

## Noget om innovation

I forskellige sammenhænge deltager jeg i drøftelser om danske erhvervsvirksomheders evne til at klare sig i globaliseringen. Konkurrencen er efterhånden frygtindgydende. Det er et emne, som optager enhver ledelse.

Alle synes at være enige om, at et højt prioriteret middel til konkurrencedygtighed er innovation. Innovation kan man som virksomhedsleder i høj grad selv gøre noget ved - men som med de fleste andre ledelsesopgaver er der desværre ingen nemme løsninger.

På baggrund af mine indtryk og erfaringer har jeg i dette lille skriv formuleret 7 principper for mere effektiv innovation.

**Bjarne Nielsen**

## Tre jordnære og praktiske definitioner

- i. **Innovation** dækker alle fornyelser af produktprogram, produkter og processer, som bidrager til at styrke virksomhedens konkurrenceevne
- ii. **Innovationsprocessen** spænder i sit længste forløb fra bestræbelserne på at generere værdifulde idéer, over en række modningsstadier, til beslutning om iværksættelse af en større eller mindre fornyelse
- iii. Idéen og dens transformation i innovationsprocessen kaldes i dette skriv under ét en **værdimulighed**

## Innovation er kernen i konkurrenceevne

I dagens globale landsby er (næsten) alt udbud synligt og tilgængeligt for (næsten) al efterspørgsel. For den enkelte virksomhed betyder det både flere muligheder og hårdere konkurrence. I sådan et miljø holder en virksomheds konkurrenceevne ikke længe uden innovation. Den amerikanske management-guru Tom Peters har udtrykt det omtrent således: *"Som virksomhedsleder gør du lidt af det ene og lidt af det andet. Noget af det virker – det gør du mere af. Så finder de andre ud af det og kopierer det – og så må du finde på noget nyt!"*

Den hårdere konkurrence handler ikke bare om at lavtlønslande kan lave mange ting billigere og lige så gode, som vi kan i Danmark. Det er også en konkurrence på produktgenskaber. Innovation er vigtigt uanset hvilket aspekt af konkurrencen man er udsat for.

Så derfor: Find på nyt, som forbedrer konkurrenceevnen, og skaber værdi! Nye måder at betjene kunder på. Frigørelse af ressourcer til at nå nye kundegrupper. Billigere produktionsmetoder. Nye produktgenskaber etc. etc.

### Princip 1:

#### Innovation skal på dagsordenen (i bogstaveligste forstand)

Hvis et emne står på ledelsesmødernes dagsorden, får det en bedre behandling i virksomheden, end hvis det ikke gør. Ledere bliver bl.a. betalt for at skelne væsentligt fra uvæsentligt og for at kanalisere virksomhedens ressourcer mod det, som giver størst langsigtet værdiskabelse. Det lederen bruger sin tid på er vigtigt – det lederen ikke bruger tid på er ikke så vigtigt! Det er de signaler, der sendes.

Direktionen skal ganske enkelt stå for den overordnede styring af virksomhedens innovationsaktiviteter. Formulere rationalet, sætte rammerne, skabe strukturen og procedurerne, og forestå eller overvåge den løbende udførelse.

### Princip 2:

#### Vejlen til beslutning opdeles i trin

Man har kun yderst sjældent, og kun for enkle værdimuligheder, information nok til at kunne sige endeligt ja eller nej til en netop undfanget idé. Lige så sjældent kan det berettiges, at virksomheden i ét hug bruger ressourcer på at frembringe et endeligt ja eller nej til en kompleks idé. Det mest effektive er en modningsproces, hvor værdimuligheden fra undfangelsen skal igennem en række trin, der successivt går mere i detaljer og bruger flere ressourcer på at kvalificere muligheden. En sådan proces kan f.eks. have følgende trin (se også figuren side 5):

1. Fra idé til god idé

2. Fra god idé til kvalificeret mulighed
3. Fra kvalificeret mulighed til skitseprojekt
4. Fra skitseprojekt til indstilling

Innovationen standser ikke på trin 1. Ofte opstår nye og meget mere værdifulde idéer senere i processen.

Udviklingen (og ejerskabet) af hver større mulighed bør varetages af en arbejdsgruppe så snart det viser sig, at det ikke bare er en idé men også en god idé. En arbejdsgruppe kan have ansvaret for at videreudvikle flere værdimuligheder.

### **Princip 3: Summen af værdimuligheder skal styres**

Ligegyldigt på hvilket modningsstade en værdimulighed er, må den være registreret og underlagt planer og styring. Det samme gælder for summen (porteføljen) af muligheder: Hvor mange værdimuligheder har vi på hvert modningstrin? Hvor mange i hver kategori (procesforbedringer, nye produkter etc.)? Hvad er den samlede estimerede værdi? Hvad er fremdriften? Er det nok? Etc.

En innovationskomité (evt. under foresæde af et direktionsmedlem) kan over for direktionen have ansvaret for den samlede innovationsproces. Det indebærer ansvaret for at maksimere det løbende resultat af virksomhedens innovationsaktiviteter. Herunder fastlæggelse af terminologi; design og administration af proces, rammer, procedurer, mv; gennemførelse af kvalificeringstest etc. Arbejdsgrupperne refererer til denne komité.

### **Princip 4: Hvert trin skal være tydeligt beskrevet**

På hvert trin i innovationsprocessen – uanset hvor mange – må der være faste procedurer for, hvad og hvordan der fremlægges for innovationskomitéen og hvad komitéens kriterier for videre behandling er. Retningslinier, blanketter og tjeklister! Ikke for bureaukraternes skyld – men for at sikre, at mulighederne er ordentligt belyst, og at man ikke spilder tid og penge på unødige forsinkelser, mangelfulde oplysninger eller i det hele taget at forbedre en dårligt forberedt case.

Som i alle andre tilfælde hvor nye procedurer sættes i værk, kan det anbefales at begynde enkelt og lade den videre udbygning og formalisering bero på erfaringerne.

Især den del af innovationsprocessen som handler om at få idéerne, kan påvirkes negativt af regelstyring. Men det betyder ikke, at kreativitet ikke skal styres. Al erfaring siger, at den mest effektive kreativitet er den, som foregår inden for klare rammer og med et klart formål.

### **Princip 5: Klare forventninger om involvering**

Den sværeste del af innovation er kontinuerligt at kunne producere idéer, som viser sig at holde gennem alle modningstrinnene og ende i værdiskabende fornyelser. Uanset hvad man gør for at stimulere idegenerering, er resultatet til en vis grad overladt til tilfældighederne. Når vi taler om de store innovationer, som handler om egentligt nye forretningsaktiviteter, viser undersøgelser, at der kan gå flere tusinde idéer på én iværksat aktivitet. Når vi taler om innovationer, der vedrører forbedringer af processer og produkter, er forholdet ikke så voldsomt.

Alle ansatte kommer i teorien af sig selv med idéer til fornyelser, der kan styrke konkurrenceevnen. I praksis skal der opfordres til det. Og skabes rammer for det. Og alle idéerne skal behandles og deres skæbne forklares. Ellers standser idéstrømmen.

Ledere må rimeligvis forventes af egen drift at bidrage til at skabe værdimuligheder. Det er noget af det, en leder får sin løn for.

Men idéer kommer ikke nødvendigvis fordi man opfordrer til det eller forventer det. Og kun få kommer af at sidde og kigge i kaffegrums, spillekort eller krystalkugler. Informationer om og analyser af marked, konkurrenter, processer etc. bør være den væsentligste kilde. Sådanne aktiviteter bør være en formaliseret del af innovationsprocessen – og det skal være klart, hvem der har ansvaret for disse aktiviteter.

Hvad kan man ellers gøre? Lave idékonkurrencer. Belønne idéer. Gøre det let for alle at få afleveret deres idéer på en betryggende måde. Bede alle ledere holde idémøder med deres nærmeste underordnede. Lade innovationskomitéen inspirere og stimulere. Etc.

Eksponering er væsentlig. Især ledere bør løbende udsætte sig selv for tidsskriftslæsning, messebesøg, inspirationsrejser, kundekritik, information om konkurrenter og markeder, snak med leverandører etc.

Nogle virksomheder går så vidt at indrette eller leje et idélaboratorium. Et rum indrettet til at stimulere og provokerer idégenerering.

### **Princip 6: Afsæt de nødvendige ressourcer**

Det siger sig selv – men glemmes desværre ofte i det daglige tidspres – at man ikke skal sætte noget i gang, som ikke allokeres tilstrækkelige ressourcer. *"Ingenting kommer af ingenting – undtagen lommeuld"* som Storm P sagde. Det gælder også for innovation. Så igen: Start hellere beskedent og få det til at virke – end stort og fiasko!

Ressourceforbruget til en struktureret innovation vedrører to dele: For det første selve udformningen og driften af innovationsprocessen. Det vil være den mindste del af ressourcerne der går hertil. For det andet – og altså ressourcemæssigt væsentligst – at forberede og behandle de enkelte værdimuligheder på hvert trin i processen. Det er ikke mindst af denne sidste grund, det er vigtigt at innovationsprocessen er vel gennemtænkt og beskrevet.

### **Princip 7: Kommunikér**

For at få det hele til at virke er det nødvendigt at alle, som man forventer bidrager, er klar over hvad spillereglerne er, og hvad der forventes af dem. Endvidere at alle, som er involveret i eller har været årsag til frembringelsen og behandlingen af værdimuligheder, er klar over, hvad der sker med deres bidrag.

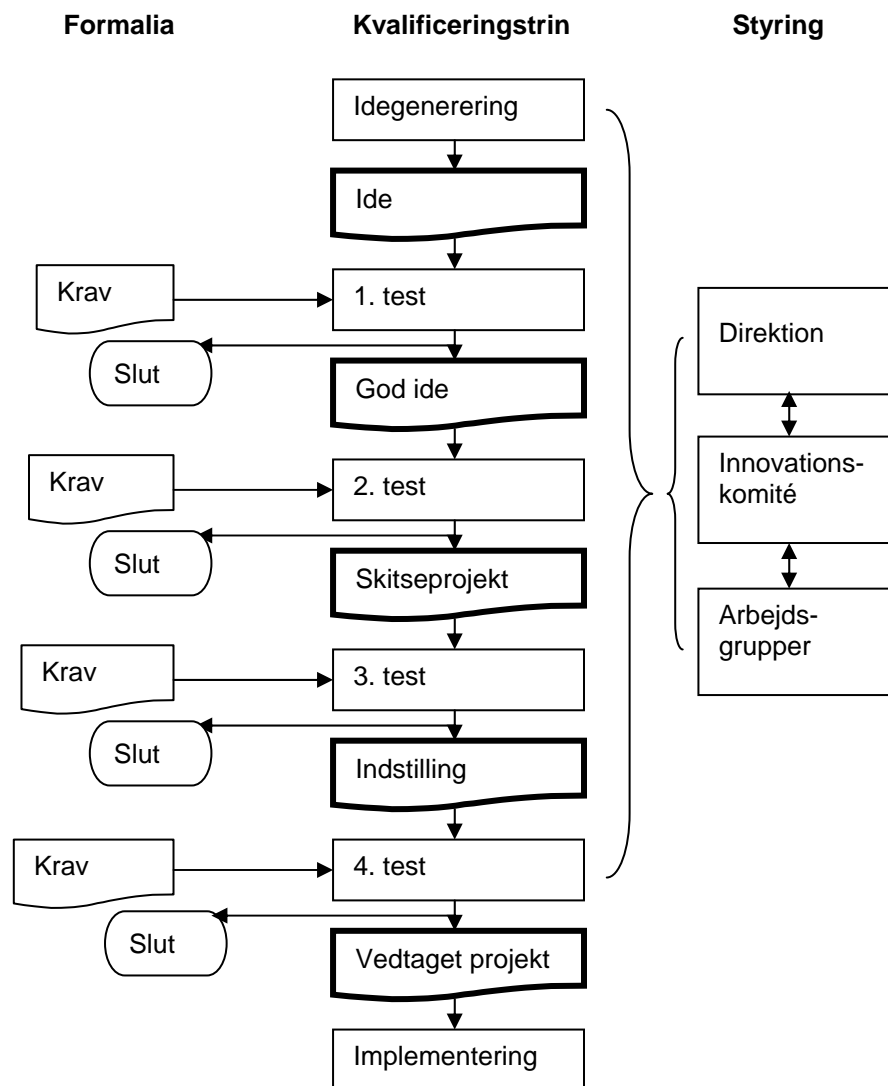
Med dagens muligheder for bl.a. elektronisk kommunikation bør dette 7. princip være let at leve op til.

### **En slags konklusion**

En systematisk tilgang til innovation vil skabe større løbende forbedringer af virksomhedens konkurrenceevne end hvis innovation overlades til tilfældighederne. Hvor systematisk man skal gå til værks beror selvklart på den enkelte virksomhed. Den største barriere mod værdifuld in-

novation er "Plejer" - og den største barriere mod at systematisere innovationen er at tro, at tingene kommer af sig selv.

### Principmodel af innovationsproces



\*\*\*\*\*

*"These are my principles.  
If you don't like them I have others!"  
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen  
Ledelsesrådgiver  
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse  
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst  
[www.nielsencompany.dk](http://www.nielsencompany.dk)  
Tel: 40 90 46 24; e-mail: [bjarne@nielsencompany.dk](mailto:bjarne@nielsencompany.dk)