



Christian Bason er
innovationschef i
MindLab

Offentlig sektor: Australien i førertrøjen?

FOR NOGLE UGER siden bragte The Economist en skræmmende forside-illustration: Et væmmeligt stort uhyre nedsvælger, hvad der ser ud til at være en tilfældig forretningsmand. Uhyret er den offentlige sektor. Efter de seneste par års mega-redninger af forliste finansinstitutioner og virksomheder er det ifølge tidsskriftet ikke et øjeblik for sent at stille spørgsmålet: Er den offentlige sektor ude af kontrol? Har en række vestlige lande uforvarende skabt et bureaukratisk monstrum, som blot vil vokse sig endnu større, hvis ikke de omgående sætter blus under dybdegående reformer?

Herhjemme har regeringen med det nye regeringsgrundlag da også ganske klart understreget, at "den offentlige husholdning er nødt til at



Hvor er Danmarks Innovation Action Plan for den offentlige sektor?

vende hver en krone og holde igen med de offentlige udgifter".

I Storbritannien indvarsler den konservative opposition barske nye tider og en offentlig sektor på smalkost, såfremt Cameron & co. vinder magten til foråret. BBC har allerede taget konsekvensen og gennemført selvbestaldede nedskæringer, og det britiske sundhedsvæsen, NHS, vil helt sikkert også stå for skud.

I USA har Tea Party-bevægelsen, et kludetæppe af græsrodde og interesseorganisationer, som vel stort set kun har deres antipati mod Washington og "big government" til fælles, betydelig vind i sejlene.

Også i Australien, hvor jeg for nylig havde lejlighed til at følge drøftelser blandt ledende embedsmænd og analytikere om fremtidens offentlige sektor, er der et voksende pres for at nytænke det offentliges rolle. Trods deres geografiske isolation er australierne forbløffende godt orienterede om den øvrige verden, og de ønsker bestemt ikke at være bagerst i toget, når det gælder reformer.

Australierne har imidlertid valgt en ganske progressiv tilgang. I stedet for blot at skære ned, investerer man i embedsværkets evne til at tænke nyt. Frontløberen er delstaten Victoria, som netop har lanceret en ambitiøs *Innovation Action Plan*, der er målrettet mod statens offentligt ansatte. Den rummer fire initiativer og er underskrevet af samtlige Victorias topembedsmænd.

For det første lægger handlingsplanen op til at skabe stærke forbindelser mellem mennesker, ideer og muligheder. Det er et forfriskende bud på offentlig innovation, at nytænkning ikke kun drejer sig om at tackle problemer, men også om at skabe ny værdi. I australsk aftapning handler det ikke mindst om at anvende nye sociale medier (web 2.0-teknologi) til at sætte strøm til udvekslingen af ideer og samspil på tværs af embedsværket.

Planens andet element er at bygge innovationskapacitet. Målet er at *booste* træning og udvikling af statens medarbejdere og understøtte en innovationskultur, bl.a. ved at anvende længerevarende indstationeringer af medarbejdere på nyskabende projekter på tværs af forskellige forvaltnin-

ger. Endelig overvejer man en mere permanent organisatorisk forankring af innovationsarbejdet – blandt andet baseret på erfaringer fra Victorias justitsministerium, som allerede har skabt en *Innovation and Strategy Unit*.

Det tredje initiativ handler om at stimulere innovation og belønne god praksis. Victoria vil etablere en række projekt-udfordringer – *Challenges* – som teams af embedsmænd kan prøve at tackle, og hvor belønningen er et personligt møde med delstatens premierminister, John Brumby. Man overvejer også at belønne vinderne med en iPod. Men som en spøgefugl kommenterede, bør man ikke give folk valget mellem de to, for så vælger de bare musikafspilleren . . .

Sidst, men ikke mindst vil Victoria åbne op for en langt friere anvendelse af data på tværs af den offentlige sektor. Første skridt er etableringen af en *business case* for, hvordan det teknisk og juridisk kan lade sig gøre.

Victoria er naturligvis i geografisk udstrækning langt større end Danmark, men befolkningstallet er omtrent det samme, og den offentlige forvaltning groft sagt lige så moderne som vores danske. Derfor er det rimeligt at stille spørgsmålet: Hvor er Danmarks "Innovation Action Plan" for den offentlige sektor? Eller forventer vi, at løsningerne på vores alvorlige økonomiske og sociale udfordringer kommer af sig selv?



Morten Bay er forfatter og strategichef, Haus Strategy and Design, Los Angeles

Apples gyldne årti er forbi

HVORNÅR FÅR MAN øje på begyndelsen til enden?

Er det når ens succes er så stor, at det næsten kun kan gå ned ad bakke derfra? Eller er det, når man i en tid ikke har kunnet levere varen, og man godt selv er klar over det?

Apples topchef, Steve Jobs, må have det mærkeligt for tiden, og måske er det ovenstående tanker, han tumler med. Der er nemlig tegn i sol og måne på, at Apples gyldne årti er overstået, selvom deres salgstal aldrig har været bedre.

I it-branchen kigger mange på Apple som en eventyrhistorie. Da helten Jobs – efter i en periode at være blevet smidt på porten – vendte triumferende tilbage, skete det med et brag på fire bogstaver: iPod.

Jobs havde indset, at almindelige mennesker også ville have teknologi, den måtte bare ikke være nørdet. Så i stedet for de meget funktionelle og billige, men grimme og brugerfjendtlige mp3-afspillere, der var på markedet, lancerede Apple i 2001 iPod'en. Og tog dermed springet fra at være computerproducenten for de elitære og kreativ-snobbede til at være et allemands-brand.

Siden har Apple brugt den samme taktik på alle deres produkter og har oplevet en fabelagtig vækst. Deres laptops er de smukkeste på markedet og er næsten *for* intuitive at bruge. Deres telefoner var de første smartphones, som almindelige mennesker kunne finde ud af at betjene til fulde. Og deres downloadtjeneste for musik og film var den første, som folk var trygge ved at anvende deres kreditkort til, så de bare kunne bruge løs.

Alt sammen til overpris og med en høj profitmargin.

Apples genistregere ligger netop ikke i opfindelsen af nye produkter, men i populariseringen af noget, som allerede er opfundet for længst, og i at dække et behov, der allerede er skabt.

Derfor var der også mange, der tænkte, at Steve Jobs og Apple-holdet havde tabt lyd-potten, da iPad'en blev lanceret i januar. Den repræsenterer jo det stik modsatte. I stedet for at dække et allerede kendt behov (som iPod), forsøger den at skabe et nyt behov i markedet. I stedet for at gøre en allerede opfundet dims mere brugervenlig (som iPhone) er den mere besværlig at anvende end andre tablet-pc'er – dem skal man i det mindste ikke have en ekstern computer for at kunne bruge. Og i stedet for at være designlækker (som MacBook) er den tung og ifølge nogle af kritikerne også både grim og klodset. Dertil kommer, at iPad – i betragtning af at den blot er en forvokset iPod Touch – er helt ekstremt dyr.

Men iPad'ens største problem er, at har man en iPhone eller en iPod Touch og en MacBook, så har man simpelthen ikke noget at bruge den til. Og det var netop det, der ifølge rygterne var Jobs' reaktion de fem gange, Apples udviklings-team havde præsenteret ham for iPad'en tidligere. Inden han alligevel godkendte den, formodentlig ansporet af e-reader-bølgen.

Måske er det bare en enkelt bommert. Det skal Apple jo også have lov at lave, inden man dømmes dem ude. Måske er iPad'en bare ligesom Apple TV – et produkt, der kommer til at

leve et stille, stabilt sælgende liv for en lille målgruppe, uden at den nødvendigvis skal revolutionere det hele.

Problemet for Apple er dog, at den sidste gang, de brugte deres populariseringstaktik med succes, var med lanceringen af den første iPhone ved årsskiftet 2006-2007. Altså for over tre år siden. Indtil da havde Apple siden 2001 præsenteret verden for en lind strøm af produkter, der byggede bro mellem teknologi og mennesker. Måske skyldes visionsmanglen Steve Jobs' alvorlige leversygdom, der næsten slog ham ihjel og i hvert fald holdt ham væk fra kontoret i en lang periode. Måske kan firmaet simpelthen ikke leve uden sin guru.



Apples genistregere ligger ikke i opfindelsen af nye produkter, men i populariseringen.

Eller også skyldes det markedets naturlige gang. At en virksomhed ikke kan fortsætte et succesridt for evigt, men på et tidspunkt må lade noget af sin glimmer falde på andre hoveder. Apple har prøvet det før og skal nok overleve. Og de skal såmænd nok også fastholde en vis økonomisk vækst.

Faktum er dog, at de fleste fans af forbrugerteknologi synes, iPad er en joke, og er begyndt at få øjnene op for andre brands igen. Og dermed er Apples patent på at lave de bedste, *cooleste* og mest attråværdige produkter endegyldigt brudt. Det gyldne årti er forbi.