

Casebeskrivelse af NFBi's miniprojekt:

Brugerdrevet Innovation med Base of the Pyramid

Base of the Pyramid (BoP) er en socio-økonomisk betegnelse for de ca. 4 milliarder mennesker i verden, der lever for under 4 dollars om dagen. Det er samtidig overskriften for et voksende felt af aktører fra erhvervslivet, udviklingssektoren og forskningsmiljøet, som har det fælles formål at skabe produkter, services og forretningsmodeller, der forbedrer levevilkårene for fattige mennesker. Spørgsmålet er, hvad er forskellen på brugerdrevet innovation i den industrialiserede verden og i udviklingslande, og hvordan laver man brugerdrevet innovation med Base of the Pyramid?

Baggrund

Forskning og praksis i brugerdrevet innovation har primært fokuseret på kunder og brugere i den industrialiserede verden, mens fattige mennesker i BoP hidtil har været uden for radaren som potentielle kunder og brugere. BoP udgør imidlertid en ny kundegruppe, idet der er et stort behov for produkter, der dækker basale behov som rent vand, kommunikation, bolig, medicin og mad. Og selvom købekraften er begrænset i den enkelte familie, så er der sammenlagt et betydeligt markedspotentiale.

De mange mennesker i BoP lever under meget forskellige vilkår og i meget forskellige sociale og kulturelle kontekster. For at skabe succesfulde og bæredygtige løsninger, er der derfor i høj grad brug for en dyb indsigt i deres livsverden og omverden, og for at inddrage dem i at udvikle forretningsmodeller, som de selv bliver del af.

Det er det, vi har arbejdet med i dette projekt. Vi ser et stort potentiale for at videreudvikle den voksende vidensbase om metoder til brugerdrevet innovation - både for at skabe nye markeder for virksomheder, men i allerhøjeste grad også for at skabe bæredygtig social og økonomisk udvikling i verden.

Formål

Formålet med projektet var:

1. At kortlægge det eksisterende vidensfelt om brugerinddragelse i BoP innovation.
2. At afdække virksomheders udfordringer og muligheder i forhold til brugerindsigt og brugerinddragelse i BoP innovationsprojekter.
3. At skitsere et metodeapparat til brugerdrevet innovation med BoP.

De primære aktiviteter i projektet var:

1. Desk-research til afdækning af centrale publikationer og aktører.
2. Interviews med praktikere og forskere, samt deltagelse i konferencer.
3. Aktionsforskning i case-projekt med Danisco A/S.

Fakta om projektet

Projektdeeltagere:

- Projektet er ejet af Mads Clausen Institutet, Syddansk Universitet. Projektleder er Louise Koch, antropolog og erhvervsinnovatør. Projektvejleder er professor Jacob Buur.
- Projektansvarlig hos Danisco A/S er senior manager Flemming Vang Sparsø.
- Projektansvarlig hos NFBi er Astrid Søndergaard.
- Andre deltagere i projektet er BoP Learning Lab på Di, innovationsledere hos Unilever og SC Johnson, innovationsledere hos Novo Nordisk og Grundfos, BoP Facility i Udenrigsministeriet, BoP Learning Lab Network, forskere på Cornell University, Cambridge University, Technological University of Delft, Cambridge University, Københavns Universitet og Copenhagen Business School.
- Desuden har projektet haft berøring med en række eksperter, partnere, NGO'er, brugere m.fl. i Indien.
- Projektet blev gennemført i perioden 1. november 2008 til 1. april 2009.

Relevante links

- Mads Clausen Institutet, SPIRE: www.sdu.dk/mci
- Danisco A/S: www.danisco.com
- BOP INNOVATION: www.bop-innovation.com
Louise Koch
Tlf. +45 2296 3232
lk@bop-innovation.com



Feltstudie på lokale markeder, hvor distribution og værdikæder er komplekse og oftest i den uformelle sektor. Mobiltelefonen er altid i spil.

Partnere

Projektet blev udviklet og udført i samarbejde mellem NFBi, SPIRE Research Centre for Participatory Innovation ved Syddansk Universitet, samt Danisco A/S. SPIRE var projektansvarlig med antropolog og erhvervsinnovatør Louise Koch som projektleder og videnskabelig medarbejder, samt professor Jacob Buur som vejleder. Danisco A/S, repræsenteret ved senior manager Flemming Vang Sparsø, deltog som case-virksomhed. NFBi finansierede projektet. Ydermere har en række virksomheder, organisationer og universiteter bidraget med interviews.

Resultater

De samlede resultater af projektet formidles i følgende materiale: Casebeskrivelse af projektet; Guideline til People-Centred Innovation med BoP, Reading List samt Mindmap over feltet. Desuden vil projektet danne grundlag for kommende artikler og præsentationer. Materialet findes på www.bop-innovation.com under 'inspiration'.

Projektets resultater i overblik er:

1. BoP vidensfelt

Projektet har identificeret og beskrevet de centrale publikationer inden for BoP generelt, samt metoder og guidelines til praksis med mere eller mindre brugerorienteret perspektiv. Desuden er de centrale aktører og vidensinstitutioner blevet kortlagt.

2. Muligheder og udfordringer for virksomheder

Baseret på case-projektet, interviews med centrale aktører, case-studier, samt litteraturstudier, har projektet identificeret muligheder og udfordringer inden for en række områder:

Muligheder for virksomheder i BoP generelt:

- Et marked med mange behov og begrænset konkurrence.
- Nye markeder og forretningsmodeller kan udvikles.
- Positive effekter i organisationen og i stakeholder relations.
- Mulighed for finansiering af opstartsaktiviteter.

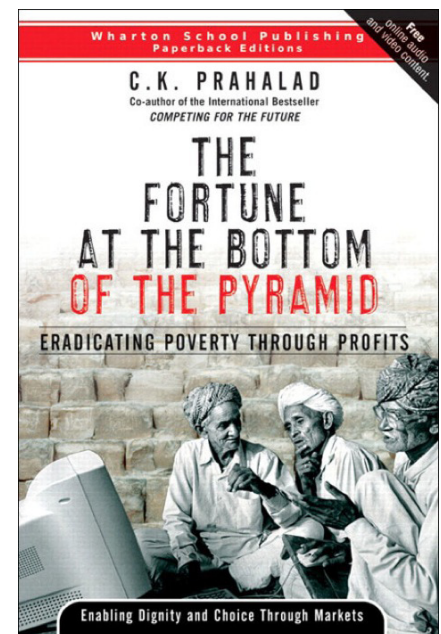
Udfordringer ved brugerdreven innovation med BoP:

At lave innovation og bæredygtig forretning med BoP er langt fra *business as usual*. Udfordringerne er her opsummeret i tre hovedområder:

- *Organisationens mindset, strategi og kompetencer*
Virksomhedens identitet og verdensbillede kan være en barriere; vestlig forretningslogik og teknologiforståelse er utilstrækkelig; projektet bør forankres strategisk; kompetencer inden for kulturforståelse og brugerdrevet innovation er nødvendige.
- *Brugerindsigt i BoP livsverden, kultur og kontekst*
Praktiske og logistiske udfordringer; svært at finde pålidelig information om lokale forhold; hurtige løsninger til brugerindsigt er ikke tilstrækkelige; projektet skal forankres i den lokale kontekst; vigtigt at forstå den bredere kontekst og øko-systemer; oftest eksisterer der ikke et marked.
- *Partnerskaber og forretningsmodeller*
Virksomheden behøver partnerskaber på tværs af sektorer; lokal forankring og globalt potentiale er en svær størrelse; helt nye forretningsmodeller er nødvendige.

Anvendte metoder

- Genealogisk analyse
- Semi-struktureret interview
- Mindmap
- Context mapping
- Værdikæde mapping
- Øko-system mapping
- Deltagerobservation
- Etnografisk video
- Fotodokumentation
- Post-it kortlægning
- Online collaboration space
- Grafisk visualisering
- Theory U
- Prejekt-innovation



Bogen, som kick-startede feltet i 2004.

3. Skitsering af metodeapparat til BoP innovation

De eksisterende metodiske tilgange til innovation med BoP er enten meget lokale og *on the ground*, som Cornell University's BoP Protocol, eller meget overordnede og generelle som FN's Strategy Matrix. Den ramme af *participatory innovation*, som SPIRE arbejder med, har potentiale til at udfylde dette mellemrum.

I forhold til en 'almindelig' brugerreven innovationsproces i en vestlig kontekst, har vi identificeret en række forskelle og udfordringer ved BoP.

De kan opsummeres i fire punkter:

- *Forskelle der gør en forskel*
Den store afstand både geografisk, socialt, kulturelt og mentalt mellem virksomhed og brugere er en væsentlig faktor at tage højde for, hvorfor den må medieres gennem kulturel intelligens, visuelt procesdesign og partnerskaber.
- *Fra interface til øko-system*
Det er ikke nok at se på interface og brugssituationer. Hele den socio-kulturelle kontekst og det større øko-system må inkluderes i udviklingen af løsninger og forretningsmodeller. Dette tages ofte for givet i en vestlig kontekst, hvor kultur og øko-systemer er (antaget) velkendte.
- *Fra market entry til market creation*
Der er ikke et eksisterende marked med 'forbrugere', 'value perceptions', distributionssystemer, etc. Derfor må værdiopfattelser, brugsmønstre og markedssystemer skabes - i tæt samarbejde med lokale partnere og befolkningsgrupper.
- *Innovation for bundlinie og en bedre verden*
Det er et kriterium for succesfuld BoP innovation, at det også skaber socio-økonomisk værdi i det lokale samfund. Dette sætter nye standarder for brugerinddragelse og værdiskabelse i innovation. Virksomheden må tænke bæredygtighed for både *people, planet & profit*.

På grundlag af disse forskelle, som her kun er beskrevet meget overordnet, har vi skitseret en metodisk struktur, som supplerer *participatory innovation* med metoder og indsigter fra felterne participatory development, open innovation, antropologisk teori, kulturel intelligens samt bæredygtigt design.

4. Resultat af case-projekt

I case-projektet med Danisco bidrog Louise Koch som del af projekt-teamet til at gennemføre de første faser af innovationsprojektet, hvor behov og muligheder for BoP innovation blev identificeret og omsat til innovationshorisonter samt udkast til forretningskoncept.

Projektets forløb: Knowledge mapping og BoP innovation

Knowledge mapping

Det eksisterende vidensfelt og aktører inden for BoP blev afdækket gennem network mapping, litteratursøgning og deltagelse i konferencer. For at afsøge potentialet i andre metodiske felter, udførtes desuden et litteraturstudie på design-antropologi, participatory design i udviklingslande, metoder fra participatory development samt open innovation.

The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy



Base of the Pyramid Protokollen bygger på *on the ground co-creation* med lokalsamfundene.



Mapping af værdikæder og øko-systemer i formel og uformel markedssektor



Research workshop på SPIRE med præsentation af forskning og kortlægning af perspektiver

For at supplere erfaringerne fra case-projektet med flere perspektiver og erfaringer, udførtes interviews med en række forskere og praktikere fra universiteter, virksomheder og andre organisationer i ind- og udland (se liste over andre deltagere). Som en del af projektet arrangerede NFBi og SPIRE en research workshop om brugerdrevet innovation med BoP med deltagelse af forskere og PhD-studerende fra SPIRE samt fra Aalborg Universitet.

Case-projekt: Innovation med Base of the Pyramid i Danisco

Den praksisforankrede vidensudvikling foregik i case-projektet med Danisco, hvor Louise Koch var tilknyttet deltids som konsulent i projekt-teamet i en periode på fem måneder, samtidig med at hun udførte deltagerobservation og forskning på projektet.

Den metodiske tilgang til projektet byggede på en brugerdrevet tilgang, suppleret med teori og metode fra prejekt-innovation samt Otto Scharmers Theory-U. Fra starten havde vi fokus på værdikæder som enheden for innovation. Ret hurtigt blev det dog klart, at det ikke gav mening at tale om værdikæder, men snarere værdinetværk eller øko-systemer i bred forstand.

Innovationsprocessen i overordnede faser:

Forberedelse og afsæt

Etablering af online projekt-rum, involvering af team fra det indiske datterselskab, desk-research på Indien generelt og specifikt inden for landbrug og fødevarersektor, planlægning af eksplorativ rejse.

Exploration Journey

Eksplorativ rejse på 14 dage i Indien med samtaler med en række forskellige personer og eksperter, optegning af værdikæder i både formel og uformel sektor, deltagelse i konferencer. Desuden feltstudier med observation og interviews på lokale markeder, hos fødevarerproducenter og i landsbyer.

Sense-making and Innovation Horizons

Bearbejdning af indtryk, viden og ideer i en 'feltrapport' over turen, samt mindmaps for at få et overblik over de forskellige behov og muligheder, som havde vist sig undervejs. Kondensering af indsigter og muligheder i tre innovationshorisonter, som definerede en overordnet vision: "Ingredients for a Better Future".

Intern præsentation og evaluering

Præsentation for styregruppen omkring indsigter, innovationshorisonter, synergieffekter og videre aktion. Dette forløb var sammenfaldende med tilspidsning af finanskrisen, som satte erhvervslivet under pres. Derfor valgte styregruppen at lukke projektet, før de 6 måneders pilotfase var tilendebragt.

(Insight, Interaction and Co-creation Journey)

Den oprindelige plan var en længere og mere dybdegående rejse i Indien med feltstudier, konkret dialog med potentielle partnere, feltstudier i landsbyer, på markeder m.m. samt ikke mindst co-creation workshops med grupper af stakeholders fra forskellige organisationer, landsbyer, mm.

(Concept Development)

Sidste del af øvelsen var at udvikle koncept og forretningsplaner, som derefter kunne videreføres i en mere fokuseret innovations- og implementeringsproces, vel vidende, at det ville blive en iterativ proces med mere kompleksitet end sædvanlige innovationsprojekter i de etablerede markeder.

Øko-system mapping...

Follow the milk!



Fra ko til køledisk... med mange behov og muligheder for innovation undervejs. Men bemærk: kun 10 pct af mælken ender i køledisken!

Udbytte af projektet

Praksisudbyttet

I løbet af case-projektets første 4 måneder bidrog antropolog og erhvervsinnovatør Louise Koch til at strukturere og gennemføre prejektfasen af innovationsprojektet i samarbejde med projektleder Flemming Vang Sparsø. Eftersom case-projektet blev lukket ned, før pilotfasen på 6 måneder var gennemført, var det imidlertid ikke muligt at gennemføre den planlagte anden iteration med dybere feltstudier og workshops med stakeholders, som skulle lede til et forretningskoncept for BoP.

De vigtigste læringer fra case-projektet er, at innovation med BoP i høj grad må bygge på samarbejde og partnerskaber med andre virksomheder og organisationer for at blive del af det lokale 'øko-system', og for enten at skabe en indgang i et eksisterende marked eller indgå i en længere og dybere proces af *market creation* ved at skabe et nyt 'øko-system' af socio-kulturelle værdisystemer og økonomiske relationer.

Desuden er det en væsentlig erfaring, som også Flemming Vang Sparsø fremhæver, at innovation med BoP ofte udfordrer virksomhedens selvforståelse og opfattelse af, hvad der er virksomhedens forretning og kunder. I den forstand kan BoP innovation karakteriseres som radikal innovation. De kulturelle og mentale barrierer, som skal overkommes, ligger derfor ikke kun uden for organisationen, men i lige så høj grad internt i organisationen. Dette er også erfaringen fra en række andre BoP projekter.

Forskningsudbyttet

Dette projekt har først og fremmest skabt grundlaget for en konstruktiv sammenkædning af videns- og praksisfeltene i henholdsvis brugerreven innovation og BoP.

I løbet af projektet har vi ændret formuleringen fra brugerdrevet innovation til *people centred innovation* for at rumme en bredere og dybere forståelse af menneskers livsverden, end begrebet 'bruger' lægger op til. I BoP innovation må man imidlertid også have blik for den større kontekst af sociokulturelle og økonomiske systemer, samt sikre forankring og udvikling lokalt. Derfor er en af de centrale pointer fra dette projekt, at Base of the Pyramid kræver en tilgang baseret på *people centred* og *participatory innovation* i et tæt samarbejde mellem virksomheden, aktører og organisationer i øko-systemet, samt lokalsamfundene. Dermed bygger vi videre på det grundlag, som SPIRE Centret arbejder med, samtidig med, at BoP feltet åbner for nye perspektiver og indsigter i brugerdrevet innovation, som også kan berige praksis i en vestlig kontekst.

Projektet skaber en platform for løbende videreudvikling af viden, metoder og praksis til participatory og people centred innovation med BoP. Det er vores intention at bidrage til dialog og vidensudvikling i det voksende internationale felt omkring BoP innovation, hvor det konstruktive samspil mellem forskning og praksis er særligt værdifuldt, idet det kan bidrage til at forbedre tilværelsen for så stor en del af verdens befolkning.

Vi inviterer til at deltage i dette samarbejde via materiale og links på: www.bop-innovation.com og byder alle henvendelser velkomne.



Visualisering af innovationshorisonter



At skabe bæredygtig udvikling i fattige samfund kræver mere end bare business.



Unilever's Shakti program har skabt 30.000 kvindelige mikro-entreprenører i Indien - dog kan den tredobbelte bundlinje balanceres bedre.

Denne casebeskrivelse er en del af NFBi-netværkets casesamling

Netværket udgiver en række kortfattede og letlæselige casebeskrivelser af projekter og innovationsforløb, hvor brugerdrevne arbejdsmetoder har været bragt i anvendelse.

Læs mere på www.nfbi.dk eller kontakt netværkssekretariatet:

Tlf. 89 42 93 66
Fax 89 42 57 50
info@nfbi.dk