

NETVÆRKSRETTET BRANDING

Forholdet mellem corporate branding
og innovative opstartsvirksomheder

CLAUS ØSTERGAARD

Titelblad

Netværksrettet branding

Forholdet mellem corporate branding og innovative opstartsvirksomheder

Aalborg Universitet
Speciale i medieret kommunikation

Afleveringsdato: 31. juli 2009

Antal anslag: 191.904

Antal normalsider: 79,96

Vejleder: Claus A. F. Rosenstand

Forfatter: Claus Møller Østergaard

Keywords

Innovative opstartsvirksomheder, netværksrettet branding, corporate branding, netværksdrevet innovation, innovationspraksis, brugerdriven innovation, personrettet branding, hyperkompleksitet

Abstract

Corporate branding is a well-known and well described process within brand management. Innovative start-ups (entrepreneurship) are a widely acclaimed area of expertise and numerous papers, articles, and books discussing various aspects of the expertise have been published. But rarely is corporate branding studied in relation to innovative start-ups. This thesis is intended as a theoretical contribution to the discussion of the role of innovative start-ups in modern society, where corporate branding has significant impact.

Corporate branding is the process of involving internal and external stakeholders in creating the company's corporate brand. Corporate branding is seen as organizational change which seeks to align (1) the company's top management strategic visions, (2) the organizational culture, and (3) the external stakeholder's image of the company. The closer the alignment of those three factors, the stronger the corporate brand is. Until now the process of corporate branding has only been studied and practiced in relation to mature organizations; organizations with many employees, a large marketing budget, and several branches. Therefore corporate branding seems to be relevant only for mature and well-established organizations.

This thesis discusses the advantages of working with corporate branding in relation to innovative start-ups. Thus the main focus is on characteristics of innovative start-ups such as entrepreneurial behavior and organizational culture of innovative start-ups. As part of the main focus the modern society is briefly accounted for in regard to describe the challenges these innovative upcoming companies are facing. The historical development of innovation is briefly described as well leading up to an elaborate discussion of how innovative processes theoretically are put into practice in today's modern innovative start-ups. This leads to a discussion of the relationship between corporate branding and innovative start-ups.

The above-mentioned areas of focus for the thesis result in five main parts; (1) introduction, (2) state-of-the-art corporate branding, (3) characteristics of innovative start-ups, (4) the relationship between corporate branding and innovative start-ups, and finally (5) the conclusion.

The thesis is based on Lars Qvortrup's system theory which considers how individuals seek meaning through social interaction. This approach reflects the thesis as a whole and is considered the foundation in the establishment process of innovative start-ups as well as the practice of corporate branding and the generation of innovative processes. The insight in innovative processes is based on Jon Sundbo's thorough scientific work on the historical development of innovation as well as Claus Rosenstand's extended contribution to Lars Qvortrup's schematics of knowledge forms. The characteristics of innovative start-ups are based on Saras Sarasvathy's

empirical research on entrepreneurial behavior. State-of-the-art corporate branding is based on Majken Schultz and Mary Jo Hatch's work on corporate branding as organizational change. The chapter on organizational culture is based on Edgar Schein and Gareth Morgan's perspectives on the phenomenon. The brief description on today's modern society is based on Lars Qvortrup's theories.

Forord

Denne rapport er skrevet med henblik på at sætte fokus på forholdet mellem innovative opstartsvirksomheder og *corporate branding*. Det er et forhold, hvis to videnområder er individuelt bredt behandlet men kun sjældent sat i relation til hinanden. Rapporten er tænkt som et teoretisk bidrag til diskussionen om innovative opstartsvirksomheders potentialer i det moderne samfund, hvor *corporate branding* spiller en væsentlig rolle.

Mange opstartsvirksomheder står i en svær situation. Konkurrencen fra de etablerede og modne organisationer er stor. Globaliseringen medfører et globalt marked men også global konkurrence, hvor virksomheder fra alverdens lande kan konkurrere på de danske markeder. Derudover er samfundet i konstant foranderlig udvikling, og det er svært at forudsige, hvad markederne efterspørger næst.

Innovation synes at være svaret på, hvordan danske opstartsvirksomheder skal klare sig i det moderne samfund. I den forbindelse rejser der sig væsentlige spørgsmål som fx hvad innovation er, hvilke krav omverdenen stiller til innovative opstartsvirksomheder, og hvorledes *corporate branding* kan være et gode for innovative opstartsvirksomheder. Det er det, denne teoretiske rapport handler om. Det er således mit håb, at rapporten kan sætte fokus på, og lægge op til diskussion om, forholdet mellem innovative opstartsvirksomheder og *corporate branding*.

Tak til Claus for inspirerende og skarp vejledning samt en masse gode diskussioner.

God læselyst.

Claus Østergaard
Aalborg, juli 2009

Indhold

DEL 1: OVERBLIKKET SKABES	13
1. Indledning	15
2. Arbejdsmetode	19
DEL 2: CORPORATE BRANDING	27
3. Hvad er corporate branding?	29
DEL 3: INNOVATIVE OPSTARTSVIRKSOMHEDER	35
4. Organisationskultur	39
5. Entreprenørers adfærd	49
6. Omverden	57
7. Hvad er innovation?	61
DEL 4: MODERNE INNOVATIVE OPSTARTSVIRKSOMHEDER	81
8. Den fjerde innovationsbølge & corporate branding	85
9. Den femte innovationsbølge	91
DEL 5: LINJERNE TRÆKKES OP	117
10. Konklusion	119
11. Perspektivering	125
Litteraturliste	127

DEL 1

OVERBLIKKET SKABES

1. Indledning

Corporate branding er forbeholdt store organisationer!

Dette synes at være den generelle holdning blandt førende forskere og forfattere inden for feltet, herunder bl.a. anerkendte personer som John Grant (Grant 06), Lars Thøger Christensen (Thøger 05), Majken Schultz og Mary Jo Hatch (Schultz et. al. 05 og Hatch & Schultz 08), som det kommer til udtryk i bøger, artikler og lignende, da mange publikationer udelukkende omhandler *corporate branding* af modne og ofte verdensomspændende organisationer. Organisationer, der beskæftiger flere hundrede ansatte, der omfatter mangfoldige afdelinger og med budgetter, der tillader store armbevægelser i forbindelse med *corporate branding*.

Antagelsen er blevet bekræftet på forrige semester, hvor forfatteren af nærværende rapport tilbragte et halvt år i væksthuset Bretteville¹, der på daværende tidspunkt husede ca. 12 innovative opstartsvirksomheder. De innovative opstartsvirksomheders første indskydelse overfor *corporate branding* var, at det har noget at gøre med reklamer; tv-reklamer, brochurer, hjemmesider og lignende. Når det efterfølgende blev forklaret, at *corporate branding* arbejder med gensidige forhold mellem organisationskulturen, visioner og *image*, var de innovative opstartsvirksomheders anden indskydelse at: *Corporate branding* er unødvendig for virksomheder af deres størrelse og på deres niveau, rent udviklingsmæssigt, da stort set alle ressourcer sættes ind på produktudvikling.

Det kan derfor fremstå naturligt, at arbejdet med *corporate branding* kræver en vis organisatorisk størrelse og kapital, før det overhovedet er muligt og nødvendigt at beskæftige sig med.

Men hvad er *corporate branding*?

Ovenstående indskydelse indgår også som en del af *corporate branding*, men der ligger meget organisatorisk arbejde til grund for, at virksomheder kan beskæftige sig kvalificeret med reklamer. *Corporate branding* funderes på forholdet mellem virksomhedens organisationskultur, visioner og *image* (Schultz & Hatch 05: 185). Derfor er arbejdet med *corporate branding* en svær proces, da det bl.a. handler om at (1) stimulere og ændre organisationskulturen, så den (2) understøtter virksomhedens *image* i

¹ Bretteville er et væksthus for innovative opstartsvirksomheder. Bretteville huses primært af innovative opstartsvirksomheder, der arbejder med kreative digitale løsninger. Se mere her <http://www.bretteville.dk/>.

interessenternes øjne, og (3) støtter op omkring virksomhedens vision - forholdet er gensidigt, så alle tre områder understøtter hinanden.

Ovenstående skræmmer muligvis iværksættere og opstartsvirksomheder væk fra at beskæftige sig med *corporate branding*. Det leder derfor tankerne videre til spørgsmål som:

Hvilke samfundsmæssige og organisatoriske faktorer spiller ind ift. måden at gribe arbejdet med *corporate branding* an på?

Hvilke krav stiller arbejdet med *corporate branding* til virksomhederne?

Er der sammenfald mellem udviklingen i samfundet og måden at arbejde med *corporate branding*? Og i givet fald hvilke?

Spørgsmålene er svære at svare på, da samfundet konstant er i rivende udvikling bl.a. pga. globaliseringen og den hastige udvikling inden for IKT. Ikke desto mindre er ovenstående spørgsmål i høj grad relevante at stille i dagens samfund, hvor Danmark har stor fokus på at skabe bedre vilkår for opstartsvirksomheder. Især fokus på innovative opstartsvirksomheder synes at præge Det offentlige Danmark, hvorfor regeringen har nedsat "Rådet for Teknologi og Innovation", der bl.a. skriver:

"Rådet har særligt fokus på at styrke de små og mellemstore virksomheders innovations- og konkurrencekraft." ("InnovationDanmark 2007-2010" 07: 9)

Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at stadig flere væksthuse skyder op rundt omkring i landet mhp. at give nye innovative opstartsvirksomheder en nemmere og billigere opstart. Derudover er udbuddet af iværksætterkurser, -netværk og -undervisning også støt stigende. Denne udvikling sker bl.a. i takt med den øgede globale konkurrence og outsourcing til udlandet, hvorfor regeringen gennem de seneste år har sat større fokus på at skabe gunstige vilkår for etablering af flere videnbaserede og innovative opstartsvirksomheder ("InnovationDanmark 2007-2010" 07: 7 og "Aalborg Universitets udviklingskontrakt 2008-2010" 07: 6). I denne sammenhæng kan det derfor undre, hvorfor der ikke sættes større fokus på *corporate branding* af innovative opstartsvirksomheder, da *corporate branding* bl.a. betragtes som arbejdet med at differentiere den givne virksomhed fra konkurrenterne (Schultz & Hatch 08: xvii). Disse evner må i høj grad betragtes som vigtige, da "Rådet for Teknologi og Innovation" netop efterspørger disse evner pga. den

øgede globale konkurrence, der gør overlevelsesvilkårene endnu hårdere for innovative opstartsvirksomheder.

Nærværende rapport bygger derfor på to arbejdshypoteser:

- 1) Der er en sammenhæng mellem arbejdet med *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheders mulighed for at udvikle sig lønsomt.
- 2) Der er en sammenhæng mellem udviklingen inden for innovationspraksis i samfundet og udviklingen inden for *corporate branding*.

1.1.1 Problem

På baggrund af ovenstående arbejdshypoteser er ambitionen med rapporten at undersøge forholdet mellem innovative opstartsvirksomheder og *corporate branding*. I den forbindelse udgør udviklingen inden for innovationspraksis - innovationsteoriens historiske udvikling - omdrejningspunktet for rapporten, da innovationsudviklingen giver viden om, hvad der historisk set karakteriserer innovative opstartsvirksomheder fra tidlige tider og frem til i dag.

De lange historiske linjer kaster lys over forholdene i dag og fremtidige tendenser.

Udviklingen inden for innovationspraksis betragtes ud fra et *corporate branding* perspektiv mhp. at kunne argumentere for forholdet mellem innovative opstartsvirksomheder og *corporate branding*. Dermed fungerer *corporate branding* som optik for nærværende rapport, hvorigennem karakteristika for innovative opstartsvirksomheder betragtes, frem for at *corporate branding* udgør selve undersøgelsesområdet for rapporten.

Dermed udfolder rapporten et teoretisk problem:

Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder?

Formålet er at give en ny og kvalificeret optik på, hvordan *corporate branding* kan være et gode for innovative opstartsvirksomheder. Altså en optik, der i en anden og videre sammenhæng, kan bringes ind i praksis.

2. Arbejdsmetode

Dette afsnit redegør for den metodiske arbejdsgang, der ligger til grund for udfoldelsen af det teoretiske problem, der er udfoldet i rapporten. I den forbindelse argumenteres der for valg af teori.

Del 1 omfatter rapportens indledende elementer. I "Indledning" beskrives den situation, danske innovative opstartsvirksomheder befinder sig i, som fx de vilkår omverden stiller, hvilket leder videre til rapportens undren og efterfølgende problem. Afsnittet "Problem" udgøres af et teoretisk problem, hvilket medfører to underproblemer i søgen på at svare på det overordnede problem. Underproblemerne bliver yderlige kategoriseret og beskrevet i det efterfølgende afsnit "Arbejdsmetode", hvor det strukturelle overblik over rapportens opbygning ligeledes præsenteres.

Idet det teoretiske problem udfolder sig i forholdet mellem *corporate branding* på den ene side og innovative opstartsvirksomheder på den anden side, må de to sider af problemet først undersøges, hvilket afføder følgende to arbejdsproblemer:

Arbejdsproblem 1: Hvad er *corporate branding*?

Arbejdsproblem 2: Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder?

Rapporten udfolder forskellige teoretiske forståelser i forbindelse med ovenstående arbejdsspørgsmål. Arbejdsspørgsmål, der kan betegnes som fænomenerne *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder. Der veksles derfor mellem de teoretiske dele, i målet på samlet at svare på rapportens overordnede problem som en helhed. Med andre ord er rapporten et udtryk for en hermeneutisk proces med en fænomenologisk tilgang. Valg af teorier til besvarelse af rapportens problem afspejler nærværende forfatters tilgang til og forståelse for den videnskabelige praksis, hvor omdrejningspunktet er viden; herunder generering af læring.

"Læring kan derfor defineres som den proces, i hvilken et individ – et psykisk system – i en som regel ubevidst kombination af fremmediagttagelse (for eksempel af kommunikative selektioner) og selviagttagelse (af egenforudsætninger) konstruerer viden." (Qvortrup 05: side 130)

Individet definerer altså sig selv og omverdenen ud fra de iagttagelsesoptikker, individet betragter sig selv og omverdenen gennem. Individet skal altså iagttage sine egne iagttagelser af givne fænomener og

være bevidst om, at individet ligeledes kunne have iagttaget fænomenet gennem andre optikker. Netop denne selv-iagttagelsesproces er koblingen til læring, som det fremgår i ovenstående citat. Læring er altså en proces, der indebærer refleksion over benyttede optikker, hvilket medfører et revideret syn på omverdenen og én selv. I forhold til læringsaspektet forudsætter læring altid en omverden, der er forskellig fra én selv (Qvortrup 01: 135); med andre ord udfoldes læring i flerfaglige sociale interaktioner. Denne systemteoretiske vinkel ligger til grund for valg, og dermed fravalg, af teori for nærværende rapport. Disse teorivalg behandles løbende i nedenstående afsnit i forbindelse med præsentationen af teorierne, der svarer på rapportens arbejdsspørgsmål.

1.2.1 Hvad er *corporate branding*?

For det første er det essentielt at undersøge og redegøre for, hvad *corporate branding* er, samt hvorledes der konkret bliver arbejdet med fænomenet i dag. Formålet er at skabe en grundlæggende forståelsesramme for arbejdet med *corporate branding*, hvorudfra rapportens problem kan beskues. Derfor lyder arbejdsproblem 1 som nævnt:

Hvad er *corporate branding*?

Feltet *corporate branding* er bredt behandlet inden for forskerverdenen, og afhængigt af den givne forskers faglige baggrund, bliver fænomenet typisk behandlet ud fra dennes faglige optik - det være sig alt fra en organisationsteoretisk optik, over en marketingoptik, til en HR-optik. I søgen efter en alsidig og ny optik på fænomenet, bliver *corporate branding* primært undersøgt med baggrund i antologien "*Corporate branding - purpose/people/process*" (2005). Antologien er redigeret af forskerne og forfatterne Majken Schultz, Yun Mi Antorini & Fabian F. Csaba, og bogen behandler *corporate branding* ud fra mangfoldige faglige optikker. Antologien suppleres af bogen "*Taking brand initiative - How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*" (2008) og artiklen "*The Cycles of Corporate Branding: The case of the LEGO Company*" (2003), da disse publikationer bidrager med uddybende indsigt i fænomenet. Fælles for publikationerne er, at *corporate branding* betragtes som organisatoriske forandringsprocesser, der omfatter arbejdet med organisationskultur, organisationens visioner og *image*. Alle tre områder understøtter hinanden i et gensidigt forhold. Netop denne tilgang til *corporate branding* er interessant, da konceptet i høj grad involverer interne og eksterne interessenter. Omdrejningspunktet for den udvalgte teori er derfor, at *corporate branding* er en proces, der udfolder sig via sociale flerfaglige interaktioner; flerfaglige interaktioner mellem organisationsmedarbejderne, kunder, leverandører og lignende interne såvel som eksterne interessenter. Derfor er ovenstående litteratur benyttet i rapporten.

Dermed udgør arbejdsproblem 1 del 2 i rapporten. Da litteraturen bygger på modne organisationer er kapitlet om *corporate branding* udelukkende en teoretisk redegørelse af fænomenet, der skal fungere som perspektivet på rapportens senere diskussioner og argumentationer i forbindelse med innovative opstartsvirksomheder.

1.2.2 Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder?

I rapportens tredje del behandles arbejdsproblem 2. Det er nødvendigt at opnå viden omkring, hvad der karakteriserer innovative opstartsvirksomheder ift. at diskutere og argumentere for forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder. Arbejdsproblem 2 lyder derfor:

Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder?

I forbindelse med at opnå indsigt i ovenstående er en yderligere kategorisering af denne type virksomhed nødvendig.

For det første er det essentielt at tilegne viden om, hvad organisationskultur er mhp. senere i rapporten at fokusere på den mere specielle organisationskultur i innovative opstartsvirksomheder. Fokus for afsnittet er bl.a. at redegøre for, hvorledes det er muligt at stimulere organisationskulturen - medarbejdernes adfærd - til at arbejde med givne målsætninger for virksomheden. Afsnittet argumenterer dermed for, hvorledes det er muligt at stimulere organisationskulturen således, at det understøtter arbejdet med *corporate branding*. Det omvendte gør sig også gældende, da forholdet mellem *corporate branding* og organisationskultur er gensidigt, hvilket blev præsenteret tidligere. Afsnittet bygger på forrige semesters arbejde.

Der eksisterer flere forskellige perspektiver på organisationkultur, hvoraf de mest fremtrædende er funktionalismen og symbolismen (Schultz 03: 22). Det funktionalistiske perspektiv er primært repræsenteret af Edgar Schein, der i bogen "*Organizational culture and leadership - a dynamic view*" (1985) præsenterer tankegangen bag perspektivet; at organisationer "har" en kultur. Det symbolske perspektiv bliver bl.a. præsenteret af Gareth Morgan i bogen "*Images of organization*" (1986), hvor symbolismen mener, at organisationer "er" kultur. De to nævnte værker udgør derfor afsnittets primære litteratur. Derudover inddrages bogen "Kultur i organisationer" (2003) af Majken Schultz som supplement til redegørelse af det symbolske perspektiv, da Schultz samler op på symbolismens mange fortaleres betragtninger. På baggrund af de to perspektiver på fænomenet udvikles et nyt perspektiv på organisationkultur. De to polariserende perspektiver på fænomenet, hhv. funktionalismen og symbolismen, er valgt mhp. at udvikle et nyt alsidigt og dynamisk perspektiv på fænomenet.

Udover ovenstående fokus på forståelse af organisationskultur er indsigt i entreprenørers adfærd af afgørende betydning for at kunne beskæftige sig med karakteristika for innovative opstartsvirksomheder, da disse primært udgøres af entreprenører. Fokus for afsnittet er derfor at redegøre for typiske karakteristika for entreprenørers adfærd og deres evner til at opstarte og drive virksomheder. Entreprenørers adfærd har været genstandsfelt for undersøgelser og analyser gennem mange år, men det er først fra slutningen af 1970'erne, at der for alvor kom fokus på forskningen (Beugelsdijk 07: 189, Sundbo 95: 130). Forskning inden for entreprenørers adfærd er specielt udbredt i USA, hvor der eksisterer specialiserede forskningscentre, der koncentrerer sig om disse områder (Christensen 05: 119). Derfor bygger afsnittet primært på artikler fra amerikanske forskere, hvoraf en af de mest fremtrædende er Saras D. Sarasvathy, der bla. arbejder på School of Business i Seattle og University of Virginia. Sarasvathy har alene, og i samarbejde med en flere medforfattere, publiceret en række artikler om entreprenørers adfærd. Artiklerne bygger på store studier af entreprenører og fælles for artiklerne er, at de ikke søger indsigt i entreprenører ud fra et specifikt perspektiv eller en specifik kontekst. Derudover bygger Sarasvathy's teorier på, at entreprenører i høj grad funderer og udvikler deres virksomheder på baggrund af flerfaglige sociale netværk; altså social interaktion. Afsnittet er således funderet på artiklerne *"Accounting for the future: Psychological aspects of effectual entrepreneurship"* (Sarasvathy, Dew, Read & Wiltbank: 03), *"What makes entrepreneurs entrepreneurial?"* (Sarasvathy 01), *"Effectuation, near-decomposability, and the creation and growth of entrepreneurial firms"* (Sarasvathy & Simon 00) og *"Entrepreneurial culture, regional innovativeness and economic growth"* (Beugelsdijk 07).

Samfundet - omverdenen - har stor betydning for undersøgelsen af karakteristika for innovative opstartsvirksomheder, da udviklingen i samfundet medfører konsekvenser for, og stiller krav til, hvorledes innovative opstartsvirksomheder må agere og tilpasse sig. Bl.a. medfører globaliseringen hårdere konkurrence, da konkurrencen nu ikke blot kommer fra lokale virksomheder men derimod også kommer fra virksomheder placeret andre steder i verden. Derfor er det nødvendigt at opnå indsigt i, hvad der karakteriserer det moderne samfund. Afsnittet bygger primært på Lars Qvortrups bøger *"Det hyperkomplekse samfund"* (2002), *"Det vidende samfund"* (2004) og *"Det lærende samfund"* (2005). Valget faldt på netop Qvortrups bøger, da han giver en bred karakteristik af det samfund, vi i dag lever i, men som i fremtiden formentlig vil blive endnu mere fremtrædende. Endvidere bygger Qvortrups litteratur på en systemisk optik, der også omfatter forholdet mellem samfunds- og organisationsniveau. Qvortrup analyserer og arbejder ud fra lange historiske linjer, hvor han har et skarpt blik for tendenser i samfundet til forskellige tider. Det gør ham i stand til at give et detaljeret billede af den omverden, der i stigende grad gør sig gældende for

moderne organisationer - herunder denne rapport's fokus innovative opstartsvirksomheder.

Endelig udgør begrebet innovation ligeledes et vigtigt område for undersøgelsen af rapportens andet underproblem². De litterære værker, der beskæftiger sig med begrebet innovation, fokuserer ofte på, hvordan virksomheder kan udvikle innovative rammer og dermed arbejde innovativt (Vej 04, Brown & Ulijn 04). Dvs., at der fokuseres på metodiske bidrag frem for et teoretisk fundament for hvad innovation er. Ift. denne rapport er det nødvendigt at undersøge, hvad innovation rent teoretisk set er - hvad det vil sige at være innovativ - ift. at kunne karakterisere innovative opstartsvirksomheder. Til dette formål benyttes bogen "Innovationsteori - tre paradigmer" (1995) af Jon Sundbo som det primære litterære værk. Sundbo leverer en omfattende beskrivelse af den historiske udvikling inden for innovationspraksis set i forhold til markedets udvikling og analyserer sig frem til tre faser af innovation fra 1880 og frem til 1995. Derudover inddrages artiklen "Innovation som situation - flerfaglighed som pædagogisk forudsætning for innovation" (2008) af Claus Rosenstand, da Rosenstand definerer, hvad innovation er, ved at sætte det i systemisk relation til andre begreber - herunder kultur. Afsnittet struktureres derfor naturligt efter de tre innovationsfaser, der leveres af Sundbo. Derudover kobles den historiske udvikling for *branding* - reklamer - sammen med de tidsmæssigt tilsvarende innovationsfaser mhp. at illustrere og diskutere forholdet mellem udviklingen inden for innovationspraksis og de tidssvarende brug af *branding*, som dengang blev udgjort af reklamer. Reklamens udvikling underbygges teoretisk af bogen "*Social communication in advertising*" (1990) af William Leiss, da Leiss diskuterer reklamens udvikling og afspejling i samfundets udvikling. Med andre ord diskuterer Leiss reklamens sociale rolle som en faktor, der påvirker samfundets udvikling.

Sundbos historiske beskrivelse af udviklingen inden for innovationspraksis frem til 1995, hvor hans bog blev udgivet, er i senere publikationer blevet viderebehandlet. Fælles for de efterfølgende publikationer af Sundbo er, at han fortsat mener, virksomheder i dag fokuserer på principperne bag den tredje innovationsfase. Det er nærværende rapport forfatters holdning, at der er sket videreudviklinger i samfundet der medfører, at virksomheder i dag ikke længere bør fokusere på principperne bag den tredje innovationsfase. Derfor argumenteres der slutteligt i dette afsnit, under del tre, for, at Sundbos oprindelige redegørelser for udviklingen inden for innovationspraksis kan videreudvikles. I takt med dette sammenholdes udviklingen inden for innovationspraksis med udviklingen inden for *corporate branding*, hvilket leder op til rapportens del fire.

² "Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder"

Dermed nedbrydes arbejdsproblem 2, "Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder?", i fire underarbejdsproblemer:

- Arbejdsproblem 2a: Hvad er organisationskultur?
- Arbejdsproblem 2b: Hvad karakteriserer entreprenørers adfærd?
- Arbejdsproblem 2c: Hvilke udfordringer stiller omverden innovative opstartsvirksomheder overfor?
- Arbejdsproblem 2d: Hvad er innovation?

Svaret på ovenstående arbejdsproblemer er fundamentet for at vende tilbage til rapportens teoretiske problem:

Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder?

Det er nu muligt at diskutere det teoretiske forhold mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder; og dermed svare på rapportens teoretiske problem.

Del fire omhandler derfor en argumentation for, at der er tale om en viderudvikling af de eksisterende tre innovationsfaser. I kapitlet argumenteres for videreudviklingen på baggrund af rapportens tidligere teoretiske redegørelser og diskussioner, hvorfor del fire bringer samtlige af rapportens tidligere udfoldelser i spil. Det resulterer i et skema for, hvorledes innovationspraksis kan betragtes i dag bl.a. på baggrund af de tendenser, der er at spore i samfundet. Dernæst udvides skemaet med principperne for *corporate branding* mhp. at give en forståelse for, hvorledes *corporate branding* hænger sammen med udviklingen af innovationspraksis. Dette leder videre til, i det sidste kapitel under del fire, at fokusere på forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder. Afsnittet er derfor svaret på rapportens overordnede problem³. Da kapitlet bygger på rapportens foregående udfoldelser, er omdrejningspunktet fortsat flerfaglig sociale interaktioner i forbindelse med besvarelsen af det teoretiske problem.

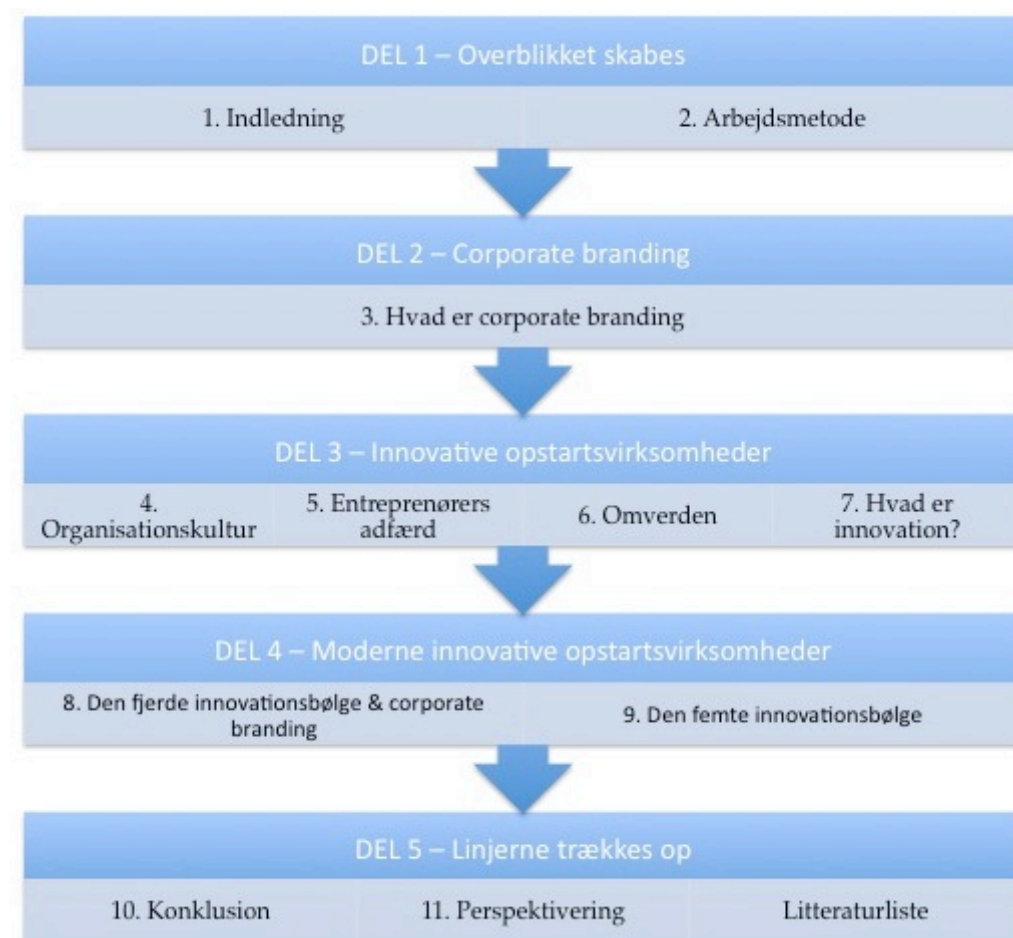
Rapporten afsluttes i del fem, hvor trådene samles i konklusionen, og der konkluderes på de resultater, der er fremkommet i rapporten.

³ "Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder?"

I kapitel elleve perspektiveres den opnåede viden mhp. at give bud på, hvad rapportens resultater kan bruges til i den videre akademiske forskning, eventuelt en phd-afhandling, eller praktisk arbejde.

Slutteligt indeholder del fem en litteraturliste for rapporten.

Med udgangspunkt i ovenstående arbejdsproblemer, er rapporten struktureret som det fremgår af figur 1.



Figur 1: Illustration af strukturen for nærværende rapport.

DEL 2

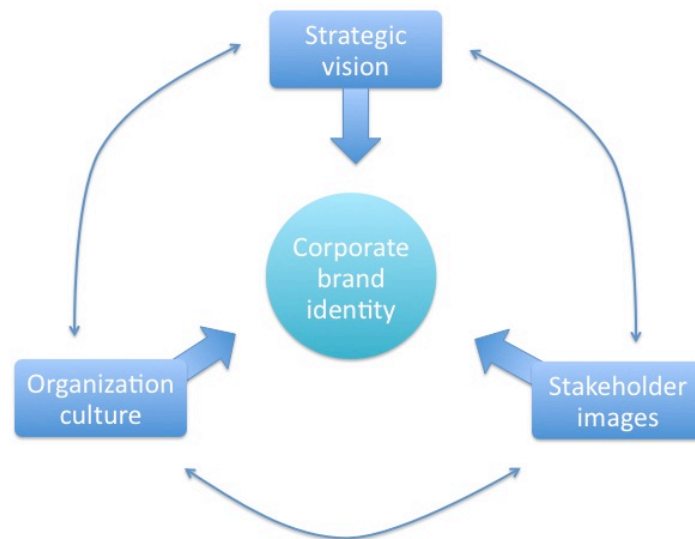
CORPORATE BRANDING

3. Hvad er corporate branding?

Corporate branding handler om at integrere arbejdet med *branding* af organisationen på tværs af organisationens afdelinger, så samtlige discipliner kommer i spil. Denne tilgang skyldes, at:

“Corporate branding can best be described as the process of creating, nurturing, and sustaining a mutually rewarding relationships between a company, its employees, and external stakeholders.” (Schultz et. al. 05: 48)

Det er her vigtigt at fremhæve, at *corporate branding* ifl. Schultz et. al. bygger på gensidige givtige forhold mellem organisationen og dens interne såvel som eksterne interessenter. Dette skaber et dynamisk samspil mellem parterne, der konstant påvirker og udvikler organisationens *corporate brand* identitet (Schultz et. al. 05: 48). Ifl. forfatterne udvikler alle organisationer en identitet med udgangspunkt i deres relationer til interne og eksterne interessenter, da mennesket søger at personificere ting, de har relationer og forhold til (Schultz et. al. 05: 48). Derfor skaber og udvikler det dynamiske forhold mellem organisationen, interne og eksterne interessenter organisationens *corporate brand* identitet. Dette forhold alene udgør dog ikke organisationens *corporate brand* identitet, da det udelukkende giver feedback på spørgsmål som “hvad synes medarbejderne om organisationen?”, “hvad synes andre om organisationen?” og generel indsigt i selve organisationens forståelse for sig selv (Schultz et. al. 05: 48). Det giver derfor ikke umiddelbart et fyldestgørende indtryk af organisationens *corporate brand* identitet, da identiteten ifl. Schultz et. al. ligeledes omfatter organisationens visioner og målsætninger. Derfor kan organisationens *corporate brand* identitet illustreres på følgende måde:



Figur 2: Det dynamiske forhold udgør organisationens identitet (Schultz et. al. 05: 50).

I figuren fremstår (1) konstellationen af den flerfaglige forståelse for arbejdet med *corporate branding*, (2) de dynamiske forhold mellem organisationen og dens interessenter samt (3) organisationens strategiske visioner. Organisationens *corporate brand identitet* (*corporate brand identity*) udgøres dermed af følgende områder (Schultz et. al. 05: 49 og Schultz & Hatch 03: 9-10):

<i>Organizational culture</i>	<i>Strategic vision</i>	<i>Stakeholder image</i>
Omhandler de interne værdier og grundlæggende antagelser, der er forankret i kulturen og manifesteret i, hvad medarbejderne føler for den organisation, de er en del af. Det er vigtigt, at det historiske perspektiv af kulturen tages med i betragtning, da det ikke blot handler om at tage et billede af den nuværende kultur, men i høj grad handler om at fastholde organisationens grundlæggende historiske kulturelle træk. (Schultz & Hatch 2008: 10).	Den centrale idé bag organisationen, der udtrykker ledelsens ambition for organisationens mål i fremtiden. Spørgsmål som hvad organisationen ønsker at blive kendt for, og hvordan dette skal lykkedes udgør typisk fundamentet for organisationens strategiske vision. (Schultz & Hatch 2008: 80).	Omhandler samtlige eksterne interessenters opfattelse af organisationen, herunder kunder, andelshavere eller aktionærer, medierne og lignende.

Corporate brand identity udgøres af krydsfeltet mellem de foregående områder (kultur, vision og *image*) og organisationens opfattelse af sig selv er deraf

afledt. Det er med andre ord organisationens *corporate brand*. Schultz et. al. tilføjer *identity* til *corporate brand*, da forfatterne mener, at organisationens identitet understøtter dens *corporate brand* da identitet ofte kommer til udtryk i form af værdier, trossætninger eller centrale idéer bag virksomhedens virke. I denne rapport oversættes *corporate brand identity* til *corporate brand*, da det er nærværende forfatters mening, at identitet (som Schultz et. al. beskriver det) i sig selv udgør en del af og kommer til udtryk i organisationens *corporate brand*.

"Corporate brand"

Begrebet er lig med organisationens identitet, der udgøres af interne og eksterne interessenters opfattelser af organisationen. Begrebet må ikke sidestilles med begrebet "corporate branding", der er selve processen i og arbejdet med branding af organisationen.

Egen definition

Ovenstående beskriver kort de enkelte områder i arbejdet med at skabe, udvikle og vedligeholde organisationens *corporate brand*, og samtidig viser det et paradoksalt problem i arbejdet med organisationens *corporate brand*:

"On the one hand, a corporate brand must express central ideas, symbols, and identity claims, which allow stakeholders to recognize and relate to the brand. On the other hand, the brand must be flexible, adaptive, and allow stakeholders to influence the brand as their needs and perceptions change over time and across markets." (Schultz et. al. 05: 53)

Organisationen er derfor presset til at give og tage, fortælle og lytte mhp. at udvikle dets *corporate brand*, da et *corporate brand* på den ene side skal udstråle konsistens og personlighed, som interessenter kan relatere til, og på den anden side være fleksibel ift. interessenternes og markedets behov og opfattelse af organisationens *corporate brand*. Denne dobbeltrolle kan uægtelig resultere i skel mellem kultur, *image* og vision. Eksempel på et skel kan være, at organisationen fx ønsker at udtrykke og stå for A i kundernes øjne (vision), men at kunderne opfatter organisationen som B (*image*). Jo større skel, jo større udfordring. Sådanne skel kan opstå med tiden, i takt med at der fx kommer flere kunder til, at andre typer kunder kommer til, eller at produkterne og ydelserne bliver benyttet på andre måder end tidligere. Det er vigtigt for organisationens arbejde med *corporate branding*, at eventuelle skel tages med i processen. Til dette formål opstiller Schultz et. al. en metode, der søger at komme sådanne udfordringer og konsekvenser af skel i møde.

3.1 Corporate branding som forandringsprocesser

Schultz & Hatch arbejder med en optik på *corporate branding* som organisatoriske forandringsprocesser på baggrund af de dynamiske forhold, der udspiller sig mellem organisationskultur, *image* og vision. *Corporate branding* kræver samarbejde og forandringer på tværs af hele organisationen, hvor fokus i høj grad ligger på involvering af interne og eksterne interessenter (herunder medarbejdere, kunder, leverandører, og andre interessenter), hvilket gør praktisering af *corporate branding* svært (Schultz et. al. 05: 182). Derfor tilgår Schultz & Hatch *corporate branding* som arbejdet med forandringer i organisationer, hvilket typisk foregår i cyklusser (Schultz et. al. 05: 184). De opstillede cyklusser er illustreret på nedenstående figur 3:



Figur 3: De fem cyklusser i arbejdet med corporate branding (Schultz et. al. 05: 185).

Alle fem cyklusser har indvirkning på organisationens *image*, kultur og vision, hvilket fremgår af figuren. Normalt beskæftiger man sig med cyklusserne fra centrum og ud, men den rækkefølge er ikke altid fordelagtigt, da det afhænger af, hvilken situation den givne virksomhed er i - ofte vil de enkelte cyklusser overlappe hinanden, hvilket der redegøres for i nedenstående afsnit (Schultz et. al. 05: 214).

Stating	Denne cyklus handler konkret om at undersøge og slå fast, hvad organisationen er og vil stå for samt at søge at sammenkæde dette med organisationsvisionen (Schultz & Hatch 2003: 11). I store organisationer benyttes denne cyklus ofte som udgangspunkt for at re-brande sig, fx på grund af ny strategi, faldende konkurrenceevne eller manglende evne til at tiltrække kunder (Schultz et. al. 2005: 189). Fundamentet for organisationens <i>corporate brand</i> skabes i denne cyklus, hvor grundlæggende undersøgelser af organisationens kultur og <i>image</i> er hovedredskaberne. Det er i denne cyklus, at eventuelle skel mellem vision, <i>image</i> og kultur klarlægges (på baggrund af nævnte undersøgelser), så disse kan benyttes konkret i arbejdet med organisationens <i>corporate brand</i> . Der skal derfor tages fat i eventuelle skel og arbejde med at minimere dem eller implementere dem, som en del af organisationens <i>corporate branding</i> , frem for at ignorere disse.
Organizing	<i>Organizing</i> fokuserer på at tilpasse organisationsstrukturen og arbejdsprocesser, så de understøtter organisationens <i>corporate brand</i> - fokus er på omstrukturering af organisationen (Schultz et. al. 2005: 194). Det kan fx være at nedrive væggene imellem kontorene og i stedet lave åbne kontorarealer. Formålet er derfor, i denne cyklus, at skabe sammenhæng mellem <i>corporate brand</i> og det, som organisationen signalerer internt (kultur) samt det organisationen signalerer eksternt (<i>image</i>). Schultz pointerer, at der i denne cyklus er stor fokus på, at lederne formår at give medarbejderne lov til at tage ansvar og i højere grad selv at arbejde efter den nye strategi. Formålet er, at medarbejderne motiveres til at arbejde for den nye strategi (Schultz et. al. 2005: 198).

Involving	Den tredje cyklus koncentrerer sig om aktivt at involvere interne og eksterne interessenter i realiseringen af organisationens <i>corporate brand</i> , og formålet med denne cyklus er derfor at understøtte visionen med organisationskultur og <i>image</i> (Schultz et. al. 2005: 199). I forhold til involvering af interne interessenter, kan dette fx ske via medarbejderworkshops. Ekstern involvering kan typisk foregå gennem afholdelse af events eller sponsering af begivenheder. I denne cyklus er der tale om en <i>bottom-up</i> proces, hvor realiseringen af organisationens <i>corporate brand</i> sker via aktiv involvering og indsats af interne og eksterne interessenter. Modsat kan <i>Organizing</i> cyklussen betragtes som en <i>top-down</i> proces, hvor ledelsen oppe fra søger at omstrukturere organisationen for derigennem at understøtte strategien og dermed dets <i>corporate brand</i> (Schultz & Hatch 2003: 16).
Integrating	I <i>Integrating</i> fokuseres der på at skabe et globalt integreret <i>corporate brand</i> på tværs af samtlige afdelinger (Schultz et al. 2005: 205-206). Det handler dog ikke om at skabe et 100 % integreret <i>corporate brand</i> , hvor alle afdelinger internt og eksternt kommunikerer 100 % ens, men derimod er der fokus på at den enkelte afdeling kommunikerer med fokus på den kultur og adfærd, der karakteriserer netop denne afdelings lokalområde og målgruppe. Kommunikationen skal dog afspejle og udtrykke organisationens overordnede <i>corporate brand</i> . Formålet er, at organisationens <i>corporate branding</i> tager højde for de kulturelle forskelle, der er på tværs af afdelingernes geografiske placeringer mhp. bedre at kunne kommunikere med de lokale målgrupper (Schultz & Hatch 2003: 11) - målgrupperne udgør i dette tilfælde både medarbejderne i den givne afdeling såvel som kunderne til denne og andre interessenter. Der er kulturelle forskelle på, hvordan fx medarbejdere i USA opfatter organisationens visioner modsat medarbejdere i Tyskland, og det samme kan siges om fx kunderne i USA og Tyskland. Derfor er det vigtigt, at disse kulturelle aspekter integreres i arbejdet med lokal tilpasning af organisationens <i>corporate brand</i> . Dermed foregår der en tilbagevenden til den foregående cyklus, <i>Involving</i> , der aktivt søger at involvere interne og eksterne interessenter.
Monitoring	Den sidste cyklus, <i>Monitoring</i> , fokuserer på at monitorere, hvorledes den nye strategi for organisationens <i>corporate branding</i> forløber og udvikler sig på tværs af organisationen (Schultz et al. 2005: 209). Det foregår bl.a. via gennemførelse af diverse undersøgelser, herunder kultur-, <i>image</i> - og målgruppeundersøgelser samt virksomhedsomdømme og organisationens emotionelle appel til eksterne interessenter. Viser undersøgelser eventuelle skel mellem fx det ønskede <i>image</i> og det aktuelle <i>image</i> , vil der ske en tilbagevenden til de tidligere cyklusser, da organisationen dermed igen bør arbejde med fx at tilpasse dets <i>corporate brand</i> til de lokale eksterne interessenters <i>image</i> eller søge at involvere disse via andre metoder end tidligere.

Arbejdet med de fem cyklusser handler overordnet om, hvordan organisationen kan arbejde med at skabe sammenhæng mellem kultur, *image* og strategisk vision. Dette finder sted både via en *top-down* og *bottom-up* proces internt i virksomheden, samt via tætte relationer til og involvering af eksterne interessenter. Fokus er generelt på at sikre, at eventuelle skel mellem de tre områder (kultur, *image* og vision) minimeres og monitoreres løbende, så hvis der opstår skel eller udvikling i disse, kan det konkret implementeres i selve *corporate branding* processen. Arbejdet med organisationens *corporate branding* skal derfor ikke betragtes som en tidsbestemt opgave, men derimod som en kontinuerlig proces, der med jævne mellemrum tages op til revurdering og revidering. Derfor er det ikke altid givtigt at begynde med den

første cyklus og slutte i den sidste. Afhængig af den givne organisations situation kan der være fordelagtigt at begynde med at gennemføre undersøgelser (*Monitoring*) eller søge at tilpasse kulturen i de enkelte afdelinger til lokalområdet eller lignende. Der vil derfor foregå frem- og tilbagevenden mellem de enkelte cyklusser, og især *Integrating* og *Involving* har en tendens til at overlappe hinanden. Formålet ved denne metode er, at eventuelle kriser, konflikter eller lignende kan fanges i opløbet og dermed bruges proaktivt til fordel for organisationen.

DEL 3

INNOVATIVE
OPSTARTSVIRKSOMHEDER

Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder?

Der findes ikke umiddelbart et endegyldigt svar på dette spørgsmål, da søgen efter svaret bygger på flere forskellige videnområder og er afhængig af den kontekst, innovative opstartsvirksomheder søges forstået i. Fx er der forskelle på karakteristika for innovative opstartsvirksomheder i Asien og Europa, da der eksisterer store kulturelle forskelle på disse verdensdele. Derudover er der også forskel på typiske træk for opstartsvirksomheder i bred forstand og innovative opstartsvirksomheder, hvorfor indsigt i hvad der karakteriserer innovative entreprenører er vigtigt.

Ud fra ovenstående udfolder nærværende del 3 sig i fire overordnede videnområder, der alle giver indsigt i, hvad der karakteriserer innovative opstartsvirksomheder. Perspektivet, rapporten arbejder ud fra, er *corporate branding*, og som beskrevet tidligere, udgør organisationskultur et vigtigt element i arbejdet med *corporate branding*. Derfor omhandler det første kapitel en teoretisk redegørelse for, hvad organisationskultur er. Afsnittet argumenterer derudover også for, hvorledes det teoretisk er muligt at stimulere og dermed påvirke organisationsmedlemmerne i en given retning, der understøtter og understøttes af organisationens *corporate branding*. Derfor lyder afsnittets arbejds spørgsmål således:

- Hvad er organisationskultur?

I forlængelse af ovenstående arbejds spørgsmål, redegøres der for typiske træk og personlige karakteristika for entreprenører. Formålet er at undersøge, hvad der adskiller non-entreprenører i bred forstand fra entreprenører, da entreprenører antageligt⁴ besidder andre egenskaber eller arbejdsmetoder end non-entreprenører. Andet arbejds spørgsmål lyder derfor som følgende:

- Hvad karakteriserer entreprenørers adfærd?

Ovenstående videnfelter er samlet under den overordnede paraply "interne videnområder" ift. fænomenet *corporate branding*. Fænomenet handler i lige så høj grad om, hvorledes de interne organisationsområder harmonerer med og understøtter, samt understøttes af, organisationens eksterne fokusområder. Derfor beskæftiger rapporten sig også med disse områder, og derfor skal virksomhedens omgivelser også med i behandlingen. I denne sammenhæng må globalisering betragtes som en afgørende faktor i arbejdet med innovative opstartsvirksomheders *corporate brand*, da virksomhedernes konkurrenter i

⁴ Mere om dette i afsnittet "Entreprenørers adfærd?".

dag ikke blot er nationale men globale virksomheder⁵. Derudover er omverden hyperkompleks (Qvortrup 02: 26), hvilket vil sige, at information i verden er løst koblet og altid vil forblive løst koblet i den forstand, at information kun tager midlertidig form efter iagttagelsesoptikken (Rosenstand 08: 21). Det kræver derfor indsigt i de konsekvenser, hyperkompleksiteten medfører for innovative opstartsvirksomheder samt, hvorledes virksomhederne bør agere ift., og navigere i, omverden. Det tredje arbejdsspørgsmål lyder derfor:

- Hvilke udfordringer stiller omverden innovative opstartsvirksomheder overfor?

Endelig skaber det sidste kapitel i del 3 et overblik over, hvad innovation er samt, hvordan innovation finder sted i opstartsvirksomheder. Fjerde arbejdsspørgsmål lyder derfor:

- Hvad er innovation?

På baggrund af ovenstående arbejdsspørgsmål redegøres der i næste kapitel for organisationskultur.

⁵ Virksomheder der er repræsenteret forskellige steder i verden enten i form af fysiske afdelinger eller i form af indirekte konkurrence - fx kan virksomheder være lokaliseret i Danmark men konkurrere på det Amerikanske marked.

4. Organisationskultur

De funktionalistiske og symbolske perspektiver må betragtes som modpoler til hinanden, da de bygger på diametralt forskellige opfattelser af organisationskultur⁶. Derudover er perspektiverne de to mest fremtrædende inden for organisationskultur (Schultz 03: 16). På baggrund af teoretiske redegørelser for de to perspektiver udvikles et nyt perspektiv mhp. at skabe en dynamisk forståelse for organisationskultur, der trækker på de to videnskabelige traditioner, der knytter an til henholdsvis funktionalismen og symbolismen. Med udgangspunkt i det nye perspektiv argumenteres der for, hvorledes det er muligt at stimulere medarbejdernes adfærd i målet på at få medarbejderne til at arbejde efter nye målsætninger; altså søge at påvirke organisationskulturen. Afsnittet bygger på nærværende forfatters arbejde på forrige semester.

“Organisation”

“Et nyt socialsystem kan dannes på den måde, at der opstilles bestemte regler for at tilhøre eller ikke tilhøre det pågældende system. Sådanne sociale systemer, der er indlejret i samfundet som overordnet socialsystem, kan man kalde organisationer.”

Qvortrup 05: 189

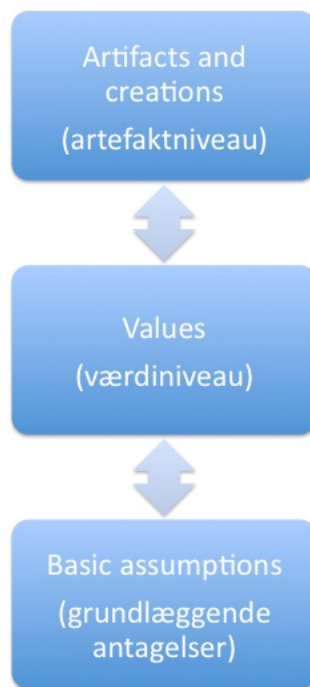
4.1 Funktionalistisk perspektiv

Ifølge funktionalismen betragtes kulturen som en funktion i organisationen på lige fod med fx organisationsstrukturen eller lignende. Dvs., at kulturen bevidst kan manipuleres og dermed benyttes som et redskab (fra ledelsens side) til fx at understøtte organisationens strategi. Det sker på baggrund af intern integration - hvor fokus er på udvikling af organisationen herunder udvikling af medarbejdernes adfærd - og ekstern tilpasning til organisationens dynamiske og konstant foranderlige omgivelser. Forandringer der konstant kræver, at organisationen formår at tilpasse sig (Schein 85: 9). Det er funktionalismens opfattelse, at intern integration og ekstern tilpasning er et redskab til at sikre, at organisationen kan overleve på markedet - organisationskultur kan derfor betragtes som en overlevelsesfunktion eller -mekanisme (Schein 85: 50-51).

Overlevelsesmekanismen er ifølge funktionalismen bestemte handlinger i den givne organisation, som de enkelte medarbejdere skal lære at udføre i specifikke situationer. Formålet er, at de handlinger med tiden forankres i den enkelte medarbejder - i form af ubevidste adfærd. Denne adfærd udgør, ifl. Schein, det dybest liggende niveau i kulturen og kaldes for de grundlæggende antagelser (*basic assumptions*). Niveaue betragtes som kernen i

⁶ Se afsnittet “Arbejdsmetode”.

organisationskulturen (Schein 85: 9). Derudover eksisterer der yderligere to niveauer:



Figur 4: Kulturelle niveauer i organisationen if. funktionalismen (Schein 85: 14).

Niveauet over de grundlæggende antagelser er værdiniveauet, der både udgøres af ubevidste og bevidste handlinger. I dette niveau bliver nye handlinger italesat og afprøvet af medarbejderne, hvorfor niveauet betragtes som semi-bevidst. Niveauet betragtes som overgangen fra bevidste handlinger til fastforankret ubevidste handlinger i det underste niveau (Schein 85: 14). Øverst i modellen findes artefaktniveauet, der omfatter alt fra organisationens logo over fysisk indretning af kontorene til visuel og auditiv adfærd hos medarbejderne, herunder skrift og sprog. Dette niveau er derfor synligt og kan benyttes af ledelsen, til at udtrykke og understøtte værdier for organisationen. Der opstår et flow mellem de forskellige niveauer, hvilket er illustreret med pilene på figur 4. Flowet kan fx komme til udtryk ved, at der sættes nye værdier, der medfører nye handlinger, som medarbejderne skal udføre i givne situationer. Handlingerne bliver italesat og afprøvet, hvorefter de enten forkastes eller forankres i det underste niveau som grundlæggende

antagelser. Værdierne kan understøttes af fysiske artefakter, hvorfor der ligeledes sker et flow mellem de øverste to niveauer⁷.

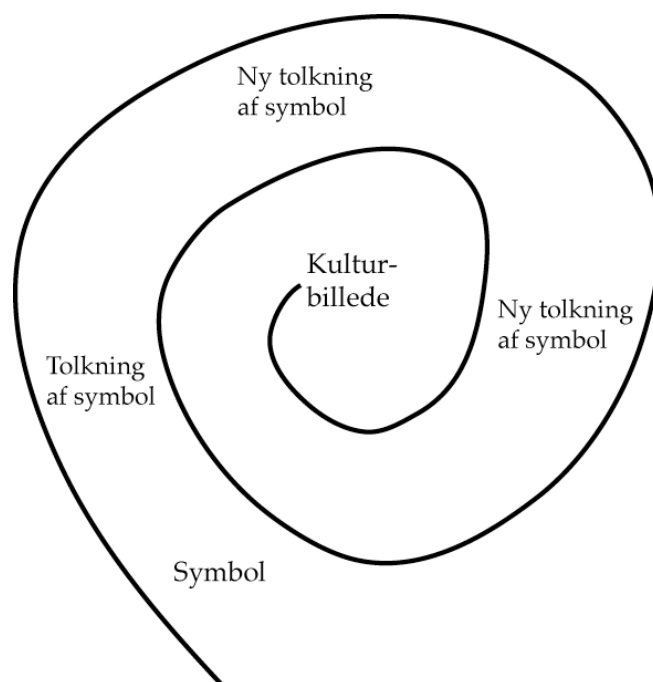
I følge Schein udgør de grundlæggende antagelser, som tidligere beskrevet, det dybest liggende niveau i organisationens kultur, hvilket består af medarbejdernes fælles ubevidste handlinger og fundamentale træk. Der er med andre ord tale om en generalisering af medarbejdernes adfærd, da dette niveau repræsenterer de implicitte og ubevidste handlinger hos medarbejderne i forhold til organisationen. De to øvre niveauer betragtes som manifestationer af det underste niveau (Schein 85: 14). Ledelsen kan dermed benytte den funktionalistiske tilgang til at påvirke medarbejdernes adfærd i en ønsket retning.

4.2 Symbolistisk perspektiv

Symbolismen antager, modsat funktionalismen, at individet selv skaber sin forståelse for virkeligheden og dermed forståelse for, hvorledes man bør handle i givne situationer (Schultz 03: 69). I følge Gareth Morgan betragter symbolismen kultur som menneskelige systemer bestående af sociale processer og relationer, hvorudfra individet søger at skabe forståelse for givne handlinger og fænomener (Morgan 86: 128). Dermed kan ledelsen fx ikke forvente, at det er muligt at styre kulturen i en ønsket retning, da den enkelte medarbejder definerer sin egen forståelse for situationen og handlingen (fænomenet). Fænomener er ifl. symbolismen socialt funderet, hvilket vil sige, at det samme fænomen kan have forskellig betydning fra individ til individ (Schultz 03: 70): Et fænomen bliver først til et symbol for individet, når det ikke opfattes som det, det reelt er, men derimod opfattes som den mening, de enkelte individ tillægger fænomenet - og dette kan foregå på et bevidst som ubevidst plan. Hvor funktionalismen postulerer, at handlinger *“finder sted ud fra et mekanisk årsags-virkningsforhold eller funktionel (overlevelses - eget ord) hensigtsmæssighed”*, mener symbolismen derimod, at handlinger sker ud fra *“sociale forestillinger om, hvilken betydning forskellige handlinger har for organisationens medlemmer”* (Schultz 03: 70). Ledelsen kan derfor ikke skære samtlige medarbejdere over én kam, men må tage udgangspunkt i det enkelte individ mhp. at søge at få vedkommende til at arbejde i en given retning.

⁷ Udover redegørelsen for de kulturelle niveauer i organisationer, opstiller Schein 11 arbejdsområder, ledelsen konkret kan benytte mhp. at skabe intern integration og ekstern tilpasning (Schein 85: 54-79). Det er et forsøg på at underbygge påstanden om, at organisationskultur kan betragtes som et redskab til at styre organisationen i en given retning. Arbejdsområderne søger at minimere interne konflikter ift. den eksterne tilpasning til omverden, så organisationen optimerer dens chancer for at overleve. Arbejdsområderne behandles ikke yderligere her, da de ikke bidrager yderligere til forståelsen af funktionalismens perspektiv på organisationskultur. Arbejdsområder skal dog benævnes, da det er en central del af funktionalismen.

Da de symbolske processer finder sted på tværs af samtlige organisationsmedlemmer, kan en organisation defineres som "værende" kultur. Dermed er organisationskulturen subjektivt forankret og i konstant forandring pga. medarbejdernes konstante gentolkninger af fænomenerne (virkeligheden) (Schultz 03: 72). Den konstante subjektive tolkning af fænomener i organisationen gør, at kulturen skal indkredses og skabes i serier af fortolkninger, også kaldet fortolkningsspiraler mhp. at danne et billede af kulturen.



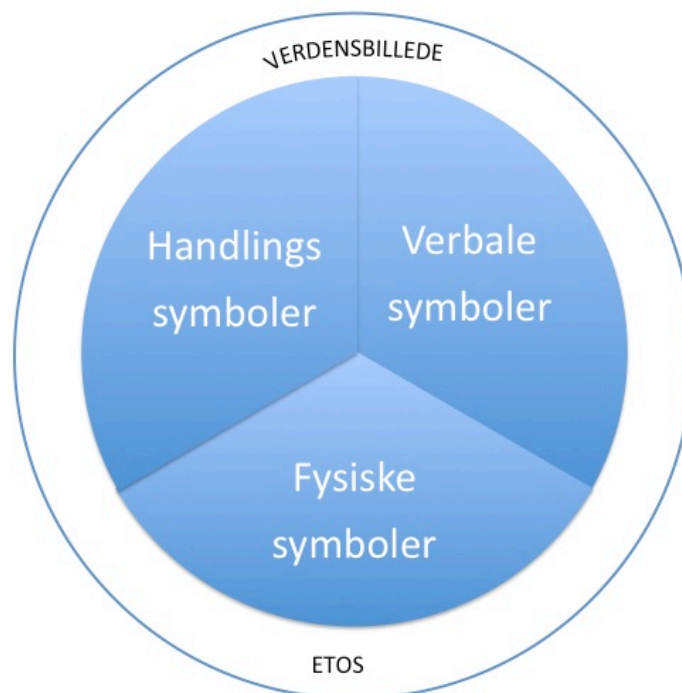
Figur 5: Illustration af fortolkningsspiral. Frit efter Schultz's model (Schultz 03: 83).

Udgangspunktet for fortolkningsspiralerne kan inddeles i kategorierne fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler (Morgan 86: 121, 123):

Fysiske symboler	Handlingssymboler	Verbale symboler
Fysiske symboler (også kaldet artefakter) er fysiske ting eller elementer, der findes i organisationen, som fx møbler.	Handlingssymboler er fx traditioner, ceremonier, og ritualer, der alle finder sted i organisationen og som tillægges værdi og betydning af medarbejderne.	Verbale symboler omfatter bl.a. historier, myter og talemåder, der omhandler organisationen eller finder sted i denne.

Ofte vil der være sammenhæng mellem de tre kategorier af symboler ift. det enkelte individs forståelse af fænomenet. Nye symboler kan spille ind ift. individets første tolkning af symbolet og dermed påvirke individets forståelse,

hvorved der vil foregå en kontinuerlig tolkning af symbolerne (se figur 5). Det kan fx ske, hvis et fysisk symbol som et skrivebord i sig selv er genstand for tolkning men derudover også indgår i en historie eller myte i organisationens levetid (Schultz 03: 82, 96-97). Således skabes der mønstre på tværs af kategorierne, hvormed der åbnes op for nye serier af fortolkninger (nye spiraler), der kan bidrage med nye vinkler på organisationskulturen. Organisationskultur er derfor ikke et fastforankret element i organisationen men derimod en proces, der konstant er i forandring på tværs af organisationen (Morgan 86: 131, 139). Medarbejdernes adfærd kan derfor ikke generaliseres, hvorfor essensen af en organisationskultur ikke blot kan forankres entydigt på tværs af samtlige medarbejdere. Det symbolistiske perspektiv søger derimod at skabe et billede af organisationskulturen ved at analysere de forskellige mønstre, der dannes mellem de forskellige symboler i organisationen, som beskrevet tidligere. I søgen efter at skabe et billede af organisationskulturen, inddeles mønstrene i hhv. (1) verdensbillede, der udgøres af medarbejderens billede af, hvordan virkeligheden ser ud og fungerer, og (2) etos, *“der er organisationsmedlemmernes kvalitative og moralske opfattelse af sig selv og livet”* (Schultz 03: 78).



Figur 6: Organisationskulturen illustreret som et billede bestående af verdensbillede og etos (Schultz 03: 81).

Umiddelbart kan verdensbillede minde om de grundlæggende antagelser hos det funktionalistiske perspektiv, og etos kan henlede tankerne på værdiniveauet. Der er dog fundamentale forskelle på de to perspektiver: Værdiniveauet og de grundlæggende antagelser hænger sammen i et flow og kan deraf udledes af hinanden, mens verdensbillede og etos umiddelbart ingen relation har og derfor ikke kan betragtes som sammenhængende. Verdensbillede og etos kan derimod give vidt forskellige billeder af den samme organisationskultur afhængigt af det oprindelige symbolske udgangspunkt for analysen (Schultz 03: 78).

4.3 Et nyt perspektiv på organisationskultur

Symbolismen og funktionalismen har begge til formål at skabe kulturel indsigt i organisationer. Et praktiskorienteret problem ved funktionalismens tilgang til kulturindsigt er den brede empiriske tilgang, hvor samtlige artefakter, værdier og grundlæggende antagelser er genstand for kulturanalyse. Med andre ord vil funktionalismen skabe et helhedsbillede af kulturen, ved at analysere alle tre niveauer, da de er sammenkædede og kan afledes af hinanden.

Symbolismen benytter derimod en mere snæver og mindre struktureret tilgang til kulturindsigt, da et enkelt symbol (fysisk-, handlings- eller verbalt symbol) bliver benyttet som empirisk indgangsvinkel. Denne tilgang er givtig, hvis der ønskes kulturel indsigt ift. fx et specifikt fænomen, en specifik handling eller verbal ytring. Den frie empiriske tilgang medfører muligheden for konstant at tilkoble og følge nye symboler, hvorved der konstant sker forandringer ift. det oprindelige udgangspunkt. Det kan teoretisk set ende i en kontinuerlig analyseproces, der aldrig stopper og dermed aldrig giver et fyldestgørende billede af kulturen.

Derudover fremgår det tydeligt af ovenstående teoretiske redegørelser, at de to perspektiver arbejder ud fra to vidt forskellige videnskabsteoretiske forståelser for individet - medarbejderen i organisationen. Men da begge perspektiver bidrager med relevante tilgange til og opfattelser af organisationskultur, kan nærværende forfatter ikke ensidigt tillægge sig ét af perspektiverne. Derfor argumenteres der i dette afsnit for et nyt perspektiv på organisationskultur, der tager udgangspunkt i både funktionalismen og symbolismen. Et perspektiv, der skal betragtes ud fra et *corporate branding* syn.

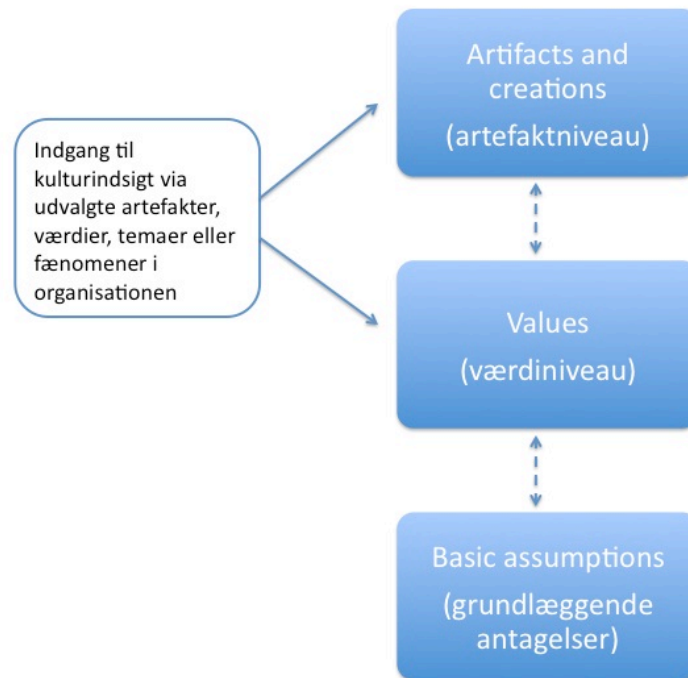
4.3.1 Et nyt perspektiv

Set ud fra en *corporate branding* vinkel, har organisationskulturen stor indflydelse⁸. Nærværende forfatters syn på individet afspejler symbolismens opfattelse, hvor individet skaber egne meninger om virkeligheden med

⁸ Se afsnittet "Corporate branding".

udgangspunkt i egne tolkninger af fænomener. Denne opfattelse kom også til udtryk tidligere i rapporten, hvor der blev argumenteret for forfatterernes forståelse for, at viden skabes via social interaktion; individet er altså ikke ydrestyret men indrestyret. I den forbindelse betragtes symbolismens tilgang som den optimale, da den bygger på samme forståelse for individet, og går selektivt til værks, hvorfor medarbejdernes ytringer kan benyttes som indgangsvinkel til kulturforståelsen. Det skal dog pointeres her, at den traditionelle symbolske tilgang komprimeres således, at der ikke opstår mulighed for kontinuerlig analyse ved at inddrage flere symboler undervejs og følge disse. Analysen stopper altså ved individernes eksakte ytringer frem for at undersøge, hvilke tolkningsaspekter der ligger til grund for ytringerne.

Af hensyn til at skabe et mere struktureret overblik af kulturen tillægges funktionalismens niveaudeling af kulturen. Det skal ikke forstås således, at funktionalismens tilgang til kulturanalysen tillægges det nye perspektiv, men derimod at funktionalismens niveaudeling, som en platform til at skabe et overblik over kulturen tillægges. Måden, hvorpå kulturen deles ind i synlige artefakter, semi-bevidste værdier og ubevidste grundlæggende antagelser, giver et godt overblik over de forskellige bevidsthedsniveauer i organisationskulturen. Symbolismen benytter nemlig ikke nogen struktureret form for opsamlings- eller overbliksskema over de givne fortolkningsspiraler med den fare, at kulturbilledet blot bliver usammenhængende og med mange løse ender, der løber i mangfoldige retninger. Ved at kombinere den symbolske tilgang med funktionalismens forståelse for bevidstheds niveaudeling af kulturen, skabes et videnskabeligt redskab til (1) at tilgå en kulturanalyse, hvor medarbejdernes eksakte ytringer er omdrejningspunktet, og (2) en platform til at skabe et struktureret overblik over kulturen. Dette er illustreret i figur 7.



Figur 7: Illustration af perspektivet på organisationskulturen som en kombination af funktionalismens niveaudeling af kulturen og symbolismens tilgang til indsigt i kulturen. Det fremgår af illustrationen, hvorledes medarbejdernes eksakte ytringer omkring det tilspurgte fænomen er basis for kulturindsigten.

Det fremgår af figuren, hvorledes den symbolskinspirerede tilgang til kulturindsigt finder sted i artefakt- og værdiniveauet. Da symbolismen tilbyder målrettede tolkninger, hvor en analyse ikke omfatter alle data, men derimod tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders ytringer, kan det samme artefakt eller værdi have mangfoldige betydninger og skabe forskellige meninger på tværs af medarbejderne. Disse individuelle ytringer og meninger omkring det tilspurgte indgår som individets kulturelle opfattelse af organisationen som helhed jf. verdensbillede og etos. Samtlige medarbejders meninger ekspliciteres i deres ubevidste handlinger, hvorfor det underste niveau (grundlæggende antagelser) udgøres af alle medarbejdernes individuelle adfærd. Da medarbejdernes adfærd ikke er ens og ikke kan ensrettes, er det ikke muligt at forandre samtlige medarbejdere på samme måde, som funktionalismen postulerer. Derfor er pilene mellem de tre niveauer stiplede for at illustrere, at der ikke, som under den funktionalistiske tilgang, er tale om et 1:1 forhold; de tre niveauer kan ikke afledes af hinanden men derimod påvirker de hinanden. Derfor er organisationen kultur, da kulturen udfoldes i sociale interaktioner mellem medarbejderne og deres tolkninger af givne symboler.

Men hvorledes er det så muligt at stimulere kulturen i virksomheden, som det første arbejdsspørgsmål lød for dette kapitel? Det bliver besvaret i næste afsnit.

4.4 Hvorledes er det muligt at stimulere kulturen i virksomheden?

På baggrund af ovenstående teoretiske model af organisationskultur, argumenteres der nu for, hvorledes modellen i praksis kan benyttes til at stimulere medarbejderne. Det skal fortsat betragtes ud fra et *corporate branding* perspektiv jf. afsnittet "*Corporate branding*", hvis formål er at differentiere og positionere organisationen ift. konkurrenterne, samt at skabe følelsesmæssige relationer mellem organisationen og dens interne samt eksterne interessenter. Dermed kan kulturen betragtes som medarbejdernes adfærd, hvilket ledelsen aktivt kan søge at stimulere til at arbejde efter givne målsætninger i forbindelse med *corporate branding* processen.

Trods perspektivets brug af funktionalismens niveaudeling af kulturen, adskiller det nye perspektivs syn på medarbejderne sig markant fra funktionalismens. Det er ikke muligt at skære samtlige medarbejdere over én kam, og fortælle dem at "sådan og sådan er det". Da medarbejderne danner deres egne meninger og tolkninger af fænomener, er det ikke muligt at forandre kulturen (som funktionalismen postulerer det er), men det er derimod muligt at søge at skabe ny mening for den enkelte medarbejder ift. givne målsætninger. Hvis virksomheden ikke selv besidder evnerne til at arbejde med de enkelte medarbejdere mhp. at skabe mening omkring de nye målsætninger, kan konsulenter indkaldes, hvilket typisk finder sted i store organisationer. Et praktisk eksempel på dette kan være, at konsulenten søger at skabe ny mening og værdi for det enkelte medlem ift. fx organisationens nyudviklede vision. Kun via denne metode kan konsulenten søge at påvirke medarbejdernes adfærd, så medarbejderne arbejder målrettet efter organisationens vision. Det er dermed ikke muligt at forandre kulturen. Det er derimod muligt, at stimulere medarbejderne til selv at skabe ny mening for dem, som stemmer overens med organisations målsætninger. Det er ikke sikkert, at det vil lykkes at skabe sammenhængende mening for individet i forhold til organisationens vision. Der gives altså ingen sikkerhed for, at processen lykkes. Lykkes processen, forankres medarbejdernes handlinger som ubevidst adfærd i det underste niveau; grundlæggende antagelser.

Det perspektiv, der er lagt i rapporten, iagttager kulturen som en "levende enhed" bestående af reflekterende individer, der er indrestyret og kan stimuleres med kommunikation og handlinger. Dette syn kombineres med funktionalismens opfattelse af organisationskultur som en funktion til at sikre organisationens overlevelse på markedet via intern integration og ekstern tilpasning, hvilket også kom til udtryk i kapitlet "*Corporate branding*". Denne kombination må betragtes som en fordel, da det symbolske og funktionalistiske perspektiv hver især tilfører det nye perspektiv unikke metoder og betragtninger i arbejdet med at opnå indsigt i organisationskulturen samt stimulere medarbejderne ift. *corporate branding* processen. Da organisationsmedlemmerne betragtes ud fra symbolismens

opfattelse af individer som reflekterende og i stand til individuelt at skabe mening om virkeligheden, stiller perspektivet en metode til rådighed, hvorudfra fx konsulenten kan søge at skabe ny mening for medarbejderen ift. givne symboler og fænomener. Denne metode søger at stimulere medarbejderens adfærd, hvilket derved påvirker organisationskulturen. Trods denne symbolistisk inspirerede videnskabsteoretiske individforståelse betragtes ydre påvirkninger i form af kommunikation og handlinger ligeledes som en måde at stimulere medarbejderens adfærd på. Dermed er det muligt at stimulere medarbejdernes adfærd (organisationskulturen).

5. Entreprenørers adfærd

I forlængelse af ovenstående afsnit om et nyt perspektiv på organisationskultur har nærværende afsnit til formål at opnå dybere indsigt i den adfærd, der karakteriserer entreprenører i innovative opstartsvirksomheder - de personer, der primært udgør organisationskulturen i innovative opstartsvirksomheder. Afsnittet søger derfor at svare på dette kapitels andet arbejdsspørgsmål:

"Entreprenør"

"An entrepreneur is a person who undertakes a wealth-creating and value adding process, through incubating ideas, assembling resources and making things happen."

(Ulijn & Fayolle 04: 205)

- Hvad karakteriserer entreprenørers adfærd?

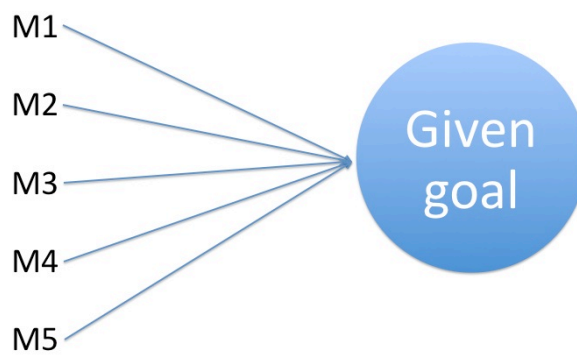
Afsnittet bygger primært på nyere forskningsartikler fra diverse tidsskrifter, som der blev argumenteret for i afsnittet "Arbejdsmetode". Det skyldes, at de fleste bøger omhandlende entreprenørers adfærd oftest sættes i specifikke kontekster, hvorudfra entreprenørers adfærd bliver beskrevet (Brown & Ulijn 04: 21). Fx beskrives entreprenører ofte ud fra nationalkulturmæssige aspekter. Det skyldes, at bl.a. nationalkulturen har stor indflydelse på og påvirkning af entreprenørskab og iværksætteri, hvorfor nationalkulturen spiller en stor rolle fx ift. antallet af entreprenører og de forudsætninger, entreprenørerne har. Fx har der de seneste 10-15 år været stigende fokus på iværksætteri i Danmark, hvorfor tilbud i form af fx kurser, konsulenthjælp og -rådgivning er stigende. Dette kapitel har til hensigt at opnå indsigt i entreprenørers adfærd uafhængig af situationen, da rapporten skaber en kobling mellem entreprenørers adfærd og *corporate branding*⁹. I den forbindelse er det nødvendigt at redegøre for entreprenørers adfærd uafhængig af videnområde og marked. Det er derfor ikke hensigtsmæssigt ift. rapportens problem fx at redegøre for entreprenørers adfærd ift. handlen mellem USA og Asien. Derfor redegør rapporten for entreprenørers adfærd i almindelighed.

5.1 Effectual reasoning

Et af de grundlæggende karaktertræk hos entreprenører, der adskiller dem fra non-entreprenører, er entreprenørers måde at arbejde på. I følge Sarasvathy arbejder entreprenører ud fra en tankegang kaldet *effectuation* (Sarasvathy et.

⁹ jf. rapportens teoretiske problem: "Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder".

al. 03: 5). *Effectuation* er en arbejdsmetode, der oversat til dansk kan forstås som iværksættelse og udførelse¹⁰. *Effectual* skal forstås som det inverse begreb af *causal*, som på dansk betyder kausal. Når noget er kausalt, kan det betragtes ud fra et 1:1 (læs "et-til-et") forhold mellem årsag og virkning¹¹. Et eksempel på et kausalt ræsonnement er, at markedsføre mod en specifik målgruppe på baggrund af undersøgelser der viser, at netop den målgruppe potentielt set vil generere det største overskud. Kausalt ræsonnement er illustreret i nedenstående figur 8.



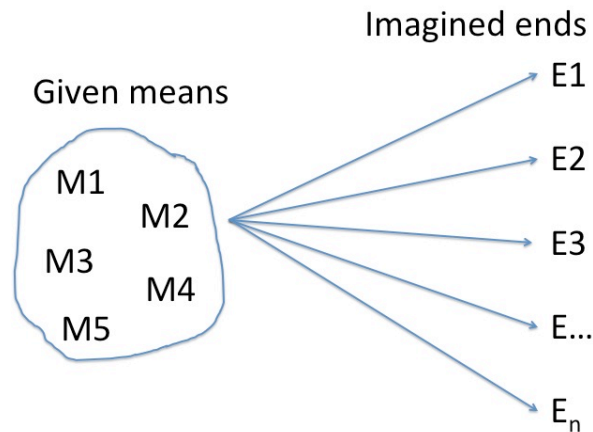
Figur 8: Illustration af kausal ræsonnement, hvor personen vælger imellem forskellige ressourcer mhp. at opnå et givent mål (Sarasvathy 01: 3).

Det fremgår af figuren, hvorledes personen udvælger en given ressource, til at indfri det prædefinerede mål ud fra en ønsket hensigt - som fx at generere størst mulig omsætning eller minimere omkostninger.

Det modsatte gør sig ifl. Sarasvathy gældende for *effectual reasoning*, da målet ikke er givet på forhånd; der er altså ikke tale om et 1:1 forhold. Hvor *causal reasoning* har defineret problemet og målet på forhånd og derudfra stiller en række ressourcer til rådighed for at løse problemet og nå målet, arbejder *effectual reasoning* ikke nødvendigvis ud fra definerede målsætninger (Sarasvathy 01: 2-3). I stedet for at fokusere på et givent mål, fokuserer entreprenører på de ressourcer, der er til rådighed. Ressourcer er både entreprenørers faglige kompetencer men også de ressourcer, entreprenørers netværk stiller til rådighed. Dermed søger entreprenører at kombinere de givne ressourcer mhp. at løse de givne udfordringer. Det er i processen af kombinationen af de givne ressourcer, at potentielle mål kan opstå. Med andre ord kender entreprenører til problemet men ikke til målet:

¹⁰ Jf. ordbogen.com.

¹¹ Vi så fx tidligere, hvorledes der udfolder sig et 1:1 forhold mellem niveauerne i organisationskulturen ifl. det funktionalistiske perspektiv.



Figur 9: Illustration af effectual reasoning, hvor entreprenører vælger imellem og kombinerer forskellige ressourcer mhp. at løse opgaven. Afhængig af kombinationen kan forskellige mål opstå (Sarasvathy 01: 3).

Ved konstant at søge at skabe nye kombinationer af ressourcer formår entreprenører altså konstant at skabe nye mål (Sarasvathy et. al. 03: 13). Mål, som ikke vil være synlige ved en problemorienteret tilgang. På grund af denne arbejdsmetode opretholder entreprenører en vis form for usikkerhed, da målet teoretisk set kan blive ved med at forandre sig i takt med konstellationen af ressourcer. Med andre ord er entreprenørers evne til konstant at opretholde usikkerhed med til konstant at skabe potentielle nye mål.

På ovenstående figur 9 fremgår det, at entreprenører tager udgangspunkt i tilgængelige ressourcer. I følge Sarasvathy kan ressourcerne inddeles i tre overordnede kategorier (Sarasvathy 01: 3 & Sarasvathy et. al. 03: 12):

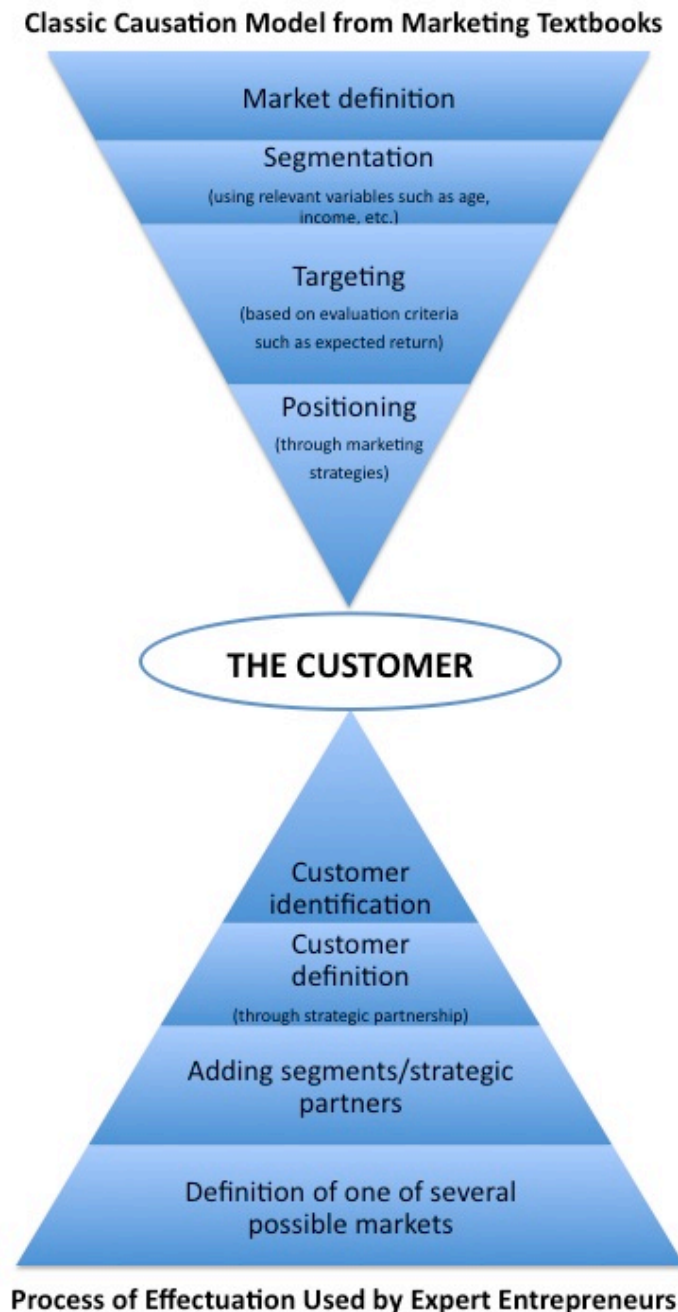
- entreprenørers personlighed
- entreprenørers faglighed
- entreprenørers netværk

Med udgangspunkt i ressourcerne forestiller entreprenører sig den virkning, kombinationen af forskellige ressourcer kan resultere i. Umiddelbart derefter udvælger og realiserer entreprenører forestillingen og griber derfor hurtigt til handling:

“Unlike causal reasoning that comes to life through careful planning and subsequent execution, effectual reasoning lives and breathes execution. Plans are made and unmade and revised and recast through action and interaction with others on a daily basis.” (Sarasvathy 01: 3)

Entreprenører fokuserer altså i højere grad på handling frem for planlægning. Handlingerne sker på baggrund af entreprenørers egne evner og erfaringer og bliver i høj grad ført ud i livet i samarbejde med andre personer fra deres netværk. Entreprenører ved derfor ikke på forhånd, hvad slutresultatet eller målet bliver men reviderer løbende planerne på baggrund af den nye viden, der konstant bliver genereret via konstellationen af ressourcer. Dvs., at hvis den visualiserede forestilling viser sig ikke at resultere i den ønskede effekt, griber entreprenører til en anden handling. *Effectual reasoning* søger derfor at skabe forretningsmuligheder i fremtiden på baggrund af sammensætning af ressourcer. Entreprenører arbejder dermed ud fra idéen om, at *"to the extent that we can control the future, we do not need to predict it"* (Sarasvathy 01: 6). Det modsatte er gældende for det kausale ræsonnement, der søger at skabe sikkerhed og tryghed ved at søge at forudsige fremtiden mhp. at undgå negative overraskelser (Sarasvathy et. al. 03: 14). Non-entreprenørers arbejdsmetode er derfor, at *"to the extent that we can predict the future, we can control it."* (Sarasvathy 01: 6). Eventuelle overraskelser ser entreprenører derimod som udfordringer, der kan benyttes til noget positivt. Fremkomsten af overraskelser kan drive entreprenører i nye retninger ved at indgå samarbejde med yderligere samarbejdspartnere mhp. at overleve "overraskelserne". Dermed kan der igen opstå nye vinkler på ydelsen eller nye markeder, hvorfor overraskelsen kan betragtes som en fordel (Sarasvathy 01: 6).

Set i forhold til traditionel marketing realiseres den kausale tankegang bl.a. ved at foretage markedsundersøgelser, målgruppeanalyser og lignende. Processerne for de to principper, kausal ræsonnement og *effectual reasoning*, er illustreret ud fra et marketing perspektiv i figur 10.



Figur 10: Kausal ræsonnement overfor effectual reasoning set i forhold til marketing (Sarasvathy 01: 4).

Ift. den kausale tankegang defineres markedet indledningsvist, hvorefter segmentering og efterfølgende udarbejdelse af en målrettet strategi mod det udvalgte segment finder sted. Dernæst søger non-entreprenører at positionere produktet eller servicen på markedet på baggrund af de foregående analysere og strategier mhp. at ramme kunderne.

Entreprenører vender processen på hovedet og tager udgangspunkt i kunden og går direkte til denne med det givne produkt eller den givne service - ofte før produktet er færdigudviklet (Sarasvathy 01: 5). Antallet af potentielle kunder, entreprenører kontakter, kan være meget forskelligt - det kan sågar være én kunde, der udgør grundlaget for at arbejde videre med idéen (Sarasvathy & Simon 00: 16). Dermed får entreprenører på et tidligt stadie feedback og viden indhentet bl.a. om hvilke personer, produktet henvender sig til, hvilke forhindringer der eksisterer og hvilke priser, der fungerer bedst. Potentielle kunder udgøres typisk af entreprenørers sociale og professionelle netværk. Entreprenører minimerer dermed det tidsmæssige brug på dybdegående analyser og indhenter viden direkte fra sit netværk, hvorudfra enkelte potentielle kunder udvælges (Sarasvathy & Simon 00: 16). Tilgangen afhænger derfor af de tidligere nævnte tre overordnede kategorier; entreprenørers personlighed, entreprenørers faglighed og entreprenørers netværk. Entreprenører søger at nå markedet med et minimum af omkostninger og fokuserer derfor primært på handling frem for analyser. Modsat søger non-entreprenører at sikre sig, at der er et lønsomt marked for produktet, inden der skrides til handling. Det sker ved at tilegne bred en indsigt i potentielle segmenter via diverse forudgående analyser.

"Instead, they (entreprenører [red.]) open themselves to surprises as to which market or markets they will eventually end up building their business in or even which new markets they will end up creating." (Sarasvathy 01: 5)

Modsat non-entreprenører tager entreprenører dermed udgangspunkt i kunderne fremfor dybdegående markedsundersøgelser, analyse af forventet indkomst etc., jf ovenstående figur, hvilket kan resultere i flere forskellige potentielle markeder. Markeder, der med en kausal tankegang, problemløsende tilgang, ikke ville være "synlige", hvis markedet søges defineret på baggrund af analyser fremfor at skride direkte til handling.

På baggrund af entreprenørers ovenstående tilgang til identifikation og definition af potentielle kunder, søger entreprenører at skabe et marked for produkter og ydelser, hvilket i høj grad sker via netværk. Et af entreprenørers største fokus er på det at netværke og bruge netværkene. Netværkene er med til at tilvejebringe entreprenører nye ressourcer, fx ift. nye vinkler på produktet, markedet, kunder eller samarbejdspartnere (Sarasvathy 01: 5). Derudover er evnen til at netværke og finde de rigtige ressourcer i netværket er en væsentlig del af entreprenørers arbejdsmetode og bygger på, at entreprenører stoler på netværkets ressourcer, så entreprenørerne ikke selv skal beherske alle områder; have alle kasketter på, på samme tid. Brug af netværk og samarbejdspartnere er også en bevidst strategi til at reducere eventuel usikkerhed bl.a. på grund af minimalt fokus på gennemførelse af

forudgående undersøgelser og analyser, ift. at komme ind på markedet eller søge at skabe et nyt (Sarasvathy & Simon 00: 10). Entreprenører søger derfor aktivt at involvere andre personer, strategiske partnere jf. figur 10, der kan være med til at styrke entreprenørers ageren på markedet. Alt afhængig af hvilke personer entreprenører involverer i projektet, skabes der potentielt set forskellige markeder. Dermed ændres forudsætningerne for entreprenørers oprindelige udgangspunkt konstant afhængig af, hvilke nye veje entreprenørerne går, eller hvilke personer der involveres. Derfor vægtes forudgående analyser af fx markedet, segmenter eller forventet omsætning ikke lige så højt ift. den kausale tankegang, da forudsætningerne konstant ændrer sig i takt med de nye veje, entreprenørerne går. Entreprenører foretrækker derfor i langt højere grad at springe til handling med det samme. Set ud fra et økonomisk perspektiv kan det diskuteres, om denne adfærd er grundlæggende for entreprenørers arbejdsmetode eller om det er et udtryk for en nødvendig ageren ift. at overleve. Entreprenører har ofte ikke kapital til at købe sig til de ønskede ressourcer på de ønskede tidspunkter, hvilket er en mulighed for modne organisationer, der sidder godt i markedet. Derimod er entreprenører nødt til at handle og skabe netværksrelationer, mens netværket og dermed ressourcerne er tilgængelige. Sarasvathy giver ikke noget svar på dette, men redegør blot for, at entreprenører generelt skrider hurtigt til handling.

Det skal pointeres, at entreprenører ikke udelukkende benytter *effectual reasoning* samt at non-entreprenører ligeledes ikke udelukkende benytter den kausal tankegang. Begge typer benytter begge tilgange, men non-entreprenører benytter primært den kausale tankegang modsat entreprenører, der i langt højere grad arbejder ud fra *effectual reasoning* princippet. *Effectual reasoning* bidrager altså med kulturelle egenskaber, der må betragtes som vigtige ift. at overleve i omverdens dynamiske miljø og den øgede globalisering. Men hvilke krav stiller omverdenen til innovative opstartsvirksomheder? Det spørgsmål er omdrejningspunktet for næste afsnit.

6. Omverden

Det kræver indsigt i samfundets udviklingstendenser mhp. at indkredse viden omkring de udfordringer innovative opstartsvirksomheder står over for. Globaliseringen nedbryder handelsgrænserne og gør det fx muligt for kinesisk lokaliserede virksomheder at konkurrere på det danske marked, eller for kinesiske virksomheder at være repræsenteret i Danmark i form af lokalafdelinger. Samtidig medfører outsourcing til lavtlønslande mindre produktionsomkostninger, der medfører billigere salgspriser, som igen medfører hårdere konkurrence på markedet. Konkurrence, der gør det svært for innovative opstartsvirksomheder at komme ind på markedet (Christensen 05: 30). Omdrejningspunktet for nærværende afsnit er derfor at undersøge:

“Globalisering”

“Globalisering betyder, at produkterne produceres, hvor det er bedst og billigst.”
“Det er denne internationale arbejdsdeling, der er kernen i globaliseringen. Globaliseringen binder os ikke blot mere sammen. Den sætter skub i verdensøkonomien og dermed forandringer af samfundslivet.”

(Christensen 05: 148 - 149)

- Hvilke udfordringer stiller omverden innovative opstartsvirksomheder overfor?

Der blev tidligere redegjort for, at virksomhedens omverden udgør et vigtigt element i arbejdet med *corporate branding*, hvorfor det er vigtigt at få indsigt i omverdens krav til innovative opstartsvirksomheder. Opnås denne viden ikke, er det ikke muligt at argumentere for, hvorledes forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder udfolder sig. Lars Qvortrup bidrager med et detaljeret overblik over samfundet i dag på baggrund af analyse af de historiske lange bølger¹². Derfor bygger nærværende afsnit primært på Lars Qvortrups bøger “Det hyperkomplekse samfund - 14 fortællinger om informationssamfundet” (2002) og “Det lærende samfund - hyperkompleksitet og viden” (2005).

6.1 Det hyperkomplekse samfund

Qvortrup betragter det moderne samfund som hyperkomplekst. Det skyldes, at vi kommunikativt set alle er inden for rækkevidde af hinanden. Det medfører, at vi indgår i et større samfund end tidligere; et såkaldt verdenssamfund, der udgøres af de enheder, vi modtager og sender

¹² Se afsnittet “Arbejdsmetode”.

informationer fra og til, og som vi er inden for kommunikativ rækkevidde af (Qvortrup 02: 28). Informationer giver os mulighed for at opnå indsigt i mange felter og specialeområder, der derved gør os i stand til at løse komplicerede problemstillinger. Det sker ved at søge at skabe så mange koblinger til omverdenen - søge information mange steder - for derigennem at skabe fundament for at agere beslutningsdygtig; altså være i stand til at løse komplicerede problemstillinger (Qvortrup 02: 257).

Her opstår ifl. Qvortrup et kompleksitetsdilemma: På den ene side søger vi at reducere kompleksitet ved at løse en kompleks problemstilling. På den anden side sker dette ved at skabe mange koblinger i form af informationer og derved øges kompleksiteten. Med andre ord kræver det kompleksitet at reducere kompleksitet (Qvortrup 02: 26).

Individet skal altså være i stand til at iagttage samfundet gennem forskellige optikker. Derfor kan kompleksitet i samfundet betragtes som løst koblet og det vil altid forblive løst koblet; og derfor tager samfundet kun midlertidig form - bliver midlertidigt stabilt - afhængig af de optikker, individet betragter samfundet ud fra (Qvortrup 05: 63 og Qvortrup 02: 68). Der er hermed tale om et samfund, der ikke udelukkende kan betragtes fra én optik men derimod må iagttages fra mangfoldige optikker, og dette omfatter bl.a. iagttagelser af andres iagttagelser og iagttagelser af egne iagttagelser; selv-iagttagelser (Qvortrup 02: 30).

Centralt for forståelsen af det hyperkomplekse samfund gælder derfor, at *"samfundet kan iagttages som et socialt system, for hvilket grundvilkåret er kommunikation, hovedudfordringen er kompleksitet, og målet er kompleksitetshåndtering."* (Qvortrup 05: 25). Dvs., at samfundet er i en overflod af informationer og kommunikation, hvorudfra individet må håndtere og reducere omverdenkompleksiteten, der skabes af den stadig stigende mængde af kommunikative tilkoblingsmuligheder. Kompleksiteten kan aldrig forsvinde, men blot reduceres ud fra specifikke iagttagelsespunkter, med det mål at skabe midlertidig balance mellem indrekompleksitet og ydrekompleksitet.

Dette leder videre til organisationens funktion i det hyperkomplekse samfund. Det er oplagt at beskæftige sig med, hvilke udfordringer omverdenkompleksiteten stiller innovative opstartsvirksomheder overfor samt, hvorledes de bør agere ift. at overleve i det hyperkomplekse samfund.

6.2 Den lærende organisation

Kravet om at skifte mellem forskellige optikker og iagttage omverdenen og sig selv, samt selv-iagttagelser, gør sig også gældende for virksomheder i det hyperkomplekse samfund; herunder innovative opstartsvirksomheder. Eksempler på optikker, en virksomhed kan betragte omverdenen gennem, er et politisk, økonomisk eller etisk optik (Qvortrup 02: 262). Et eksempel på

hvorfor en virksomhed må indhente viden til at betragte omverden gennem et nyt optik kan være som følger. Hvis kunderne begynder at anvende økologiske optikker ift. indkøb af madvarer, må virksomheden ligeledes søge at betragte omverden ud fra et økologisk optik. Dermed søger virksomheden et reducere ekstern kompleksitet ved at indhente viden omkring økologi for derved at betragte kunderne ud fra et økologisk optik (Qvortrup 02: 263).

Innovative opstartsvirksomheder funderer deres virksomheder på netværk¹³, hvilket medfører, at de til en vis grad opløses i tid og rum, da medarbejderne ikke nødvendigvis behøver at sidde i den samme kontorbygning for at gennemføre arbejdsopgaverne:

“Organisationsstrukturen er ikke blot mindre hierarkisk, den baserer sig på “adhokrati”, hvor nye sociale og organisatoriske netværk hele tiden skabes og ændres. Det betyder, at sådanne organisationer karakteriseres af horisontal kommunikation, og at de afhænger af spredt information. I realiteten er den enkelte “ting” eller “aktivitet”, som holder sådanne organisationer sammen, kommunikation. Man kan ikke lokalisere sådanne organisationer i rum, og til en vis grad ikke engang i tid, da meget interaktion er asynkron, dvs. forskudt i tid.” (Qvortrup 02: 251)

Dvs., at innovative opstartsvirksomheder bliver inddelt i teambaserede arbejdsgrupper, der ikke nødvendigvis skal være fysisk placeret det samme sted men kan fungere i et netværk opløst i tid og rum. Dermed bevæger innovative opstartsvirksomheder sig mere over i at bestå af netværksgrupper, der varetager specifikke ad hoc arbejdsopgaver. Konstellationen af netværksgrupperne kan skifte alt afhængig af den givne arbejdsopgave - alt afhængig af den optik, der skal til for at løse arbejdsopgaven. Dermed bliver organisationskulturen i højere grad dynamisk og mere “flydende”, da (1) konstellationen af netværksgrupperne konstant skifter og, da (2) medlemmerne af netværksgrupperne ikke nødvendigvis er placeret i den samme bygning eller er aktive på samme tidspunkt. Der er hermed tale om, at organisationskulturen i det hyperkomplekse samfund ikke fastlåses, men derimod er i konstant udvikling, som et produkt af netværksgruppernes aktivitet og netværksbaseret interaktion (Qvortrup 02: 255). Denne type organisering, hvor iagttagelse af virksomheden selv og omverdenen modificerer virksomheden, bliver betegnet som den lærende organisation.

Da innovative opstartsvirksomheder iagttager sig selv, skaber de med andre ord konstant nye input til nye iagttagelser af sig selv, hvormed organisationskulturen konstant forandres. Det samme gør sig gældende for virksomhedens mål. Da innovative opstartsvirksomheder kontinuerligt revurderer egne iagttagelser, optikker, kan virksomhedernes endelige mål ikke

¹³ Se afsnittet “Entreprenørers adfærd”.

forudsiges, da de konstant ændres. Netop denne funktion skaber fundamentet for, at innovative opstartsvirksomheder formår at navigere i og tilpasse sig det hyperkomplekse samfund (Qvortrup 02: 259 & Qvortrup 05: 202).

7. Hvad er innovation?

Begrebet innovation er især kommet på tale i løbet af de seneste 15-20 år og har været brugt i mange forskellige sammenhænge. Den nuværende og tidligere regeringer har fremhævet, at de danske virksomheder skal være innovative for at kunne overleve i den globaliserede verden; og der er lagt ambitiøse planer på området¹⁴. I takt med det øgede fokus på begrebet innovation, øges forskningsfeltets størrelse ligeledes derefter, hvilket som beskrevet har resulteret i mangfoldige publikationer. Fælles for mange publikationer er, at de bidrager med en masse forskellige forslag til, hvordan innovation kan fremmes: Det være sig konkrete modeller og metodiske fremgangsmåder til at skabe innovative organisationsmiljøer i store virksomheder, over forslag til hvordan der skabes vækstrammer for innovative iværksættere, til at arbejde innovativt og udvikle innovative produkter (Vej 04: 50, 52). Med andre ord eksisterer der utallige bidrag til, hvordan kulturen kan udvikles for at innovation kan finde sted samt, hvordan virksomhederne kan arbejde innovativt.

Trods mangfoldigheden af sådanne metodiske bidrag skydes det teoretiske fundament for, hvad innovation er, i baggrunden. Det virker derfor som om, de grundlæggende teoretiske aspekter af begrebet springes over til fordel for konkrete metodiske modeller for udvikling af rammerne for at innovation kan finde sted. Da nærværende rapport arbejder med forholdet mellem innovative opstartsvirksomheder og *corporate branding*, ligger der derfor en opgave i at danne en teoretisk forståelse for begrebet innovation. Derfor er nærværende afsnit en teoretisk redegørelse for begrebet innovation. I den forbindelse udfoldes begrebets historiske udvikling, og i tråd med rapportens teoretiske problem¹⁵ redegøres og argumenteres der løbende for udviklingen inden for *corporate branding*. Formålet er at diskutere det historiske forhold mellem innovation og *corporate branding*. De to områder, innovation og *corporate branding*, bliver indrammet i et skema, der er inddelt i tidsperioder. I den forbindelse benyttes eksempler fra tidssvarende reklamer. Når sådanne reklamer bliver skemalagt ift. tidsperiode og tidsperiodens karakteristika, kan eksemplerne brede sig ud over den tidsperiode, de er tildelt. Det er den ulempe, der må accepteres, når man søger at indramme fænomener. Det er derfor vigtigt for forståelsen af nærværende kapitel, at de benyttede eksempler under de enkelte tidsperioder i høj grad er karakteristiske for netop de givne tidsperioder. Det er med andre ord vægten af de benyttede eksempler under de givne tidsperioder, der retfærdiggør, at eksemplet hovedsageligt hører til under den givne tidsperiode.

¹⁴ Forsknings- og Innovationsstyrelsen "Innovation Danmark 2007-2010" 2007:1

¹⁵ Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder.

7.1 Udviklingen inden for innovationspraksis

Trods den kraftige udbredelse af begrebet innovation inden for de seneste 15-20 år, stammer begrebet oprindeligt tilbage fra slutningen af 1800-tallet. I følge Jon Sundbo, der udgav bogen "Innovationsteori - tre paradigmer" i 1995, kan der isoleres tre innovationsfaser gennem tiden. Sundbo analyserer sig frem til opståelsen af tre innovationsfaser på baggrund af lange bølger i økonomien også kaldet Kondratiev-bølger. Kondratiev-bølger er opkaldt efter den russiske økonom Kondratiev, der konstaterede, at *"den kapitalistiske økonomi bevæger sig i nogle lange cykler, som er regelmæssige."* (Sundbo 95: 36). Det er dermed Sundbos postulat, at de tre innovationsfaser opstår i hver deres historisk økonomiske bølge; hver innovationsfase opstår derfor i, og har sin storhedstid under, hver sin Kondratiev-bølge (Sundbo 95: 35). I forlængelse af denne betragtning argumenterer Sundbo for, at innovationsfaserne resulterer i økonomisk vækst for, samt udvikling af, virksomheder. Med andre ord beskæftiger Sundbo sig med innovationsfasernes udvikling set ud fra et virksomhedsperspektiv.

7.1.1 Den første innovationsfase

Den første innovationsfase fandt sted i perioden 1880-1892 (Sundbo 95: 56). Perioden kaldes "Gründer"-perioden og var karakteriseret ved, at der var mange virksomhedsgrundlæggelser, hvor enkeltpersoner agerede som grundlæggere - de blev kaldt Gründere. Gründere var entreprenører i den forstand, at de etablerede virksomheder målrettet mod at udnytte den tids udækkede og uetablerede markedsområder (Sundbo 95: 56). Virksomhederne blev grundlagt ud fra organisatoriske og økonomiske perspektiver, hvorfor innovation derfor, jf. Sundbo, fandt sted hos den enkelte entreprenør og kom til udtryk på følgende måder (Sundbo 95: 66):

- Produktudvikling; introduktion af en ny vare eller ny kvalitet af vare.
- Introduktion af en ny produktionsmetode. Det kan bygge på en ny videnskabelig opdagelse eller en ny teknik, men behøver det bestemt ikke. Det kan også være en ny måde at behandle en vare kommercielt på.
- Åbning af et nyt marked.
- Inddragelse af nye råvarer.
- Skabelse af en ny branchemæssig organisation, fx oprettelse af en monopolsituation eller nedbrydelse af et monopol.

Innovation omfatter i denne periode derfor ikke sociale processer, som fx teambaserede eller flerfaglige social interaktion, der i høj grad udgør omdrejningspunktet for innovation i dag. Mere om dette senere i nærværende kapitel. I den første innovationsfase er det entreprenøren, som enkeltperson,

der betragtes som aktøren, der skal gennemføre ovenstående forandringer (Sundbo 95: 66).

7.1.2 Branding under den første innovationsfase

Branding af virksomheder under den første innovationsfase blev baseret på reklamer, og derfor havde begrebet en anden betydning end i dag. Derfor inddrages et kortfattet afsnit om reklamens karakteristika for denne tidsperiode. Det skyldes, at reklamens karakteristika netop er et udtryk for, hvordan virksomhederne gennemførte *branding* i denne tid. Til det formål inddrages bogen "*Social communication in advertising*" (1990) af William Leiss, da Leiss bl.a. beskæftiger sig med den historiske udvikling inden for reklamer. Leiss bygger sit historiske tilbageblik på Daniel Popes inddeling af reklamens udvikling i tre faser hhv. *the gilded age* (1870-1890), *the progressive era* (1890-1920) og *the modern age* (1920 - i dag). Denne historiske inddeling videreudvikler Leiss til at betragte forholdet mellem reklamens udvikling og de forskellige typer medier (Leiss 90: 148-160) - et forhold, der giver et tydeligt billede af *branding* ift. nærværende rapport. Leiss' redegørelser for reklamens udvikling ift. tidens udvalg af medier lægger derfor til grund for nærværende afsnit omkring *branding* under den første innovationsfase såvel som under den anden og tredje innovationsfase. Det skal her pointeres jvf. indledningen til nærværende kapitel, at der til alle tider findes eksempler på reklamer, der går uden for deres tid, hvorfor der i dette kapitel er tale om tidstypiske eksempler.

Good News!



AS IT WAS scores of years ago—so it is to-day—
a pipe tobacco of satisfying flavour and mellow
fragrance — OLD CHUM — Ambassador Extra-
ordinary to happy smokers.

OLD CHUM suits your taste—and your smoking
disposition—whenever you seek its soothing, rest-
ful comfort.

Every puff a pleasure in itself . . . because it rings
true to your taste.

The blend never varies . . . the flavour never varies.

Smokers willing to pay any price for quality . . .
find that OLD CHUM gives them every good thing
. . . they want in a pipe tobacco . . . gives them
presents, too . . . for the "Poker Hands" now
packed in OLD CHUM . . . are good for valuable
presents.



OLD CHUM

"The TOBACCO of QUALITY"

Illustration 1: Reklame fra under den første innovationsbølge.

Det karakteristiske for denne tids reklamer er, at der var meget beskrivende tekst, der slog på fordelene ved brug af produktet samt produktets egenskaber. Det fremgår af reklamen (illustration 1), at prisen udgør et vigtigt område. I dette tilfælde er der tale om et lidt dyrere mærke tobak, hvorfor

reklamen beskriver fordelene ved at betale lidt ekstra for netop dette mærke. Således eksemplificeret udmærker *branding* sig under den første innovationsfase for det første ved at fokusere på produkts egenskaber; der er altså tale om produkt *branding*.

For det andet udmærker den første innovationsfase sig ved, at virksomhederne havde stort fokus på optimering af produktionsprocesserne, så produktet kunne afsættes til størst mulig fortjeneste (Leiss 90: 148). Der var altså tale om fokus på de omkostningsmæssige aspekter.

Derfor kan *branding* for det andet betegnes som pris *branding* - fokus på produkterne pris.

“Produkt *branding*”

“(..) det samlende koncept for et produkt (..), som tillægges særlige værdier af interne og eksterne interessenter de deraf følgende særlige oplevelser, særlig viden og særlig adfærd”

Buhl 05: 14

Derudover var samfundet i 1880'erne endnu præget af at være et lokalt afgrænset marked; forbrugerne var generelt set afgrænset fra den store omverden. Af samme årsag var virksomhederne til en vis grad også afgrænset fra verdensmarkedet, hvorfor de koncentrerede sig om regional produktion og distribution (Leiss 90: 148). Virksomhederne søgte derfor i første omgang at ramme lokalområderne, hvorfor de i første instans benyttede de lokale medier. Den tids lokale medier bestod af trykte medier som aviser og magasiner (Leiss 90: 153). Blev produktet først en kommerciel succes i lokalområdet, kunne virksomheden søge at sprede produkt *branding* ud til også at omfavne regionale og nationale markeder. De primære *branding* typer for den første innovationsfase var altså de lokale trykte medier med fokus på produkt *branding* og pris *branding*.

7.1.3 Den anden innovationsfase

Den anden innovationsfase strakte sig fra 1930'erne til 1960'erne og var karakteriseret ved den kraftige tekniske udvikling, der fandt sted inden for storindustrien (Sundbo 95: 70).

Markederne begyndte at blive mættede, hvorfor nye produktlanceringer ikke længere var lige så nemt at tilgå. Virksomhederne var derfor nødsaget til at forny sig og innovere, hvorfor der kom fokus på teknisk udvikling (Sundbo 95: 71). På grund af den stigende interesse for forskning og teknisk udvikling, begyndte virksomhederne at implementere forskningsprocesserne i selve virksomheden i form af deciderede forsknings- og udviklingsafdeling, hvori selve innovationsprocesserne fandt sted. Dvs., at denne innovationsfase er karakteriseret ved at have innovationsprocesser, der finder sted i virksomheders afdelinger bestående af flere medarbejdere. Dermed bevæger begrebet innovation sig fra at være en individuel præstation (den første

innovationsfase) til at være en social præstation, der kræver flere personers interaktion.

På grund af det store fokus på implementering af teknisk innovation falder den tidligere virksomhedsstyrelse, udgjort af entreprenørens intuition og personlige drivkraft, i baggrunden til fordel for en mere systematiseret og organiseret form for virksomhedsledelse under den anden innovationsfase (Sundbo 95: 70). Det skete i takt med, at virksomhederne voksede sig større, hvorfor den tidligere individuelle entreprenørledelse ikke længere kunne håndtere den voksende virksomhed; der var behov for en mere organiseret struktur og ledelse. Samtidig søgte virksomhederne at organisere og planlægge innovation i de deciderede forsknings- og udviklingsafdelinger. Da fokus var på teknisk innovation udgjorde ingeniører ofte ledelsen i virksomhederne.

7.1.4 *Branding* under den anden innovationsfase

Virksomhedernes *branding* fokuserer fortsat på produkternes egenskaber, men under den anden innovationsfase er det primært produkternes tekniske egenskaber, der er i højsædet. Det fremgår fx af reklamen fra 1949, der fremhæver alle de nye tekniske egenskaber ved den nye bil.



Illustration 2: Reklame fra under den anden innovationsbølge.

Det fremgår ligeledes af reklamen, at virksomhederne begynder at bevæge sig væk fra udelukkende *branding* af produkternes tekniske egenskaber over til også at slå på dets sociale kontekst; fx at bilen giver status eller bringer

familien glæde (Leiss 90: 155). *Branding* niveauet er derfor fortsat på produkt *branding*, blot med fremhævelse af produktets tekniske egenskaber som følge af virksomhedernes fokus på teknisk udvikling af produkterne.

I takt med den tekniske udvikling er verden blevet mindre; afstandene mellem

steder i verden er blevet kommunikativt kortere, hvorfor virksomhederne potentielt set har et nationalt og potentielt set globalt marked at operere på. På grund af udvidelsen fra et lokalt marked til et nationalt og potentielt set globalt marked, udvider virksomhederne ligeledes deres fokus fra lokale medier til nationale medier. Derudover øges tendensen til at ramme så mange forbrugere som muligt, ved at benytte massemedier til at levere budskaberne gennem. Denne udvikling sker bl.a. på grund af overgangen fra brug af lokale trykte medier til også at omfavne brug af nationale og globale medier som radio og tv (Leiss 90: 155).

"Branding niveau"

Denne rapport opererer på to niveauer for *branding*, hhv. produkt *branding* og *corporate branding*. Hvor førstnævnte fokuserer på *branding* af det givne produkt, fokuserer sidstnævnte på *branding* af virksomheden som helhed herunder alle virksomhedens produkter.

Egen definition

7.1.5 Den tredje innovationsfase

Den sidste innovationsfase betegner Sundbo som strategiske innovation, hvilken bygger på nye tendenser i erhvervs- og organisationsudviklingen (Sundbo 95: 96, 117). Fasen begyndte i 1980'erne og er teoretisk set endnu ikke "overstået" i dag. Dertil skal det knyttes, at Sundbos omtalte bog er udgivet i 1995. Han har dog udgivet en række publikationer og værker siden hen, hvori han arbejder videre med teorien om strategisk innovation¹⁶. Dvs., at Sundbo fastholder, at principperne for den tredje innovationsfase fortsat er gældende i dag.

Markederne er igen ved at være mættede, hvorfor strategien ændres; tidligere styrede virksomhederne til en vis grad markedet, men det modsatte sker under den tredje innovationsbølge. Virksomhederne skærper opmærksomheden mod kundernes kultur og sociale normer (Sundbo 95: 107) og lader sig styre af disse tendenser i markedsbehovene. Der tages dermed i højere grad udgangspunkt i markederne og dets forventede efterspørgselsudvikling, hvilket bl.a. resulterer i mangfoldige undersøgelser

¹⁶ Eksempler på værker er: Jon Sundbo: *The Strategic Management of Innovation*, Cheltenham 2001 (Edward Elgar), Jon Sundbo and Lars Fuglsang (eds.): *Innovation as Strategic Reflexivity*, London 2002 (Routledge), on Sundbo, Andrea Gallina, Göran Sering and Jerome Davis (eds.): *Contemporary Management of Innovation*, London (PalgraveMacmillan) 2005.

og analyser forudgående for produktlanceringer (Sundbo 95: 106). Med andre ord styrer markederne virksomheden og ikke omvendt, som det kom til udtryk under den anden innovationsfase.

På grund af ovenstående udfolder innovationsprocesserne sig på et sociologisk niveau, hvor organisationsudvikling bliver sat i højsædet (parallelt med et fortsat fokus på teknisk udvikling). Det medfører fokus på områder som bl.a. strategi, organisationsudvikling og personaleledelse samt medarbejderudvikling (Sundbo 95: 105) - medarbejderne betragtes nu som en organisatorisk udviklingsressource (Sundbo 95: 104, 107).

Dvs., medarbejderne skal stimuleres til udvikling, idet mennesker i udvikling skaber organisationer i udvikling.

I den forbindelse ledes virksomheden ikke længere udelukkende af personer som fx ingeniører, men andre typer fagligheder af ledere, der forstår sig på sociologiske processer, kommer til (Sundbo 95: 104).

I 1980'erne opstår også en tendens til at søge at udbrede tekniske innovationsprocesser på tværs af flere virksomheder end de allerede eksisterende modne organisationer bl.a. i form af strategiske partnerskaber. I Danmark kom det bl.a. til udtryk i form af oprettelse af forskellige netværk på tværs af virksomhederne og øget fokus på opstartsvirksomheder. Det skyldtes, at fremkomsten af opstartsvirksomheder var udtryk for økonomisk udvikling, hvilket muligvis kunne resultere i en ny vækstbølge (Sundbo 95: 98). Det var også med det formål og ønske om, at udbrede innovation blandt mindre virksomheder, der ikke greb innovation an på samme planlagte og organiserede måde, som de modne virksomheder. Dermed sker der en vis grad af tilbagevenden til den første innovationsfase i form af fokus på nye innovative opstartsvirksomheder. Hvor opstartsvirksomhederne i den første fase typisk bestod af én grundlægger - én entreprenør - funderes innovative opstartsvirksomheder i den tredje innovationsfase i stedet på netværk mellem virksomhederne. Dvs., at hvor innovationen i den første innovationsfase blev varetaget af én entreprenør, foregår innovationsprocesserne, ifl Sundbo, i 1990'ernes innovative opstartsvirksomheder i stedet via social interaktion og netværk. Denne udvikling ser vi stadig i dag, hvor der fortsat sættes midler af til at hjælpe nye innovative opstartsvirksomheder i gang¹⁷.

¹⁷ Fx i form af forskellige gratis kursustilbud, inkubatorordninger på universiteterne og gratis rådgivning inden for mangfoldige forretnings- og opstartsrelaterede områder. På Aalborg Universitet findes organisationen SEA, der bl.a. driver en inkubator for studerende med en forretningside. Se mere på <http://www.sea.aau.dk/>.

7.1.6 Branding under den tredje innovationsfase

Virksomhederne under den tredje innovationsfase erkender nu, at markedet efterspørger mere end blot produkternes pris og tekniske egenskaber, da alle konkurrerende produkter stort set kan det samme. Virksomhederne retter sig derfor efter markedets behovene i form af fokus på kulturelle og sociale normer. Den udvikling afspejles også i reklamerne, hvor den sociale kontekst omkring produkterne får større betydning. Det kan eksemplificeres ved reklamen fra Seagram.



Illustration 3: Reklame fra under den tredje innovationsbølge.

Reklamen fokuserer primært på den sociale kontekst - den festlige stemning, som kombinationen af *Seagram's Seven* og *7UP* tilfører selskabet. Produktet træder altså i baggrunden og brugssammenhængen træder i forgrunden; produktet i sig selv er ikke længere målet men midlet.

Derudover opstår en tendens til, at virksomheden søger at samle alle dens produkter under ét overordnet *brand* med det formål, at alle produkterne associeres med virksomhedens overordnede *brand*; også kaldet *corporate brand*. Det er dermed forhåbningen, at hvis virksomheden fx har et eller flere succesfulde produkter, vil forbrugernes positive associationer af netop disse produkter smitte af på virksomhedens resterende produkter. Med andre ord søger virksomheden at samle hele virksomhedens produkter under ét *corporate brand*¹⁸.

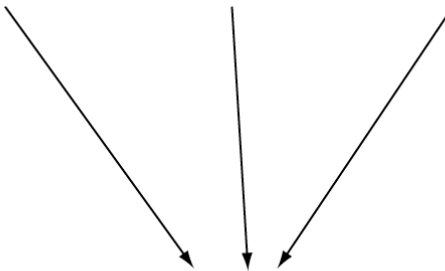
Vi ser hermed et markant skifte i arbejdet med *branding*: Hvor virksomheder under den første og anden innovationsfase primært beskæftigede sig med *branding* på et produkt niveau, løftes *branding* nu op på et korporativt niveau - *corporate branding*.

Virksomhederne får ligeledes øjnene op for, at forbrugerne kan inddeles i forskellige segmenter - målgrupper. Derfor benytter virksomhederne andre *branding* typer, i søgen på at ramme de potentielle målgrupper, hvorfor massemedierne bliver brugt mere målrettet end under den anden innovationsfase. Den målrettede *branding* finder sted på baggrund af mangfoldige og grundige analyser af, hvilke medier målgrupperne benytter sig af, samt hvorledes målgrupperne benytter medierne, hvorefter virksomheden naturligt retter dens *branding* mod disse (Leiss 90: 158).

7.2 Videreudvikling af innovationsteorien

De tre innovationsfaser, jf. Sundbos teori, er illustreret visuelt i nedenstående skema, hvor de vigtigste områder i faserne er påført:

¹⁸ Se afsnittet "*corporate branding*" for definition af *corporate brand*.

Innovationsfase	Første	Anden	Tredje
Innovations forklaring	Psykologisk	Teknologisk	Sociologisk
Innovations determinant	Entreprenør- skab	Teknologi- udviklingen	Markedsrettet strategi
Agent	Gründeren (entreprenøren)	Teknikeren (ofte ingeniør)	Den professio- nelle leder
Resultat	 Økonomisk vækst og virksomhedsudvikling		

Skema 1. Illustration af de tre innovationsfaser og de underliggende karakteristika. (Sundbo 95: 167)

Det fremgår af skemaet, hvorledes de tre innovationsfaser bygger på tre forskellige paradigmer samt, hvorledes de tre adskiller sig markant fra hinanden. Den første innovationsfase bygger på innovation gennem entreprenørskab via et enkelt individ, hvilket senere udvikler sig til fokus på teknisk innovation for til sidst at omfatte tekniske og sociologiske innovationsprocesser. Ligeledes udvikler innovationsprocesserne sig fra primært at bestå i at dække de udækkede behov i markederne, over til at videreudvikle produkterne på baggrund af teknisk forskning og udvikling, til at markedet styrer virksomheden. Fælles for faserne er, at de alle søger at skabe nye løsninger til at dække behov, ved fx at gøre produkterne billigere, serviceydelserne bedre og hurtigere etc. Med andre ord er markedets behov styrende for, hvorledes begrebet innovation udfolder sig over tid. Endelig fremgår det af skemaet, hvorledes agenten udvikler sig fra at være den individuelle entreprenør til at lade lederrollen overtage af teknikeren, ingeniøren, for til sidst at lade den professionelle manager overtage, der formår at udvikle den interne organisation samt lade markedet fungere som udgangspunktet for virksomhedens funktioner.

Sundbo leverer med sin innovationsteori et grundigt arbejde, der redegør for sammenhængen mellem samfundets udvikling og innovationsfasernes karakteristika. Der kan dog argumenteres for, at Sundbo benytter enkelte uheldige betegnelser til at forklare udviklingen inden for innovationspraksis.

For det første er betegnelsen innovationsfaser uheldig. Begrebet fase er kendetegnet ved, at noget har et begyndelsestidspunkt og sluttidspunkt¹⁹. Benyttes denne definition i ovenstående illustration af udviklingen inden for innovationspraksis bliver det tydeligt, at den første innovationsfase afløses af den anden innovationsfase, der igen afløses af den tredje innovationsfase. Denne betragtning må siges at være uheldig, da nærværende forfatter ikke mener, der er tale om at principperne bag innovationsfaserne decideret afløser hinanden. Hvis det er tilfældet, vil principperne bag den tredje innovationsfase være den eneste gyldige i dag. Derimod må det være tydeligt, at principperne bag de tre innovationsfaser fortsat gør sig gældende i dag afhængig af hvilken type virksomhed og branche, der er tale om. Fx benytter mange virksomheder sig fortsat af tekniske udviklingsafdelinger samtidig med de har en markedsrettet strategi. Sundbo skriver da også selv, at entreprenørparadigmet er genopdaget, teknologiparadigmet stadig gør sig gældende samt at den markedsrettet strategi vinder større indpas (Sundbo 95: 201). Der er derfor tale om, at principperne bag innovationsfaserne supplerer hinanden og kommer igen i bølger. Derfor finder nærværende forfatter betegnelsen innovationsbølge bedre, da den innovative udvikling kommer i bølger; de bølger frem og tilbage. Derfor bruges betegnelsen innovationsbølger. Dermed afspejler innovationsbølge netop, at principperne supplerer hinanden og dermed kan benyttes afhængig af den givne virksomhed; det er altså et spørgsmål om, at principperne for samtlige innovationsbølger kan bruges på tværs af hinanden.

I ovenstående skema 1 vælger Sundbo ligeledes en uheldig betegnelse for agenten under den tredje innovationsbølge. "Den professionelle *manager*" er ifl. Sundbo et udtryk for agentens forståelse for sociologiske systemer internt i organisationer, som fx de uformelle kommunikationssystemer blandt medarbejderne. Essensen i betegnelsen er, at agenten skal have indsigt i og kunne håndtere flere forskellige fagområder (deraf ordet *manager*) modsat agenten under den anden innovationsbølge, hvis primære fagområde var de tekniske områder. Det problematiske i brugen af "Den professionelle *manager*" er imidlertid, at alle tre agenter (Gründeren, Teknikeren og Den professionelle *manager*) alle var professionelle *managers* i deres tid: Under den første innovationsbølge agerede Gründeren, set ud fra 1880'erne, som en professionel *manager*. Ligeledes agerede teknikeren under den anden innovationsbølge, set ud fra sin tid, som en professionel *manager*. På baggrund af denne forståelse for agenten som professionel *manager* af sin tid, mener nærværende forfatter et bedre udtryk for "Den professionelle *manager*" under den tredje innovationsbølge må være "Markedsanalytiker". Det karakteristiske for den tredje innovationsbølge er, at virksomhederne i høj grad lader sig styre af markedet; virksomhederne lytter til, hvad markedet efterspørger og hvilke behov, der ønskes dækket. Dette sker primært via

¹⁹ ordbogen.com: opslag på ordet "fase" - se punkt 1.

markedsanalyser. Agentens rolle under den tredje innovationsbølge er derfor hovedsageligt at være markedsanalytisk i tilgangen til arbejdet ved at kunne analysere og dermed varetage virksomhedens interesser samt lede virksomheden i den rigtige retning. Derfor kan agenten med fordel betegnes "Markedsanalytiker".

Det kommer tydeligt til udtryk i ovenstående redegørelse af de tre innovationsbølger, hvorledes de enkelte bølger er funderet på forskellige innovationstyper, fx markedsdrevne og omkostningsdrevne innovation. Sundbo redegør dog aldrig eksplicit for disse. Set ift. at der findes forskellige typer af innovation og at de enkelte innovationsbølger netop kan betragtes som udtryk for forskellige innovationstyper, bør de ekspliciteres i teorien.

Den første innovationsbølge kan betragtes som omkostningsdrevne innovation, da fokus for virksomhederne under den første innovationsbølge var på at udvikle produkter til et forholdsvist udækket marked. Derfor var de vigtigste parametre pris, produktionsomkostninger og logistik²⁰. Ordet omkostningsdrevne innovation er valgt til fordel for prisdreven innovation, da det ikke er prisen for varen i markedet, men derimod omkostningerne forbundet ved produktets fremstilling, logistik og lignende, og dermed også den pris, som det er lønsomt at afsætte varen til.

Under den anden innovationsbølge etablerer virksomhederne forsknings- og udviklingsafdelinger, hvis opgaver er at videreudvikle og innovere nye og eksisterende tekniske produkter. Dermed kan innovationstypen for den anden innovationsbølge beskrives som udviklingsdrevne innovation. Ofte bruges betegnelsen forsknings- og udviklingsdrevne innovation (også forkortet F&U-dreven innovation), men denne betegnelse kan skabe misforståelser. Det skyldes, at betegnelsen forskning ikke udelukkende refererer til teknikbaserede områder; forskning kan ligesåvel finde sted inden for fx organisatoriske områder eller virksomheder, der praktiserer

"Omkostningsdrevne innovation"

"Innovation, hvis primære kilder er viden om optimering af produktionsprocesser, logistik og markedsføring"

Rosted 03: 6

"Udviklingsdrevne innovation"

"Innovation, hvis primære kilde er ny [teknisk (red.)] forskning"

Rosted 03: 5

²⁰ Se afsnittet "Branding under den første innovationsbølge".

brugerdreven innovation. Derfor bliver betegnelsen udviklingsdreven innovation benyttet.

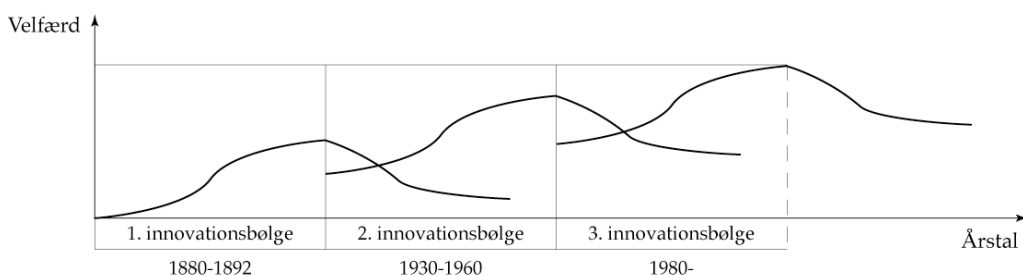
Virksomheder under den tredje innovationsbølge tager i høj grad udgangspunkt i markedet og lader dermed markedets behov og efterspørgsel styre virksomheden. Der er dermed tale om markedsdreven innovation for den tredje innovationsbølge.

"Markedsdreven innovation"

"As the growth of the initial market slows, new customer groups and end-users are needed to sustain growth. This is the period of differentiation when the product is adapted to new markets."

Strebel 87: 118

Skema 1 viser, at Sundbo arbejder ud fra et virksomhedsperspektiv, da de tre innovationsbølger resulterer i og har fokus på at skabe økonomisk vækst for, og udvikling af, virksomheden. Det er derfor tydeligt, at Sundbo arbejder med innovation, hvor omdrejningspunktet for hans teori er, hvorledes begrebet innovation kommer økonomisk til udtryk i forhold til virksomhederne. Nærværende forfatter mener dertil, at teorien kan styrkes ved at løfte niveauet fra et virksomhedsperspektiv til også at omfatte et samfundsperspektiv, hvor resultatet er øget samfundsmæssig velfærd og udvikling - altså anlægge et teoretisk samfundsperspektiv frem for et virksomhedsperspektiv. Nærværende forfatter er enig med Sundbo i, at innovationsbølgerne resulterer i økonomisk vækst for og udvikling af virksomhederne, men vækst og udvikling af virksomheder resulterer ofte i øget velfærd i og udvikling af samfundet; jo bedre det går for virksomhederne jo bedre går det for samfundet – og omvendt. Betragter vi de tre innovationsbølger ud fra et samfundsperspektiv, kan innovationsbølgerne illustreres som vækst i samfundsmæssig velfærd:



Figur 11: Illustration af sammenhængen mellem innovationsbølgerne og velfærden i samfundet.

Figuren viser, hvorledes de tre innovationsbølger medfører øget samfundsmæssig velfærd og udvikling. Det fremgår ligeledes, at de enkelte innovationsbølger ikke overtager efter hinanden, men at de derimod supplerer hinanden, som argumenteret for i ovenstående afsnit. Det skal forstås således, at selvom den første innovationsbølge flader ud og den nye innovationsbølge begynder at dominere og dermed skaber et nyt boom af øget

samfundsmæssig velfærd og udvikling, bliver der fortsat etableret nye virksomheder, der bygger på principperne bag den første innovationsbølge. Derfor flader den første innovationsbølge blot ud, men den dør aldrig. Det samme gør sig gældende for den anden innovationsbølge i takt med, at den tredje innovationsbølge vinder frem. Den stiplede linie til højre indikerer, at principperne for den tredje innovationsbølge, ifl. Sundbo, fortsat er gældende i dag.

På baggrund af ovenstående kritik af Sundbos teori og skema over de tre innovationsbølger, kan Sundbos oprindelige skema videreudvikles til nedenstående skema 2:

Innovationsbølge	Første	Anden	Tredje
Innovations forklaring	Psykologisk	Teknologisk	Sociologisk
Innovations determinant	Entreprenørskab	Teknologiudviklingen	Markedsrettet strategi
Innovationstype	Omkostningsdreven	Udviklingsdreven	Markedsdreven
Agent	Gründeren (entreprenøren)	Teknikeren (ofte ingeniør)	Markedsanalytiker
Resultat	Øget velfærd i samfundet		

Skema 2. Illustration af viderudviklingen af de tre innovationsbølger og deres karakteristika set ud fra et samfundsperspektiv.

Det fremgår af skemaet, hvorledes agenten "Den professionelle manager" under den tredje innovationsbølge er udskiftet med betegnelsen "Markedsanalytiker" på grund af agentens markedsanalytiske tilgang. Desuden er kolonnen "Innovationstype" tilføjet mhp. at fremhæve de forskellige typer af innovation, der karakteriserer de enkelte innovationsbølger samt adskiller dem fra hinanden. Endelig er perspektivet løftet fra et virksomhedsniveau til et samfundsniveau som resultatet for innovationsbølgerne, da vækst for og udvikling af virksomheder ofte kan spores i velfærdsudviklingen i samfundet.

7.3 Forholdet mellem innovation & branding

Efter ovenstående kritik af Sundbos originale skema over udviklingen inden for innovationspraksis, er det nu muligt at koble den historiske udvikling af *branding* sammen med den historiske udvikling inden for innovationspraksis.

Innovationsbølge	Første	Anden	Tredje
Innovations forklaring	Psykologisk	Teknologisk	Sociologisk
Innovations determinant	Entreprenørskab	Teknologiudviklingen	Markedsrettet strategi
Innovationstype	Omkostningsdreven	Udviklingsdreven	Markedsdreven
Agent	Gründeren (entreprenøren)	Teknikeren (ofte ingeniør)	Markedsanalytikeren
Branding type	Lokale medier & trykte medier	Massemedier & globale medier	Målrettet branding (målgrupper)
Branding fokus	Produkt (egenskaber)	Teknisk produkt (tekniske egenskaber)	Service
Branding niveau	Produkt-branding	Produkt-branding	Corporate branding

Skema 3: Illustration af de tre innovationsbølger og deres karakteristika sammenkoblet med udviklingen inden for branding.

Det fremgår af skemaet, hvorledes den øverste del er en videreudvikling af Sundbos oprindelige skema over udviklingen inden for innovationspraksis, hvor den nederste del er nærværende forfatters udvikling af oversigt over principperne for *branding* under de enkelte innovationsbølger. Vi ser derfor en tydelig udvikling af fokus for *branding*, der bevæger sig fra produktorienteret over teknikorienteret til fokus på sociale normer produktet kan indgå i. I takt med denne udvikling sker der ligeledes en udvikling inden for reklamens udformning, hvor fokus derfor bevæger sig fra pris og produkt *branding* til fokus på produktets teknik til *branding* af, hvilke værdier produktet kan tilføre i sociale kontekster²¹. Derudover følger udviklingen inden for tilgængelige medier ovenstående udviklinger, hvorfor *branding* typen under den tredje

²¹ Se afsnittet "*Branding* under den første innovationsfase", "*Branding* under den anden innovationsfase" og "*Branding* under den tredje innovationsfase".

innovationsbølge er målrettet specifikke målgrupper, som virksomhederne ønsker at forbinde produkternes sociale kontekster til.

Sammenholder vi forholdet mellem udviklingen inden for *branding* og udviklingen inden for innovationspraksis jf. ovenstående skema, befinder vi os i dag i et samfund, hvor virksomhederne har *branding* fokus på den sociale kontekst for produkterne, såvel som at virksomhederne søger at skabe markedsdrevet innovation. Der er dog en række tendenser i samfundsudviklingen, der viser, at samfundet har ændret sig mod et hyperkomplekst samfund²², der bl.a. har medført en ny innovationstype - nemlig brugerdreven innovation. Brugerdreven innovation har medført, at mange virksomheder netop søger at udvikle produkter baseret på aktiv involvering af brugerne²³. Og det har igen medført nye typer af *branding* fokus som fx oplevelsesøkonomi, hvor virksomhederne søger at skabe rammerne for, at brugerne involveres i produktudvikling og *on-demand* produktkonfiguration, og dermed får de ud over et produkt, der matcher deres specifikke behov, en oplevelse ved denne proces. Der må derfor være tale om en viderudvikling af ovenstående tre innovationsbølger, der bygger på principperne bag udviklingen i samfundet og den deraf afledte udvikling inden for *branding*. Dette område bliver behandlet i næste kapitel.

²² Jf. afsnittet "Det hyperkomplekse samfund" tidligere i nærværende rapport.

²³ Herunder *mass customization*, der bl.a. er blevet muliggjort pga. internettets fremkomst. http://en.wikipedia.org/wiki/Mass_customization og <http://www.managingchange.com/masscust/overview.htm>

DEL 4

MODERNE INNOVATIVE OPSTARTSVIRKSOMHEDER

Det blev tidligere forklaret, at Sundbos bog udkom i 1995 og, at Sundbo i senere værker har arbejdet videre med principperne bag strategisk innovation og dermed principperne bag den tredje innovationsbølge. I følge Sundbo befinder vi os altså fortsat i den tredje innovationsbølge med det tillæg, at den første innovationsbølge har fået en form for renæssance med vægt på netværk og intraprenørskab (Sundbo 95: 166). Det er imidlertid nærværende forfatters holdning, at tendenser ikke peger mod en renæssance af den første innovationsbølge. Derimod ses tendenser til, at vi i slutningen af 1990'erne befandt os i overgangen til en ny innovationsbølge, der er funderet på helt andre principper end principperne bag de første tre innovationsbølger. Derfor må den tredje innovationsbølge være faldende igen jf. ovenstående figur 11, da den tredje innovationsbølge var på sit højeste i midten af 1990'erne. Men hvis innovationsbølgen er faldende, må den samfundsmæssig velfærd og udvikling skulle holdes oppe af en ny innovationsbølge, hvis teorien om at samfundsmæssig velfærd er udtryk for fremkomsten af nye innovationsbølger. Der må derfor være sket en udvikling i samfundet siden 1995, som resulterer i en ny innovationsbølge, der lige som de foregående tre innovationsbølger bidrager til at holde den samfundsmæssige velfærd og udvikling oppe.

“Intraprenørskab”

“Intrapreneurship drejer sig om at praktisere entrepreneurship i eksisterende organisationer.”

Christensen 05: 121

Den fjerde del af rapporten er derfor en argumentation for udviklingen inden for innovationspraksis frem til i dag. I den forbindelse behandles udviklingen inden for *corporate branding* ligeledes, som det også blev gjort ift. de første tre innovationsbølger. Derfor benyttes der igen eksempler på *corporate branding*, der søges tidsmæssigt bestemt ift. den givne innovationsbølge, hvormed samme problematik fra forrige kapitel opstår igen. Eksempelvis bruges Apple til at illustrere principperne for oplevelsesøkonomi, der gør sig gældende under den fjerde innovationsbølge. Men i andre henseender kan Apple som organisation også placeres under andre innovationsbølger. Det er derfor vigtigt for forståelsen af nærværende kapitel igen at pointere, at de benyttede eksempler under de enkelte innovationsbølger i høj grad er karakteristiske og understøttende for netop de givne bølger. Det er altså vægten af de benyttede eksempler under den fjerde innovationsbølge, der retfærdiggør, at fx Apple med stor vægt på oplevelsesøkonomi bruges som eksempel for netop den fjerde innovationsbølge.

8. Den fjerde innovationsbølge & corporate branding

Siden 1990'erne er der sket en samfundsmæssig udvikling, hvorfor behovene ligeledes har forandret sig. Markedet efterspørger i høj grad unikke produkter, så forbrugerne kan skille sig ud fra mængden; med andre ord har behovet for individualisering været stærkt stigende siden 1995 (Mogensen 06: 27). Det er efterspørgslen efter, at forbrugerne selv kan konfigurere produkterne præcist efter deres behov, der gør sig gældende for det, nærværende forfatter kalder den fjerde innovationsbølge.

Virksomheder som Dell og Apple har fx formået at tilpasse sig markedsbehovene under den fjerde innovationsbølge ved at tilbyde den enkelte forbruger selv at konfigurere sin computer²⁴. I takt med overgangen til den fjerde innovationsbølge kom begrebet oplevelsesøkonomi på alles læber i slutningen af 1990'erne og begyndelsen af det 21. århundrede. Kort fortalt handler oplevelsesøkonomi om at skabe rammerne for, at forbrugeren får en oplevelse bl.a. ved at være i en given butik, at handle med butikken og efterfølgende at benytte de givne produkter eller services (Jantzen & Vetner 06: 250). Virksomhedernes formål med at opbygge et oplevelsesunivers omkring forbrugerne er naturligvis, at forbrugerne dermed lader sig forføre og omfavne af oplevelserne og dermed køber produkterne, og oplevelserne der følger med - oplevelsesuniverset benyttes derfor som økonomisk mål for virksomhederne. Det handler altså om at involvere forbrugerne i størst mulig omfang, så der skabes en oplevelse for og omkring forbrugerne. Vi ser altså et behov opstå, under den fjerde innovationsbølge, hvor den sociale kontekst, produkterne slår på - som vi kender det fra den tredje innovationsbølge - ikke længere er tilstrækkelig. Produkterne skal pakkes ind i oplevelser, der giver mulighed for den enkelte forbruger at knytte sig emotionelt til produkterne.

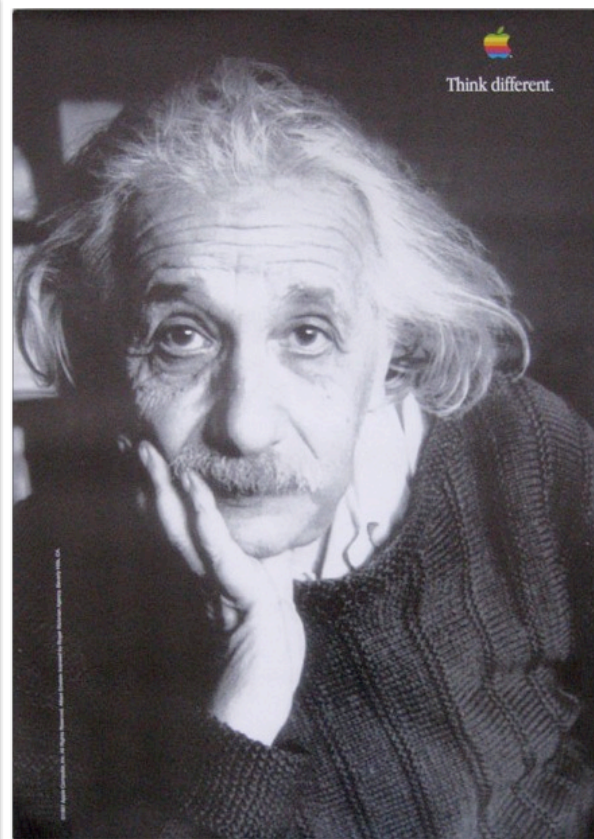
Eksempelvis har Apple siden slutningen af 1990'erne og frem til 2002 benyttet sloganet "*Think different*"²⁵. Sloganet blev bl.a. trykt på en lang række reklameplakater sammen med et portræt af en kendt person, der har udmærket sig. Tanken var, at forbrugere, der købte Apple computere, kunne associere dem selv til sloganet og personerne således, at forbrugerne så dem selv som personer, der "tænker anderledes". I dette tilfælde er det Albert

²⁴ Dell: http://configure.euro.dell.com/dellstore/config.aspx?b=&c=dk&cs=dkdhs1&kc=NRSB1002&l=da&m_30=181180&oc=N05B1002&rbc=N05B1002&s=dhs
Apple: <http://store.apple.com/us>

²⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Think_Different

Einstein der er afbilledet.

Reklamen er også et tydeligt udtryk for, at *corporate branding* søger at skabe en emotionel tilknytning mellem forbrugerne og virksomhedens *corporate brand*. Formålet er, at forbrugerne associerer Apple brandet med Albert Einstein og sloganet "*Think different*" og dermed tillægger sig selv disse emotioner. Det søger Apple at støtte op om, via Apples andre aktiviteter. Fx søger virksomheden at understøtte reklamerne ved at skabe et oplevelsesunivers omkring virksomheden selv, dets produkter og dets fysiske såvel som virtuelle butikker. Det afspejles fx i de tydeligvis højere priser ift. konkurrerende produkter, hvor sidstnævnte på et specifikationsniveau kan det samme eller mere til billigere penge. Apple sælger i stedet oplevelserne omkring produkterne frem for fokus på selve kerneproduktet. Fx er der gjort meget ud af computerens æstetiske design og indpakningen af produkterne.



Et andet eksempel er Apples fysiske butikker (også kaldt Apple Stores), der er minima-listisk og stilfuldt indrett-et samt udført i farver, der matcher Apples produkter og Apples hjemmeside.

Derudover er der mange ekspedi-

enter. Apple søger med denne strategi at give kunderne en god og positiv oplevelse ved at handle i Apples fysiske butikker, ved at kunderne altid kan få en snak med en af de mange ekspedienter.

Vi ser altså et grundlæggende *branding* fokus på at skabe et oplevelsesunivers omkring forbrugerne samt lade brugerne involvere sig i konfigurationen af unikke produkter.

Da forbrugerne bliver sat i højsædet og i høj grad udgør omdrejningspunktet for virksomhedens strategi, sker der en udvikling fra den tredje bølges fokus på markedsdriven innovation. Med fokus på oplevelser involveres forbrugerne aktivt i udviklingen af virksomhedernes ydelser og produkter. Feedback fra forbrugernes oplevelser indgår som en vigtig del af virksomhedens udvikling i den fjerde innovationsbølge. Der er også en tendens til, at forbrugerne knyttes tættere til produktudviklingen, og fænomenet prosumenter kommer frem (Mogensen 06: 59). Prosumenter er en sammentrækning af ordene producent og konsument, og fænomenet stammer oprindeligt fra USA, hvor det betegnes *prosumers* - sammentrækning af ordene *producer* og *consumer*. Det er et led i målet om skabe helt unikke produkter for forbrugerne, hvor forbrugerne aktivt er med i udviklingen eller designet af det givne produkt. Eksempler på dette fænomen er virksomheden Nike²⁶, hvor forbrugeren selv kan designe skoens udsmykning, og hjemmesiden <http://makeyourownjeans.com>, hvor forbrugeren selv kan vælge materiale, farve, vask og lignende af sine cowboy bukser.

Der er hermed tale om en ny type innovation; brugerdriven innovation. Innovation i den fjerde innovationsbølge er således karakteriseret ved, at der skal være flere personer til stede, som det også var gældende for den tredje innovationsbølge. Den fjerde innovationsbølge adskiller sig fra den tredje, såvel som den anden og første innovationsbølge, ved aktivt at involvere forbrugerne i udviklingen og skabelsen af produkter og ydelser. Virksomhederne i denne innovationsbølge udvider dermed rammerne for de involverede personer i innovationsprocessen til også at omfatte eksterne personer i form af forbrugerne.

På grund af fokus på oplevelsesøkonomi og brugerdriven innovation opstår behovet for en ny type virksomhedsledelse. Den tidligere agent - markedsanalytiker - under den tredje innovationsbølge kan ikke længere fundere virksomhedsstrategien på undersøgelser og analyser. Der er derimod

“Brugerdriven innovation”

“Innovation, hvis primære kilde er viden om kundernes behov og evnen til at imødekomme dem”

Rosted 03: 6

²⁶ <http://nikeid.nike.com/nikeid/index.jsp>

en tendens til, at agenten skal være proaktiv frem for analytisk i sin tilgang, for at kunne følge med markedets efterspørgsel på oplevelser. Med andre ord skal agenten ikke primært analysere, hvordan forholdene er, men derimod være proaktiv og dermed tage initiativ og ansvar for virksomhedens udvikling (Covey 07: 72). Agenten skal altså højere grad lægge analyserne fra sig og i stedet komme op af stolen og ud at interagere med forbrugerne, hvor det sker. Agenten kan derfor betegnes som proaktøren.

Typen af *branding* kan fortsat overordnet betegnes som *corporate branding* i og med, at virksomhederne søger at involvere forbrugerne i virksomhedens *corporate brand* frem for det enkelte produkt *brand*, som det var tilfældet under den første og anden innovationsbølge. Vi så under den tredje innovationsbølge, hvorledes virksomhederne blev mere målrettede i deres *branding* og dermed søgte at ramme specifikke målgrupper frem for at ramme bredt, som det var tilfældet under den anden innovationsbølge. Under den fjerde innovationsbølge er der en tendens til, at *branding* typen specificeres yderligere ift. de foregående innovationsbølger. Der er en tendens til, at *corporate branding* bliver yderligere målrettet i og med, at der fokuseres på enkeltpersoner frem for målgrupper. Til trods for virksomhedernes stadige brug af massemedierne til at ramme specifikke målgrupper, under den fjerde innovationsbølge, lægges der større og større fokus på personrettet *branding* under den fjerde innovationsbølge. Eksempler på personrettet *branding* er begivenheder (events) som led i produktlanceringer, internetannoncer og motionsløb sponseret af en given virksomhed. Fx afholder virksomheden ING hvert år maraton løb, der giver mulighed for virksomhedens medarbejdere at stifte personlige bekendtskaber med andre deltager. Bekendtskaber der potentielt set kan lede til salg. Internetannoncer er også en personrettet *branding* type, da den rammer den enkelte bruger, der sidder foran computeren. I dag er internetannoncerne blevet så avanceret, at de kan aflæse den enkelte internetbrugers vaner og adfærd, så de annoncer, brugeren bliver præsenteret for, netop bygger på brugerens vaner og interesser.

Fælles for de tre eksempler på personrettet *branding* (begivenheder, internetannoncer og sponserede maratonløb) er, at de giver virksomhederne mulighed for at levere budskaber til den enkelte forbruger. Med andre ord er der, under den fjerde innovationsbølge, tale om skærpet fokus på interaktion mellem virksomheden og forbrugerne. Denne tilgang til *branding* afspejles netop i behovet for at skabe oplevelser omkring den enkelte forbruger samt, at give forbrugerne mulighed for at involvere sig i virksomhedens *corporate brand* samt gøre det muligt for forbrugerne at være medproducenter via personlige konfigurationer. Dette understøttes yderligere af virksomhederens fokus på brugerdreven innovation, under denne innovationsbølge. Principperne for *corporate branding* under den fjerde innovationsbølge er dermed fortsat meget aktuelle i dag, hvorfor mange virksomheder søger at skabe et

oplevelsesunivers omkring dets produkter og virksomheden samt søge at tilbyde brugerinvolvering.

Den fjerde innovationsbølge er i høj grad gældende for dagens samfund. Flere og flere virksomheder tilbyder unikke konfigurationsmuligheder for forbrugerne, og mange virksomheder er ligeledes meget fokuserede på at skabe en oplevelse omkring deres produkter og serviceydelser; hvad enten det er køb (on-demand) og design af en sko (fx via Nike's hjemmeside), mp3-afspiller (sammensætte egne playlister fra iTunes) eller besøg på et museum (med interaktive lydguides). Det er også tydeligt, at principperne bag den fjerde innovationsbølge bygger på vidensamfundet i form af de behov markedet efterspørger, frem for industrisamfundet, som det var tilfældet for den første, anden og tredje innovationsbølge. Den fjerde innovationsbølge er derudover kendetegnet ved at være en meget flydende overgang fra den tredje innovationsbølge, og det er derfor svært at sætte et årstal på. I 1999 udgav Joseph Pine og James Gillmore den første og banebrydende bog om oplevelsesøkonomi, *"The experience economy: work is theatre and every business a stage"*, der for alvor satte gang i implementering af principperne bag oplevelsesøkonomi i mange virksomheder. Derfor fastsættes begyndelsen på den fjerde innovationsbølge til år 1999. Det skal dog igen pointeres, at overgangen til den fjerde innovationsbølge strækker sig ind i det 21. århundrede samt, at principperne for denne bølge stadig er meget fremtrædende i det moderne samfund.

9. Den femte innovationsbølge

Ovenstående afsnit slår fast, at begrebet innovation er gået fra at være en enkeltmandspræstation under den første innovationsbølge til at være en social proces i den fjerde innovationsbølge, der kræver flere personers interaktion. Det er imidlertid nærværende forfatters opfattelse, at vi ser tendenser, der peger på endnu en ny innovationsbølge; den femte innovationsbølge.

Behovet for individualisering er stadig stort, og forbrugerne efterspørger fortsat unikke produkter og ydelser. Men som vi så tidligere, bliver omverdenen mere og mere kompleks i takt med det konstant stigende udbud af globale tilkoblingsmuligheder²⁷. Tidligere redegørelser i denne rapport viser netop, at evnen til at skabe mening ud fra tilkobling af informationer er en nødvendighed ift. at kunne navigere og agere i det moderne samfund²⁸. Det er således nødvendigt for en virksomhed at forholde sig til omverdenen, herunder forbrugerne, og sig selv ud fra forskellige optikker, samt være i stand til løbende at skifte mellem de enkelte optikker for derigennem konstant at kunne matche virksomhedens ydrekompleksitet med indrekompleksitet. Dette gøres kun effektivt ved konstant at opretholde et innovativt beredskab.

Innovation er derfor blevet en fast omkostning for virksomhederne.

Det er en naturlig følge af den konstante skiften mellem optikker, at der må involveres flere personer med forskellige fagligheder for at kunne løfte opgaven. Det er således normalt ikke muligt, at en enkelt person er i stand til at skifte optik eller opretholde flere forskellige optikker på samme tid, idet *“en faglighed er kendetegnet ved at være knyttet til en særlig optik - en særlig måde at iagttage verden på”* (Rosenstand 08: 21). Virksomheder, der ønsker at agere i den dynamiske og hyperkomplekse verden, er derfor nødt til at opretholde en række innovative processer bestående af flere personer med forskellige fagligheder. Dermed bevæger vi os fra individualiseringen over i hyperkompleksiteten, som fundamentet eller forklaring for den femte innovationsbølge. Begrebet hyperkompleksitet blev første gang præsenteret af Lars Qvortrup i 1998, men det var først fra begyndelsen af det 21. århundrede, begrebet og teorien bag for alvor blev benyttet i samfundskontekstuelle sammenhænge. Derfor fastsætter nærværende forfatter den femte innovationsbølge til at begynde umiddelbart efter årtusindeskiftet; år 2008.

Hyperkompleksitet som innovationsforklaring medfører, at der trods det fortsatte behov for unikke konfigurationsmuligheder for den enkelte forbruger, opstår en anden determinant for den femte innovationsbølge. På grund af globaliseringen bliver markedet oversvømmet med globale tilkoblingsmuligheder, hvilket afføder et naturligt markedsbegreb derefter. Et behov, som virksomhederne skal kunne dække ved at tilbyde og skabe disse

²⁷ Se afsnittet “Det hyperkomplekse samfund”.

²⁸ Se afsnittet “Omverdenen”.

globale tilkøbningsmuligheder. Vi har tidligere set, hvorledes virksomheders evne til at opretholde et innovativt beredskab, er svaret på at kunne agere og navigere i dagens hyperkomplekse samfund. I forlængelse af dette blev det klart, at virksomhederne derfor må involvere forskellige fagligheder for at kunne arbejde innovativt. Men hvad vil det så sige at arbejde innovativt - hvilke evner ligger til grund for at skabe innovative processer?

9.1 Innovative processer

I søgen på svaret, er det ifl. innovationsforsker Claus Rosenstand nødvendigt at søge inspiration hos Qvortrup og hans definition af læring kaldet 1., 2., 3. og 4. ordens viden (Rosenstand 08: 21-22). Ifølge Qvortrup kan de fire overordnede niveauer af læring og tilgange til løsning af opgaver betegnes som evnerne kvalifikationer (1. ordens viden), kompetencer (2. ordens viden), kreativitet (3. ordensviden) og kultur (4. ordens viden) (Rosenstand 08: 21-22):

Kvalifikationer	Refererer til situationen rutine forstået således, at det er evnen til at løse et problem ved at benytte tidligere tilgange til løsning af samme problem. Rosenstand benytter eksemplet med evnen til at slå et søm i med en hammer.
Kompetencer	Refererer til situationen problemløsning, hvilket betyder evnen til at udvikle nye løsninger til et givent problem. Eksempelvis kan en sten eller andet hårdt materiale benyttes til at slå søm i med ved mangel af en hammer.
Kreativitet	Evnen til at finde på og udvikle nye metoder til at løse et givent problem på. Fx kan en skrue benyttes i stedet for et søm, da problemet ikke er at slå et søm i men i stedet at fæstne en hylde på væggen. Kreativitet er derfor evnen til at skabe nye løsningsmuligheder – evnen til at gå bag om et problem - hvorfor kreativitet refererer til situationen problemorientering.
Kultur	Betegnes som rammen for brugen af ovenstående evner. Kultur er dermed ikke en evne man besidder. Kultur er derimod en social evne, der udelukkende udfolder sig på baggrund af social interaktion og kommunikation. Kultur er forudsætningen for, at man kan benytte evnerne kvalifikationer, kompetencer og kreativitet i løsningen på et givent problem. Kultur refererer til situationen innovation.

De fire ordens viden kan opstilles i et skema, som vist nedenfor (Rosenstand 08: 23):

Situation	Arbejdsmetode	Problem	Faglighed
Rutine	+	+	+
Problemløsning		+	+
Problemorientering			+
Innovation			

Skema 4: Skema over situationerne rutine, problemløsning, problemorientering og innovation i forbindelse med løsning af en given udfordring.

Situationerne indikerer, at man står over for udfordringer af forskellig karakter. Afhængig af den givne situation findes der en række arbejdsmetoder og problemer, der enten har taget form eller endnu ikke har taget form i forbindelse med at løse den givne opgave. Plusserne i skemaet indikerer, om arbejdsmetoden og/eller problemet har taget form ift. den givne situation. I situationen rutine har både arbejdsmetode og problem taget form, da man udelukkende bevæger sig på niveauet for kvalifikationer (Rosenstand 08: 22). Situationen problemløsning er karakteriseret ved, at problemet har taget form, men at arbejdsmetoden endnu ikke har. Det skyldes, at man bevæger sig på niveauerne for kvalifikationer og kompetencer; man veksler mellem situationerne problemløsning og rutine:

“Når man først har valgt en arbejdsmetode, ja så har arbejdsmetoden jo taget form, og så er man i situationen rutine; hvor man så med stor sandsynlighed opdager, at arbejdsmetoden kunne have været mere hensigtsmæssig.” (Rosenstand 08: 22)

Der sker derfor en vekslen mellem situationerne rutine og problemløsning i søgen på at finde den optimale arbejdsmetode ift. den udfordring, man står overfor. Den samme vekslen mellem niveauerne finder sted i situationen problemorientering. Her foregår vekslen blot mellem niveauerne kvalifikationer, kompetencer og kreativitet. Indledningsvist identificeres problemet, hvilket betyder, at man nu befinder sig i situationen problemløsning, da problemet nu har taget form. Dernæst søger man at finde en arbejdsmetode, hvorfor der sker en vekslen mellem situationerne problemløsning og rutine. Det kan resultere i, at man identificerer et andet problem, end det, der oprindeligt blev identificeret. Dermed sker der en tilbagevenden til situationen problemorientering, hvorefter problemet tager en ny form (Rosenstand 08: 23).

De tre situationer (rutine, problemløsning og problemorientering) refererer som sagt til forskellige evner (kvalifikationer, kompetencer og kreativitet), og det er muligt at veksle mellem de forskellige niveauer. Det medfører til gengæld, at situationerne betragtes ud fra én faglighed. Rapporten redegjorde

på forrige side for, at situationen innovation, også omtalt 4. ordens viden - kultur -, kræver flerfagligt samarbejde, der udelukkende lader sig gøre, hvis flere fagligheder sammensættes i grupper. Derfor kan situationen innovation ikke sidestilles med situationerne rutine, problemløsning og problemorientering. Innovation er derimod en social evne, eller evnen til at kollaborere, til at udvikle og ændre virksomhedens rammer således, at de skaber nye muligheder for medarbejderne til at arbejde kvalificeret, kompetent og kreativt (Rosenstand 08: 22). Det handler med andre ord om at sammensætte et hold af personer med forskellige fagligheder med det mål, at de tilsammen kan udvikle nye rammer for udfoldelse af deres øvrige evner, og at der derved opstår innovative arbejdsprocesser. Det fremgår derfor af skemaet, at hverken arbejdsmetoden eller problemet har taget form under situationen innovation, som det også er tilfældet for situationen problemløsning. Vi så tidligere, hvorledes situationerne rutine, problemløsning og problemorienteret er fast koblet fagligheden. I situationen innovation er social interaktion og flerfaglighed derimod en nødvendighed, hvorfor situationen innovation udelukkende kan finde sted, hvis flere fagligheder er til stede. Dertil skal det siges, at genier er betegnelsen for individer, der formår at iagttage det samme fænomen med mangfoldige fagligheder - fra forskellige optikker - ligeledes kan befinde sig i situationen innovation (Rosenstand 08: 23). Men under normale omstændigheder kræver innovation tilstedeværelsen af flere personer med forskellige fagligheder. Derfor er fagligheden ikke fastkoblet i situationen innovation, hvorfor fagligheden ikke har taget form (Rosenstand 08: 23).

Situationen innovation bygger derfor på en kultur, der muliggør, at der kan ske en kontinuerlig vekslen mellem evnerne kvalifikationer, kompetencer og kreativitet; en vekslen mellem de tidligere omtalte niveauer rutine, problemløsning og problemorientering. At skabe innovative processer fordrer altså, at fagligheden er løst koblet og udelukkende tager midlertidig form afhængig af den givne udfordring. Dermed kan kulturen - 4. ordens viden - betragtes som ovenstående processer, der ifl. Qvortrup gør virksomhederne i stand til at skifte mellem de forskellige niveauer (rutine, problemløsende og problemorienteret) samt optikker på sig selv og omverden, og dermed gør virksomhederne i stand til at opretholde et innovativt beredskab til at navigere i det hyperkomplekse samfund.

"Innovative processer"

Innovative processer opstår, når man veksler mellem situationerne innovation, problemorientering, problemløsning og rutine, hvor man konstant vender tilbage til situationen innovation.

Claus Rosenstand: 08

9.2 Innovationstype under den femte innovationsbølge

Ovenstående syn på innovation stiller imidlertid en række krav til virksomhedskulturen og de involverede personer i den givne virksomhed mhp. at kunne få sådanne innovative processer sat i gang. Set ud fra nærværende rapports teoretiske problem²⁹, går nedenstående afsnit i dybden med, hvad der karakteriserer situationen innovation samt, hvorfor innovative opstartsvirksomheder teoretisk set i høj grad er i stand til at skabe rammerne for at udvikle en kultur, jf. ovenstående definition af kultur, der giver gunstige vilkår for innovative processer at opstå. En kultur, der cementerer principperne til den femte innovationsbølge.

Grundlæggende må de innovative opstartsvirksomheder have en åben kultur, der tillader en konstant skiften mellem og kombination af de forskellige fagligheder for derigennem kontinuerligt at være i stand til at skifte optik på virksomhedens omverden og virksomheden selv. Kulturen er derfor af natur dynamisk, da den opfordrer til og tillader konstant at lade nye forskellige flerfaglige grupper opstå i takt med, at virksomheden skal matche omverdenens krav og løse komplekse problemstillinger³⁰. Dermed er innovative opstartsvirksomheder i reglen organiseret som netværksorganisationer. Netværksorganisationer, der består af mindre arbejdsgrupper, som udgøres af personer med forskellige fagligheder. Vi så tidligere, hvorledes Qvortrup omtaler sådanne organisationer som "adhokrati", der er karakteriseret ved, at nye sociale og organisatoriske netværk hele tiden skabes og ændres³¹. Omdrejningspunktet for de innovative opstartsvirksomheder er altså det hyperkomplekse samfund og de deraf afledte konsekvenser og muligheder for virksomhederne, hvor fokus i udpræget grad er på social interaktion og constellation af deraf flerfagligt orienterede personer. Den femte innovationsbølge er netop præget af yderligere fokus på at skabe flerfaglige arbejdsgrupper i målet på at være åbne overfor alle typer af innovation; hvad enten det er omkostningsdrevet, udviklingsdrevet, markedsdrevet eller brugerdrevet innovation. Derfor bevæger organisationsformen sig over til at blive funderet i netværk; som en netværksorganisation, der i en række henseender er opløst i tid og rum³².

Denne betragtning understøttes yderligere af rapportens tidligere redegørelse af entreprenørers adfærd³³. Entreprenører funderer i høj grad deres arbejde på

²⁹ "Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder?"

³⁰ Se afsnittet "Det hyperkomplekse samfund".

³¹ Se afsnittet "Den lærende organisation".

³² Se afsnittet "Den lærende organisation".

³³ Se afsnittet "Entreprenørers adfærd".

sociale netværk, hvorigennem entreprenører finder de tilgængelige og optimale ressourcer til at løse den givne udfordring. Det leder tankerne tilbage til ideen bag den anden innovationsbølge, hvor virksomhederne søgte at planlægge og organisere innovation ved at oprette deciderede forsknings- og udviklingsafdeling³⁴. Der kan derfor argumenteres for, at entreprenører i innovative opstartsvirksomheder ligeledes søger at organisere og planlægge innovation ved konstant at sammensætte ressourcer for at skabe innovative rammer. De innovative opstartsvirksomheder søger rigtig nok til en vis grad at organisere virksomheden ift. at skabe innovative processer, men hvor innovationsprocesserne under den anden innovationsbølge havde fokus på teknisk produktudvikling, søger innovative opstartsvirksomheder at opretholde en åbenhed overfor alle typer innovation; de er dermed ikke afskærmet til udelukkende at fokusere på teknisk innovation. Derudover må de innovative opstartsvirksomheder betragtes som en langt mere dynamisk organisering i form af den kontinuerlige udskiftning og sammensætning af nye ressourcer; nye netværksgrupper. Forsknings- og udviklingsafdelingerne under den anden innovationsbølge må modsat betragtes som mindre dynamiske og fleksible konstellationer, da innovationsprocesserne netop byggede på virksomhedens interne ressourcer, i form af interne forsknings- og udviklingsafdelinger, frem for involvering af eksterne ressourcer. Innovation kan derfor som sådan ikke planlægges, som det kom til udtryk under den anden innovationsbølge. Det er derimod muligt for de innovative opstartsvirksomheder at søge at optimere forholdene mellem ressourcer og fagligheder mhp. at styrke mulighederne for at skabe innovative processer. Det er dermed ikke muligt at planlægge innovation, da innovation pr. definition er uforudsigeligt, men det er muligt at optimere forholdene for, at innovation kan finde sted. Med andre ord er innovation altså kendetegnet ved uplanlagte beslutninger. Sammenholder vi innovationstypen for den tredje innovationsbølge med innovationstypen for den femte innovationsbølge, ser vi, at virksomhederne under førstnævnte søger at skabe innovative processer ved at arbejde efter en markedsrettet strategi. Dvs., at virksomhederne under den tredje innovationsbølge søgte at skabe innovative processer på baggrund af undersøgelser og analyser af markedet. Kendetegnet ved innovationsprocesserne under den tredje innovationsbølge er derfor, at virksomhederne flytter en del fokus fra intern innovation (der udfolder sig under den anden innovationsbølge) til ekstern innovation i form af at lade sig styre af markedets behov og efterspørgsler; deraf innovationstypen markedsdrevet innovation.

Den femte innovationsbølge adskiller sig derfor fra både den anden og tredje innovationsbølge, da de innovative opstartsvirksomheder konstant søger at involvere nye ressourcer i deres netværk mhp. at skabe nye innovationsprocesser. I denne forbindelse skal netværk forstås som både

³⁴ Se afsnittet "Den anden innovationsbølge".

interne og eksterne ressourcer, hvor eksterne ressourcer bl.a. omfatter kunder - markedsrettet strategi -, brugere og andre interessenter så som politikere, miljøorganisationer og medier. Der er med andre ord tale om, at innovationsprocesserne i innovative opstartsvirksomheder trækker på innovationstyperne fra både den første, anden og tredje innovationsbølge, og som vi skal se i det følgende; også den fjerde bølge.

Bevæger vi os nu videre og sammenligner den fjerde innovationsbølge med den femte, fremgår det tydeligt, at virksomhederne under den fjerde innovationsbølge fortsat lader markedet, og dermed brugerne, være omdrejningspunktet for innovationsprocesserne. Den fjerde innovationsbølge adskiller sig dog fra den tredje, ved i højere grad at involvere forbrugerne i produktudviklingen og dermed innovationsprocesserne; deraf begrebet brugerdreven innovation. Virksomhederne under den fjerde innovationsbølge søger dermed at udvide rammerne for de innovative processer, ift. den tredje innovationsbølge, ved at involvere forbrugerne, men det er derfor fortsat markedet (i form af forbrugerne), der er omdrejningspunktet for virksomhederne under den fjerde innovationsbølge. Det modsatte scenarie gør sig derimod gældende for virksomhederne under den femte innovationsbølge. I denne innovationsbølge involveres forbrugerne fortsat i innovationsprocesserne (brugerdreven innovation), men i stedet for at lade omdrejningspunktet være markedet, søger de innovative opstartsvirksomheder under den femte innovationsbølge i stedet at skabe markeder. De innovative opstartsvirksomheder lader sig derfor ikke styre af markedet i samme omfang, som det gør sig gældende for virksomheder under den tredje og fjerde innovationsbølge. Skabelsen af nye markeder sker i høj grad på baggrund af den konstante udskiftning af ressourcer, der udgør netværksfundamentet i de innovative opstartsvirksomheder. Netop denne kontinuerlige udskiftning af ressourcer sikrer, at de innovative opstartsvirksomheder konstant er i stand til at generere nye optikker på virksomheden selv og dens omverden. Og da netværket omfatter både interne og eksterne interessenter, gør det de innovative opstartsvirksomheder i stand til være åbne overfor alle innovationstyper samt at være i stand til at skifte mellem de forskellige innovationstyper (omkostningsdreven, udviklingsdreven, markedsdreven og brugerdreven innovation) afhængig af den givne situation. Denne innovationstype betegner nærværende forfatter netværksdreven innovation.

"Netværksdreven innovation"

En professionel integration af omkostningsdreven, udviklingsdreven, markedsdreven og brugerdreven innovation. Der veksles mellem de forskellige innovationstyper på baggrund af entreprenørers udskiftning af ressourcer.

Egen definition

Innovative opstartsvirksomheder søger hermed at sammensætte en netværksorganisation bestående af flerfaglige arbejdsgrupper, der påtager sig diverse adhoc-opgaver; altså at skabe rammerne i form af en kultur, der er frugtbar for, at innovative processer kan finde sted. Entreprenører fokuserer minimalt på forudgående undersøgelser og analyser af potentialer for fx nye produkter eller nye markeder. I stedet springer entreprenører typisk direkte til handling. Det skyldes i høj grad entreprenørers tilgang til arbejdet, da entreprenører konsekvent ikke lader sig styre af prædefinerede mål. Mål, som ved kausal tankegang bliver fastlagt på baggrund af forudgående undersøgelser og analyser³⁵. Moderne entreprenører søger derimod konstant at lade nye mål opstå som resultat af konstellationen af tilgængelige ressourcer³⁶. Denne åbenhed i arbejdstilgangen sikrer, at netværksgrupperne aldrig lader sig låse fast på et mål, men derimod konstant er åbne for nye inputs og dermed muligheden for generering af nye mål. I følge Qvortrup er denne tilgang svaret på, hvordan virksomheder bør agere i det moderne samfund, da ovenstående tilgang netop skaber fundamentet for, at virksomheden formår at tilpasse sig den dynamiske og omskiftelige omverden ved konstant at generere nye mål³⁷. Tilgangen muliggør nemlig, at virksomheden kontinuerligt er i stand til at skifte optik på sig selv og omverden; at revurdere iagttagelser og selv-iagttagelser. Innovative opstartsvirksomheder skiller sig derfor ud fra virksomheder under den tredje og fjerde innovationsbølge, da den tredje og fjerde innovationsbølge netop er karakteriseret ved, at virksomhederne har stor fokus på, hvordan markedet udvikler sig og hvad forbrugerne efterspørger.

Ovenstående tilgang må derfor betegnes som en egenskab for innovative opstartsvirksomheder, der i høj grad gør dem i stand til at skabe rammerne for, at innovative processer kan finde sted. Afhængig af den kontinuerlige inddragelse og udskiftning af ressourcer som de innovative opstartsvirksomheder foretager i forbindelse med en given udfordring, bliver der som beskrevet løbende genereret nye mål. Målet kan være alt fra et revideret produkt, over et nyt produkt, til at skabe et nyt marked. Med andre ord søger innovative opstartsvirksomheder altså at skabe nye forretningsmuligheder i fremtiden i stedet for søge at forudsige forretningsmulighederne i fremtiden. Det sker netop, som vi så tidligere, på baggrund af minimal fokus på forudgående undersøgelser, der ofte bygger på meget få personer - nogle gange udgør blot en enkelt person entreprenørers undersøgelsesgrundlag - inden entreprenørerne skrider til handling³⁸. Denne

³⁵ Se afsnittet "Entreprenørers adfærd".

³⁶ Se afsnittet "Entreprenørers adfærd".

³⁷ Se afsnittet "Det hyperkomplekse samfund".

³⁸ Se afsnittet "Det hyperkomplekse samfund".

form for tilgang så vi illustreret i et marketingperspektiv, som det fremgår af nedenstående figur 12:



Figur 12: Illustration af innovative opstartsvirksomheders tilgang til at skabe nye mål.

Illustrationen viser, hvorledes innovative opstartsvirksomheder i høj grad fokuserer på handling på baggrund af et minimalt undersøgelsesgrundlag som led i processen i at lade mulighederne stå åbne og dermed opretholde usikkerhed. Det muliggør som sagt, at målet konstant kan forandres, hvorudfra nye markeder kan skabes. Igen spiller de innovative opstartsvirksomheders netværk en stor rolle i udfoldelsen af potentielle nye mål og markeder. Markeder, der med en problemløsende tilgang ikke ville være "synlige", hvis markedet forudgående søges defineret på baggrund af analyser fremfor at skride hurtigt til handling. Under den tredje og fjerde innovationsbølge så vi, at virksomhederne i høj grad tager udgangspunkt i markedet og lader dette være omdrejningspunktet for virksomhedernes ageren³⁹. Markedets udvikling og hvorledes virksomhederne forholder sig til markedet bliver en central del af virksomhedernes strategier under den tredje innovationsbølge. Involvering af forbrugerne i produktudvikling og skabelsen af unikke design betyder ligeledes for den fjerde innovationsbølge, at markedet i høj grad blev styrende for virksomhederne. Det sker, som vi så tidligere, via forudgående undersøgelser og analyser. Innovative

³⁹ Se afsnittet "Den tredje innovationsfase" og "Den fjerde innovationsbølge".

opstartsvirksomheder søger derimod at vende denne strategi om jf. ovenstående figur 12 ved at søge at skabe nye markeder i stedet for at lade sig styre af markedet. Der kan derfor argumenteres for, at den femte innovationsbølge giver plads til en lille renæssance af entreprenøren fra den første innovationsbølge. Dette er dog ikke tilfældet, da markedsvilkårene er diametralt forskellige for den første og den femte innovationsbølge. Markedet under den første innovationsbølge var i høj grad udækkede og uetablerede, og det var derfor innovation blot at optimere fremstillings- og distributionsomkostningerne, der var forbundet med produktet. Under den femte innovationsbølge er markedet stort set dækket, og det bliver derfor sværere og sværere at finde nye huller i markedet. Derfor søger innovative opstartsvirksomheder - de moderne entreprenører - at skabe nye markeder, ved ikke at låse sig fast af et mål i form af et nyt produkt, men derimod lade sig flyde med mulighederne i form af opretholdelse af usikkerhed. Dermed er måden, entreprenører under den første innovationsbølge skaber markeder på meget forskellig fra måden, hvorpå innovative opstartsvirksomheder under den femte innovationsbølge søger at skabe markeder på.

I forlængelse af ovenstående metode til løbende at skabe nye mål formår innovative opstartsvirksomheder altså at opretholde en vis form for usikkerhed i og med, at målet teoretisk set kan blive ved med at forandre sig i takt med konstellationen af ressourcer. Der blev tidligere i rapporten redegjort for, hvorledes entreprenører er karakteriseret ved at være risikovillige samt være i stand til at arbejde under ofte ustrukturerede og tvetydige forhold. Dvs., at innovative opstartsvirksomheder finder sig tilpasse i en vis form for usikkerhed; de lader sig konstant flyde med forandringerne i omverden og de omskiftelige mål for derigennem at opretholde usikkerhed samt lade tingene tage midlertidig form via konstellationen af ressourcer. Derved er innovative opstartsvirksomheder hele tiden i bevægelse, hvilket sikrer, at de konstant opretholder en kultur, der muliggør innovative processer.

Der er hermed tale om, at innovative opstartsvirksomheder i høj grad søger at involvere eksterne interessenter i deres innovative processer. Vi så i den fjerde innovationsbølge, hvorledes forbrugerne blev involveret i processen. Vi har netop nu fået klarlagt, at involveringen af andre eksterne såvel som interne interessenter kommer i højsædet. Bl.a. involveres leverandører, strategiske samarbejdspartnere, miljøorganisationer, medier og andre personer fra opstartsvirksomhedernes netværk i de innovative processer. Der er derfor en tendens til, at vi bevæger os fra brugerdreven innovation, under den fjerde innovationsbølge, over mod netværksdreven innovation under den femte innovationsbølge. Netværksdreven innovation, der er karakteriseret ved at trække på og dermed integrere de forrige fire innovationsbølgers innovationstyper hhv. omkostningsdreven, udviklingsdreven, markedsdreven og brugerdreven innovation.

Netværksdrevet innovation er dermed en integration af de fire innovationstyper.

9.3 Agenten

De innovative opstartsvirksomheders organisering som netværksorganisationer og deres fokus på netværksdrevet innovation medfører igen nye udfordringer for virksomhedsledelsen, også omtalt agenten. Det er under den femte innovationsbølge ikke tilstrækkeligt, at agenten har hovedfokus på at være proaktiv, som det var gældende for den fjerde innovationsbølge. Det er ligeledes heller ikke tilstrækkeligt, at agenten mestrer markedsanalyser (den tredje innovationsbølge) eller kan gøre brug af teknisk forskning og udvikling (den anden innovationsbølge) eller blot være god til at grundlægge omkostningseffektive virksomheder (den første innovationsbølge). I det hyperkomplekse samfund er der teoretisk set uendelige mængder af informationer og derfor uendelige mulige kombinationer af kommunikative tilkoblingsmuligheder, der gør det risikofyldt for de innovative opstartsvirksomheder at navigere i omverdenen. Agenten skal kunne veksle mellem alle fire niveauer og dermed agere både som Gründeren, Teknikeren, Markedsanalytikeren og Proaktøren. Dvs., at der ikke er en af ovenstående områder, der længere er hovedfokus for agenten; derimod er hovedfokus på at opretholde et samspil mellem alle agenttyper mhp. at opretholde flere optikker på samme tid. Agenten under den femte innovationsbølge kan derfor betegnes som Integratoren.

Derudover er de innovative opstartsvirksomheder i langt højere grad bygget op som netværksorganisationer. Det er således ikke en traditionel organisation med en traditionel organisationsstruktur, som det er typisk for virksomheder under den tredje og fjerde innovationsbølge, der igen er forskellige fra organisationsstrukturen i virksomheder under den anden innovationsbølge, der jo igen er forskellige for organisationsstrukturen i virksomheder under den første innovationsbølge. I stedet udvikler de innovative opstartsvirksomheder sig, under den femte innovationsbølge, som netværksorganisationer, der funderes på flerfaglige adhoc-grupper, hvorfor organisationsstrukturen i henseender er opløst i tid og rum⁴⁰. Derfor skal agenten under den femte innovationsbølge også være en kompetent netværker og derudfra sammensætte de optimale ressourcer i forbindelse med de givne udfordringer.

9.4 De fem innovationsbølger

Ovenstående diskuterer og argumenterer for udviklingen af begrebet innovation siden den tredje innovationsbølge. På baggrund af nærværende

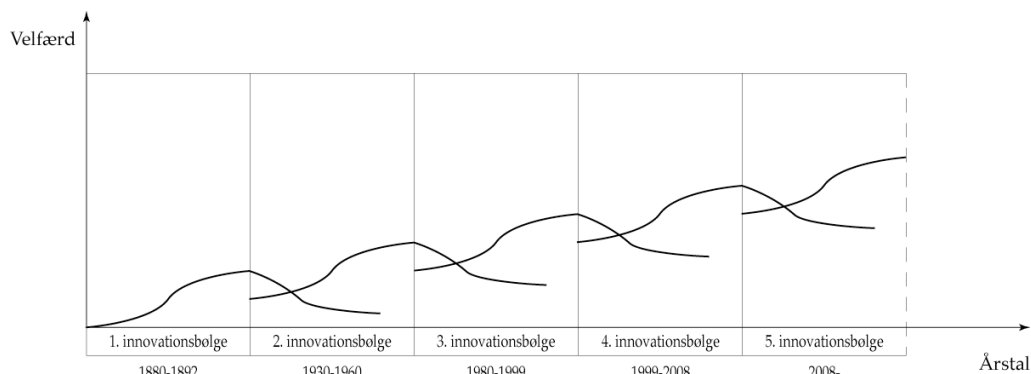
⁴⁰ Se afsnittet "Den lærende organisation".

kapitels videreudvikling af udviklingen inden for innovationspraksis, kan de fem innovationsbølger samles i nedenstående skema 5:

Innovationsbølge	Første	Anden	Tredje	Fjerde	Femte
Samfund	Industri-samfund	Industri-samfund	Industri-samfund	Viden-samfund	Viden-samfund
Innovations forklaring	Psykologisk	Teknologisk	Sociologisk	Individualisering	Hyperkompleksitet
Innovations determinant	Entrepenør-skab	Teknologi-udviklingen	Markedsrettet strategi	Konfiguration	Globale tilkoblings-muligheder
Innovationstype	Omkostnings-dreven	Udviklings-dreven	Markedsdreven	Brugerdreven	Netværksdreven
Agent	Gründeren (entreprenøren)	Teknikeren (ofte ingeniør)	Markeds-analytikeren	Proaktoren	Integratoren
Resultat	Øget velfærd i samfundet				

Skema 5. Illustration af de fem innovationsbølger og de underliggende karakteristika set ud fra et samfundsperspektiv.

Det fremgår af skemaet, hvorledes samfundet er gået fra et industrisamfund til et vidensamfund, og at der er tale om, at vi befinder os i overgangen til, eller i hvert fald ser tendenserne for, den femte innovationsbølge. En innovationsbølge der er præget af innovative opstartsvirksomheder med fokus på netværksdreven innovation. Dermed ikke sagt, at de tidligere innovationsbølger ikke er "gyldige" længere, men tendensen er, at samfundet i stigende grad bevæger sig længere og længere over mod principperne bag den femte innovationsbølge. Vender vi for en stund tilbage til den tidligere viste figur over sammenhængen mellem innovationsbølgerne og samfundsmæssig velfærd og udvikling, kan figuren videreudvikles til også at omfatte den fjerde og femte innovationsbølge:



Figur 13: Illustration af sammenhængen mellem de fem innovationsbølger og velfærd i samfundet.

Figuren illustrerer, hvorledes innovationsbølgerne udvikler sig over tid ift. at skabe øget samfundsmæssig velfærd og udvikling. Som vi også så tidligere, er der et stort tidsmæssigt spring mellem den første og anden innovationsbølge samt mellem den anden og tredje innovationsbølge. De store spring skyldes bl.a. industrisamfundets dengang forholdsvis langsomme udvikling. De tidsmæssige hurtige suppleringer af hinanden mellem de tre sidste innovationsbølger skyldes i høj grad samfundets hurtige udvikling inden for de seneste 20-30 år, hvor især globalisering, IKT-udviklingen og den generelt øgede velstand har haft stor indflydelse. Det har fx medført behovet for individualisering og forbrugerens behov for indflydelse på skabelsen af unikke produkter samt behovet for at skabe oplevelser for og omkring forbrugerne. Tendensen er derfor, at overgangen mellem den markedsdrevne innovation og brugerdrevne innovation bliver flydende og svær at sætte årstal på, såvel som overgangen mellem den fjerde og femte innovationsbølge. Man kan argumentere for, at det samme var tilfældet, da man stod i vadedet mellem de andre innovationsbølger; de skelsættende begivenheder, i forbindelse med den historiske udvikling og paradigmeskift, bliver først tydelige på tidsmæssig afstand. Til denne betragtning skal det også knyttes, at mange brancher og industrier fortsat benytter sig af markedsdrevne innovation, altså principperne bag den tredje innovationsbølge, mens andre brancher og virksomheder i længere udstrækning benytter sig af brugerdrevne innovation og dermed principperne bag den fjerde innovationsbølge. På samme måde er nogle brancher og virksomheder mere egnede til at agere under og drage nytte af principperne bag den femte innovationsbølge såvel som principperne bag den anden og første innovationsbølge. Den femte innovationsbølge er netop kendetegnet ved at skifte mellem og dermed integrere samtlige innovationstyper; omkostningsdrevne, udviklingsdrevne, markedsdrevne og brugerdrevne innovation. Som tidligere argumenteret er den fjerde innovationsbølge sat til at begynde i 1999, hvor oplevelsesøkonomi for alvor blev udbredt i verden. Den fjerde innovationsbølge suppleres af den femte i 2008, da opfattelsen af samfundet som hyperkomplekst først er blevet alment accepteret efter

årtusindeskiftet. Det fremgår af figuren, at den femte innovationsbølge stopper "på toppen". Det skyldes, at det er svært at forudsige fremtiden; det er derfor først muligt at tegne bølgens fremdrift, når man om nogle år har fået det hele på afstand.

Ser vi nærmere på årstallene på figur 13, er det interessant at pointere, at økonomiske kriser hænger umiddelbart sammen med fremkomsten af nye innovationsbølger. Den første bølge skyder frem på baggrund af den gyldne periode, bl.a. guldfeberen, der medfører gunstige vilkår for udvikling af nye teknikker og etablering af virksomheder. Den anden bølge opstår i takt med krakket på Wall Street i 1929⁴¹. Den tredje bølge udfolder sig på samme tid, som kartoffelkuren blev indført i Danmark⁴². Den fjerde bølge tager form samtidig med, at Dot-com boblen sprang⁴³. Den femte bølge opstår i takt med finanskrisen i 2008⁴⁴. Fremkomsten af nye innovationsbølger afspejles altså umiddelbart i samfundets kriser. Kriser, der afføder nye tendenser samfundet og markedets behov, der skaber grobund for fremkomsten af nye innovationsbølger. Antallet af nye innovationer stiger i depressionsperioderne for derefter at accelerere kraftigt i genrejsningsperioden, som det fremgår af figuren.

Trods Sundbo publicerede den omtalte innovationsteori i 1995, gør principperne bag den tredje innovationsbølge sig fortsat gældende blandt flere brancher i dag. Vi ser fx, at principperne bag den tredje innovationsbølge fortsat trives i bedste velgående blandt mange veletablerede og modne organisationer. Det kommer bl.a. til udtryk i litteraturen om *corporate branding*, der netop tager udgangspunkt i, og målretter *corporate branding* metoderne mod, den type organisationer. Det redegjorde nærværende rapport tidligere for i kapitlet "*Corporate branding*" og emnet bliver videre bearbejdet i næste afsnit, "*Corporate branding & innovative opstartsvirksomheder*".

Principper bag den fjerde innovationsbølge må ligeledes siges at være fremtrædende blandt flere brancher i dag. På grund af globaliseringen og den dermed øgede globale konkurrence, slår flere og flere danske virksomheder sig på at være videnbaserede virksomheder. Fokus flytter sig dermed fra at være produktorienteret til at bygge et univers op omkring produkterne; at søge at skabe et oplevelsesunivers for forbrugerne, hvori de kan interagere med produkterne. Virksomhederne under den fjerde innovationsbølge søger dermed i stigende grad at involvere forbrugerne aktivt i

⁴¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Wall_Street_Crash_of_1929.

⁴² <http://da.wikipedia.org/wiki/Kartoffelkuren>.

⁴³ http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble.

⁴⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Subprime_mortgage_crisis.

innovationsprocesserne. Principperne bag denne bølge ses også blandt flere brancher i dag, da virksomhederne i høj grad søger at involvere forbrugerne. Fx er Jyske Bank kendt for at bryde rammerne for, hvorledes en bank skal "opføre" sig. Jyske Bank har med tiltag som kaffebar, interaktive gulvtæpper og temaindrettede mødelokaler forsøgt at skabe et oplevelsesunivers omkring kunderne med det formål at skille sig ud fra konkurrenterne og gøre bankbesøget til en oplevelse⁴⁵. Derudover specialiserer mange virksomheder sig i at tilbyde unikke og brugerkonfigurerede produkter og ydelser. Vi kan derfor konstatere, at principperne bag den fjerde innovationsbølge fortsat gør sig gældende i dagens samfund.

Den femte innovationsbølge vinder større og større indpas i samfundet i takt med den kontinuerlige forøgelse af tilgængelige informationer og dermed kompleksitet og usikkerhed i samfundet. Forbrugerne tilbydes konstant flere muligheder fra det globale marked og som led i denne udvikling, stiger deres krav og behov ift. produkter og ydelser ligeledes. Det stiller derfor virksomhederne i en svær situation, som vi så tidligere, hvor de konstant skal være i innovativt beredskab, for at kunne udvikle og innovere på nye såvel som eksisterende produkter, ydelser og sågar markeder for at kunne overleve på det globale marked. Derfor må virksomhederne i langt højere grad end før trække på deres netværk samt konstant skabe og udvikle strategiske partnerskab. I målet på det, bliver forbrugerne et endnu vigtigere element i virksomhedernes innovative processer, end vi så det under fx den fjerde innovationsbølge - der netop fokuserer på brugerdreven innovation - men også virksomhedens andre eksterne interessenter såsom leverandører, forhandlere, forbrugere og lignende får større betydning for virksomhedens innovative beredskab. Innovative opstartsvirksomheder fremtræder som optimale ift. at opfylde ovenstående krav og navigere i det hyperkomplekse samfund.

9.5 Corporate branding & innovative opstartsvirksomheder

Indtil videre er der blevet diskuteret og argumenteret for principperne bag den femte innovationsbølge med udgangspunkt i tendenser inden for samfundet. I forbindelse med det blev der argumenteret for, at innovative opstartsvirksomheder bygger på diametralt anderledes organisationskulturer og tilgange til skabelse af innovationsprocesser end modne og veletablerede organisationer. Der blev i den forbindelse argumenteret for, hvorledes innovative opstartsvirksomheder må betragtes som optimale ift. at navigere og agere i det samfund og de markedsvilkår, principperne bag den femte innovationsbølge, og konsekvenser for den samfundsmæssige udvikling, afføder. Det leder videre til nærværende rapports næstsidste afsnit, der går i

⁴⁵ Formålet med Jyske Banks brug af principperne bag den fjerde innovationsfase er naturligvis at skabe økonomiske resultater jv. tidligere redegørelse for begrebet oplevelsesøkonomi.

dybden med forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder.

9.5.1 Netværk i anden potens

Under den femte innovationsbølge er det ikke længere tilstrækkeligt at involvere forbrugerne i innovationsprocesserne og *corporate branding*. Der er behov for aktiv involvering af flere interessenter. Det sker som konsekvens af hyperkompleksitetens opblomstring, hvor det er nødvendigt for virksomheder at betragte sig selv og deres omverden gennem mangfoldige optikker. I den forbindelse kan virksomheden og forbrugerne betragtes som to forskellige optikker på virksomheden selv og dens omverden; virksomheden involverer forbrugernes syn på virksomheden i dens arbejde med *corporate branding* - men det er som beskrevet ikke tilstrækkeligt under den femte innovationsbølge. Derfor ser vi en tendens til, at virksomhederne i stigende grad må involvere andre interne såvel som eksterne interessenter i arbejdet med *corporate branding*; altså benytte flere optikker. Eksempler på sådanne optikker kan være virksomhedens underleverandører, forhandlere og andre samarbejdspartnere. Med andre ord bliver virksomhedens netværk omdrejningspunktet for *corporate branding* under den femte innovationsbølge, hvorfor *branding* typen derfor kan betegnes som netværksrettet *branding*. Det skal betragtes i relation til, at fokus for den femte innovationsbølge ligger på netværksdrevet innovation, hvor virksomhedernes evne til konstant at opretholde et innovativt beredskab i høj grad afhænger af de innovative opstartsvirksomheders netværk⁴⁶: Har virksomheden et bredt netværk, forstået som sammensat af mange fagligheder, typer af personer og virksomheder herunder også forbrugere og andre kunder, optimerer virksomheden dens chancer for at opretholde forskellige optikker på sig selv og omverdenen. Under den femte innovationsbølge knyttes innovationstype - netværksdrevet innovation - altså meget tæt sammen med arbejdet med *corporate branding*: Virksomhedens interne og eksterne interessenter involveres i de innovative processer, der bliver en naturlig del af arbejdet med virksomhedens *corporate brand*. Der er altså tale om involvering af medarbejderne som en ressource for arbejdet med *corporate branding* på lige fod med forbrugerne, som det kommer til udtryk under den fjerde innovationsbølge. Derudover bliver de innovative opstartsvirksomheders andre interessenter som fx leverandører, forhandlere, webdesignere, salgspersonale, HR afdeling, miljøorganisationer etc. involveret i arbejdet med *corporate branding*. Virksomhedens netværks netværk involveres ligeledes - man kan tale om virksomhedens netværk i anden potens. Fx ser vi fremkomsten af sociale virtuelle netværk som Facebook, LinkedIn og Twitter, der inden for de seneste fem år har fået større betydning for virksomheders arbejde med *branding*. Der er dermed tale om, at virksomhederne når ud til

⁴⁶ Se afsnittet "Den femte innovationsbølge".

brugernes netværk - eller netværk i anden potens. Ovenstående eksemplificerer en virksomheds brug af brugernes netværk. Men netværk i anden potens handler i høj grad også, under den femte innovationsbølge, om virksomhedernes brug af hinandens netværk. Vi kan altså tale om en todeling af begrebet netværk i anden potens: (1) virksomhedens brugeres netværk og (2) virksomhedens samarbejdspartneres netværk. Sidstnævnte så vi tidligere redegjort for, som det organisatoriske og kulturelle fundament for innovative opstartsvirksomheder. Strategisk samarbejde på tværs af innovative opstartsvirksomheders netværk øger mængden af tilgængelige ressourcer, hvilket igen øger chancerne for at innovative processer kan finde sted; at de innovative opstartsvirksomheder konstant opretholder et innovativt beredskab.

Vi ser derfor en tendens inden for *corporate branding*, der er afledt af tendenserne inden for samfundet: *Corporate branding* udvikler sig fra brugerinvolvering, under den fjerde innovationsbølge, til generel involvering af eksterne såvel som interne interessenter, under den femte innovationsbølge, i jagten på at skabe mangfoldige optikker på virksomheden selv og dens omverden, som konsekvens af hyperkompleksiteten og globaliseringen.

9.5.2 Læring & udvikling

Vi så tidligere, hvorledes Rosenstand med udgangspunkt i Qvortrups 4. ordens viden argumenterer for situationen innovation som en social evne, der muliggør, at der ændres på virksomhedens kulturelle rammer for at bruge evnerne kvalifikationer, kompetencer og kreativitet⁴⁷; altså at generere viden og dermed skabe læring for de involverede fagligheder. Der kan derfor argumenteres for, at det at være i situationen innovation medfører evnen til at generere læring for de involverede fagligheder på baggrund af den sociale interaktion med andre fagligheder; befinder man sig i situationen innovation i forbindelse med en given udfordring, kan viden opstå og dermed læring finde sted. Tendensen til at søge at skabe læring er altså kendetegnet ved den femte innovationsbølge. Denne tendens ser vi ligeledes afspejlet i forbindelse med *corporate branding* under den femte innovationsbølge. I søgen på at skabe flere optikker på virksomheden og dens omverden søger innovative opstartsvirksomheder som beskrevet i høj grad at involvere eksterne interessenter. Betragtet ud fra et *corporate branding* perspektiv, stiller det virksomhederne i en situation, hvor de har mulighed for at lære af de involverede interessenter samt at lære interessenterne om virksomhedens *corporate brand*. Principperne bag den femte innovationsbølge tilskriver derfor en ny dimension til *branding* fokus: Hvor *branding* fokus under den fjerde innovationsbølge ligger på at skabe oplevelser for forbrugerne (pga. fokus på brugerinvolvering og den deraf afledte *branding* type, hvilket fx kommer til

⁴⁷ Se afsnittet "Innovative processer".

udtryk via begivenheder, sponserede maratonløb, indretning af butikker etc.) ligger *branding* fokus for den femte innovationsbølge på at skabe læring om og af virksomhedens *corporate brand* via interaktion mellem virksomheden og dens interessenter. I dette tilfælde skal begrebet læring altså ikke forstås som envejskommunikation. Læring er derimod tovejskommunikation mellem virksomheden og dens interessenter; virksomhederne skal søge at opstille rammerne for, at virksomheden i interaktion med interessenterne kan skabe viden og læring omkring, og med udgangspunkt i, virksomhedens *corporate brand*. Eksempler kan være online fora som fx supportforum, hvor brugere kan spørge andre brugere om hjælp, uden virksomhedens involvering. Virksomheden opstiller blot rammerne for at læring kan finde sted, men kan også vælge at interagere med brugerne - dog i begrænset omfang. Omregningspunktet er altså læring, der medfører udvikling; hvad enten det er personligudvikling (brugeren) eller virksomhedsudvikling, da den opnåede læring kan bruges til at videreudvikle virksomheden, dens produkter, koncepter eller lignende.

Denne type *branding* fokus er altså en videreudvikling af *branding* fokus for den fjerde innovationsbølge, hvor fokus under den fjerde innovationsbølge er på oplevelser. Under den femte innovationsbølge skaber virksomheden rammerne for, at læring omkring fx produkterne, og dermed indirekte virksomhedens *corporate brand*, kan finde sted via interaktion mellem interessenter og virksomheden selv. Dette er med til at give interessenterne en positiv oplevelse ved brug af virksomhedens online supportforum, hvilket formentlig styrker oplevelsen ved brug af produktet, da de givne spørgsmål bliver besvaret. Principperne bag *corporate branding* under den femte innovationsbølge er altså fortsat med til at skabe en oplevelse for forbrugerne (den fjerde innovationsbølge), men oplevelsen er med til at generere viden, og derved opstår læringsaspektet for *corporate branding*, der karakteriserer den femte innovationsbølge. Da supportforummet, ift. ovenstående fiktive eksempel, omfatter virksomhedens samtlige produkter, løftes niveauet fra det enkelte produkt til virksomheden som *corporate brand*, hvorfor vi fortsat kan tale om arbejdet med *corporate branding* frem for produkt *branding*, der var gældende for den første og anden innovationsbølge.

9.5.3 Organisationskultur

Ser vi på de modne og veletablerede organisationer, er disse ofte traditionsbundne organisationer, der bygger på historier, værdier og vaner oparbejdet over en årrække. Det afspejles i organisationskulturen, der derfor har taget form og er blevet fasttømret gennem mange år, hvilket typisk resulterer i en vis grad for modstand mod forandring og fornyelse. Der kan tales om, at modstand mod forandringer er iboende i organisationens

kernekultur. Modne organisationer består altså af en kernekultur, der kan være svær at forandre, og organisationen kan derfor blot søge at stimulere kulturen til at bevæge sig i en ønsket retning, hvorfor kulturen ikke kan udvikle sig og tilpasse sig så hurtigt ift. organisationens

omverdenskompleksitet⁴⁸. Dette blev tydeliggjort i afsnittet "Nyt perspektiv på organisationskultur" tidligere i nærværende rapport. Derudover fremhæver Rosentand, at innovation også handler om at ændre på kulturen, hvilket derfor er svært i modne organisationer, da kulturen er så fasttømret og derfor relativt svær at ændre i forhold til umodne organisationer (Rosenstand 08: 22) Derfor ser vi indtil videre, at nuværende teorier og metoder til arbejdet med *corporate branding* beskæftiger sig med *branding* af en allerede eksisterende kernekultur, hvilket rapporten tidligere har redegjort for⁴⁹. Derudover ser vi, at organisationerne søger at påvirke kulturen i givne retninger i bestræbelserne på, at tilpasse organisationen den globaliserede verden og det hyperkomplekse samfund - organisationerne søger at matche ydrekompleksitet med indrekompleksitet.

De to eksempler udtrykker begge en moden organisations forsøg på, at stimulere og dermed omstille organisationskulturen til at matche omverdenens krav og markedets efterspørgsel. Denne omstillingsproces er om ikke problematisk så i hvert fald en langstrakt og langsigtet proces. Den langsigtede omstillingsproces må betragtes som problematisk, da den dynamiske omverden kræver meget hurtig omstilling fra organisationernes side. Det fremgik i afsnittet "Et nyt perspektiv på organisationskultur", at en organisationskultur ikke decideret kan påvirkes i en ønsket retning. Det er derimod muligt at søge at skabe ny mening omkring givne fænomener for det enkelte organisationsmedlem med det formål, at organisationsmedlemmerne derefter arbejder efter de givne målsætninger⁵⁰. Denne proces er dog enormt tidskrævende og er forbundet med stor usikkerhed ift., hvordan de enkelte organisationsmedlemmer tolker de nye fænomener og om hvorvidt, det giver mening for dem at arbejde efter de nye målsætninger. Der kan selvfølgelig argumenteres for, at de nye målsætninger fra ledelsens side blot kan pådømmes medarbejderne, men denne strategi har risiko for at demotivere medarbejderne og dermed potentielt set destruere organisationskulturen. Det vil derfor tage lang tid for en moden organisation at stimulere og omstille

"kernekultur"

Begrebet dækker over essensen i organisationskulturen, hvor ubevidst adfærd er forankret gennem traditioner, vaner og værdier.

Egen definition

⁴⁸ Se afsnittet "Det hyperkomplekse samfund".

⁴⁹ Se afsnittet "Corporate branding".

⁵⁰ De afsnittet "Et nyt perspektiv på organisationskultur".

organisationskulturen således, at den tilpasser sig den dynamiske og hyperkomplekse omverden. Derudover er det svært at styre organisationskulturen - organisationsmedlemmernes adfærd - i den ønskede retning.

Det fremgår af ovenstående figur 13, at udviklingen i samfundet sker hurtigere og hurtigere, hvilket kommer til udtryk i de tidsmæssigt hurtigere overlapninger mellem de tre sidste innovationsbølger. Siden industrisamfundet blev overlappet af vidensamfundet har bl.a. IKT-udviklingen medført en rivende udvikling i samfundet, hvilket afspejler den kortere og kortere tidsmæssige overlapning mellem tredje og fjerde innovationsbølge samt mellem fjerde og femte innovationsbølge. Netop den samfundsmæssige hurtige udvikling bliver, hvis den ikke allerede er for nogle brancher og organisationer, umulig at følge med og tilpasse organisationskulturen til, såfremt de fastholder deres nuværende organisationsform og deraf afledte organisationskultur. Det er altså ikke muligt for modne organisationer, med deres nuværende organisationsform, at tilpasse deres kernekultur til den dynamiske og hyperkomplekse omverden således, at organisationens *corporate branding* bliver understøttet af kulturen, medmindre organisationsformen og kulturen ændres mod en netværksfunderet organisationsform. Kulturen udgør nemlig et essentielt aspekt i arbejdet med en virksomheds *corporate brand*, hvorfor kulturen bør understøtte virksomhedens *corporate brand* og virksomhedens *corporate brand* bør understøtte kulturen; der er altså tale om et gensidigt forhold mellem kultur og *corporate brand* og dermed arbejdet med *corporate branding*⁵¹. Problemet for modne organisationer er derfor, at kernekulturen ikke er dynamisk og fleksibel nok ift. tidsmæssigt at kunne tilpasse sig den konstant foranderlige omverden, hvilket medfører, at organisationen heller ikke er i stand til at tilpasse dets *corporate brand* til omverdenen. Kort sagt er modne organisationers kultur og organisationsform hæmskoen for, at organisationen formår at agere optimalt under den femte innovationsbølge. Der altså tale om, at det hyperkomplekse samfund (den femte innovationsbølge) medfører kravet om organisatorisk innovation frem for ydelsesinnovation (de første fire innovationsbølger).

Dette leder videre til at betragte kulturen i innovative opstartsvirksomheder, som det også delvist tidligere har været behandlet i rapporten⁵². Kulturen i innovative opstartsvirksomheder er modsat kulturen i modne organisationer ikke en kernekultur, der er blevet fasttømret gennem mangeårige traditioner, vaner og værdier. Kulturen i innovative opstartsvirksomheder er derimod i en tidlig formgivningsproces. Det skyldes, at innovative opstartsvirksomheder typisk er unge virksomheder, der derfor endnu ikke har oparbejdet

⁵¹ Se afsnittet "Corporate branding".

⁵² Se afsnittet "Den femte innovationsbølge".

traditioner, historier eller vaner i samme grad, som det gør sig gældende for modne organisationer. Kulturen i innovative opstartsvirksomheder er derfor meget modtagelig for eksterne såvel som interne stimuleringer. Derudover så vi tidligere, at innovative opstartsvirksomheder funderer organisationskulturen på netværk, hvilket muliggør, at der konstant sker en tilførelse og udskiftning af ressourcer i kulturen⁵³. Vi så også, at innovative opstartsvirksomheder bevidst søger aldrig at låse sig fast på mål for derved at lade sig flyde med mulighederne og opretholde usikkerhed, hvilket optimerer chancerne for at skabe nye markeder. De finder sig altså tilpasse i en vis form for usikkerhed, hvilket skaber et innovativt beredskab overfor omverdens dynamik og foranderlighed. Kulturen i innovative opstartsvirksomheder bliver derved aldrig "låst fast" i en kernekultur i samme grad, som det ofte er tilfældet for modne organisationer. Innovative opstartsvirksomheder søger derimod at fastholde kulturen i en åben formgivningsproces ved bl.a. ikke at låse sig fast af mål, at bevæge sig i usikkerhed og konstant sammensætte ressourcer på tværs af netværk. Organisationskulturen i traditionel forstand bliver derfor hele tiden "revet op". Der er altså tale om en ny type organisationskultur, som modne organisationer ikke vil befinde sig godt ved, men som netop innovative opstartsvirksomheder funderer deres virksomhed på. Da kulturen netop konstant er åben for nye stimuleringer, er den derfor også af natur meget mere dynamisk og forandringsvillig ift. at gå i nye retninger - at tilpasse sig omverdenen og markedets behov - end kernekulturen i modne virksomheder er. Med andre ord er kulturen i innovative opstartsvirksomheder konstant i bevægelse, hvilket sikrer, at kulturen konstant formår at tilpasse sig omverdenen; innovative opstartsvirksomheders indrekompleksitet er altså optimeret ift. at kunne matche virksomhedens ydrekompleksitet⁵⁴.

Kulturen i innovative opstartsvirksomheder fungerer altså således, at de teoretisk set er optimeret til at agere i det hyperkomplekse samfund, der karakteriserer den femte innovationsbølge. Da kulturen er organiseret til at understøtte arbejdet med *corporate branding* og omvendt, formår de innovative opstartsvirksomheder derfor at tilpasse sig markedets behov samt at skabe nye markeder. Netop derfor foreligger arbejdet med *corporate branding* under den femte innovationsbølge umiddelbart meget naturligt for innovative opstartsvirksomheder. Det skyldes, at principperne for *corporate branding*, under den femte innovationsbølge, bygger på tæt samspil mellem virksomheden og dens interne såvel som eksterne interessenter, som vi så tidligere i nærværende rapport. Da innovative opstartsvirksomheder funderer kulturen på netværk, synes tilgangen til arbejdet med netværksrettet *branding*

⁵³ Se afsnittet "Den femte innovationsbølge".

⁵⁴ Jv. rapportens tidligere redegørelser for Qvortrups teori om omverdenskompleksitet. Se afsnittet "Det hyperkomplekse samfund".

derfor optimalt. Og da det at netværke i sin natur handler om at give og dele viden med andre, ligger principperne for netværksrettet *branding* latent i kulturen i de innovative opstartsvirksomheder. Netværksrettet *branding* skal ift. de innovative opstartsvirksomheder derfor benyttes til at generere viden og læring mellem

virksomheden selv og dens netværk og netværkets netværk. Her skal netværk forstås, som de innovative opstartsvirksomheders samarbejdspartnere, samarbejdspartneres netværk samt kunder, kunders netværk og andre interessenters netværk; altså netværk i anden potens. Omdrejningspunktet for denne videngenerering og skabelse af læring udgøres af de innovative opstartsvirksomheders *corporate brand*: Netværksrettet *branding* kan derfor betragtes som det, at de innovative opstartsvirksomheder bruger deres *corporate brand* til at skabe læring mellem virksomheden og dens interessenter og derigennem åbner op for mulighederne for at skabe nye markeder ved at involvere virksomhedens netværk og dens netværks netværk.

De innovative opstartsvirksomheders arbejde med netværksrettet *branding* indgår dermed som en naturlig del af kulturen, da principperne bag som sagt ligger latent i kulturen. Da samfundet udelukkende tager midlertidig form, afhængig af de optikker, de innovative opstartsvirksomheder betragter sig selv og omverdenen ud fra, er kulturen som sagt i en kontinuerlig formgivningsproces. Dette adskiller netop de innovative opstartsvirksomheder fra de modne organisationer. I modne organisationer udgør kernekulturen netop det stabile element for organisationen, hvor omverdenen er det ustabile. Derfor søger nuværende *corporate branding* metoder at tilpasse det stabile element, kernekulturen, til den ustabile omverden. Hos innovative opstartsvirksomheder er hverken kulturen eller omgivelserne stabile. Vi kan altså tale om en hyperkultur, da kulturen er løst koblet pga. den konstante tilførelse og udskiftning af ressourcer og fagligheder. Det medfører til gengæld, at kulturen meget hurtigt lader sig tilpasse omverdenen.

Dette sætter også arbejdet med *corporate branding* for innovative opstartsvirksomheder i et helt nyt perspektiv, da det nu er de innovative

"netværke"

At netværke handler at om dele ud af sin viden og indgå i netværk på tværs af interesser, fagligheder og hobbyer. Fokus er ofte på at skabe potentielle forretningsforbindelser.

Egen definition

opstartsvirksomheders *corporate brand*, der er det eneste faste referencepunkt. Omverdenen er ustabil, og kulturen er i tilsvarende i hyper modus – løst koblet. Derfor er arbejdet med *corporate branding* for de innovative opstartsvirksomheder utroligt vigtigt at beskæftige sig med, da virksomhedens *corporate brand* som sagt er det eneste faste referencepunkt, virksomheden

har at referere til. De innovative opstartsvirksomheders *corporate brand*⁵⁵ fungerer derfor som virksomhedernes redskab til at agere i den usikkerhed, den femte innovationsbølge medfører.

"Corporate brand"

Begrebet er lig med organisationens identitet, der udgøres af interne og eksterne interessenters opfattelser af organisationen. Begrebet må ikke sidestilles med begrebet "*corporate branding*", der er selve processen i og arbejdet med branding af organisationen.

Egen definition

9.6 Forholdet mellem udviklingen inden for innovation & *corporate branding*

I ovenstående afsnit ser vi, at netværksrettet *branding* handler om at skabe menneske-til-menneske interaktion mhp. at generere viden, så der opstår læring mellem de innovative opstartsvirksomheder og deres interessenter samt interessenterne imellem uden virksomhedens involvering. Dvs., at netværksrettet *branding* handler om, at virksomheden deler ud af sin viden og involverer potentielt set alle tilgængelige interessenter, ressourcer, mhp. at skabe fælles læring omkring virksomhedens *corporate brand*.

Netværksrettet *branding* bygger altså på principperne om, at innovative opstartsvirksomheder fokuserer på menneske-til-menneske interaktion, hvad enten det foregår i den fysiske eller virtuelle verden. Denne type menneske-til-menneske interaktion ser vi ligeledes komme til udtryk under fjerde innovationsbølge, men under den femte innovationsbølge søges princippet videreudviklet til netværk-til-netværk *branding*. Der kan derfor argumenteres for, at det blot er en tilbagevenden til brug af mund-til-mund princippet eller viral markedsføring, men under den femte innovationsbølge udgør de globale tilkoblingsmuligheder gennem de digitale medier omdrejningspunktet for en større del af virksomhedernes *branding* (Twitter, Facebook, LinkedIn etc.). Derudover adskiller netværk-til-netværk princippet sig fra mund-til-mund princippet ved at fokusere på at skabe læring omkring virksomhedens *corporate brand* via interaktion mellem virksomheden og interessenterne samt via interaktion interessenterne imellem; altså hvor virksomheden stiller rammerne til rådighed, men ikke selv involveres i interaktionen. Mund-til-mund princippet og viral markedsføring fokuserer primært på at fortælle den

⁵⁵ Se afsnittet "Corporate brand".

gode historie omkring et givent produkt og derefter søge at udbrede historien via diverse netværk. Dermed løfter læringsaspektet ved netværk-til-netværk princippet op på niveauet for principperne bag den femte innovationsbølge.

Vi ser altså en udvikling inden for *corporate branding*, der er udviklet fra fokus på og *branding* af produkternes egenskaber (den første innovationsbølge), til *branding* af tekniske produkters egenskaber (den anden innovationsbølge), til *branding* af sociale kontekster produkterne indgår i (den tredje innovationsbølge), til at skabe oplevelser omkring produkterne og for forbrugerne samt give dem mulighed for selv at skabe deres egne produkter - igen skabe en oplevelse for forbrugerne - (den fjerde innovationsbølge), over til at søge at skabe læring omkring virksomhedens *corporate brand* (den femte innovationsbølge). Karakteristika for *corporate branding* under de fem innovationsbølger kan nu tilskrives det tidligere skema af principperne bag de fem innovationsbølger, så skemaet udfoldes således:

Innovationsbølge	Første	Anden	Tredje	Fjerde	Femte
Samfund	Industri-samfund	Industri-samfund	Industri-samfund	Viden-samfund	Viden-samfund
Innovations forklaring	Psykologisk	Teknologisk	Sociologisk	Individualisering	Hyperkompleksitet
Innovations determinant	Entreprenørskab	Teknologi-udviklingen	Markedsrettet strategi	Konfiguration	Globale tilkoblingsmuligheder
Innovationstype	Omkostningsdreven	Udviklingsdreven	Markedsdreven	Brugerdreven	Netværksdreven
Agent	Gründeren (entreprenøren)	Teknikeren (ofte ingeniør)	Markedsanalytikeren	Proaktøren	Integratoren
Branding type	Lokale medier & trykte medier	Massemidler & globale medier	Målrettet branding (målgrupper)	Personrettet branding (brugerinvolvering)	Netværksrettet branding (involvering af interne og eksterne interessenter)
Branding fokus	Produkt (egenskaber)	Teknisk produkt (tekniske egenskaber)	Service	Oplevelser	Læring & udvikling (pædagogik?)
Branding niveau	Produkt-branding	Produkt-branding	Corporate branding	Corporate branding	Corporate branding

Skema 6: Illustration over de fem innovationsbølger og de underliggende principper for branding.

Nærværende kapitel har altså belyst, at principperne for *branding* og *corporate branding* under de fem innovationsbølger fortsat er gældende i dag, og dermed supplerer bølgerne hinanden. Principperne bag den femte innovationsbølge bygger på det hyperkomplekse samfund og de deraf afledte globale tilkoblingsmuligheder og globale konkurrence. I den forbindelse er evnen til netværksrettet *branding* omdrejningspunktet for innovative opstartsvirksomhederne, da deres *corporate brand* er eneste faste

referencepunkt i en løst koblet omverden og løst koblet kultur. Netværksdreven innovation er derfor metoden til at skabe nye produkter, ydelser såvel som markeder. Netværksdreven innovation er ikke en innovationstype på samme måde, som brugerdreven, markedsdreven, udviklingsdreven og omkostningsdreven innovation er det. Netværksdreven innovation er derimod en metode; en professionel integration af de fire innovationstyper.

DEL 5

LINJERNE TRÆKKES OP

10. Konklusion

Det begyndte med en antagelse.

En antagelse om at teorien om *corporate branding* er forbeholdt modne organisationer med store budgetter, mange medarbejdere og flere afdelinger⁵⁶. Antagelsen byggede på indsigt i litteraturen omkring *corporate branding*, hvor nuværende teori og metode netop tager udgangspunkt i, og bygger på samarbejder med modne virksomheder.

Antagelsen blev sat på en prøve, hvilket udviklede sig til to arbejdshypoteser⁵⁷ for nærværende rapport:

- 1) Der er en sammenhæng mellem arbejdet med *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheders mulighed for at udvikle sig lønsomt.
- 2) Der er en sammenhæng mellem innovationsudviklingen i samfundet og udviklingen inden for *corporate branding*.

Arbejdshypoteserne førte til ambitionen om at undersøge forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder, hvor *corporate branding* er perspektivet på innovative opstartsvirksomheders karakteristika. Derfor lød det teoretiske problem:

Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder?

Det teoretiske problem blev herefter naturligt udfoldet i to arbejdsspørgsmål, der ligeledes udgør to selvstændige dele af rapporten.

- Hvad er *corporate branding*?
- Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder?

Det er derfor nu tid til at konkludere på den valgte arbejdsmetode og de deraf opnåede resultater.

⁵⁶ Se afsnittet "Indledning".

⁵⁷ Se afsnittet "Indledning".

10.1 Arbejdsmetode

Arbejdsmetoden fungerede som struktur for hele rapporten, hvilket resulterede i en struktureret og kronologisk fremgangsmåde: Først blev der redegjort for arbejdsspørgsmål 1, derefter arbejdsspørgsmål 2 for til sidst at svare på det overordnede teoretiske problem. I den forbindelse fungerede den valgte teori som rapportens solide teoretiske fundament. Det brede teoretiske fundament var forudsat af det teoretiske problem, hvilket afledte en varierende mulighed for at gå i dybden med de valgte teorier pga. specialets sidetalsmæssige ramme. Teorierne blev præsenteret inden de alle blev sat i spil samtidigt i rapportens senere diskuterende kapitler, hvilket evt. kan have efterladt læser forvirret omkring de enkelte teoriers bidrag til svaret på rapportens problem. Eventuelle forvirringer, denne struktur kan have medført, er dog søgt imødekommet i rapportens arbejdsmetode, hvor der er redegjort for rapportens dele og deres funktion i svaret på rapportens problem.

10.2 Hvad er *corporate branding*?

Det blev hurtigt tydeligt, at *corporate branding*, som det fremlægges i litteraturen, er udviklet til store og modne organisationer. Det skyldes bl.a. argumentet for, at *corporate branding* omfatter samtlige afdelinger i organisationer⁵⁸. *Corporate branding* skal altså betragtes som en flerfaglig opgave, der skal arbejdes med på tværs af afdelingerne. Arbejdet udfolder sig på baggrund af tre grundlæggende områder, hhv. organisationskulturen, organisationens visioner og organisationens *image*. Organisationens *corporate brand* er dermed at finde i skæringerne mellem ovennævnte tre områder, og det er selve processen med at skabe organisationens *corporate brand*, der betegnes *corporate branding*. Da processen bl.a. omhandler stimulering og påvirkning af kulturen, betragtes *corporate branding* som arbejdet med organisatoriske forandringsprocesser, hvilket må betragtes som en smart optik på fænomenet, da processen i høj grad handler om at få kulturen til at understøtte organisationens *corporate brand* og omvendt. Der er derfor sammenhæng mellem *corporate branding* og innovation, da begge processer søger at involvere og skabe organisatoriske forandringer på et kulturelt niveau.

Vi har set, hvorledes forandringsprocesserne blev søgt kategoriseret og systematiseret i cyklusserne *stating*, *organizing*, *involving*, *integrating* og *monitoring*, der hver har individuelle formål. Fælles for alle cyklusser er, at de alle har til formål at skabe forandringer enten internt i organisationen eller eksternt. Fx fokuserer *stating* på at skabe fundamentet for organisationens *corporate brand*, hvor "grundlæggende undersøgelser af organisationens kultur

⁵⁸ Se afsnittet "*Corporate branding*".

og image er hovedredskaberne.”⁵⁹. Det er her tydeligt, at *corporate branding* søger indsigt i kernekulturen mhp. at få viden om organisationens traditioner, værdier, vaner etc. - der er altså tale om, at *corporate branding* søger at forandre en kernekultur, hvorfor der er tale om modne organisationer. Cyklussen *involving* søger fx at skabe eksternt rettede forandringer, ved at involvere eksterne interessenter i *corporate branding*. Vi ser her, hvorledes *corporate branding* benytter sig af principperne bag brugerinvolvering, hvilket bl.a. er kendetegnende for den fjerde innovationsbølge, hvor fokus ligeledes er på at skabe personrettede oplevelser for interessenterne med organisationens corporate brand som omdrejningspunkt⁶⁰.

Ser vi fx på den femte cyklus, *monitoring*, har den til formål at holde øje med, hvorledes organisationens *corporate brand* udvikler sig i takt med, at kulturen forandrer sig og interessenternes billeder af organisationen ændrer sig:

“Det foregår bl.a. via gemmenførelse af diverse undersøgelser, herunder kultur-, image- og målgruppeundersøgelser samt virksomhedsomdømme og organisationens emotionelle appel til eksterne interessenter.” (Se afsnittet “Corporate branding”)

Fokus for denne del af *corporate branding* er altså at holde øje med udviklingen og dermed søge at forudsige, hvilke retninger virksomheden skal bevæge sig i mht. *corporate branding*. Denne strategi er kendetegnet for virksomheder, der arbejder under principperne bag den tredje innovationsbølge, hvor agenten - ledelsen - netop har fokus på markedsanalyser og -undersøgelser⁶¹. Vi ser hermed igen, at principperne bag *corporate branding* tager udgangspunkt i modne virksomheder, der benytter sig af principperne bag den tredje og fjerde innovationsbølge.

Vi kan nu konkludere, at teorien og metoden til *corporate branding* er skabt til modne organisationer. Det fremgår tydeligt, at fokus er på at undersøge organisationens kernekultur, *image* og visioner mhp. at kunne skabe forandringer i disse områder, så de alle, gensidigt, understøtter hinanden. Vi kan ligeledes konkludere, at *corporate branding* er rettet mod modne organisationer, der befinder sig under principperne for de første fire innovationsbølger. Derfor trækker teorien om *corporate branding* ligeledes på principperne for de første fire innovationsbølger, herunder principperne bag aktiv involvering af brugere, som vi så i ovenstående eksempel. Kort fortalt er rapportens indledende arbejdshypotese bekræftet via analysen af *corporate branding*.

⁵⁹ Se afsnittet “Corporate branding”.

⁶⁰ Se afsnittet “De fem innovationsbølger”.

⁶¹ Se afsnittet “De fem innovationsbølger”.

10.3 Hvad karakteriserer innovative opstartsvirksomheder?

Det mest grundlæggende karaktertræk ved entreprenører er, at alt hvad de foretager sig, bygger på deres sociale netværk⁶². Det være sig alt fra sparring i forbindelse med en ny forretningsidé, små testundersøgelser af forretningsidéer eller produkter, udvikling af nye produkter eller skabelse af nye markeder. Innovative opstartsvirksomheder kan derfor betegnes som netværksorganisationer, da de tilgængelige og rigtige ressourcer bliver involveret og udskiftet i takt med brugen for dem. Vi ser hermed, at kulturen konstant er i forandring og dermed ikke består af en fast kernekultur, som det er tilfældet for modne organisationer. Det gør imidlertid innovative opstartsvirksomheder i stand til kontinuerligt at skifte optik på sig selv og virksomhedens omgivelser, samt opretholde mangfoldige optikker på samme tid. Vi så, at denne evne netop er værktøjet til, at innovative opstartsvirksomheder effektivt kan agere og navigere i det moderne samfund; i det hyperkomplekse samfund⁶³. Konsekvensen for det hyperkomplekse samfund er nemlig, at virksomhederne skal være i stand til at iagttage sig selv og omverden ud fra mangfoldige optikker, hvilket er en svær udfordring for modne virksomheder, hvis kultur er fasttømret gennem mangeårige traditioner, værdier og vaner. Det ligger derimod i innovative opstartsvirksomheders kultur, at de er i stand til at opretholde mangfoldige optikker, da kulturen er løst koblet og kun tager midlertidig form afhængig af de givne konstellationer af ressourcer - ressourcer er en bred betegnelse, der omfatter forskellige personer og fagligheder.

Innovative opstartsvirksomheders organisering som netværksorganisation giver dem mulighed for at arbejde på en måde, der adskiller dem fra modne organisationer. En metode og tankegang, vi så betegnet *effectual reasoning*. Princippet bygger på, at innovative opstartsvirksomheder ikke analyserer sig frem til et givent mål og låser sig fast på dette. Derimod er innovative opstartsvirksomheder konstant åbne for nye inputs og stimuleringer, hvilket resulterer i kontinuerlig udskiftning af ressourcer, der gør dem i stand til at skabe nye mål. Dermed ændres forudsætningerne for de innovative opstartsvirksomheders oprindelige udgangspunkt konstant afhængig af, hvilke nye veje de går, eller hvilke personer der involveres. Innovative opstartsvirksomheder er derfor kendetegnet ved at opretholde usikkerhed og lade sig flyde med mulighederne og forandringerne. Det giver mulighed for at skabe nye mål, hvilket fx kan resultere i nyskabende produkter eller nye markeder. Muligheder, som ikke vil være synlige for modne organisationer, der benytter problemløsende tilgange.

⁶² Se afsnittet "Entreprenørers adfærd".

⁶³ Se afsnittet "Det hyperkomplekse samfund".

Med afsæt i ovenstående konklusioner af rapportens to arbejdsspørgsmål konkluderes i det følgende på rapportens teoretiske problem.

10.4 Hvad er forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder?

Forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder er tæt.

Meget tæt.

Ser vi på princippet bag *corporate branding* handler det om skabe forandringsprocesser med virksomhedens *corporate brand* som omdrejningspunkt. Ser vi på begrebet og situationen innovation, handler det ligeledes om at skabe rammerne for, at forandringsprocesser kan finde sted. Derudover er det fælles for *corporate branding* og innovation, at begge processer kræver social interaktion af forskellige fagligheder. Fagligheder omfatter, både ift. *corporate branding* og innovation, interne såvel som eksterne interessenter som fx leverandører, kunder, brugere, samarbejdspartnere etc. Med andre ord funderes både arbejdet med *corporate branding* og innovation på netværk. Forholdet mellem de to områder smelter derfor sammen i en tæt integration under den femte innovationsbølge, hvor arbejdet med *corporate branding* naturligt medfører arbejdet med innovation og omvendt. Områderne integreres optimalt i virksomheder, hvis kultur er bygget til at fungere som netværksorganisationer; hvilket innovative opstartsvirksomheder netop er. Derfor har forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder aldrig været tættere og mere integreret, end det er tilfældet under den femte innovationsbølge.

Principperne bag *corporate branding* står derfor over for en revurdering. Principperne er ikke optimeret til at benyttes ift. innovative opstartsvirksomheder, da kulturen i innovative opstartsvirksomheder konstant er løst koblet og kun tager midlertidig form afhængig af optikkerne; kulturen er i en kontinuerlig formgivningsproces; den er i hyper modus. Vi ser derfor tendenserne til en udvikling fra nuværende *corporate branding* over til netværksrettet *corporate branding*, hvor *branding* fokus ligger på læring og udvikling – personlig udvikling for de involverede interessenter samt virksomhedsudvikling. *Corporate branding* får derfor stor betydning for innovative opstartsvirksomheders potentiale for at overleve i det globaliserede og hyperkomplekse samfund, da arbejdet med *corporate branding* giver værdifuld indsigt i virksomheden selv, markedet og potentielle markeder. Og da kulturen i innovative opstartsvirksomheder er i hyper modus og dermed aldrig bliver en fasttømret kultur, bliver de innovative opstartsvirksomheders *corporate brand* det eneste faste referencepunkt.

Corporate branding kan derfor betragtes som et redskab til, at innovative opstartsvirksomheder kan navigere i det moderne samfund og dermed være med til at skabe og sikre fremtidens danske erhvervsliv. Det leder tankerne tilbage til citatet i rapportens indledning fra regeringens nedsatte arbejdsgruppe "Rådet for Teknologi og Innovation"⁶⁴:

"Rådet har særligt fokus på at styrke de små og mellemstore virksomheders innovations- og konkurrencekraft." ("InnovationDanmark 2007-2010" 07: 9)

Rådet ønsker at sætte fokus på og styrke innovative opstartsvirksomheders innovations- og konkurrencekraft, hvilket er de evner, der skal til, for at sådanne virksomheder kan overleve under den femte innovationsbølge. I den sammenhæng bliver arbejdet med *corporate branding* derfor vigtigt for innovative opstartsvirksomheder. Det er dermed rapportens påstand, at det nu også er frugtbart at rette teori og metode om *corporate branding* mod innovative opstartsvirksomheder.

Udfordringen med at sætte fokus på og arbejde med netværksrettet *corporate branding* i forhold til innovative opstartsvirksomheder kan synes stor, men principperne for netværksrettet *corporate branding* ligger allerede latent i kulturen hos innovative opstartsvirksomheder⁶⁵; netværksrettet og netværksbaseret tilgange til etablering af virksomheder, udvikling af produkter og services samt skabelse af markeder funderes på netværk i og omkring innovative opstartsvirksomheder. Innovative opstartsvirksomheder er teoretisk set som skabt til at arbejde med netværksrettet *corporate branding* under den femte innovationsbølge.

⁶⁴ Se afsnittet "Indledning".

⁶⁵ Se afsnittet "*Corporate branding* & innovative opstartsvirksomheder".

11. Perspektivering

Med udgangspunkt i den teoretisk funderet base omkring forholdet mellem *corporate branding* og innovative opstartsvirksomheder, fokuseres der i dette kapitel kort på potentielle fremtidsmuligheder.

Rapporten beskæftiger sig med innovative opstartsvirksomheder og der argumenteres for, at de er som skabt til at arbejde med *corporate branding* ift. principperne for den femte innovationsbølge. Det er derfor oplagt at arbejde videre med de teoretiske tanker og søge at udvikle metoder og redskaber til, hvordan innovative opstartsvirksomheder dermed kan praktisere *corporate branding*. Det er således en mulighed at indgå samarbejde med innovative opstartsvirksomheder i målet på at udvikle og afprøve *corporate branding* redskaber.

En anden mulighed er at søge at implementere netværkskulturen og tankegangen bag innovative opstartsvirksomheder i modne organisationer. Fx at gå i dybden med hvordan innovative opstartsvirksomheder fungerer og agerer og dernæst søge at udvikle organisationskulturen i modne organisationer således, at de optimeres til at agere under principperne for den femte innovationsbølge. Vi så tidligere⁶⁶, at *corporate branding* i dag fokuserer på at tilpasse modne organisationers kernekultur til omverdenen. Med udgangspunkt i denne rapport er det en mulighed at undersøge, om og hvorledes det er muligt at udvikle modne organisationers kultur mod en netværksdrevne kultur. En kultur, hvor *corporate branding* bliver organisationernes faste referencepunkt og dermed får en helt ny betydning og samtidig sikrer, at organisationerne kan navigere i det moderne samfund.

Ovenstående opridser kort to fremtidsmuligheder i forlængelse af rapportens udfoldelser. Mulighederne ligger op til tæt samarbejde med innovative opstartsvirksomheder og modne organisationer, og i den forbindelse kan et erhvervs-PhD projekt være en vej at gå. Et erhvervs-PhD projekt giver nemlig mulighed for (1) fortsat teoretisk forskning inden for og udvikling af *corporate branding* samtidig med et (2) praktisk orienteret forløb hos innovative opstartsvirksomheder og modne organisationer, hvor teori og metode kan afprøves.

⁶⁶ Se afsnittet "*Corporate branding* & innovative opstartsvirksomheder".

Litteraturliste

Aalborg Universitets udviklingskontrakt 2008-2010

Aalborg Universitet: "Aalborg Universitets udviklingskontrakt 2008-2010", 2007

Beugelsdijk 07:

Sjoerd Beugelsdijk: "Entrepreneurial culture, regional innovativeness and economic growth", Springer-Verlag, 2007

Brown & Ulijn 04:

Terrence E. Brown & Jan Ulijn: Innovation, entrepreneurship and culture, a matter of interaction between technology, progress and economic growth? An introduction" i Terrence E. Brown & Jan Ulijn (red.): "Innovation, entrepreneurship and culture - The interaction between technology, progress and economic growth", Edward Elgar Publishing Limited, 2004

Buhl 05:

Claus Buhl: "Det lærende brand - Idérig branding til idésultne forbrugere", 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, 2005

Christensen 05:

Jens Christensen: "Entrepreneurship i vidensamfundet", Aarhus Universitetsforlag, 2005

Covey 07:

Stephen R. Covey: "7 gode vaner - Personlig udvikling og livskvalitet", 3. udgave, 8. oplag, Schultz Forlag, 2007

Grant 06:

John Grant: "Brand innovation manifesto - How to build brands, redefine markets and defy conventions", John Wiley & Sons Ltd, 2006

Hatch & Schultz 08:

Mary Jo Hatch & Majken Schultz: "Taking brand initiative - How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding", Jossey-Bass, 2008

InnovationDanmark 2007-2010 07:

Rådet for teknologi og innovation: "InnovationDanmark 2007-2010", Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2007

Jantzen & Vetner 06:

Christian Jantzen & Mikael Vetner "Oplevelse: Et videnskabeligt glossar" i Christian Jantzen & Jens F. Jensen (red.): "Oplevelser, koblinger og transformationer", Aalborg Universitetsforlag, 2006

Leiss 90:

William Leiss: "Social communication in advertising - Persons, products and images of well-being", Routledge, 1990

Morgan 86:

Gareth Morgan: "Images of organization", 1. udgave, Sage Publications, 1986

Mogensen 06:

Klaus Æ. Mogensen (red.): "Creative Man - The future consumer, employee and citizen", The Copenhagen Institute for Future Studies, 2006

Qvortrup 02:

Lars Qvortrup: "Det hyperkomplekse samfund - 14 fortællinger om informationssamfundet", 2. udgave, 3. oplag, Gyldendal, NBC PrePress, Nordisk Bogproduktion A/S, 2002

Qvortrup 04:

Lars Qvortrup: "Det vidende samfund - Mysteriet om viden, læring og dannelse", 1. udgave, Forlaget Unge Pædagoger, 2004

Qvortrup 05:

Lars Qvortrup: "Det lærende samfund - Hyperkompleksitet og viden", 1. udgave, 4. oplag, Gyldendal, Nørhaven Book, 2005

Rosenstand 08:

Claus A. Foss Rosenstand: "Innovation som situation - Flerfaglighed som pædagogisk forudsætning for innovation" i Jacob Stolt & Christian Vintergaard (red.): Tværfaglighed & Entrepreneurship - En antologi om tværfaglighed i entrepreneurshipundervisning", 1. udgave, 1. oplag, IDEA København og Øresund Entrepreneurship Academy, 2008

Rosted 03:

Jørgen Rosted: "Tre former for innovation", artikel udarbejdet for Økonomi- og Erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse (FORA), 2003

Sarasvathy 01:

Saras Sarasvathy: "What makes entrepreneurs entrepreneurial?", University of Washington, 2001

Sarasvathy & Simon 00:

Saras Sarasvathy & Herbert Simon: "Effectuation, near-decomposability, and the creation and growth of entrepreneurial firms", University of Washington, 2000

Sarasvathy, Dew, Read & Wiltbank: 03:

Saras Sarasvathy, Nicholas Dew, Stuart Read & Robert Wiltbank: "Accounting for the future: Psychological aspects of effectual entrepreneurship", 2003

Schein 85:

Edgar Schein: "Organizational culture and leadership - a dynamic view", 1. udgave, Jossey-Bass Inc., 1985

Schultz 03:

Majken Schultz: "Kultur i organisationer", 1. udgave, 8. oplag, Handelshøjskolens Forlag, 2003

Schultz et. al. 05:

Majken Schultz, Yun Mi Antorini & Fabian F. Csaba: "Corporate branding - purpose/people/process", 1. edition, Copenhagen Business School Press, 2005

Sundbo 95:

Jon Sundbo: "Innovationsteori - tre paradigmer", 1. udgave, 1. oplag, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 1995

Strebel 87:

Paul Strebel: "Organizing for innovation over an industry cycle" i tidsskriftet "Strategic Management Journal" vol. 8, no. 2, John Wiley & Sons, 1987

Thøger 05:

Lars Thøger Christensen: "Bag om corporate communication", 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, 2005

Ulijn & Fayolle 04:

Jan Ulijn & Alain Fayolle: "Towards cooperation between European start-ups: the position of the French, Dutch and German entrepreneurial and innovative engineer" i Terrence E. Brown & Jan Ulijn (red.): "Innovation, entrepreneurship and culture - The interaction between technology, progress and economic growth", Edward Elgar Publishing Limited, 2004

Vej 04:

Jesper Vej: "Innova' for noget? - Innovation fra tanke til handling", 1. udgave, 1. oplag, Gyldendal Boghandel, Gyldendal, Nordisk Forlag A/S, 2004

