksperter i jeres udviklingsforløb eksempelvis i idégenerering, at vende tingene på hovedet eller at tage jeres medarbejdere gennem et forløb, der gør dem mere innovative.
- **Skille dig ud fra konkurrenterne (differentiering).** Dvs. hjælp til at gøre jeres service eller produkt til et koncept og skabe en samlet oplevelse for kunderne, så de oplever virksomheden og dens produkter og services som anderledes end hos konkurrenterne.
- **Kreativ udvikling af virksomhedens rum, indretning eller messekoncepter.** Dvs. indretning og udformning af arbejdspladsen, så den fremmer dynamik, initiativ og vækst.
- **Oplevelser, der supplerer jeres produkter.** Udvikling af oplevelser omkring jeres produkter og service såsom lyd-design, spil eller andet, der engagerer kunderne.
- **Salgstræning.** Træning af salgspersonale i performance, fremtoning, stemmeføring og at komme ud over rampen.
- **Kreativ nytænkning af kundeevents.** Udvikling af nye kundeevents, som kan give et tættere forhold mellem kunderne og virksomheden.
- **Eksportinitiativer, hvor din virksomhed understøttes af kreative virksomheder.** Eksempelvis kundeevents i udlandet og samspil mellem designere, musikere og kunstnere på eksportfremstød.
- **Ledelsestræning og konflikthåndtering.** Brug af kreative til at udvikle dynamikken mellem ledelse og medarbejdere positivt.
- **Nye medier i markedsføring og kundekommunikation.** Brug af film, sociale medier eller andre nye tiltag for at kommunikere med kunderne.

For hver kreativ ydelse har virksomhederne vurderet, i hvilken grad ydelsen vil have en positiv effekt i egen virksomhed. Svarmulighederne var:

1. Den kreative ydelse vil helt sikkert ingen effekt have
2. Vil sandsynligvis ikke have en positiv effekt
3. Vil måske have positiv effekt
4. Vil med høj sandsynlighed have en positiv effekt
5. Vil helt sikkert have en positiv effekt
6. Vi benytter allerede en sådan kreativ ydelse
7. Ved ikke

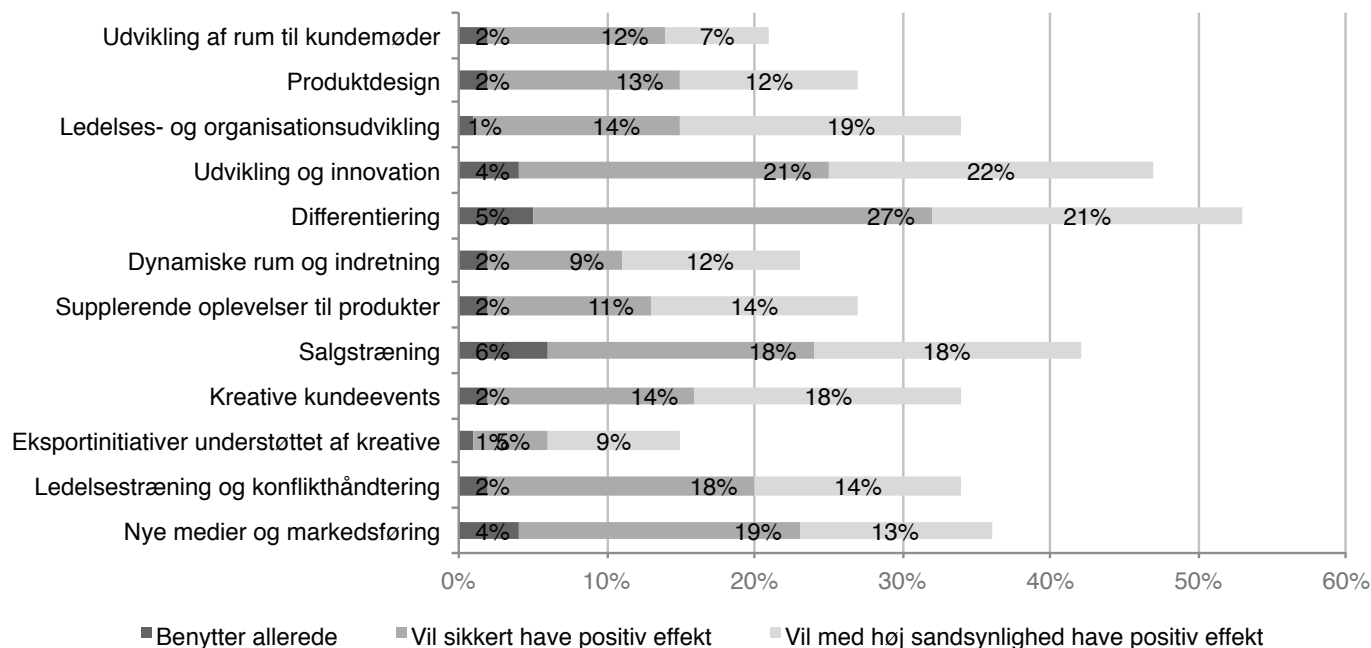
Figuren neden for viser fordelingen af svarene.

Modellen viser, at mange virksomheder ser forretningsmæssige potentialer i forretningsudvikling med oplevelsespartnere og oplevelsesvirksomheder, men også at en begræn-

set andel af virksomhederne prøver kræfter med innovation med oplevelseseksperter, når det kommer til stykket. Det kan der være en række forskellige grunde til. Vores hypotese, som baserer sig på dialog med en lang række virksomheder, er, at det er kombinationen af følgende årsager:

- **Oplevelsen af manglende ressourcer.** Selvom innovationsforløb (af alle typer) har potentiale til at resultere i flere ressourcer på sigt, kræver de, at man investerer ressourcer og opmærksomhed nu og her. En virksomhed, der finder en kreativ ydelse værdifuld, skal også have de interne ressourcer til at kunne gå i gang. Der vil derfor altid være en forskel mellem de, der ser et potentiale, og de, der gør brug af en sådan ydelse. Spørgsmålet er, hvorfor forskellen er så markant.

### Virksomheders vurdering af værdien af forretningsudvikling med oplevelsespartnere



- **Manglende tradition og tryghed ved de alternative veje til forretningsudvikling.** Mange virksomheder er bekendte med mere traditionelle veje til forretningsudvikling såsom LEAN Management. Færre virksomheder føler sig trygge ved at søge innovation på tværs af brancher.
- **Svært for de kreative udbydere at konkretisere ydelserne.** Nogle kreative virksomheder og oplevelsesvirksomheder har svært ved at formidle, hvad deres produkt eller service består i, så deres potentielle kunder i det øvrige erhvervsliv forstår varen og dens værdi.
- **Manglende match – eksempelvis i sproget.** Udbyderne af de kreative ydelser kommunikerer fra en anden baggrund eller i et andet sprog end deres kunder. Derfor vælger virksomheder i det øvrige erhvervsliv andre ydelser (LEAN, traditionel markedsføring, organisationspsykologer mv.) til at udvikle deres forretning.
- **Industrisamfundets logik dominerer.** Der er fortsat en begrænset erkendelse i både virksomheder og erhvervsservice om oplevelsernes forretningsmæssige potentialer, til trods for oplevelsesøkonomien som begreb og fortælling har mere end ti år på bagen.
- **Få konkrete møder.** Der mangler rammer, hvor virksomheder fra kreative erhverv og andre erhverv kan mødes og tale forretning, innovation og udvikling.

