




LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Examensarbete kandidatnivå
FEKK01
VT-2008

A grayscale photograph of a classical building facade, likely the main entrance of Lund University. It features a portico with several tall, fluted columns and a pediment with two winged statues. The Latin inscription 'REGIA ACADEMIA CAROLINA' is visible on the pediment.

Från verklighet till "verklighet"

- En fallstudie av SI:s Innovationsprocess bakom den virtuella
ambassaden i Second Life

Handledare:
Håkan Lagerquist

Författare:
Ulrika Berglund
Helena Bjarne
Josefine Holmqvist
Elof Stureson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 FRÅGESTÄLLNING.....	9
1.4 SYFTE	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR	10
2. METOD	11
2.1 VAL AV STUDIEOBJEKT.....	11
2.2 VAL AV METODANSATS	11
2.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	12
2.4 DATAINSAMLING	12
2.4.1 <i>Insamling av primärdata</i>	13
2.4.1.1 Intervjuer	13
2.4.1.2 Respondenter.....	15
2.4.1.3 Observation	15
2.4.2 <i>Insamling av sekundärdata</i>	17
2.4.3 <i>Förhållningssätt till insamlad data</i>	17
2.4.3.1 Validitet och reliabilitet	17
3. TEORI	19
3.1 VAL AV TEORI	19
3.1.1 <i>Olika former av innovation</i>	19
3.1.2 <i>Innovationsprocesser – ”Två vägar till innovation”</i>	20
3.1.3 <i>Organisatorisk förståelse</i>	22
3.1.4 <i>Offentlig sektor</i>	22
3.1.5 <i>Värdeskapande</i>	24
3.2 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	26
4. EMPIRI.....	27
4.1 SVENSKA INSTITUTET	27
4.2 SECOND LIFE.....	28
4.3 SECOND HOUSE OF SWEDEN	29
4.4 INTERVJUER	30
4.4.1 <i>Idéns uppkomst</i>	30
4.4.2 <i>Arbetsgången</i>	31
4.4.3 <i>En vanlig arbetsgång på SI</i>	32
4.4.4 <i>Processer och ramar</i>	33
4.4.5 <i>Påverkande faktorer och kritiska moment under processen</i>	34
4.4.6 <i>Kritik mot SI under processen</i>	35
4.4.7 <i>Färdig produkt och Invigning</i>	35
4.4.8 <i>Uppföljning och framtidsplaner</i>	36
4.5 OBSERVATIONER INOM SL	37
5. ANALYS.....	38
5.1.1 <i>Kunskap</i>	39
5.1.2 <i>Idégenerering</i>	39
5.1.3 <i>Förståelse/insikt och Undersökning</i>	40
5.1.4 <i>Utvärdering och Beslut</i>	40
5.1.5 <i>Design och Utvecklingsfasen</i>	40
5.1.6 <i>Marknadsföring och Etablering</i>	41
5.1.7 <i>Innovationen SHoS</i>	41
5.1.8 <i>Uppföljning</i>	42
5.2 <i>Diskussion kring processen</i>	43
5.2.1 <i>Reflektioner</i>	44

6. SLUTSATS	45
6.1 PROCESSEN.....	45
6.2 KONSEKVENSER.....	46
7. AVSLUTNINGSVIS	48
7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	48
KÄLLFÖRTECKNING	49
<i>Muntliga källor</i>	49
<i>Publicerade källor</i>	49
<i>Elektroniska källor</i>	51
<i>Övriga källor</i>	51

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Från verklighet till “verklighet”
Seminariedatum:	Onsdagen den 4 juni
Kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Ulrika Berglund, Helena Bjarne, Josefine Holmqvist, Elof Sturesson
Handledare:	Håkan Lagerquist
Nyckelord:	Innovationsprocess, Offentlig sektor, Second House of Sweden, Adoption, Generering
Syfte:	Syftet är att utifrån teorin se hur en innovationsprocess kan gå till inom en offentlig sektor och jämföra denna med hur SI har gått tillväga för att skapa Second House of Sweden.
Metod:	Vi har gjort en kvalitativ undersökning i form av en fallstudie där vi utgått från en abduktiv ansats.
Teoretiska perspektiv:	Vår teori utgår ifrån fem teman som tillsammans kopplas till vårt studieobjekt dessa är: olika former av innovation, innovationsprocesser, organisatorisk förståelse, offentlig sektor och värdeskapande.
Empiri:	Fem semistrukturerade telefonintervjuer har genomförts för att utreda hur innovationsprocessen har fortlöpt. Vi har även tagit del av SI:s verksamhetsplan samt gjort en observation i Second Life.
Slutsats:	Vi har kommit fram till att en innovationsprocess inte behöver ha någon konkret början och slut, samt att en innovation kan uppstå i ett samspel av adoption- och genereringsprocessen.

ABSTRACT

Title:	“From virtual reality to real virtuality”
Seminar date:	4 th of June 2008
Course:	FEKKO1, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
Authors:	Ulrika Berglund, Helena Bjarne, Josefine Holmqvist, Elof Sturesson
Advisor:	Håkan Lagerquist
Key words:	Innovation process, Public Sector, Second House of Sweden, Adoption and Generating
Purpose:	The purpose of this thesis is on the basis of theory find out how an innovation process can occur in public sector and compare it with, how the Swedish Institute have done when they created the Second House of Sweden.
Methodology:	We have made a qualitative research, based on a case study with an approach of abduction.
Theoretical perspectives:	Our theories emanates from 5 main topics that connects to our study object. Different kinds of innovation, innovation processes, public sector, added value, organizational learning
Empirical foundation:	Five semi structured telephone interviews have been made to find out how the innovation process has passed on. Further, we have studied the Operational Plan of SI and made an observation of SL.
Conclusion:	Our conclusion is that an innovation process does not need to have any specific beginning or end, and that innovation arises from an interaction between the Adoption- and Generating theories.

Förord

När vi började vår uppsatsperiod visste vi inte vad vi skulle finna inom vårt ämnesområde, något som kan vara frustrerande men samtidigt spännande. Kunskapen vi erhållit om innovationsprocesser är ett resultat av hårt arbete och många diskussioner då vi vridit och vänt på olika situationer. Resultatet har även möjliggjorts genom värdefull hjälp utifrån. Först och främst vill vi tacka de respondenter på SI som tagit tid till att göra vår studie genomförbar. Ytterligare tack vill vi ge till vår handledare Håkan Lagerquist för den hjälp och inspiration han bidragit med, samt ett tack till våra studiekamrater i vår temagrupp som under uppsatsens gång läst utkast av uppsatsen och gett oss feedback. Vi vill även tacka Professor Leif Edvinsson för ett intressant och inspirerande samtal om innovation, innan uppsatsens början. Sist men inte minst vill vi tacka alla andra i vår omgivning som varit med och bidragit med inspiration och välvilja.

Ulrika Berglund, Helena Bjarne, Josefine Holmqvist, Elof Sturesson

Lund 28 maj, 2008

1. Inledning

I det här kapitlet kommer det ges en bakgrund för att få en förståelse om vad studien i stort kommer att handla om. Det kommer senare att diskuteras kring ämnesvalet som sedan mynnar ut i frågeställning och syftet med uppsatsen. Slutligen tar vi upp de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle är det viktigt för företag att följa upp nya utvecklingsmöjligheter och att hela tiden ligga i framkant i den teknologiska utvecklingen. Det handlar om att hitta nya målgrupper och möta dem på nya sätt genom att hela tiden väcka intresse.

Teknologin har i historien bidragit till nya förutsättningar för exploatering och tillväxt. Enligt Schön förändrar således innovationers spridning villkoren för många branscher. Det kan för vissa innebära att marknaden breddas, samtidigt som andra påverkas av en förändring i efterfrågan genom ökad konkurrens. Utveckling har skett inom bland annat kommunikation och informationsutbyte. När innovationer uppstår inom dessa områden och sätts i ett sammanhang där de blir komplement till befintliga tekniker, kan det uppstå oförutsedda användningsområden. Varje del sätts då samman och bildar en helhet. När Schön diskuterar perspektiven framåt i tiden menar han på att Sverige bör positionera sig än mer i utvecklingsblockens kärna och ta till vara på nya tekniker som skapas inom de olika områdena, däribland IT-tekniken.¹

Idag ses Internet som en innovation inom de informations- och kommunikationskanaler som finns inom den offentliga sektorn. Många ärenden som tidigare krävde en fysisk närvaro sköts nu via Internet.² Detta är idag ett verktyg som används generellt inom de flesta branscher och genom den tekniska utvecklingen har det bidragit till väldiga möjligheter för företag att nå ut med sin verksamhet till fler människor. Samtidigt som teknologin har förenklats informationsspridningen har ett ökat mediebrus uppstått vilket har ökat trycket för konkurrens.

¹ Schön L (2006) *Tankar om cykler*

² Calista D, Melitski, J (2007) *E-Government and E-Governance: Converging Constructs of Public Sector Information and Communications Technologies*

En ökad globalisering bidrar till att konkurrensen mellan länder hårdnar vilket medför att arbetet med att sätta Sverige på kartan blir allt viktigare. Med just detta arbetar Svenska institutet (SI) dagligen. SI bedriver sin verksamhet inom ramen för offentlig diplomati vilket innebär att informera, påverka och bygga relationer med andra länder.³ Arbetet med att täcka in nya geografiska områden för SI syftar till att det finns möjlighet att använda andra medier och kanaler än de befintliga för att nå ut med budskapet.

Utvecklandet av webben de senaste åren har inte bara lett till att det är lättare för människor att få tag i information. Det har även skett en förändring av hur människor deltar i ett socialt sammanhang.⁴ En av dessa förändringar har resulterat i att communities⁵ i olika former blir allt vanligare. Genom olika communities finns det möjligheter för olika företag att föra ut sitt budskap på marknaden. Det kan göras i syfte att visa upp nya produkter innan produktionen startar för att se vad responsen blir hos potentiella köpare men kan även vara i ett marknadsföringsintresse.⁶

Genom den ökade konkurrensen runt om i världen samt för att skapa inflytande över andra länder handlar det mycket om att generera en positiv bild av det egna landet. Hur ett land uppfattas av andra länder kan bidra till stärkta relationer vilket i förlängningen kan leda till ett djupare samarbete med ökade investeringar och handel som följd.⁷ Ett sätt att skapa positiva associationer till ett land är att visa på landets tekniska kunnande och att hela tiden vara nytänkande och öppen för idéer att nå ut med sitt budskap.⁸ Ett steg i denna riktning är SI:s satsning inom den virtuella världen Second Life (SL). Som den första myndigheten i världen valde SI att planera för ett uppstartande av sin verksamhet i SL. SL är en Internetbaserad virtuell social värld i tredimensionellt format som fungerar i princip som ett riktigt land med en egen valuta, invånare (avatarer), fastigheter, handel med mera.⁹ Verksamheten som SI startade upp i SL heter Second House of Sweden (SHoS). SHoS är framförallt en informationsbyrå och inte en riktig ambassad då den inte har någon koppling till det svenska utrikesdepartementet.

1.2 Problemdiskussion

Att en statlig myndighet frambringar en idé av denna innovativa karaktär och faktiskt genomför ett stort projekt, skulle i sitt sammanhang kunna ses som relativt kontroversiellt. Flera forskare menar att den allmänna uppfattningen kring hur innovation uppstår i den offentliga sektorn inte stämmer överens med verkligheten.

³ Verksamhetsplan SI (2008)

⁴ Hong C (2007) *Scale-Free Web Services*,

⁵ Community är en internetbaserad sammanslutning av individer med gemensamt intresse www.ne.se (080415)

⁶ Kim M, Lyons K, Cunningham MA (2008) *Towards a Framework for Evaluating Immersive Business Models: Evaluating Services Innovations in Second Life*

⁷ Verksamhetsplan SI (2008)

⁸ Geens S, Teknisk projektledare sweden.se, Svenska Institutet (skypeintervju) (080512)

⁹ <http://www.secondlife.com/whatis/> (080419)

Bernier och Tafsi menar att det är en vanlig uppfattning att offentlig sektor präglas av typiska drag som byråkrati, rutinmässighet och avsaknad av initiativtagande. Detta stämmer inte överens med vad som visas i forskningen som istället tyder på ett innovativt entreprenörsbeteende inom den offentliga sektorn.¹⁰

Vidare visar Albury på att den knappa forskningen som finns gällande innovation i den offentliga sektorn ofta tillskrivs sin oförmåga till innovation och att den är mindre innovativ än den privata sektorn. Historiskt sett är dock den offentliga sektorn rik på innovationer. Det är möjligt att det allmänna antagandet om brist på innovation kan grundas i att det ofta tar längre tid för spridningen av en innovation i den offentliga sektorn. Det faktum att innovationer inte skulle ske i samma utsträckning inom offentlig sektor som i privat sektor är en vanlig uppfattning. I själva verket är dock detta en myt enligt Albury.¹¹ SI:s skapande av SHoS kan vara ett exempel på detta. Intressanta aspekter som detta för med sig är huruvida nytänkande och framförhållning är ett återkommande fenomen inom SI som myndighet eller om just denna process är ett unikt fall. Det kan härifrån vara intressant att se ifall en innovation inom SI skiljer sig ifrån andra verksamheter inom den offentliga sektorn. Detta i sin tur leder vidare till andra intressanta frågor. Vad är det egentligen som förväntas av en innovation i en offentlig myndighet och vad stimulerar uppkomsten till en idé? Tenderar offentlig sektor ta mindre risker i och med att de använder sig av statliga medel?

För att få kännedom kring dessa frågor och skapa en helhetssyn krävs djupare kunskap kring hur en innovationsprocess går till i offentlig sektor överlag och specifikt inom SI. Kunskap krävs även gällande vilka faktorer som påverkar en innovations uppkomst inom en statlig myndighet som SI – internt och externt. Vetskap kring hur innovation kan uppstå på olika sätt och hur arbetet med en sådan kan fortskrida är andra delar som måste tas i beaktning. Det är även intressant att veta vad denna innovation har betytt för SI men även vad de bidragit med till omvärlden.

1.3 Frågeställning

Hur skapades innovationen Second House of Sweden i SI och vilka har konsekvenserna blivit?

1.4 Syfte

Syftet är att utifrån teorin se hur en innovationsprocess går till inom en offentlig sektor och jämföra denna med hur SI har gått tillväga för att skapa Second House of Sweden.

¹⁰ Bernier L, Hafsi T (2007) *The Changing Nature of Public Entrepreneurship*

¹¹ Albury D (2005) *Fostering Innovation in Public Services*

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att studera själva innovationsprocessen bakom Second House of Sweden, påverkande faktorer och utfall. I och med att vi har en relativt bred frågeställning kan vi dock ej ta med alla tänkbara aspekter i vår undersökning. Det finns flera faktorer som påverkar hur en innovation ter sig i en organisation. Styrning, organisations- och social struktur är något vi inte går in djupare på förutom där det känns relevant för att kunna besvara vår frågeställning. Då vi inte har tagit med alla faktorer som kan påverka och då vi endast studerat en myndighet ingående kan vi inte generalisera det resultatet vi kommer fram till gällande hur innovationer brukar te sig organisationer.

2. Metod

Metodkapitlet inleds med en förklaring till val av studieobjekt samt de angreppssätt som undersökningen grundar sig på. Avsnittet behandlar även valet av en kvalitativ undersökningsmetod och en abduktiv metodansats. Vidare anser kapitlet att redogöra och motivera för vårt val av datainsamling och hur vi sedan förhåller oss till denna i vår undersökning.

2.1 Val av studieobjekt

Vi valde att göra vår undersökning i form av en fallstudie på skapandet av SHoS då vi var intresserade av att på djupet analysera detta fenomenets framkomst och konsekvenser.¹² Efter en relativt fri idégenerering, valde vi att fokusera på de omständigheter som gjort denna process möjlig. Vi tittade dels på hur processen vid skapandet av SHoS gått till och dels hur denna process påverkats av att den skett i en statlig myndighet som SI, men även vad den slutgiltiga produkten betytt för SI. Vi ansåg att processen var intressant att studera på grund av att SI har som uppgift att marknadsföra Sverige inom ramarna för vad statens resurser får användas till. Anledningen till att vi valde ett relativt brett perspektiv på vårt studieobjekt är att ju mer vi studerade objektet desto mer centrala aspekter framkom. För att vi på ett så sanningsenligt sätt som möjligt ska kunna skildra detta fenomen ansåg vi att vi gjorde bäst i att presentera och tolka så mycket som möjligt av den information vi fått fram. Då vi vill förmedla en helhetsbild av hur skapandet gått till vid framtagningen av SHoS, i den mån det är möjligt, kunde vi inte heller begränsa oss till att enbart analysera slutprodukten eller vägen dit. Detta är ett relativt outforskat ämne som idag är mycket aktuellt, vilket gjorde det till ett intressant studieobjekt.

2.2 Val av metodansats

I valet av metodansats utgick vi från hur vi på bästa sätt skulle kunna uppfylla uppsatsens syfte. Ingen i uppsatsgruppen var tidigare insatt i vare sig SL eller SI. Vi började därför söka information för att få kännedom om den virtuella världen, organisationen bakom och SI. Med en ökad förståelse kunde vi sedan börja söka efter väsentliga teorier, något som visade sig vara svårare än vi trott. Till en början hade vi en relativt ospecificerad inriktning på sökandet av teorier, detta för att sedan ha möjligheten att välja ut de för forskningen mest intressanta. Vi anser att detta tillvägagångssätt var nödvändigt för att göra undersökningen så relevant som möjligt. Vidare försökte vi även ha kvar

¹² Svenning C (1997) *Metodboken*

möjligheten att ändra vinklingen av vårt syfte, om det skulle visa sig att datainsamlingen skulle ge oss infallsvinklar som skulle passa bättre. På det här sättet kunde vi vända och vrida på teorierna utifrån vår empiri tills vi var nöjda och använde således en abduktiv ansats.¹³

Vi anser att människans uppfattning inte är objektiv, utan en socialt konstruerad produkt av individens subjektiva upplevelse av verkligheten. Vår inställning är att vi som forskare inte kan frigöra oss från tidigare erfarenheter och är medvetna om att vår situation kan påverkas av detta. Ett sådant synsätt skulle kunna innebära att vår forskningsprocess kan ha påverkats av vår tidigare kunskap och eventuella fördomar om hur innovationsprocesser och kringliggande fenomen såg ut i offentlig sektor. Detta skulle också kunna innebära att vårt resultat påverkats på samma sätt. Vi försökte vara självmedvetna och inte låta det påverka vårt sätt att angripa vår undersökning och i vår tolkning söka förståelse från flera olika håll. Det faktum att vi inte hade en uppfattning om undersökningsobjekten innan, minskade dock subjektiviteten.

2.3 Val av undersökningsmetod

Det primära i vår uppsats var att förstå hur en innovationsprocess går till inom en myndighet i offentlig sektor. Det betydde att vi var tvungna att samla in information och få en djupare förståelse för det vi ville studera. Vår undersökning krävde även en mer ingående information som kunde fås av nyckelpersoner som visste något om, eller varit delaktiga i processen. Det var således deras ord som vi var intresserade av och inte siffror. De behov vi såg, föll inom ramarna för en kvalitativ undersökningsmetod och vi ansåg inte att det skulle behöva göras kompletterade kvantitativa undersökningar för att besvara vårt syfte.¹⁴ Valet av ett kvalitativt angreppssätt medförde att vi, genom dess flexibilitet, hade möjlighet att justera problemformulering under arbetets gång. Vi var dock medvetna om att den flexibiliteten också i viss mån riskerade att vi kunde få olika slags information av den process vi studerade.¹⁵ Samtidigt underlättade en kvalitativ metod vårt arbete med teori och empiri där vi, som nämnts ovan, använde oss av en abduktiv ansats.

2.4 Datainsamling

För att studera vårt undersökningsobjekt var vi tvungna att bestämma hur vi på bästa sätt skulle införskaffa information. Vi var endast intresserade av att få tag i material som var användbart och pålitligt i den meningen att den var vad den utgav sig för att vara. Då vi

¹³ Bryman A, Bell E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

¹⁴ Bryman A, Bell E (2005)

¹⁵ Holme M I, Solvang, K B(1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*

använde oss utav en kvalitativ insamlingsmetod, var vi medvetna om att den informationen vi fick in var anpassad efter källans situation. Informationen hade därför en högre giltighet men en begränsad pålitlighet då den hade begränsade möjligheter att återanvändas och inte nödvändigtvis kunde förklara andra offentliga innovationsprocesser.¹⁶

Vid en fallstudie är ett flertal datainsamlingsmetoder accepterade.¹⁷ De metoder vi använde var av kvalitativ karaktär med både primära och sekundära källor.

2.4.1 Insamling av primärdata

Data som är insamlad för första gången för att passa just vår studie, kallas primärdata.¹⁸ Det är i första hand sådana data vi har använt oss utav, då det vi ville ha var en tillförlitlig, utförlig och aktuell data som skulle ligga till grund för uppsatsen. Eftersom den skraddarsys efter vårt behov har den dock varit mer tidskrävande och mer kostsam än sekundärdata. De primärdata vi i huvudsak använde oss av var intervjuer, men även en mindre observation inne i SHoS.

2.4.1.1 Intervjuer

En stor del av vår empiri kring innovationsprocessen i SI är intervjuer av djupare karaktär. Det är ett tillvägagångssätt vi valt då vi anser att det ger den mest rättvisande bilden av processen. Intervjuer passade bra då vi ville ha djupare kunskap och var intresserade av olika personers uppfattningar, upplevelser och tolkningar av processen. Detta var möjligt då det var en relativt liten grupp av personer som skulle undersökas och vi kunde därför lägga den extra tid intervjuerna tog, i jämförelse med andra datainsamlingsmetoder.¹⁹

Eftersom vi ville ha ett resultat från intervjuerna som skulle kunna tolkas och samtidigt ge respondenten utrymme för egna reflektioner, skedde intervjuerna enligt en semistrukturerad form.²⁰ Vi hade således ett antal frågor kopplade till fasta huvudteman som vi ville ha besvarade. Utöver dem gav vi respondenten utrymme att prata relativt fritt. En strukturerad intervju var i vårt fall utesluten då vi var i stort behov av välutvecklade svar. För att minimera risken för att intervjuerna skulle bli för utsvävande uteslöt vi även att ha öppna samtal. Semistrukturerade intervjuer innebar en möjlighet för oss att anpassa ordningsföljden på frågorna som skulle tas upp under samtalets gång. Det gav oss också en möjlighet att lägga till någon extra fråga som knöt an till det som respondenten sagt.

¹⁶ Holme M I, Solvang K B (1997)

¹⁷ Svenning C (1997)

¹⁸ Holme M I, Solvang K B (1997)

¹⁹ Jacobsen D I (2002) *Vad, hur och varför?*

²⁰ Metodlektion, Kärreman D (080415)

Innan intervjuerna ägde rum upprättades en intervjuguide med utvalda frågor som skulle ställas. Frågorna var i förväg noga uttänkta och genomarbetade för att få ut så mycket som möjligt av intervjun. Respondenterna har haft olika positioner och uppgifter i processen. Det gjorde att vi var tvungna att variera frågorna något beroende på vilken person vi intervjuade. Vårt mål med intervjuerna var att få en så objektiv bild av innovationsprocessen som möjligt. Detta blev dock något svårare då de fick frågor som var kopplade till dess position inom myndigheten. Intervjuerna kompletterade dock varandra relativt bra och vi anser att vi totalt sett fått en rättvisande bild.

Samtliga intervjuer gjordes via telefon av den anledningen, att intervjuerna låg utspridda under en period av omkring tre veckor. Det fanns således inte något annat alternativ för oss än att använda telefonintervjuer. Fördelarna med dessa var att de var mindre tidskrävande, eftersom personliga intervjuer hade inneburit mycket resande. Intervjuer via telefon hade även fördelen att de var lättare att hantera än en intervju som skulle ha skett ansikte mot ansikte. Risken för att respondenten skulle bli påverkad av att bli iakttagen försvann. I vårt fall var det särskilt bra eftersom intervjuerna gjordes över högtalartelefon, vilket innebar att samtliga gruppmedlemmar kunde ta del av varje intervju. Vi såg ett värde i att fyra personer kunde närvara och tolka informationen ifrån respondenten samt ha möjlighet att addera frågor under intervjuns gång. För att inte gå miste om viktig information spelades samtliga samtal in. Vi gick sedan tillbaka och repeterade svaren och därmed ökade reliabiliteten i vår empiri.²¹

Vi har varit medvetna om att en inspelning kan göra att respondenten undviker att säga vissa saker. I detta fall såg inte respondenten själva diktafonen, vilket gjorde att denne lättare kunde bortse från det och på så vis inte blev lika påverkad. Självklart frågade vi även respondenten i förväg om dennes medgivande.

Ytterligare fördelar gällande telefonintervjuer är att den så kallade intervjuareffekten som uppstår vid intervju ansikte mot ansikte kan minskas. Intervjuareffekten innebär att vår närvaro som intervjuare kan påverka svaren som respondenten ger på grund av till exempel intervjuarens ålder, kön, klass eller etniska bakgrund vilket kan ge upphov till felkällor. Att vi inte ser vår respondent och vice versa innebär och andra sidan även en nackdel. Vi går då miste om möjligheten att tolka kroppsspråket, vilket är olyckligt då kroppsspråket kan ge värdefull information om saker som aldrig uttrycks verbalt. Detta har vi dock försökt undvika så gott det går genom att ställa konkreta, lättförståliga och objektiva frågor.²² (Intervjuguide återfinns i bilaga 1)

Vi har via e-post kompletterat våra telefonintervjuer med ytterligare frågor till de respondenter som berördes av det ämne som vi kände att vi behövde en fördjupad

²¹ Bryman A, Bell E (2003)

²² Bryman A, Bell E (2003)

förståelse för. Frågorna var specifika och ställda på ett sätt som gjorde att utrymmet för misstolkning av dessa var minimal.

2.4.1.2 Respondenter

Vi har intervjuat de personer inom SI som varit centrala i utvecklandet av denna virtuella ambassad. Då det var en relativt liten grupp människor engagerade intervjuade vi så många som vi hade möjlighet till. Vi intervjuade även en person som inte varit delaktig i processen för att försöka stärka bilden av hur arbetet överlag går till inom SI.

Genom efterforskning gällande vårt studieobjekt på Internet tog vi kontakt med Karl Peterson som förekom vid många tillfällen i samband med SHoS. Han kunde ge oss hänvisningar till andra personer som skulle kunna vara av intresse. Därefter tog vi reda på vilken roll de olika personerna i processen hade. I och med att det inte var så många som varit delaktiga tog vi kontakt med samtliga personer.

Under uppsatsens gång har vi sammanlagt haft kontakt med fem personer inom SI där samtliga har intervjuats. Vi valde att ha en intervju med Peterson då han i vårt första samtal berättade att han kom in i projektet när det redan var igång och idag är en av dem som arbetar aktivt med projektet. Olle Wästberg är generaldirektör för SI och har varit med från början i processen samt varit ytterst ansvarig. Han kunde därför ge oss både fakta om det generella arbetet och förloppet kring SHoS.

För att få en bild av andra innovationsprocesser inom SI valde vi att intervju Frida Roberts inom avdelningen för kommunikation och PR, som är projektledare för Sweden.se. Hon är ny i organisationen och vi ansåg att hennes åsikter skulle kunna ge information om hur hon som nytilkommen såg på arbetsprocesserna i SI, samt hur hon valde att utveckla dem. Åsikterna kunde ges från ett mer neutralt perspektiv då hon inte sedan tidigare är präglad av organisationens kultur och arbetssätt. Else-Marie Mattsson är chef för avdelning kommunikation och PR och var ett intressant intervjuobjekt både för processen kring den virtuella ambassaden och för övriga processer i myndigheten, som hon dessutom har lång erfarenhet ifrån. Slutligen valde vi ut Stefan Geens som var projektledare för SHoS under processens gång.

2.4.1.3 Observation

Vår datainsamling består även av observationer på SHoS av den anledningen att vi ville skaffa oss en uppfattning och förståelse för vad den processen vi studerar egentligen har skapat. Ett alternativ för att få fram liknande information hade exempelvis varit att söka upp personer som besökt ambassaden och intervju dem. Med anledningen av att den information vi fick in inte skulle utgöra den största delen i vår empiri ansåg vi att det inte

fanns någon anledning att lägga ner den tid och kraft som de andra alternativen skulle ha inneburit.

Det enda sättet att skapa oss en egen bild av verkligheten var följaktligen att själva gå in och delta i den. Vi ville få en bild av hur SHoS agerar och interagerar i SL, i stället för hur SI själva säger att de agerar.²³ Observationen fokuserade dels på omgivningen inne i ambassaden, samt på hur en avatar som besökte ambassaden bemöttes och vad den gjorde där. Syftet var att se hur besökarna var med och deltog i processens färdighet och utveckling. Det intressanta med vår observation var att den på många sätt skiljde sig från normala observationsformer.

Strukturerad observation utförs utefter regler i ett observationsschema för att få observatören att studera på rätt sätt och rikta in sig på just det som är intressant för studien.²⁴ Det var inte ett alternativ i vårt fall då vi var okända med forumet och inte visste vad som egentligen skulle kunna observeras. Däremot var det aktuellt att göra en enklare ostrukturerad och deltagande observation.

Vi ämnade ta reda på hur saker gick till inne i ambassaden och därför kändes det väsentligt att göra en dold observation. I vanliga fall krävs det att observatören intar en roll i det sammanhang som observeras. Det begränsar beteendet och vilka frågor som observatören kan ställa och därmed begränsas de förhållanden som fås insyn i.²⁵

Den första observationen tog plats inne i SHoS, men blev dock mer av en öppen observation. Syftet med den observationen var att få uppleva det som en vanlig gästande avatar gör. Vi beskrev vårt syfte för en av receptionisterna i SHoS och tog därmed rollen som forskare. På detta sätt kunde vi i större utsträckning få svar på de saker vi undrade över och få en bättre uppfattning av hur arbetet inne SHoS fungerade i praktiken.

Vi utförde därefter en dold, deltagande observation där vi med vår egna avatar befann oss inne i ambassaden och där alla i uppsatsgruppen kunde delta och tillsammans utforma eventuella frågor och samtidigt reflektera och anteckna, utan att den observerade var medveten om detta. Det var ett tillvägagångssätt som i andra fall inte skulle ha kunnat genomföras utan att ha påverkat deltagarna i större utsträckning. I detta fall minskades dock risken, då avatarers rörelser och uttryck ej kan avläsas på samma sätt. Detta innebär och andra sidan att det är svårare att tolka dem i observationen²⁶. Då vi framförallt ville se var de befann sig och föra en dialog med dem, anser vi att detta ändå bidragit med viktig information till vår förståelse gällande SL och SHoS. Den sista observationen såg lite annorlunda ut. Syftet med den var att se hur väl folk i SL i allmänhet kände till SHoS.

²³ Jacobsen D I (2002)

²⁴ Bryman A, Bell, E (2003)

²⁵ Holme M I, Solvang K B (1997)

²⁶ Bryman A, Bell, E (2003)

För att få reda på hur välkänd ambassaden är och vilka tankar som finns kring den, pratade vi allmänt med avatarer utanför SHoS.

2.4.2 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är material som andra forskare har tagit fram för ett annat syfte än vårt.²⁷ Vi har använt oss av sådana data för att komplettera våra primärdata. Vi har till vårt förfogande haft information som varit specifikt inriktad på vårt område såsom verksamhetsplan för SI. Den har underlättat förståelsen både för hur de arbetar överlag, i denna process och verksamheten som sådan. Undersökningen har även krävt vidare information om SI och SL, vilken vi har hämtat från respektive objekts hemsida.

Författarens bakomliggande tankar kan ha uttryckt sig i subjektiv mening. I hantering av våra sekundärdata har vi därför varit medvetna om att denna kan ha haft ett annat syfte att tjäna. Vi har försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt och göra en egen bedömning på materialet vi använder.

2.4.3 Förhållningssätt till insamlad data

Det finns olika ståndpunkter kring hur kvalitativa forskningar ska bedömas. Det beror på synen på den sociala verkligheten och huruvida de väljer att förkasta eller acceptera den realistiska uppfattningen.²⁸ I vår uppsats förväntade vi oss inte kunna finna en sanning, utan endast representera en tänkbar version av verkligheten. Vi vill därför poängtera att studien bör ses som exemplifierande snarare än generaliserande och därför har en begränsad överförbarhet till andra miljöer.

2.4.3.1 Validitet och reliabilitet

Vi har i ovanstående stycken förklarat hur vi gått tillväga för att undersöka och få fram svar på vad vi enligt syftet ämnat göra. Det har således pågått ett kontinuerligt arbete genom hela uppsatsen i syfte att öka tillförlitligheten. Målet var att få en så bra överensstämmelse som möjligt mellan uppsatsens teori och empiri för att sedan grunda våra slutsatser på materialet, till största möjliga mån utan våra egna värderingar.²⁹

Validitet mäter i stora drag om de slutsatser som genererats hänger ihop eller inte.³⁰ Då vi gjorde en kvalitativ undersökning ökade även chanserna för en högre validitet.³¹ I en kvalitativ undersökning är det lättare att observera och intervjua personer som är

²⁷ Bryman A, Bell E (2003)

²⁸ Bryman A, Bell E (2003)

²⁹ Eriksson L T, Wiedersheim-Paul F (2001) *Att utreda, forska och rapportera*

³⁰ Bryman A, Bell E (2003)

³¹ Bryman A, Bell E (2003)

relevanta som bidrar till att vi i högre grad kan studera det vi avser att studera, vilket är poängen med validitet och kan ses som något mer av en intern validitet eller giltighet.³² Detta till skillnad från kvantitativa undersökningar där exempelvis enkäter kan fyllas i av oengagerade personer. Extern validitet beskriver huruvida resultaten av en undersökning är generaliserbara eller inte.³³ Det kan ganska direkt påstås att då vi gjort en enda studie på vårt objekt, så kan inga generella slutsatser dras utifrån denna. Det skall dock inte uteslutas att de faktorer och situationer som påverkas och påverkar processen kan vara liknande i andra situationer och det skall därför inte uteslutas att delar av våra slutsatser kan vara teoretiskt generaliserbara på något sätt.

Reliabiliteten handlar om hur pålitlig en undersökningsmetod kan vara, oftast mätt i om resultatet blir detsamma vid upprepade resultat.³⁴ Med tanke på att vi har gjort en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade intervjuer, är chanserna inte stora att resultaten skulle bli de samma om intervjun upprepades. Det finns många faktorer som då skulle ha kunnat påverka, bland annat intervjuarens sätt att ställa frågor, men även intervjuarens och respondentens omständigheter. I vårt fall är det relativt svårt att ha en hög reliabilitet. Det skall dock poängteras att det som kan höja reliabiliteten är att alla gruppmedlemmars närvarande vid telefonintervjuerna och dessutom förde anteckningar. Anteckningarna kunde sedan jämföras för att identifiera eventuellt stridande tolkningar. Att vi dessutom spelade in samtalet så att inget missades, bidrog också till ett mer pålitligt resultat.

³² Jacobsen D I (2002)

³³ Bryman A, Bell E (2003)

³⁴ Bryman A, Bell E (2003)

3. Teori

I detta kapitel behandlas de teorier och modeller som tillsammans med vårt empiriska material kommer att ligga till grund för vår analys.

3.1 Val av teori

Våra valda teorier är förenade under fem teman, vilka är: olika former av innovation, organisatorisk förståelse, innovationsprocesser, offentlig sektor och värdeskapande. Denna uppdelning kändes relevant då vår undersökning av innovationsprocessen belyses ur dessa olika infallsvinklar. De teorier som valts ut skapar det underlag som krävs för att kunna analysera och dra slutsatser av vår studie.

3.1.1 Olika former av innovation

Under mer än 40 år har vetenskapen försökt studera innovation i organisationer, men det saknas fortfarande hållbara förklaringar. För att kunna hantera faktumet att resultaten inte stämmer överens, har forskare särskilt olika innovationer och tagit fram teorier som överensstämmer med respektive innovation.³⁵

Hartley beskriver att forskningen särskiljer bland annat på produktinnovation, processinnovation och tjänsteinnovation, där det handlar om att erbjuda antingen en ny produkt, tjänst respektive nya arbetsprocesser för organisationen. Vidare kan innovationer innebära en ny positionering där nya användare nås, eller en strategisk förändring som förändrar organisationens mål och syften.³⁶

Tushman och Nadler menar att majoriteten av de innovationer som skapas grundas på inkrementella förändringar av produkter eller processer eller kombination av redan befintliga tekniker eller idéer. De talar om två typer av innovationer, produkt- och processinnovation. En produktinnovation är för det mesta inkrementella förändringar som ändrar utformningen, nya versioner av en redan befintlig produkt. Processinnovationen förändrar sättet gällande hur en produkt skapas eller hur en tjänst levereras. Inom de två typerna av innovation finns det tre kategorier som skiljer innovationerna åt. Det finns inkrementell, syntetisk och osammanhängande innovation. Den syntetiska innovationen inom produktinnovationen visar på att på ett kreativt sätt

³⁵ Damanpour F, Wischnevsky J D (2006) *Research on innovation on organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*

³⁶ Hartley J (2005) *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*

sammankoppla redan befintliga idéer eller tekniker för att utveckla betydelsefulla nya produkter. Inom processinnovationen präglas den syntetiska innovationen av att det sker en minskning i storlek, volym eller kapacitet av välkända produktprocesser.³⁷

3.1.2 Innovationsprocesser – ”Två vägar till innovation”

Enligt Damanpour och Gopalakrishnan, kan innovationer antingen utvecklas inom organisationen eller så adopteras den från externt håll. Genererande innovationer innebär en process som leder till exempelvis en ny produkt, tjänst eller teknik som sedan ofta används för eget bruk eller för att säljas vidare. Om innovationen är av intresse för en annan organisation adopteras den.³⁸ (*Se figur 1.*)

Vidare förklarar Damanpour och Gopalakrishnan att det finns olika steg i båda innovationsprocesserna som är stegvis beroende av varandra. Den genererande innovationsprocessen börjar med en idégenerering, som leder till upptäckten av en potentiell innovation. Därefter preciseras innovationen och undersökningar görs. Nästa steg är att designa och utveckla innovationen, för att sedan följas av en implementering som handlar om marknadsföring och etablering. Processen slutar med att organisationen tar ett beslut om de ska fortsätta utveckla eller sluta använda innovationen.³⁹

De olika stegen visar på att innovationen ses i termer av utveckling av nya produkter/tjänster. Fokuseringen ligger på själva innovationen som syftar till att medverka till organisationens effektivitet. Det kan bidra till skapandet av en ny konkurrensfördel eller ett nyskapande av redan existerande resurser.⁴⁰

Innovationsprocessen för den adopterande organisationen börjar med kunskap om innovation. Därefter skapas ett förhållningssätt till innovationens utformning. Vidare görs det en utvärdering om vilket värde och vilken nytta som kan uppnås. Därpå tas sedan ett avgörande beslut om att adoptera eller inte. Beroende på föregående val, görs eventuellt ett försök att adoptera innovationen. Den adopterade innovationen ska bidra till förändringar i organisationen, som gör det möjligt att anpassa och tillgodogöra sig nya förhållanden i den externa omgivningen och medverka till effektivisering. Innovationen är när organisationen går ifrån gamla metoder och använder en ny produkt, tjänst eller teknik som är ny för dem.⁴¹

³⁷ Tushman M, Nadler D (1986) *Organizing for innovation*

³⁸ Damanpour F, Gopalakrishnan S (1998) *Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change*

³⁹ Damanpour F, Gopalakrishnan S (1998)

⁴⁰ Damanpour F, Wischnewsky J D (2006) *Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*

⁴¹ Damanpour F, Wischnewsky J D (2006)

Det är viktigt att organisationer förstår hur de båda processerna utvecklas med tiden; vad som görs, vilka aktiviteter och beslut som fattas.⁴²

Enligt Drucker finns det sju källor till innovation. Dessa källor som påverkar uppkomsten av en idé, grundas i ett internt och ett externt perspektiv.⁴³

Internt perspektiv

- Oförutsedda händelser
- Missförhållanden
- Behov i processer
- Förändringar på en marknad eller inom en bransch.

Externt perspektiv

- Demografisk förändring
- Intuitiv förmåga
- Ny kunskap

Genom ett samspel dem emellan ökar möjligheten till innovation. Drucker menar att de innovationer som bäst accepteras av marknaden är de som uppkommit genom ny kunskap. Dock kan det ta årtionden innan innovationen blivit en faktisk produkt, tjänst eller del av en process. De andra källorna till innovation är dock enklare att greppa, men även de kräver mycket arbete för att hitta den underliggande orsaken till innovationen.⁴⁴

Idag är en av de viktigaste nyckelfaktorerna att vara innovativ för att kunna differentiera sig och bli unik. Kunskapsekonomin växer sig allt starkare med avancerad teknik och IT-lösningar som följd. Drucker menar att många innovationer blir en sofistikerad version av något som vi redan visste eller redan finns.⁴⁵

En innovation är oftast bara effektiv om den fokuserar på en specifik sak då det annars kan göra omgivningen förvirrad. Drucker menar även på att helt nya innovativa produkter på ny innovativ marknad också bör vara specifika för att lyckas. Huruvida en innovation lyckas eller ej är inget som på förhand går att förutse. Dock kan en innovation som till en början inte uppskattas av marknaden sätta en ny standard och/eller radikalt förändra förutsättningarna. Drucker påstår också att om en innovation inte fokuserar på att bli ledande från början är den oftast inte tillräckligt innovativ.⁴⁶

⁴² Gopalakrishnan S, Damanpour F (1994) *Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes*

⁴³ Drucker P F (1998) *The Discipline of innovation*

⁴⁴ Drucker P F (1998)

⁴⁵ Drucker P F (1998)

⁴⁶ Drucker P F (1998)

3.1.3 Organisatorisk förståelse

“Although you cannot touch it, smell it, bear it, see it, or taste it, you can sense, think and feel innovation. Innovation is best described as a pervasive attitude that allows businesses to see beyond the present and create a future vision.”⁴⁷

Kuczmariski förklarar vikten av att utveckla ett tankesätt som genomsyrar alla delar i organisationen. Det handlar om att se förbi verkligheten och in i framtiden. Något som ofta missförstås är att innovationen är en handgriplig lösning till problem. Han förklarar att innovationen är ett pågående nyskapande och att det krävs en insikt i att det inte går att lösa problem med snabba ogenomtänkta åtgärder. Innovation går dock ej att separera från att det även medför viss risk. Ledningen tenderar därför att vara ovillig till att göra de djupare satsningar som krävs, det vill säga engagera samtliga resurser och bygga in innovationen i organisationen.⁴⁸

Kuczmariski menar att det svåraste för organisationerna är att veta vilka faktorer som är viktigast att ta hänsyn till. Han sammanfattar därför de nödvändigaste i följande punkter:

- En optimistisk och positiv ledare
- En vanlig ny produktstrategi
- En kunddriven utvecklingsprocess
- Flera målmedvetna och entusiastiska team
- En belönande struktur för nya produkter
- Fastställda normer och värderingar angående innovation.
- Ett mätningssystem för att mäta innovationen.⁴⁹

3.1.4 Offentlig sektor

Borins menar att innovationsprocesser ofta förekommer från trial- and- error försök. Organisationer börjar ofta med ett experiment och utvärderar sedan resultatet av experimentet. Beroende på resultatet modifieras eller förkastas innovationen. Vanligtvis är den offentliga sektorn inte benägen till att utföra detta. Kritik från media och oppositionen vid eventuella misslyckanden ger konsekvensen att de inte vågar ta samma risker och därmed sker ett undvikande av innovation. Innovativa organisationer undviker inte misstag utan väljer istället att snabbt och effektivt rätta till och lära sig av misstaget.⁵⁰

⁴⁷ Kuczmariski T D (1996) *What is innovation? The art of welcoming risk*

⁴⁸ Kuczmariski T D (1996)

⁴⁹ Kuczmariski T D (1996)

⁵⁰ Borins S (2001) *Encouraging innovation in the public sector*

Alla innovationer medför någon form av risk och inom den offentliga sektorn tenderar denna att förstärkas av att den granskas av många människor på ett tidigt stadium. Detta kan medföra att en viss riskaversion infinner sig och hämmar innovationsförmågan innan den är helt utvecklad.⁵¹

Innovationer kan se olika ut beroende på organisationens utformning och beroende på om den förekommer i privat eller offentlig sektor. Albury menar att innovationer⁵² är något som är nödvändigt i den offentliga sektorn för att effektivisera det arbete som görs. Behoven i samhället har förändrats och har högre förväntningar på de offentliga myndigheterna. För att möta de ökade kraven krävs det ständig innovation, kunskap och motivation. Detta bör enligt Albury göras genom att identifiera innovationen som en institutionaliserad kärna i verksamheten så att denna kan bidra till ett djupare värde. Det tar längre tid vid ett genomförande av en innovation och det är ofta svårare att förändra tjänster inom den offentliga sektorn. En av anledningarna till att det går annorlunda till i en offentlig sektor är avsaknaden av marknadspåverkan. I den privata sektorn kan marknaden stimulera och motivera till innovation. Då mekanismen saknas inom den offentliga sektorn ligger utmaningen i att försöka skapa en liknande miljö som kan vara främjande för innovation. Kreativitet är en annan faktor som spelar roll när det handlar om att stimulera innovation. Albury menar att kreativitet inte är någon naturlig förmåga som vissa innehar utan att denna kan utvecklas med hjälp av träning. Personal kan utrustas med verktyg och tekniker som hjälper till att skapa ett kreativt tänkande.⁵³

Hartley behandlar det faktum att det finns ett behov av att skapa en utvecklad förståelse för innovation. Det avses här att framställa ett synsätt gällande den offentliga sektorns innovationsprocesser, som inte grundar sig på teorier om innovation inom den privata sektorn. Istället bör de viktiga skillnaderna mellan den offentliga och den privata sektorn understrykas.⁵⁴

Privata företag drivs av att uppnå konkurrensfördelar, något som begränsar delandet av goda erfarenheter mellan konkurrerande parter. Inom den offentliga sektorn är drivfaktorerna att uppnå omfattande förbättringar inom styrning av tjänstesektorn i syfte att öka samhällsnyttan. Offentliga parter måste även ta hänsyn till och rätta sig efter de nyheterna och förändringar som sker inom det statliga ämbetet. Intentionerna kan även underlättas genom ett samarbete mellan parter som sedan tillsammans skapar och delar med sig av framgångar.⁵⁵

⁵¹ Albury D (2005)

⁵² Albury menar att innovationer är skapelsen av nya processer, produkter eller tjänster som leder fram till effektivisering och förbättring.

⁵³ Albury D (2005)

⁵⁴ Hartley J (2005)

⁵⁵ Hartley J (2005)

Hartley tar upp tre paradigmen varav ett utav dem handlar om den nätverksbaserade styrningen. Den formen av styrning främjar innovationen på både central och lokal nivå. Ledarskapsrollen är att omvandla nya idéer till nya sätt att agera. Det fokuseras på att skapa ett regelverk som möjliggör för innovation, eller avsätta resurser som är till för experiment och pilotprojekt. Samtidigt får allmänheten en större roll som medproducent av tjänster och innovationer.⁵⁶

3.1.5 Värdeskapande

Moore beskriver två olika modeller utifrån vilken innovation i offentlig sektor kan ses. Den ena fokuserar mestadels på stora tekniska genomslag som är robusta och som kan lösa problematiken med låga prestationer i hela industrin. En vanlig företeelse är att de statliga myndigheterna ofta tar hjälp utifrån genom professionella byråer som kan bidra med kunskap på hög nivå. Den andra modellen fokuserar på lärande organisationer. Dessa verkar ha en fortlöpande förmåga att förbättra sitt arbete genom ett stort antal små innovationer som resulterar i en viktig förändring i organisationens övergripande prestationer.⁵⁷

Den senare modellen fokuserar mer på vilken sorts organisationsstruktur, finansiering och kultur som tenderar att skapa organisationer som är fortsatt innovativa. Här beskrivs sätt att se på statliga jämfört med privata bolags innovation. I den offentliga sektorn är det mer vanligt att det implementeras en redan färdig idé. Den privata sektorn däremot ses som ett ställe där idéer både skapas och implementeras. Detta visar en stark delning gällande hur privata och publika organisationer ser på institutioner, ledarskap och värdeskapande.⁵⁸

Strategi kan enligt Normann och Rafael ses som konsten att skapa värde. Det görs möjligt genom att ha en logisk struktur och relevanta affärs- och arbetsmodeller. Det är viktigt att kunna identifiera de möjligheter som finns för att skapa värde för alla involverade parter. I detta avseende är det med hjälp av strategin som organisationen definierar sin bransch och sammanför de viktigaste ekonomiska resurserna: relationer och organisationens kompetens.⁵⁹

Den traditionella synen på värdeskapande grundar sig på antagande och modeller av den industriella ekonomin där varje företag befinner sig i en värdekedja. Leverantörer ger en input som företaget ger ett mervärde, för att sedan erbjuda det till kunden. Det handlar

⁵⁶ Hartley J (2005)

⁵⁷ Moore M H (2005) *Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector*

⁵⁸ Moore M H (2005)

⁵⁹ Normann R, Ramirez R (1993) *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*

där om att placera företaget i rätt del av värdekedjan, rätt bransch och marknadssegment samt att satsa på rätt produkter.⁶⁰

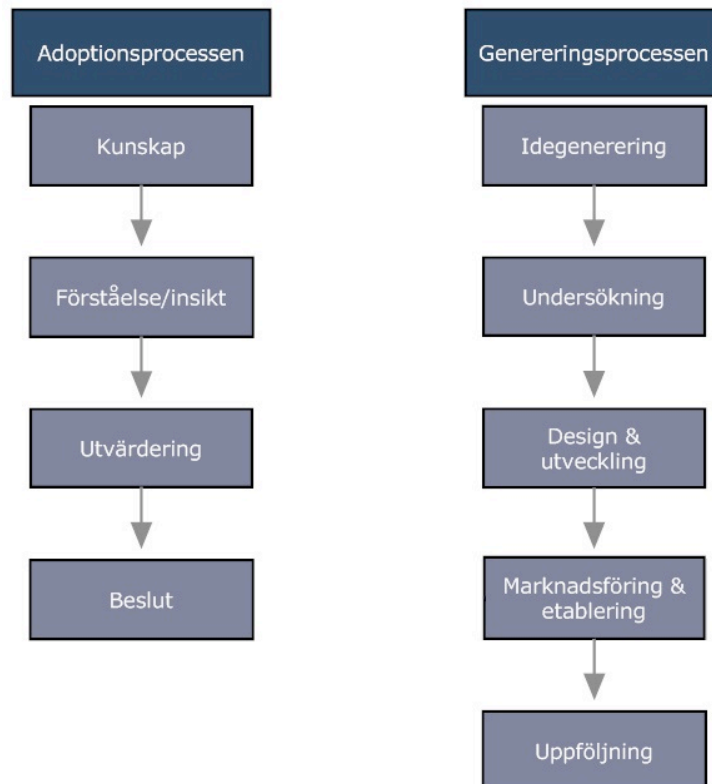
Den konkurrenskraftiga och föränderliga marknaden förändrar, enligt Normann och Rafael också det grundläggande sättet att skapa värde. De menar att kedjan idag ser annorlunda ut. Förändrade marknadsförhållanden och nya tekniker öppnar för nya vägar till värdeskapande. Dessa möjligheter bidrar även till nya risker och utmaningar. Det räcker inte för företag i dag att finna ett mervärde, utan de måste hela tiden underhålla och utveckla detta. Fokus ligger på själva värdeskapandet i sig, där de olika intressenterna samarbetar för att skapa värde.⁶¹

⁶⁰ Normann R, Ramirez R (1993)

⁶¹ Normann R, Ramirez R (1993)

3.2 Teoretisk utgångspunkt

Nedanstående modeller visar Damanpour och Gopalakrishnan två sätt att se på hur en innovationsprocess går till. Dessa två processer ligger till grund för vår analys av SI:s innovationsprocess.



Figur 1. Damanpours och Gopalakrishnan två separata innovationsprocesser

4. Empiri

I empirin ges först en presentation av den myndighet där innovationsprocessen ägt rum. Därefter får läsaren en inblick i vad fenomenet SL handlar om. Vidare redogörs det material som erhållits via intervjuer och observationer.

4.1 Svenska institutet

SI bildades år 1940 och hade då liksom nu som främsta uppgift att sprida kunskap om Sverige och främja ett kulturellt utbyte med andra länder. År 1970 blev SI en stiftelse för att sedan omvandlas till en självständig myndighet år 1998.⁶² Genom åren har verksamheten hela tiden anpassats till omvärlden med hänsyn till dess utveckling.⁶³ Arbetet inom SI grundas i att sätta Sverige på kartan och att skapa relationer med andra länder. Globaliseringen har bidragit till en ökad rörlighet av människor, information och idéer vilket i sin tur har lett till ett ökat tryck för länder att synas på olika sätt.

Hur ett land uppfattas utomlands spelar en stor roll då det gäller att attrahera investerare, besökare och främja handel. SI arbetar mycket med att skapa relationer och nyckelbegreppen som genomsyrar organisationen är kännedom, goodwill och relationer. Vid en ökad kännedom av Sverige ökar möjligheten att sprida svensk kultur till andra länder. Goodwillskapandet är viktigt i den mån där det handlar om att en positiv attityd skapas av Sverige vilket sedan ligger till grund för långsiktiga relationer. Viktiga frågor som demokrati, jämställdhet och barns rättigheter sätts i fokus för att visa på Sveriges trovärdighet. Vid arbetet med goodwillskapande är det av särskild vikt att utgå ifrån kommunikations- och samverkanstrappan som bygger på kännedom – intresse – kunskap – förtroende – samarbete – relation.⁶⁴

För att bedriva sin verksamhet använder sig SI av olika medier som når olika målgrupper. Fokus på de aktiviteter som genomförs tenderar att ligga där det får mest genomslag.⁶⁵ Den tekniska utvecklingen genom framförallt Internet har medfört enorma möjligheter för att nå ut med information som kan nå många fler individer än tidigare.

⁶² http://www.si.se/templates/CommonPage_____439.aspx (080507)

⁶³ http://www.si.se/templates/CommonPage_____2019.aspx (080507)

⁶⁴ Verksamhetsplan SI (2008)

⁶⁵ Verksamhetsplan SI (2008)

4.2 Second Life

SL kan kortfattat beskrivas som en virtuell värld med egen ekonomi, placerat ute i cyberspace. Det virtuella fenomenet har många likheter med ett riktigt land med invånare, valuta, fastigheter, hus och bilar. Skillnaden består i att allt är virtuellt. Företaget som ligger bakom skapandet av SL är det amerikanska företaget Linden Lab som har sitt säte i San Fransisco. SL öppnade för allmänheten år 2001 och Linden Lab sysselsätter idag över 200 personer runt om i världen.⁶⁶

För att bli en avatar i SL behövs ett medlemskap som erhålls gratis på hemsidan. Precis som i Real Life (RL) är det invånarna som utgör samhället och allt vad det innebär. Samhället i SL bygger på olika aktiviteter som att avatarerna skapar företag, köper, säljer, byter varor med varandra. Detta har skapat ett behov av en ny valuta. I SL är valutan Linden Dollar.⁶⁷ Möjligheterna till att tjäna pengar i SL är stora då den som är skapare (den enskilde användaren) av något äger rättigheterna och har därför rätt att sälja, byta eller ge bort det som skapats. Linden Lab själva uttrycker sig som följer: *"The Second Life world has a fully-integrated economy architected to reward risk, innovation and craftsmanship."*⁶⁸

För att kunna göra affärer växlar avatarerna till sig Linden Dollar på SL:s valutabörs LindeX exchange. Detta görs genom PayPal, Visa eller Master card. Allt eftersom SL vuxit är det numera möjligt att växla till sig Linden Dollar i RL.⁶⁹ SL är en växande virtuell ekonomi då den främjar ekonomisk aktivitet.⁷⁰ Förutom varor och tjänster som avatarerna kan köpa och konsumera är det möjligt att exempelvis investera i fastigheter. Det finns redan en andrahandsmarknad av fastigheter i SL på Ebay.⁷¹

Ett vanligt fenomen är att riktiga företag som är verksamma i RL även startar upp verksamhet i SL, några exempel är Sony, Toyota och IBM. Vissa gör det för att synas på denna nya marknad, andra för att nå ut till nya målgrupper som är aktiva på SL eller för att komma närmre sina kunder. För vissa företag i RL har SL blivit en testmarknad för att få feedback på nya produkter. SL har även blivit en marknad där det på ett mer kostnadseffektivt sätt är lätt att interagera med kunder, och låta dem bidra med tankar och idéer i företagens innovationsprocesser.⁷²

SL fungerar som en ny typ av kommunikationsplattform för företag. Istället för att resa kan anställda i företag som har konto i SL mötas där och företag kan sinsemellan träffas

⁶⁶ <http://lindenlab.com/> (080419)

⁶⁷ <http://secondlife.com/whatis/> (080419)

⁶⁸ <http://secondlife.com/whatis/marketplace.php> (080418)

⁶⁹ [http://wiki.secondlife.com/wiki/L\\$Marketplace](http://wiki.secondlife.com/wiki/L$Marketplace) (080417)

⁷⁰ <http://secondlife.com/whatis/marketplace.php> (080418)

⁷¹ <http://usd.auctions.secondlife.com/Scripts/ListingInfo.asp?LotNo=79345980> (080421)

⁷² http://secondlifegrid.net/resources/fact_sheet/whatisSL (080418)

och göra affärer. Det finns möjligheter, att i realtid, kommunicera verbalt. Dessutom ska det vara enkelt att visa olika typer av presentationer, video och bilder.⁷³

Idag har SL drygt 13 000 000 registrerade medborgare och siffrorna uppdateras kontinuerligt. Under mars månad har det varit ca 462 000 användare varit inloggade.⁷⁴ För att ta sig mellan olika platser finns det möjlighet att gå, flyga, teleportera sig eller att köra någon typ av fordon.⁷⁵

4.3 Second House of Sweden

Second House of Sweden invigdes den 30 maj 2007.⁷⁶ Det är en digital kopia av den omtalade ambassaden House of Sweden som finns i Washington DC. Det som de båda har gemensamt är dess arkitektur som designats av Wingårdh AB. Där slutar dock likheterna då SHoS inte har något med en vanlig ambassads arbetsuppgifter att göra vilka har diplomatiska åtaganden att beakta. SHoS är ett sätt att representera den goodwill som myndigheten har till uppgift att skapa. Ambassaden är en plattform för att informera om Sverige och för att marknadsföra Sverige används olika utställningar och events. Genom SL kan budskapet nås av fler och även nå ut till nya målgrupper.



Second House of Sweden i SL⁷⁷



House of Sweden i Washington DC⁷⁸

I ambassaden ordnas en rad olika tillställningar och det är viktigt att hela tiden ha nya projekt igång för att locka besökare. Sveriges Nationalmuseum har deponerat en rad av sina mest kända konstverk till SHoS i digitalt format. Denna nya presentation av objekten leder till en ökad tillgänglighet och förhoppning om att väcka intresset för konst hos fler. Ett annat exempel på utställningar handlar om Raoul Wallenberg och hans sista dag i frihet. Denna utställning har även varit en verklig utställning som har turnerat runt om i Europa. Wallenberg-utställningen är ett exempel på en fysiskt verklig utställning som digitaliserats så att den även fungerar inne i SHoS. Uppe på taket av den virtuella

⁷³ <http://secondlifegrid.net/why> (080418)

⁷⁴ <http://secondlife.com/whatis/economy-graphs.php> (080418)

⁷⁵ <http://secondlife.com/whatis/plans.php> (080419)

⁷⁶ http://www.si.se/templates/NewsPage_____3360.aspx (080421)

⁷⁷ http://www.sweden.se/upload/Sweden_se/english/other/second%20life/second_house_of_sweden_daylight_2.jpg (080525)

⁷⁸ <http://www.chi-athenaeum.org/archawards/2007/2007photos/AA07-22.jpg> (080525)

ambassaden finns det även möjlighet att få ta del av svensk matkultur. Några svenska möbelföretag finns även representerade i form av att de själva har skapat möbler som finns inne i SHoS. IKEA är ett utav de företag som bistår med några av sina möbler. Det finns även möjlighet att lyssna på nyheter med hjälp av podcast från SR Radio Sweden.⁷⁹

4.4 Intervjuer

Här nedan redogörs en sammanslagning av vårt intervjumaterial. All data i detta avsnitt kommer från samtliga respondenter. Vi har valt att presentera materialet i en sammanhängande text som följer ett mönster av hur processen utvecklats. Då något särskilt understryks av respondenten skrivs namnet ut för att tydliggöra vem som uttryckt sig om saken.

Intervjuobjekt	Arbetsposition	Anknytning till SHoS
Olle Wästberg	General Direktör SI	Upphovsman till SHoS
Karl Peterson	Webbredaktör Studyinsweden.se, Handläggare Second Life	Arbetar dagligen med SHoS
Stefan Geens	Teknisk projektledare sweden.se	Projektledare för SHoS
Else-Marie Mattsson	Avdelningschef för kommunikation & PR	Deltar i det löpande arbetet inom SHoS
Frida Roberts	Projektledare sweden.se	Stod utanför processen

4.4.1 Idéns uppkomst

Idén uppstod först i samband med att Olle Wästberg läste en artikel i Dagens Industri som diskuterade kring fenomenet om den virtuella världen, SL. Wästberg funderade kring den verksamhet som SI bedriver och hur de skulle kunna locka till sig fler intressenter genom att koppla något projekt till SL. Det ökade antalet användare väckte idén till att SL kunde vara ett alternativ till de vanliga kanaler som SI använder sig av för att marknadsföra Sverige. Den målgrupp som SI har svårast att nå ut till är unga vuxna i åldern omkring 27 år vilket även visades vara den största målgruppen inom SL. Wästberg

⁷⁹ http://www.si.se/templates/NewsPage_____3363.aspx (080525)

menar att detta dessutom är en målgrupp som ofta är medveten, välutbildad, språkkunnig samt har en god kunskap om dagens teknologi. Karl Peterson talar om den progressiva målgruppen vilket egentligen handlar ganska lite om fysisk ålder. Det handlar främst om en målgrupp som är extra mottaglig för SI:s budskap och den Sverigebild som förs fram där fokus ligger på nytänkande, öppenhet, omtänksamhet och äkthet. Självutveckling och individualitet är viktigt för denna mentalt ungdomliga målgrupp i alla åldrar som söker genuina upplevelser. De är kritiska, urbana och medvetna, såväl vad gäller kultur om jämlikhet och ekologisk hållbarhet. SL kunde alltså vara ett alternativt sätt att nå ut till en svåråtgångad men intressant målgrupp. Varför SL var ett potentiellt medie för SI förklarar Wästberg enligt följande: ”*Det var en kombination av antal och ålder som gjorde att jag tänkte på idén.*”⁸⁰

Förslaget togs vidare upp internt då Wästberg förmedlade idén till Else-Marie Mattsson som är chef för avdelningen inom kommunikation och PR. Mattsson i sin tur skickade förslaget vidare till Stefan Geens som är redaktör och webbutvecklare för sweden.se. Det visade sig att Geens var väldigt kunnig inom området kring nya medier som SL och teknisk utveckling i största allmänhet. Efter en granskning av förslaget kläcktes idén med att starta en ambassad inne i SL.

Idén behandlades även på ett så kallat web 2.0 – möte, vilket är en fokusgrupp inom avdelningen för kommunikation och PR. Där arbetas det framförallt med att hålla sig uppdaterad på vad som sker i samhället och vilka kanaler som bör användas för att nå ut till olika målgrupper. På mötet framkom det bland annat att några stora företag hade etablerat kontor och verksamheter i SL, som en ny integrering i samhället både socialt och globalt. SI började därför undersöka möjligheten att använda SL som en ny marknadsföringskanal. Detta var en ny typ av media som SI hade väldigt lite erfarenhet av sedan tidigare men det fanns vissa möjligheter med detta vilka var värda en satsning. Brist på erfarenhet gjorde att satsningen mer sågs som ett experiment. Då de inte visste vad utfallet skulle bli sattes det inte upp något specifikt mål för satsningen. Geens som hade mest kännedom om fenomenet utsågs till projektledare. Han förtydligar särskilt vikten av att ledarskapet bör präglas av att våga experimentera även om det finns risker förknippade med hur utvecklingen av projektet förefaller i framtiden.

4.4.2 Arbetsgången

Ambassaden House of Sweden, är ett föredöme gällande att marknadsföra Sverige. SI kontaktade därför Utrikesdepartementet och undersökte huruvida det skulle vara möjligt att använda samma design och arkitektur som mall för den virtuella ambassaden. Möjligheterna visade sig vara goda och de godkände namnet Second House of Sweden. Budgeten för projektet sattes till 400 000 kronor men krävde sedermera 500 000 kronor.

⁸⁰ Wästberg O, telefonintervju (080424)

Ledningsgruppen stod för idéer till konceptet men inte för själva framställandet. De tog istället in Söderhavet, som är en svensk mediebyrå och gav dem rollen att hjälpa till med form och design. Geens berättar att de ville frambringa en svensk atmosfär vilket resulterade i att miljön kring SHoS inspirerades av Stockholms skärgård. Utöver Söderhavet kontaktades även det amerikanska företaget The Electric Sheep Company, som är specialiserade på utformning av tredimensionella virtuella världar. Den primära uppgiften för dem var därför att skapa själva byggnaden.

En sak som skiljer den här innovationsprocessen från andra inom SI är att de involverade arbetade från olika håll i världen. I Stockholm befanns sig Peterson, Wästberg och medarbetare från Söderhavet. Geens arbetsplats utgick från Kairo och The Electric Sheep i USA. Under arbetets gång fördes mycket av kommunikationen via SL och Skype, samt videokonferenser. Detta i sig innebar ett organisatoriskt experiment och som Geens uttrycker det: *"Det är ett effektivt arbete på distans med något som är innovativt"*.⁸¹ Han besökte dessutom Sverige ungefär en gång i månaden under arbetets gång. Trots de förutsättningarna fungerade arbetet mycket bra, något som Geens tror underlättades av att idén också var av virtuell karaktär. SL fungerade som ett diskussionsforum och en mötesplats där det gavs feedback på utvecklingen av SHoS. Det upplevdes som ett moment som liknar processen när en riktig byggnad uppförs, menar Geens. Vidare berättar Geens att han loggade in på SL och kunde se vad The Electric Sheep Company åstadkommit och även chatta med "byggarna" och således godkänna och besluta om olika saker i byggprocessen.

Ledningsgruppen har inte sett processen kring SHoS ur ett innovationsperspektiv. Arbetet förlöpte utan några vidare eftertankar. Istället utgick processen ifrån tidigare kunskap och erfarenheter av projekt inom SI.

4.4.3 En vanlig arbetsgång på SI

Wästberg berättar att då SI är en statlig myndighet får de ofta uppdrag av regeringen som vill att något särskilt ska belysas. SI är en kreativ verksamhet som är öppen för nya idéer som kan uppkomma antingen internt inom verksamheten eller externt. När ett första utkast på en idé har presenterats tillsätts en arbetsgrupp för att bearbeta idén i ungefär en vecka. Därefter läggs det fram en skiss på projektet och ledningsgruppen beslutar om preliminär budget. Ledningsgruppen bestående av cheferna på respektive avdelning bestämmer även projektledare och referensgrupp. Referensgruppen kan vara antingen intern eller extern beroende på vilken expertis som behövs för ett specifikt projekt. Den interna gruppen består av personer från olika avdelningar så att det kan uppstå synergieffekter. Den externa gruppen består av olika personer som bidrar med sin

⁸¹ Geens S, telefonintervju (080512)

expertis inom området, detta kan till exempel vara olika professorer. Löpande under projektets gång sker det vanligtvis återrapportering till ledningen för att kolla av och jämföra mot budget. Vid centrala projekt är återrapporteringen mer viktig än vid mindre projekt, där det ibland inte förekommer någon återrapportering alls. Något som är viktigt är att det förs en dialog med UD eftersom delar av de projekt som genomförs även är gångbara och av intresse för de olika ambassaderna och konsulaten runt om i världen.

Samtliga respondenter anser att det inte finns några markanta skillnader i deras sätt att arbeta i jämförelse med andra projekt. Geens poängterar dock en viss skillnad. Processen sågs från början som ett experiment på en ny typ av media, med potential att bli ett nytt kommunikationsverktyg. The Electric Sheep Company var ett viktigt inslag då dessa hade erfarenhet av fenomenet sedan tidigare. Han menar att SI redan från början brukar veta hur de ska gå tillväga med ett projekt då de redan har god kunskap om sitt verktyg. De kan då istället fokusera på själva marknadsföringen, istället för mediet i sig.

4.4.4 Processer och ramar

Skillnaden mellan en statlig och privat verksamhet är stora. Inom den offentliga verksamheten finns det administrativa rutiner som måste tas i beaktning såsom lagen om offentlig upphandling och offentlighetsprincipen. Frida Roberts är relativt ny inom SI och har enligt henne själv lättare att se eventuella brister inom myndigheten. Trots hennes bakgrund i kommersiell verksamheten ser hon vissa likheter med SI. Roberts beskriver SI som en verksamhet med korta beslutsvägar och ett öppet arbetsklimat. Hon upplever inte sin arbetsplats som en typisk offentlig myndighet då SI verkar relativt självständigt. Detta präglar hela SI eftersom verksamheten är decentraliserad och de enskilda avdelningarna kan ta beslut i många frågor. Kulturen formar också miljön inom SI vilket resulterar i att kreativitet genomsyrar mycket av det som sker i det dagliga arbetet. Roberts belyser det ansvar som kommer med att arbeta inom en myndighet som är finansierad av skattemedel, något hon inte har känt på samma sätt tidigare. Känslan av att göra något som har betydelse för många människor upplever hon som väldigt tillfredställande. Även Geens talar om den goda arbetsmiljön och menar att SI inte är som andra myndigheter. Han återkommer till ledarskap och framhäver att Wästberg som generaldirektör gör att SI:s verksamhet utvecklas. Det ges möjlighet att testa nya tekniker, vilket gör Sverige till ett föregångsland då det gäller att marknadsföra något på ett nytt sätt.

Geens fortsätter att tala om att SI:s uppgift är att dela Sverige med övriga världen. En skillnad från många andra myndigheter är att SI:s arbete främst riktas till människor som inte är svenskar. Han nämner begreppet mission branding. Innebörden av detta är att de hela tiden måste vara nytänkande och försöka kombinera verksamheten för att få den att fungera som ett mellanting av en myndighet och marknadsföringsbyrå.

4.4.5 Påverkande faktorer och kritiska moment under processen

Något som alla respondenter uttrycker var en påverkande faktor för projektet var dess uppmärksamhet i media. Inget annat projekt som SI genomfört har fått så mycket uppmärksamhet som SHoS. När nyheten spreds om att det planerades för en virtuell ambassad i SL, tog det inte lång tid innan medier runt om i världen började skriva om projektet. I samband med att nyheten spreds, såg utrikesministern Carl Bildt en intervju med Wästberg där han berättade om planen och hur de skulle gå till väga. I en något ovanlig myndighetskommunikation som i sig gav mycket uppmärksamhet skrev Bildt följande på sin blogg:

*”Second Life är en spännande utveckling av den virtuella världen. Ett land som vill visa att det i alla fall har ambitionen att vara på framkanten av utvecklingen måste självfallet vara med. Sedan kan man bara hoppas att Olle Wästberg bjuder mig på invigningen av Sveriges Ambassad till framtiden.”*⁸²

Wästberg replikerade snabbt på Bildts blogg och välkomnade honom till att medverka vid invigningen. Enligt Wästberg påverkade Bildts engagemang framförallt två saker:

*”Dels gjorde han hela projektet legitimt i vidare kretsar då han var mycket positiv till projektet, och dels skapade det väldigt mycket publicitet när Bildt var med och invigde projektet.”*⁸³

Wästberg håller även med Bildt och menar att ett land som vill bli förknippat med innovation och ett tekniskt kunnande, måste också kunna svara an till utvecklingen. Att öppna en virtuell ambassad är därför ett naturligt steg i utvecklingen, påpekade Wästberg. Samtidigt menar han att det var kontroversiellt i viss mån och att det bidrog till uppståndelse på kultursidorna.

Inställningen till huruvida projektet var av kontroversiell karaktär varierade. Geens syn är att SHoS inte var kontroversiellt, men att han förstår om andra kanske kunde uppleva det så. Han anser att det var ganska neutralt och drar paralleller med Internet:

*”Det är lite som Internet, man bygger på sin ö precis som en hemsida. Besökare får interagera som de vill, när de vill. Du är ansvarig för det du publicerar inte för vad andra gör.”*⁸⁴

Geens drar även ytterligare en parallell, där han jämför med när Internet var nytt åren 1993-1994. Då ansåg många Internet vara en märklig företeelse och var förundrade över varför myndigheter började ha egna webbsidor. Detta sågs då som kontroversiellt. Geens menar att processen kring SHoS är en naturlig följd av vad som händer i omvärlden. Han har dock förståelse för att det tar tid innan alla förstår innebörden.

⁸² <http://carlbildt.wordpress.com/2007/01/30/heja-olle-wastberg/> (080525)

⁸³ Wästberg O, telefonintervju (080424)

⁸⁴ Geens S, telefonintervju (080512)

4.4.6 Kritik mot SI under processen

Överlag diskuterades det positivt i media kring SI och SHoS- projektet, med undantag för viss kritik. Den negativa responsen som upplevdes av etableringen i SL, kom från svenska kritiker. Den bestod mestadels av protester mot att SI inte enbart använde sig av svenska leverantörer i arbetet med den virtuella ambassaden. Det kom även kritik från det svenska företaget som ligger bakom Entropia Universe som är en svensk motsvarighet till SL. Den kritiken bemöttes med argumenten att Entropia var mer av en science fiction värld där man spelar en framtidsroll. SI var ute efter något mer verklighetstroget. Dessutom var SL större och hade framför allt fler användare. Vid den tidpunkten var Entropia Universe endast kompatibel med PC, medan SL var en universal plattform som fungerar för alla datorer. Att etablera sig i Entropia var dessutom dyrare. Anledningen till att de valde amerikanska Electric Sheep, var helt enkelt för att de var bäst på, och hade mest erfarenhet av SL.

4.4.7 Färdig produkt och Invigning

När SHoS stod klart för invigning deltog Bildt som planerat i ceremonin, dock med konsekvensen att invigningen ägde rum lite senare än det från början var tänkt. Tanken var att invigningen skulle äga rum i april, men blev inte förrän i slutet av maj på grund av att den skulle passas in med Bildts möjligheter att delta. Invigningen av SHoS var för övrigt ett relativt komplicerat event som filmades och sändes live i SL, samt på SI:s dåvarande vanliga fysiska utställning i Budapest.

Både Geens och Mattsson beskriver skillnaden i effekter som SHoS har i förhållande till en vanlig webbsida. Geens berättar att på Sweden.se är besökare i genomsnitt aktiva cirka fyra minuter, medan i SL beräknas tiden vara 15-16 minuter. Det beror på att det finns mer att uppleva och skapa således ett starkare intryck. Mattsson uttrycker att:

”Man ska inte tro att Second Life är som webben bara för att det finns där. En vanlig hemsida handlar om att ge ut information, medan Second House of Sweden får människor att uppleva och socialt interagera, detta i sig ger besökaren kunskap om Sverige.”⁸⁵

Vidare argumenterar Mattson att SL är ett socialt media för SI och är unikt i den bemärkelsen att det inte finns många andra element att socialt interagera inom. Det handlar mycket om att identifiera vad SI kan göra för nå ut med sitt budskap.

⁸⁵ Mattsson E M, telefonintervju (080507)

4.4.8 Uppföljning och framtidsplaner

Geens berättar att när själva invigningen ägde rum, hade SL sin ”hype” och att användarantalet minskat något sedan dess. Han menar också att SHoS, nu ett år efter invigningen, gått in i ett mognadsstadium och inte har lika många unika besökare som tidigare. Trots detta fungerar det fortfarande som en bra marknadsföringskanal. Detta förklarar Geens med att många stora SL-etablerade företag idag har hittat bra användningsområden inom SL. Att ”hype” har lagt sig gör ingenting eftersom mycket av värdeskapandet uppstod i och med att Sverige var först med idén. Dessutom är SHoS fortfarande ett effektivt verktyg med runt 300 unika besökare på en dag. En jämförelse med det fysiska House of i Washington D.C visar på att de har cirka 150 besökare per dag.

Wästberg uttrycker att hans tidigare förväntningar helt klart överträffas av resultatet. Medieuppmärksamheten kring innovationsprocessen har ett värde i annonspriser på runt 20 miljoner kronor vilket kan jämföras med vad projektet budgeterats till. Uppföljning görs löpande för att se hur besöksantalet ser ut. Vid speciella event kan antal besökare uppgå mot 1000 stycken. Det är framförallt besökare från USA, Tyskland, Frankrike och Japan.

Peterson anser att de utan att ha haft specifika mål med verksamheten ändå lyckats över förväntning. Han talar om några element som de lyckats med under processens gång. För det första har de lyckats att skapa ett PR värde. De har även lyckats att föra en kommunikation med den målgrupp som valdes ut av institutet vilket även bidragit till en medvetenhet om vilka kanaler som finns för att nå ut till önskad målgrupp. Till sist har de lyckats att skapa en arena för diverse kulturella företeelser bland annat ett virtuellt kulturhus.

Vad som händer i framtiden är enligt Wästberg oklart. De lägger inte lika mycket tid på SHoS nu som de gjorde när det var nytt. De upptäckte i ett tidigt skede att de behövde personal inne i ambassaden som kunde hjälpa till att visa runt besökarna och informera om diverse tjänster. Att befintlig personal inom SI skulle ha till arbetsuppgift att vara en form av guide inne i SHoS var inte aktuellt. För att sköta den arbetsuppgiften anställdes istället avatarer. Eftersom anställningen hamnar utanför lagen om anställningsskydd finns det heller inga regler om minimilöner. Avaterernas lön betalas ut i Linden dollar och motsvarar några svenska kronor i timmen.

Wästbergs syn på framtiden är att SI kommer att följa utvecklingen och så länge det känns meningsfullt fortsätta underhålla och utveckla SHoS. Geens berättar att Sverige har blivit lite av ett föregångsland och länder som Norge har just Sverige som förebild i

hur marknadsföring av ett land kan gå till. De har även blivit kontaktade av myndighetsrepresentanter i andra länder, bland annat Canada och USA.

Mattson vill poängtera att även om SL inte är ett lika stort fenomen om några år har SHoS -processen givit SI mycket kunskap om hur framtidens medier kan användas på ett effektivt sätt. Det finns redan nu en web-3.0 grupp som tittar på hur verksamheten ska utvecklas i framtiden. Några specifika länder som SI arbetar extra för att nå ut till, är till exempel Kina och Indien.

4.5 Observationer inom SL

Den första observationen inleddes med att vi gick fram till informationsdisken i SHoS och frågade receptionisten några frågor. Innan hon hann visa oss runt frågade hon om det var vi som gjorde en uppsats om SI. Hon hade nämligen hört talas om det då hon var praktikant på SI. Hon visade oss runt i SHoS och vi fick se de olika attraktionerna som fanns där. Detta var allt från digitala köttbullar på taket, till bastubad nere vid vattnet, där även scenen som används för filmvisningar är placerad. Vi fick även en rundvandring bland utställningarna inne i ambassaden. Receptionisten verkade uppdaterad och kunde svara på våra frågor.

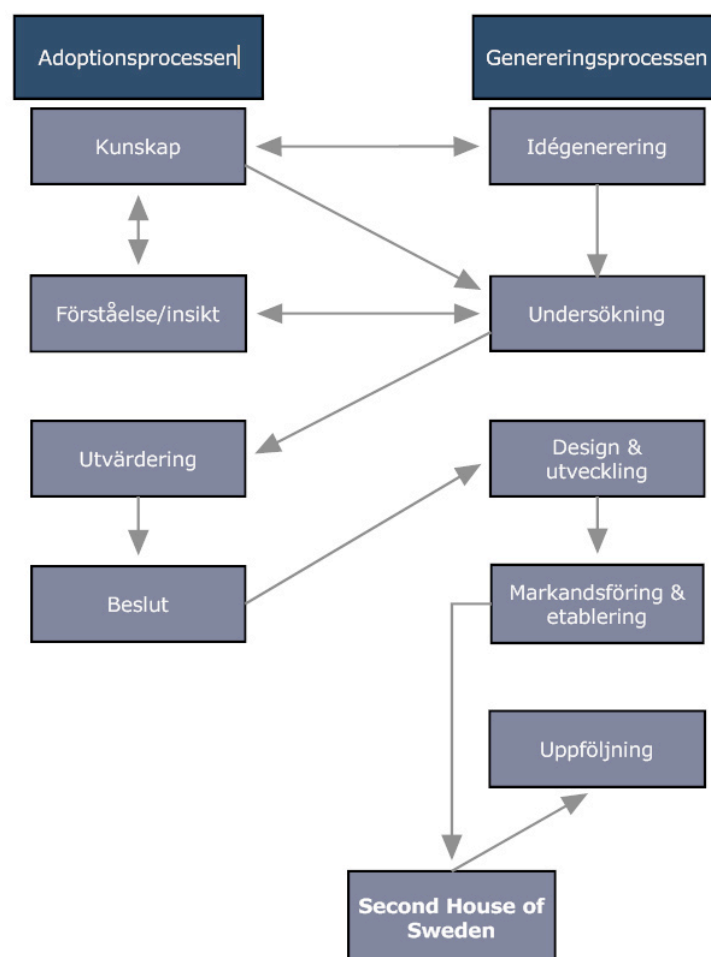
Den andra observationen var en dold observation som innebar att vi fick information av en annan receptionist utan att säga vad vårt syfte var. Han visade oss runt och svarade på några frågor, men var sedan tvungen att ”logga ut”, då hans pass som receptionist tog slut. Det visade sig att de är flera personer som står i receptionen och att den är bemannad bara under vissa klockslag. Alla de gånger vi var inne i SHoS var det dock relativt folktomt. Vi pratade emellertid med en australiensare som ville lära sig bättre svenska och mer om Sverige, och som var där inne i det syftet.

Vid vår sista observation flög vi runt i SL och frågade de avатарer vi mötte om de hade besökt SHoS och vad de i så fall tyckte om det. Med tanke på att det inte går att veta vem som befinner sig bakom varje avatar, kan användarna dock bli lite restriktiva. De flesta vi träffade var dock öppna och tillmötesgående och ville därför gärna hjälpa till. Vi pratade med en grupp avатарer och ställde således frågan om någon av dem besökt SHoS och vad de i så fall tyckte om det. Det visade sig då att många gillar idén men att det är för få tillställningar och därför kunde bli lite tråkigt. Vidare menade någon annan att det var bättre i början för att det då var mer events och mycket folk. En av de tillfrågade hade inte någon vidare bra koll vad SHoS egentligen erbjuder överhuvudtaget. Det framgick också att de inte tycker att den digitala personalen är lika kompetent nu som vid starten. En av dem menar att det beror på att de blivit utbytta mot praktikanter som inte är lika insatta. Att det är praktikanter som arbetar i receptionen visade sig också stämma. Alla verkade dock tycka att SHoS är kul ide.

5. Analys

I detta kapitel kommer vi utifrån teori och empiri analysera hur innovationsprocessen bakom ShoS skapades och vad den har genererat.

Analysen grundas på Damanpour och Gopalakrishnan två sätt som en innovation kan skapas i en organisation.⁸⁶ Vår empiri analyseras därmed utifrån både den adopterande och genererande innovationsprocessen. De olika stegen i de två processerna kommer att förklaras med hjälp av andra innovationsteorier. Med hjälp av dessa kommer vi att göra nödvändiga kopplingar om hur SHoS har skapats och för att stärka vår uppfattning om hur processen har gått till. Nedan illustreras innovationsprocessens händelseförlopp.



Figur 2. SI:s innovationsprocess

⁸⁶ Damanpour F, Gopalakrishnan S (1998)

5.1 Innovationsprocessen bakom SHoS

5.1.1 Kunskap

SI hade ett behov av att nå ut till sina progressiva målgrupper, vilka symboliseras av nytänkande, äkthet, öppenhet och tolerans. Detta gör att SI hela tiden måste vara öppna för nya möjligheter. När Wästberg läste artikeln i Dagens Industri kopplade han ihop SI:s behov med den potential han såg med SL. I detta skede var det Wästbergs intuitiva förmåga som gav upphov till att SHoS-processen startade och är i enhetlighet med Druckers källor till innovation.⁸⁷

5.1.2 Idégenerering

För att få ökad förståelse och kunskap startade en intern diskussion kring ämnet och således påbörjades en idégenerering. För att se om de idéer som framkom var gångbara, undersöktes gällande förutsättningar, med tanke på att de är en offentlig myndighet. Hartley påpekar att det är nödvändigt att offentlig sektor följer de ramar som finns uppsatta på en central nivå.⁸⁸ Då SI är en självständig myndighet fanns det redan i ett tidigt skede utrymme för att komma igång med processen relativt fort. Överlag gick processen från idé till implementering relativt snabbt. Detta till skillnad från vad Albury menar, då han tar upp problematiken kring att det ofta tar längre tid att genomföra en innovation inom den offentliga sektorn.⁸⁹

Då det gick att digitalisera delar av SI:s verksamhet, verkade möjligheterna till att sprida information via en digital plattform möjlig. Vi anser att SI:s innovation är en blandning av en produkt- och processinnovation då det som SI gjorde var att koppla samman redan befintliga verktyg för att skapa ett nytt innovativt sätt att marknadsföra Sverige. Detta har i efterhand även genererat viss effektivitet, vilket från början ej var grundtanken. Eftersom SL är en virtuell värld och SI:s främsta uppgift är att sprida kunskap om Sverige, genererades idén om att skapa en virtuell ambassad, med liknande utseende som den befintliga ambassaden House of Sweden i Washington DC. Kopplingen som gjordes mellan fenomenet SL och House of Sweden kan i detta sammanhang ses som en syntetisk innovation enligt Tushman och Nadler.⁹⁰ Här syftar vi på att SI sätter samman redan befintliga idéer och tekniker och av dessa skapar något nytt.

⁸⁷ Drucker P F (1998)

⁸⁸ Hartley J (2005)

⁸⁹ Albury D (2005)

⁹⁰ Tushman M, Nadler D (1986)

5.1.3 Förståelse/insikt och Undersökning

Innan beslut kunde tas gjordes ett grundligt förarbete, vilket reducerade risken för att projektet skulle misslyckas. Undersökningen genomfördes bland annat via besök i SL och utvärderingar kring huruvida detta skulle vara möjligt att genomföra. I detta skede sätts det krav på kreativitet vilket Albury menar bygger på att personalen utrustas med verktyg och tekniker.⁹¹ SI använde sig bland annat av avatarer för att undersöka SL vilket är ett bra exempel på kreativitet.

5.1.4 Utvärdering och Beslut

De föregående stegen ledde fram till en utvärdering som mynnade ut i ett beslut om adoption av SL. Beslutet att satsa på idén var i första hand ett experiment något Borins menar är en ovanlig företeelse för myndigheter inom offentlig sektor.⁹² Eftersom SI:s verksamhet finansieras av statliga medel har de därför många ögon på sig. Trots detta verkar SI vara en relativt fritt styrd myndighet och är inte rädda för experimentella satsningar. Vid experiment talar Borins om att det alltid finns en risk för misslyckande, och att det i sin tur skulle göra offentlig sektor försiktigare med att genomföra experiment.⁹³ Albury menar att det finns yttre faktorer, som i SI:s fall kan tänkas vara den statliga regleringen, som kan hämma innovationen i processens början.⁹⁴ Detta tycks ej stämma in på SI, snarare tvärt om, då de själva anser att de måste ligga i framkant och vara uppdaterade för att synas i rätt tid och på rätt plats. Detta stärks av Hartleys Network Governance-paradigm gällande nätverksbaserad styrning, som fokuserar på att avsätta resurser för pilotprojekt och experiment.⁹⁵

5.1.5 Design och Utvecklingsfasen

En intressant aspekt på hur utvecklingsarbetet fortskred är att projektgruppen befann sig på olika geografiska platser långt ifrån varandra. Att utveckla en produkt på distans gör att det blir ännu mer väsentligt med målmedvetna och entusiastiska team där alla vet vad som ska göras. Detta nämner Kuczarski som en viktig punkt vid implementering av en innovation i organisationen.⁹⁶ Projektgruppen fick hjälp av expertkunskaper och design

⁹¹ Albury D (2005)

⁹² Borins S (2001)

⁹³ Borins S (2001)

⁹⁴ Albury D (2005)

⁹⁵ Hartley J (2005)

⁹⁶ Kuczarski T D (1996)

utifrån, vilket enligt Moore är vanligt förekommande i offentlig sektor.⁹⁷ Utvecklingen av ambassaden skedde till viss del av att de olika parterna var inne i SL samtidigt och diskuterade virtuellt, något som för SI innebar ett nytt sätt att arbeta.

5.1.6 Marknadsföring och Etablering

När ambassaden skulle etableras fick arrangemanget stor uppmärksamhet och ytterligare marknadsföring då Carl Bildts närvaro gjorde invigningen mer intressant och skapade mer uppmärksamhet. Den kreativa invigningen som skedde i både RL och SL, skilde sig märkbart från hur andra projekt i SI brukar invigas. Invigningen bidrog till att Sverige sattes på kartan dels i SL, men även i RL. Kreativitet är således någonting som har pågått kontinuerligt under processen något som Albury menar är en viktig beståndsdel i innovationsskapandet.⁹⁸ Tack vare att media kom in i bilden så pass tidigt fick ambassaden redan innan lanseringen mycket uppmärksamhet. Det innebar att SI inte behövde avsätta ytterligare medel till marknadsföring. Den adopterade innovationen har i detta skede genererat innovationen SHoS.

5.1.7 Innovationen SHoS

Innovationen har för SI resulterat i en ny marknadsföringskanal och ett nytt kommunikationsverktyg som gjort det enklare att kommunicera ut sitt budskap till den progressiva målgruppen. SHoS är ett resultat av att flera faktorer har samspelat under processens gång. Detta stämmer väl in på det som Normann och Rafael diskuterar kring hur organisationens raka värdekedja har förändrats, och blivit mer av en konstellation av integrerande faktorer.⁹⁹ Detta har inneburit att organisationer blivit mer beroende av att samspela med varandra. Via den virtuella ambassaden skapas en social interaktion mellan SI och dess mottagare, vilket innebär att de omkring 300 unika besökarna varje dag, bidrar till att (och hur) konceptet fungerar. I detta fall är användaren med i konstellationen av innovationen, vilket innebär att det uppstår ett stort beroende av hur dessa agerar och förhåller sig till SHoS. Användaren integrerar bland annat genom att bidra till den egna och andras kunskap om Sverige när de tar del av utställningar, filmer och när de pratar med andra inne i SL om SHoS. I denna bemärkelse skulle SHoS kunna ses som en innovation av social karaktär där själva sättet att marknadsföra och kommunicera bygger på social interaktion, mental närvaro samt ”kundens” egna förmåga till aktion. Enligt Kuczarski är det viktigt att innovationer är en kunddriven utvecklingsprocess, vilket SI med hjälp av sitt nya verktyg SHoS kan sägas uppfylla.

⁹⁷ Moore M H (2005)

⁹⁸ Albury D (2005)

⁹⁹ Richard Normann & Ramirez Rafael (1993)

Enligt Normann och Rafael uppstår ett värdeskapande i och med att mottagaren nu är en del av värdekedjan.¹⁰⁰ Denna nya marknadsföringskanal som har skapats kan även innebära en risk men och också ökat värde, då den aktivitet som sker i ambassaden i slutändan är avgörande för vilket värde som skapas. Ett exempel på detta upplevde vi under en observation av SHoS i ett möte med en avatar, som utgav sig att vara australiensare. När avataren fick vetskap om att vi var från Sverige blev vi ambassadörer, och påverkade således dennes bild av Sverige, genom den upplevelse som skapades. Ambassaden har blivit en typ av informationsutbytesplats.

I jämförelse med SI:s befintliga sätt att marknadsföra Sverige, som fortfarande av allra högsta grad är relevanta, är detta nya verktyg effektivare. Särskilt för att nå ut till sina viktiga progressiva målgrupper. SHoS går att se som en indirekt effektivisering av SI, då den övriga verksamhetens projekt nu alltid har ett fokus att kunna vara användbara i både RL och SL. Hartley diskuterar kring just detta i sitt Network Governance paradigm, vilket i detta fall innebär att användarna ses som medproducenter som i sig skapar värde för SI.¹⁰¹

Den rent finansiellt effektivare resursallokering kan ses som nytta ur samhällets perspektiv, med tanke på att SI:s budget består av skattemedel. Det handlar också om samhällsnytta i andra avseenden, då SI:s huvudsakliga uppgift består i att marknadsföra Sverige. Detta i syfte att öka kunskapen om Sverige, men även för att skapa bättre förutsättningar för svenska företag utomlands och öka utländska investeringar i Sverige. Att effektivisera och på så sätt generera samhällsnytta menar även Hartley är något som offentliga organisationer bör sträva efter.¹⁰² Detta i jämförelse med privat sektor där konkurrensfördelar och maximerad vinst står i fokus. Det intressanta med just myndigheten SI är att de agerar på någon typ av hybridmarkand. De är både offentligt reglerade och styrda, samtidigt som det inom SI:s ämbete att marknadsföra ett land, råder hård global konkurrens. Kanske är det just detta som bidragit till skapande av innovationen SHoS hos SI. Denna marknadsmekanism är antagligen en bidragande faktor till varför SI präglas av en så pass kreativ miljö som de gör. Även om det inte finns någon marknadspåverkan i den mån de konkurrerar om pris, finns det någon form av drivkraft som syftar till ett ökat värde. Kort sagt kan SI:s innovation förklaras som en process där alla parter är lika viktiga hela tiden.

5.1.8 Uppföljning

Idag befinner sig SI i uppföljningsfasen i processen och står således inför ett antal ställningstaganden och vidare beslut. I enlighet med det som Kuczmariski menar är centralt att ta hänsyn till, har SI mätningssystem för SHoS som gör det möjligt att

¹⁰⁰ Richard Normann & Ramirez Rafael (1993)

¹⁰¹ Hartley J (2005)

¹⁰² Hartley J (2005)

utvärdera ett resultat, samt vilka förutsättningar som finns för framtiden.¹⁰³ I detta fall är det framförallt antalet besökare som är det främsta måttet och kan bland annat jämföras med hur många personer de fysiska utställningarna når ut till.

5.2 Diskussion kring processen

Processen har framförallt i inledningsfasen verkat som både en genererande- och en adopterande process. Idégenereringen löpte parallellt med konceptets utvecklande, samtidigt som förståelsen för SL hela tiden ökade. Fram till steget där beslut slutligen fattades om att adoptera SL, löpte processen genom både den adopterande- och genererande processen.

Om vi i tanken särhåller de två processerna kan vi urskilja att SHoS har skapats genom att flera faktorer har förts samman och på så sätt skapat en syntetisk innovation.¹⁰⁴

SHoS är resultatet av att SI först adopterade en innovation samtidigt som de genererade en annan. Att SI adopterat innovationen SL som verktyg kan enligt Moore ses som ett stort tekniskt genomslag som kan lösa ett prestationsproblem.¹⁰⁵ Att fler länder nu också öppnat upp ambassader i SL, talar för att det som SI gjort förändrat branschen. Prestationsproblemet låg i att inte kunna nå ut till den progressiva målgruppen. Om detta innovativa kommunikationsverktyg har löst ett problem eller bara ökat konkurrensen beror nog mycket på mellan vilka länder en jämförelse görs. Dock verkar allt fler länder känna ett behov av att vara närvarande i virtuella världar. I Sveriges fall känns SL som delvis en lösning på problemet, men också som ett naturligt steg i samhällets utveckling.

Den planerade vägen till det uppnådda målet SHoS verkade från början vara dåligt utstakad. Det fanns till exempel inga uttalade mål med ambassaden utan den fungerade istället som ett experiment. SI verkar ha saknat en strategi för projektet, vilket enligt Kuczarski skulle kunna försvåra en sådan här process. Under de olika faserna tilltog dock kunskapen om vilka möjligheter som fanns, och tillsammans med den stora uppmärksamheten i media, skapades således uttalade mål genom ett stort engagemang. Intressant är att SI överlag inte verkar ha några definierade processer för att ta fram nya verktyg och att de inte i någon större utsträckning verkar ha funderat över sina tillvägagångssätt.

¹⁰³ Kuczarski T D (1996)

¹⁰⁴ Tushman M, Nadler D (1986)

¹⁰⁵ Moore M H (2005)

5.2.1 Reflektioner

Från det att den första idén uppstod, ser vi att en idégenerering har fortsatt att löpa under hela processen. Konceptet har aldrig varit färdigutvecklat utan hela tiden utvecklats genom nya idéer om vad ambassaden ska erbjuda. Genom att hela tiden underhålla och modernisera SHoS skapas enligt Normann och Rafael ett mervärde, vilket är en viktig källa till värdeskapande.¹⁰⁶ Utvecklingsarbetet har involverat flera avdelningar inom SI, då många av aktiviteterna nu också ska vara applicerbara i SHoS. Till följd av det anser vi, utifrån Kuczmariskis syn på innovation, att det skapats ett tankesätt som genomsyrar de delar av organisationen som berörs av innovationen. Vi ser också en intressant koppling till synen på, att innovation även handlar om att se in i framtiden.¹⁰⁷ Kanske är detta framtiden, i så fall har Sverige varit banbrytande och därmed visat vägen för andra länder. Detta är ytterligare ett bevis på att Sverige satt sig själva på kartan. Det betyder att även om det inte fanns uttalade mål för projektet, har SI:s övergripande mål därmed uppfyllts.

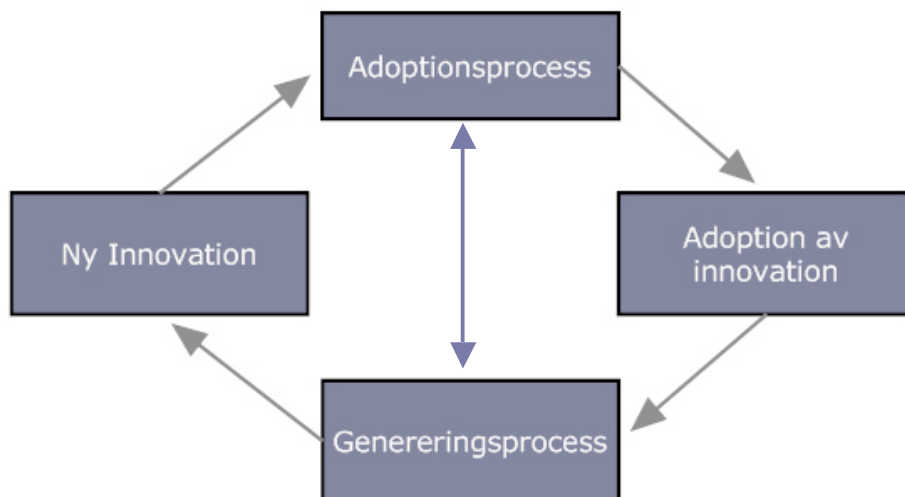
¹⁰⁶ Richard Normann & Ramirez Rafael (1993)

¹⁰⁷ Kuczmariski T D (1996)

6. Slutsats

6.1 Processen

Innovationsprocessen startades genom ett underliggande behov hos SI av att finna nya sätt att marknadsföra Sverige. I SI påbörjades en adoptionsprocess av den virtuella världen SL. Processen ledde till att SI adopterade innovationen SL, modifierade den efter sina behov och därigenom genererades en ny innovation, SHoS. Den virtuella ambassaden blev därefter ett koncept som adopterats av andra länder. Något som är viktigt att förtydliga är att SI adopterade Linden Labs informationsteknologiska innovation SL. Vid adoptionen blev den för SI ett verktyg och inte längre en innovation. Efter genereringsprocessen hade däremot SI skapat en ny innovation med hjälp av den från början adopterade innovationen. Att denna innovation sedan råkar vara en del av Linden Labs strukturkapital beror på att SI:s innovation är placerad på Linden Labs digitala plattform. Hade SI adopterat en fysisk innovation och med den genererat en ny, hade den nya innovationen varit helt fristående.

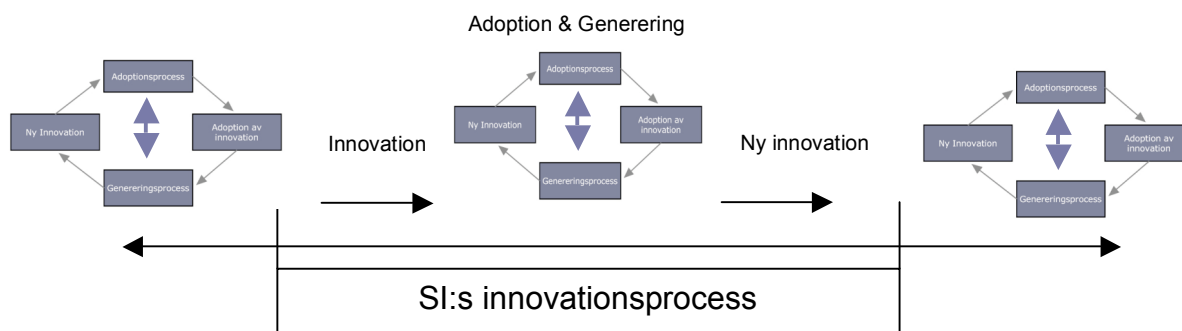


Figur 3. Innovationsprocess som ett ständigt kretslopp.

Vi har kommit fram till att SI:s innovationsprocess skett i ett samspel av en adoptions- och en genereringsprocess, vilket illustreras i figur 3 med den lodräta pilen. Dessa har genom interaktion lett till att en ny innovation skapats. Damanpour och Gopalakrishnan

menar att en innovation kan uppstå genom att antingen adoptera eller generera.¹⁰⁸ Tuschman och Nadler menar däremot att innovation kan vara syntetisk det vill säga att organisationer plockar befintliga uppfinningar och sätter samman till en ny innovation.¹⁰⁹ Vi menar att allt detta flyter samman. Delar av den syntetiska innovationen består i samspelet mellan adoption och generering. Detta skapar en fortsatt syntetisk innovation av redan befintliga innovationer. I figur 3 och 4 beskrivs vårt resonemang och visar hur innovationsprocessen fungerar som ett ständigt kretslopp av innovation.

Organisationer återanvänder och sätter samman befintliga innovationer genom nya samspelande processer. I SI:s fall har deras innovation i sig adopterats vilket visar sig då andra länder tagit efter idén. Innovationer adopteras och genereras om vartannat och är således en ständigt pågående process som vid varje ny adoption utvecklas på nytt. Där organisationerna i fråga vidareutvecklar utifrån sina behov.



Figur 4. Ständigt pågående innovationsprocess

6.2 Konsekvenser

SI har med sitt nya innovativa sätt att marknadsföra Sverige visat att även offentlig sektor kan vara i fronten gällande innovation. Konsekvenserna av SHoS kan sammanfattas med två nyckelord; effektivitet och värdeskapande.

Värdeskapande

SI har genom SHoS och själva processen bakom denna, nått ut till och kommit närmare sin målgrupp. Till skillnad från andra projekt inom SI har denna processen möjliggjort en social integration med denna målgrupp. Användaren har i processen fungerat som en medproducent samtidigt som de har varit en reklampelare. Dessutom bidrog den

¹⁰⁸ Damanpour F, Gopalakrishnan S (1998)

¹⁰⁹ Tushman M, Nadler D (1986)

ovanligt stora uppmärksamheten till kostnadsbesparingar och marknadsföring. Detta har resulterat i ett ökat värde för SI och indirekt även för Sverige.

Effektivitet

Detta högteknologiska verktyg har för SI skapat en ny form av effektivitet. Innovation präglar det dagliga arbete då de flesta av SI:s nya projekt även ska fungera inom SHoS. Detta skapar skalfördelar samt sänker kostnaderna per skapad kontakt. Det viktiga nu är att behålla denna effektivitet och ständigt förbättra SHoS samt att försöka upprätthålla interaktionen så att inte värdet av den virtuella ambassaden försvinner.

Till sist kan slutsatser dras gällande att ett visionärt och framsynt ledarskap där personen ifråga vågar ta risker, testa helt nya metoder och tänka ”outside the box” är viktigt. Fenomen som SL kanske är ett tecken på att morgondagens innovationer blir allt mer virtuella, icke linjära och icke standardiserade för att passa in i framtidens samhälle med ökad konkurrens och ett allt tjockare digitalt lager ovan på den vanliga verkligheten.

7. Avslutningsvis

Våra slutsatser hade antagligen kunnat se annorlunda ut om vi hade intervjuat personer utanför SI:s organisation. Hade vi fått möjlighet till en dialog med mediaföretaget Söderhavet, som togs in som extern hjälp under processen, hade vi kunnat erhålla ytterligare information angående processens utvecklingsfas. Vi hade då kunnat få en uppfattning om hur Söderhavet upplevde samarbetet med SI, om de märkte av att det var en myndighet de arbetade med och i så fall hur. En sådan kontakt var dock inte möjlig. Ytterligare externa respondenter hade kunnat bidra med andra synvinklar som hade kunnat vidga perspektivet. Samtidigt var det processen vi var intresserade av och därför låg fokus på de personer som kunde bidra med information kring de olika stegen i processen.

Den kopplingen vi fann mellan en generering och adoptering gjordes relativt sent. Om tiden hade räckt till hade vi velat studera dessa mer ingående var för sig, samt se hur vårt resonemang har förts bland tidigare forskning.

7.1 Förslag till vidare forskning

Det samband vi fann mellan genererings- och adopteringsprocesser öppnar upp för intressanta vinklar på ytterligare studier för att eventuellt kunna dra generella slutsatser kring huruvida detta är ett vanligt fenomen inom offentlig sektor eller ej. Det hade förslagsvis varit intressant att studera om det samband vi upplevde mellan adoptering och generering i SI, även finns inom sjukvården där Lean Health Care förekommer allt oftare. Lean production i sig är en befintlig innovation från bilindustrin som sedan har adopterats inom vården för att därefter anpassas till denna nya miljö.

En tänkvärd infallsvinkel på vidare studier är att se hur organisationsstrukturen påverkar myndigheters innovationsförmåga, vilket även skulle kunna kopplas till ett styrningsperspektiv.

Det vore även intressant att se huruvida de ovan nämnda aspekterna sker på liknande sätt inom den privata sektorn, och i så fall i vilken utsträckning.

Vi har på grund av arbetets omfattning varit tvungna att begränsa oss. Vi ansåg därför att dessa intressanta vinklar inte var möjliga att utreda, men välkomnar för vidare forskning.

Källförteckning

Muntliga källor

Geens Stefan, teknisk projektledare, sweden.se, SI (080512)
Kärreman Dan, metodlektion (080416)
Mattsson Else-Marie, avdelningschef Kommunikation och PR, SI (080507)
Peterson Karl, webbredaktör, SI (080506)
Roberts Frida, projektledare sweden.se, SI (080424)
Wästberg Olle, generaldirektör, SI (080424)

Publicerade källor

Albury, David (2005) *Fostering Innovation in Public Services*, Public Money & Management, Vol. 25, Issue 1

Bernier Luc, Hafsi Taïeb (2007) *The Changing Nature of Public Entrepreneurship*, Public Administration Review, Vol. 67, Issue 3

Borins Sandford (2001) *Encouraging innovation in the public sector*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, Issue 3

Bryman Alan Bell Emma, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber 2005

Calista Donald J, Melitski James (2007) *E-Government and E-Governance: Converging Constructs of Public Sector Information and Communications Technologies*, Public Administration Quarterly, Vol 31, Issue 1

Damanpour Fariborz, Wischnewsky J Daniel (2006) *Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation- adopting organizations*, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 23, Issue 4

Drucker Peter F (1998) *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, Vol. 76, Issue 6

Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, 7:e upplagan, Liber ekonomi

- Gopalakrishnan Shanti, Damanpour Fariborz (1994) *Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes*, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 11, Issue 2
- Gopalakrishnan Shanti, Damanpour Fariborz (1998) *Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change*, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 15, Issue 1
- Hartley Jean (2005) *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*, Public Money & Management, Vol. 25, Issue 1
- Holme Magne Idar, Solvang Kron Bernt (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Hong Cai (2007) *Scale-Free Web Services*, IEEE International Conference on Web Services (ICWS 2007)
- Jacobsen Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund
- Kim Henry M, Lyons Kelly, Cunningham Mary Ann (2008) *Towards a Framework for Evaluating Immersive Business Models: Evaluating Services Innovations in Second Life* Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)
- Kuczmarski Thomas D (1996) *What is innovation? The art of welcoming risk*, The Journal of Consumer Marketing, Vol. 13 Issue 5
- Moore Mark H (2005) *Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector*, Public Money & Management, Vol. 25, Issue 1
- Normann Richard, Ramirez Rafael (1993) *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*, Harvard Business Review, Vol. 71, Issue 4
- Schön Lennart (2006) *Tankar om cykler*, första upplagan, SNS Förlag
- Svenning Conny (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag
- Tushman Michael, Nadler David (1986) *Organizing for innovation*, California Management review, Vol. XXVIII, Number 3, The Regents of the University of California

Elektroniska källor

http://www.si.se/templates/CommonPage____439.aspx (080507)
http://www.si.se/templates/CommonPage____2019.aspx (080507)
<http://lindenlab.com/> (080419)
<http://secondlife.com/whatis/> (080419)
<http://secondlife.com/whatis/marketplace.php> (080418)
[http://wiki.secondlife.com/wiki/L\\$Marketplace](http://wiki.secondlife.com/wiki/L$Marketplace) (080417)
http://secondlifegrid.net/resources/fact_sheet/whatisSL (080418)
<http://secondlifegrid.net/why> (080418)
<http://secondlife.com/whatis/economy-graphs.php> (080418)
<http://secondlife.com/whatis/plans.php> (080419)
http://www.si.se/templates/NewsPage____3360.aspx (080421)
<http://usd.auctions.secondlife.com/Scripts/ListingInfo.asp?LotNo=79345980> (080421)
http://www.sweden.se/upload/Sweden_se/english/other/second%20life/second_house_of_sweden_daylight_2.jpg (080525)
<http://www.chi-athenaeum.org/archawards/2007/2007photos/AA07-22.jpg> (080525)
http://www.si.se/templates/NewsPage____3363.aspx (080525)
<http://carlbildt.wordpress.com/2007/01/30/heja-olle-wastberg/> (080525)
<http://secondlife.com/whatis/economy-graphs.php> (080525)
www.ne.se (080415)

Övriga källor

Verksamhetsplan SI (2008) (Internt dokument)

Bilaga 1 - Sammandrag av intervjufrågor

Inledande frågor/uppvärmning

Bakgrund och nuvarande situation inom SI

Vad jobbar du med inom SI?

Hur uppfattar du din arbetsplats?

SHoS-processen

Hur delaktig är ni i arbetet med SHoS?

Vilken roll har/hade du? Hur har du påverkat processen ex beslut du tagit?

Hur gick processen till från idé till färdighet?

Idégenerering

Arbetet inom organisationen

Beslutsfattande

Involverade instanser

Engagerade i processen

Tid

Budgetanslag

Eventuella kritiska lägen

Hade du/ni några specifika mål?

Skulle du kunna förklara utmärkande faktorer i processen?

Vilka förväntningar hade du/ni med ambassaden?

Hur har tankarna kring processen förändrats under tidens gång?

Ramar för verksamheten

Hur påverkar staten ert arbete?

Dök det upp faktorer under processen som ni var tvungna att ta hänsyn till/påverkades särskilt av, vilka?

Vilka företag samarbetar ni med?

Hur förhåller ni er till företagen?

Uppföljning av processen

Nu när Ambassaden är en färdig produkt, hur används den?

Ser du några nya möjligheter med ambassaden, vilka?

Hur använder ni ambassaden i ert arbete?

Andra processer inom SI

Hur jobbar ni på er avdelning?

Kan du beskriva någon annan innovationsprocess som du varit med i?

Hur ser dessa ut? Från idé till verklighet (enligt ovan)

Målgrupp

Vilka är SI:s generella målgrupp?

Vilken var målgruppen för SL?

Vet ni vilka användare som är delaktiga i SHoS? Anpassar ni era aktiviteter till "kunderna"?

Hur arbetar ni med mottagaren?

Hur ser era arbetsprocesser ut överlag?

Vad skulle du säga skiljer sig den här processen från någon annan inom SI?

Unik?

Vad har ni mer för projekt som stärker Sveriges varumärke?

Liknar dessa processer den i SL?

Skillnader mellan SI och andra institut/instanser

Hur påverkar Internet generellt- ert sätt att arbeta?

Övriga frågor

Vad anser du själv? Är det kontroversiellt att ni har en ambassad i en virtuell värld?

Hur tror du framtiden ser ut?

Är det något mer som du känner att du vill tillägga?