DEN EVIGE INNOVATION

Titelblad

**Specialetitel:**

Den evige innovation

**Afleveringsdato:**

1. august 2011

**Specialets omfang:**

142.512 anslag med mellemrum // 59,4 sider

**Vejleder:**

Christian Andersen

**Aalborg Universitet**

Medieformidlet Kommunikation

10. semester

*Camilla Engel Andersen*

# Indhold

[Innovation - det nye sort? 7](#_Toc299741324)

[Problemafgrænsning 8](#_Toc299741326)

[Metodiske refleksioner 10](#_Toc299741327)

[Forståelse af innovationsbegrebet 12](#_Toc299741329)

[Idé og innovation 13](#_Toc299741330)

[Kunde og innovation 18](#_Toc299741335)

[Produkt og innovation 22](#_Toc299741338)

[Organisation og innovation 24](#_Toc299741341)

[Den evige innovation 31](#_Toc299741346)

[LEGO - en organisation i vækst 34](#_Toc299741347)

[Hvordan fungerer innovation i praksis? 38](#_Toc299741352)

[Innovation kræver særlige evner 48](#_Toc299741358)

[Konklusion 50](#_Toc299741359)

[Abstract 54](#_Toc299741360)

[Litteraturliste 54](#_Toc299741361)

# Innovation - det nye sort?

I takt med globaliseringen har verdensøkonomien skiftet fokus. Konsekvensen er, at industrialiseringens idealer såsom omkostningsreducering, effektivisering og outsourcing bliver utilstrækkelige, idet disses konkurrencemæssige fordele hurtigt kan blive imiteret af konkurrenterne. Danske erhvervsvirksomheder konkurrerer ikke i samme omfang som tidligere på prisen men samtidig på kvalitet, udvikling og design. Danske organisationer står derfor overfor en intensiveret global konkurrence. (Andersen et al, 2009)

Hvad kræver det så af Danmark? Hvad skal sikre Danmarks fremtidige konkurrenceevne? Vi skal, ligesom mange andre vestlige lande, der må finde nye ståsteder i den globale konkurrence, til stadighed skabe ny viden: Med andre ord - vi skal *innovere*.

Innovation er dog ikke noget nyt, og begrebet har allerede vundet indpas i de fleste virksomhedslederes og medarbejderes vokabularium. Innovation nævnes derfor i mange sammenhænge og kæmper en sej kamp mod alskens andre modeord såsom kreativitet, oplevelsesøkonomi, Corporate Social Responsibility osv.. Modeord diverse kommunikationsguruer ser som ”det nye sort” inden for virksomhedskommunikation.

Det er klart, at der skal tænkes i nye baner for at sikre fremtidens Danmark. Landet kan ikke hamle op med de stordriftsfordele, hvor produktioner sendes til østen – blandt andet på grund af et lavere lønningsniveau. Samtidig har Danmarks popularitet som handelsland og turistland været nedadgående. Regeringen har øjnet problematikken og nedsætter i 2004 et *innovationsråd*, der først og fremmest har til mål at øge fokus på egne kernekompetencer og dernæst at skabe en innovativ anvendelse af dem. (Lybecker, 2007: 208) Ligeledes bliver der af regeringen i 2006 udarbejdet en handlingsplan, *Handlingsplan for offensiv global markedsføring af Danmark*, der netop har til hensigt at højne Danmarks samlede popularitet på et globalt plan. Dansk Erhverv skriver således om handlingsplanen:

”[…] Et unikt dansk brand, som signalerer kvalitet, effektivitet, konkurrencedygtighed og innovation, kan således bidrage til at styrke danske virksomheders konkurrenceposition på det globale marked.” (Dansk Erhverv, 2007: 12)

Regeringens handlingsplan er således igangsat og fortsætter til og med år 2012. Planen indeholder fem indsatsområder, der bl.a. er udvalgt på baggrund af *innovationsrådets* analyse af, hvor der bedst kan skabes mere dynamik, og hvor vi i tråd hermed kan forbedre grundlaget for innovation. [[1]](#footnote-2)

Det står derfor soleklart, at innovation er kommet for at blive, og at det ikke kun er et modeord, der bruges i flæng i erhvervslivet. Vi *skal* altså forholde os til innovation, ikke mindst fordi regeringen satser på det, og bruger millioner af danske kroner på at optimere Danmarks omdømme, både som turist- og handelsland. Af selv samme grund mener jeg, at det er interessant at lade begrebet innovation være omdrejningspunkt for nærværende speciale. Min initierende undren går på, hvordan de danske virksomheder kan leve op til regeringens ønske om, at flere danske virksomheder skal være innovative. Således er det interessant at undersøge, hvordan innovation kan implementeres succesfuldt.

### Hvad er innovation?

Begrebet innovation kan således, som skitseret ovenfor, ses i et makroperspektiv – hvor brugen af innovation ifølge regeringen skal bane vejen for Danmarks fremtid. De danske virksomheders brug af innovationsværktøjer skal ifølge regeringen ’geare’ virksomhederne til en verden med hårdere global konkurrence. Det lader da også til, at danske virksomheder har taget begrebet til sig, men man kan sætte spørgsmålstegn ved i hvilken udstrækning, der er skabt en fælles opfattelse af begrebets betydning – for hvad vil det egentlig sige at være *innovativ*?

Der findes et hav af litteratur om begrebet innovation, der alle indledningsvist forklarer begrebets ”*fuzzyness”.* Én måde at anskue begrebet på er ved at fortage en opdeling af begrebet i tre hovedgrupper – *produktinnovation*, *procesinnovation* og *organisatorisk innovation.* (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2008: 12).Produktinnovationen refererer til den bestemte type af innovation, hvor der udvikles nye eller foretages forbedringer i forhold til allerede etablerede varer eller services. Procesinnovationen refererer derimod til implementeringen af en ny eller forbedret produktions-proces eller distributionsmetode i forhold til en vare eller tjeneste. Til sidst dækker den organisatoriske innovation over implementeringen af ændringer i de organisatoriske strukturer, der skal forbedre organi-sationens overordnede innovationskapacitet.

Innovationsbegrebet vil senere i specialet blive udfoldet, og de tre præsenterede perspektiver skal alene vidne om begrebets bredde sigte. Derfor synes der ikke at eksistere en entydig formuleret definition på begrebet, hvorfor det er lidt af en udfordring at besvare spørgsmålet: ”Hvad er innovation?”

Men regeringen, folket, samfundet, virksomhederne og ikke mindst et hav af kommunikationsfolk har talt, og vi skal derfor, om vi har lyst eller ej, forholde os til innovation.

### Problemafgrænsning

Qua ovenstående udfoldelse af begrebet kan innovation bruges inden for mange felter og forstås på flere måder. En fælles forståelse for innovation kan være at skabe noget nyt og værdifuldt, der samtidig er profitskabende. (Meyer, 2010: 7) Men innovation indeholder også meget mere end det, idet innovation på forskellig vis inddrages i alt lige fra design, økonomi, forretning til teknologi og kultur. Derfor er der også flere forskellige indgangsvinkler og anvendelsesformer af innovation. Ligesom der er mange bud på, hvad innovation er, findes der lige så mange bud på, hvordan innovation skal gribes an. Det kan derfor forståeligt nok virke uoverskueligt for de danske virksomheder at forstå og benytte sig af innovation som en konstruktiv og profitabel metode. På samme måde som innovation har vundet indpas i erhvervslivet, således har det også indlejret sig og skabt et stigende behov hos forbrugeren. Oplevelser, unikke ydelser og nyskabelser er hvad forbrugeren søger, og det stiller store krav til de danske virksomheder. Virksomhederne skal i højere grad være ”et skridt foran” og omstillingsparate, idet forbrugeren og samfundet konstant opstiller nye og højere krav i form af behov og ønsker. Det kræver altså af virksomhederne, at de har de produkter eller services, der lever op til forbrugerens forventninger og behov. Men det kræver derfor også af virksomhedens ledelse, at de kan forholde sig til og håndtere den konstante omstilling og forandring, der sker i takt med innovationens indpas i virksomheden.

Med afsæt i ovenstående tanker antager jeg derfor, at det kan være besværligt for de danske virksomheder at opfylde regeringens ønske om udbredelse af innovation i landets virksomheder – både på grund innovations-begrebets ”fuzzyness”, men samtidig på grund af et stigende pres fra forbrugerens side. Der findes naturligvis ingen drejebog for, hvordan man integrerer innovation i virksomheden, da hver virksomhed besidder sin egen identitet og værdigrundlag, men man kan argumentere for, at der i højere grad kan udspecificeres en retningslinje for, hvad det vil sige at være innovativ. I specialet vil jeg derfor bestræbe mig på at skabe en forståelse for begrebet *innovation* ud fra et organisatorisk perspektiv, der direkte sigter mod at gøre innovationsbegrebet lettere tilgængeligt for den enkelte virksomhed. Herunder vil jeg rette fokus på de strategiske og organisatoriske forudsætninger, som jeg antager, skal være opfyldt for, at danske virksomheder kan skabe en kontinuerlig og vedvarende innovation. Jeg vil dog samtidig forholde mig kritisk til, om innovation *nødvendigvis* er vejen frem for virk-somheden - i enhver tænkelig sammenhæng.

Da jeg hverken er samfundsforsker, økonom, politiker eller lignende, vil min tilgang til innovationens store verden indskrænkes til, hvordan innovation kan betragtes ud fra et mere kommunikationsmæssigt og organisatorisk perspektiv. Hér mener jeg, hvorvidt man kan anvende innovation som et strategisk kom-munikationsværktøj, der er gennemsyrende for hele organisationen - internt såvel som eksternt. Jævnfør ovenstående tanker, er innovation mere end blot en god idé. Derfor ser jeg det heller ikke som en mulighed, at virksomheder blot beskæftiger sig med innovation i forhold til udviklingen af gode idéer. Jeg har en formodning om, at man kan beskæftige sig med innovation på flere niveauer i virksomheden – lige fra iværksættelsesfase, hvor en idé eller et koncept udtænkes og testes til en idriftsættelsesfase, hvor disse kommercialiseres og gøres til en succes på markedet. (Nielsen, 2009: 21)

Mit interessefelt vil ligge inden for kommunikationen i organisationen, og jeg finder det derfor interessant at se nærmere på, hvorledes det er muligt at skabe et holistisk billede af innovation, der derved kan gøre det nemmere for de danske virksomheder at forstå og benytte sig af innovation som en rentabel, brugbar og kontinuerlig strategi i virksomheden.

Mit interessefelt udmunder derfor i følgende initierende problemformulering:

**I hvilken udstrækning er det muligt at skabe en forståelse af begrebet innovation, der er håndterbar for den enkelte virksomhed, og kan innovation i den forbindelse anvendes som et gennemgribende strategisk værktøj?**

Jeg har i indeværende afsnit præsenteret interesse-feltet, der ligeledes fungerer som specialets afgræns-ning, og jeg er på den baggrund kommet frem til en problemformulering, som jeg i specialet ønsker besvaret. I det følgende vil jeg derfor lave en gennemgang af, hvordan jeg metodisk vil søge at besvare specialets problemstilling.

# Metodiske refleksioner

Som jeg pointerer i indledningen, anlægger jeg i specialet et organisatorisk og kommunikationsmæssigt perspektiv på begrebet innovation. Formålet med specialet er at skabe en helstøbt forståelse for begrebet, der har til hensigt at gøre innovationsbegrebet mere anvendeligt for den enkelte virksomhed, der ønsker at ruste sig i takt med samfundets udvikling og kommende udfordringer.

Mit fokus på innovationsbegrebet vil både have et teoretisk og et praktisk sigte. Derfor vil specialet også være struktureret efter disse to forskellige per-spektiver. Den første del af specialet vil hovedsageligt være af teoretisk karakter, idet jeg her vil danne mig et overblik over en række af de forskellige teoretiske aspekter, der knytter sig til begrebet. Jeg vil skabe en forståelse for, hvad innovation er og herunder se nærmere på de organisatoriske forudsætninger, der kan tænkes at være fremmende for innovation. Derudover vil jeg se nærmere på, hvorvidt det er muligt at anskue innovation som en helstøbt strategi, hvor de innovative tanker integreres i hele virksomheden og ikke blot som et værktøj, der benyttes ved enkeltstående problemer. Målet med min teoretiske gennemgang vil i tråd med ovenstående problem-formulering være at skabe et holistisk billede af innovation på et niveau, hvor virksomheden bedre kan være med, og derfor bedre kan applicere de teoretiske innovationstanker.

I forlængelse af specialets teoretiske sigte vil jeg i den anden del af specialet sætte den teoretiske forståelse af innovationsbegrebet i relation til en konkret case. Jeg vil her inddrage den store danske virksomhed LEGO, der med stor succes har formået at vende en situation med en truende lukning tilbage i 2003 til i dag at være en organisation i konstant fremgang. Interessant er det i den forbindelse, hvorledes LEGO’s succeshistorie i høj grad kædes sammen med deres store satsning på innovation, hvorfor de på dette område i dag udgør et forbillede for mange andre danske og internationale virksomheder. Med mit erklærede mål om at skabe en holistisk forståelse af begrebet innovation, hvor virksomheden kan være med, vil jeg derfor trække på nogle af de grundlæggende idéer og erfaringer, der kan udledes af LEGO Koncernens arbejde på området. Interessant bliver det bl.a. at belyse, i hvilken udstrækning LEGO’s arbejde med innovation kan sættes i relation til og være med til at nuancere den teoretiske forståelse for begrebet, som jeg fremlægger i det teoretiske afsnit. Det store spørgsmål bliver med andre ord: Holder den teoretiske forståelse i praksis?

### Specialets hermeneutiske forståelsesramme

Min analytiske fremgangsmåde og den måde hvorpå jeg tilegner mig viden kan i vid udstrækning sættes i relation til den hermeneutiske forskningstradition. En central antagelse inden for hermeneutikken er, at tilegnelsen af viden finder sted gennem fortolkning af nye erkendelser. Denne fortolkning sker på baggrund af en allerede eksisterende viden – ens forforståelse. Derfor gør det sig gældende, at individet umuligt kan tilgå en tekst (eller et bestemt socialt fænomen) uden at være influeret af bestemte *værdier* eller *fordomme* (Højbjerg, 2003: 321-326).

Mit udgangspunkt for arbejdet med innovations-begrebet er i tråd med denne tankegang styret af en personlig og umiddelbar forståelse af begrebet innovation, der går i retning af, at innovation alene skal ses i betydningen *”at skabe noget nyt”.* Med mit speciale ønsker jeg at udfordre min forforståelse for derved at tilegne mig en ny eller mere nuanceret forståelse – eller erkendelse. Når jeg som fortolker fokuserer på nogle aspekter inden for innovationsområdet frem for andre, er det således samtidig et udtryk for, at der ifølge hermeneutikken ikke findes et neutralt ståsted, hvorfra vi objektivt kan fortolke og forstå verden. Min forforståelse er alene et afsæt på vejen mod en større erkendelse (Riis, 2003: 15-17).

I min tilnærmelse mod en ny eller mere nuanceret forståelse af begrebet innovation ud fra et organi-satorisk og kommunikationsmæssigt perspektiv, arbejder jeg i tråd med hermeneutikkens idé om den hermeneutiske cirkel, der anskuer forståelsen som en cirkulær proces. Denne cirkulære proces finder sted ved, at der kontinuerligt sker en vekselvirkning mellem meningsdel og meningshelhed af den genstand, der analyseres (Højbjerg, 2003: 320). For at forstå delene må man tage højde for den helhed, de indgår. For at forstå helheden må man omvendt tage højde for de dele, som den udgøres af. Denne proces, hvor delene sættes overfor helheden og omvendt, kan i princippet forekomme i det uendelige, hvorfor der hele tiden kan opstå nye erkendelser.

”Vi kan derfor aldrig undslippe eller sætte os uden for den hermeneutiske cirkel. Vi er altid allerede en del af den, og den udgør strukturen for den måde, vi kan forstå og fortolke verden på” (Højbjerg, 2003: 321).

Løbende under udarbejdelse af specialet tilegner jeg mig en ny forståelse for en virksomhedsrettet tilgang til begrebet innovation. Det vil både ske gennem min teoretiske gennemgang og senere med inddragelsen af LEGO Koncernen som case. Denne nye forståelse, som jeg gradvist opnår, vil jeg sætte overfor specialet som helhed og tanken er, at denne kontinuerlige proces, hvor delene sættes overfor helheden og omvendt, vil gå igen igennem projektet. Af selv samme grund vil det være min ambition løbende at metakommunikere om, hvor jeg er og hvor jeg bevæger mig på vej hen med specialet.

# Forståelse af innovationsbegrebet

Denne teoretiske introduktion tjener det formål at skabe et overblik, hvad innovation er samt under hvilke forudsætninger, det kan benyttes. Som jeg skriver i indledningen, kan der efterspørges en samlet forståelse for begrebet, der kan tjene det formål at gøre tankerne bag innovation mere håndterbare for den enkelte virksomhed, der ønsker at anvende innovation, og som derved vil ruste virksomheden i forhold til kommende udfordringer. Afsnittet vil derfor ikke få karakter af en lang teoretisk redegørelse, der strækker sig fra innovationsbegrebets oprindelse og frem til i dag. Snarere vil der være tale om en begrebsafklaring, der bestræber sig på at skabe et mere holistisk billede af innovation på et niveau, hvor virksomhederne forhåbentlig bedre kan forholde sig hertil.

Jeg er opmærksom på, at der eksisterer hundredvis af begreber, der knytter sig til innovation. Derfor vil der naturligvis være begreber, jeg undlader at beskrive - enten grundet manglende relevans eller kendskab hertil. Min redegørelse skal derfor ikke anses som en 100 procent dybdegående beskrivelse af innovation, men snarere som en redegørelse, der indeholder de elementer, jeg finder relevante for virksomheden, der ønsker at få indblik i innovationens anvendelighed i praksis.

Den følgende teoretiske gennemgang er inddelt i fire faser:

Disse faser skal danne grundlaget for min teoretiske gennemgang, og jeg vil i hver fase introducere forskellige tilgange - såvel praktiske som teoretiske. Jeg vælger netop disse fire faser, idet de enkelte begreber, der knytter sig til hver af de fire faser synes tilstrækkeligt rummelige. Denne inddeling gør det derfor muligt for mig at inddrage de forskellige teoretiske indgangsvinkler, jeg finder nødvendige i forhold til mine bestræbelser på at skabe en holistisk tilgang til innovationsfeltet. En tilgang virksomhederne i højere grad skal kunne forholde sig til. Jeg har valgt at prioritere en sådan ”grov-opdeling”, idet denne synes mere overskuelig. Da jeg netop kun tager udgangspunkt i disse fire, vil der naturligvis opstå tilfælde, hvor der vil opstå overlap mellem de anvendte teorier i faserne.

## Idé og innovation

Årsagen til, at jeg finder det relevant at begynde med idéfasen som en del af min udredning af in-novationsbegrebet skyldes den antagelse, at idéen udgør forudsætningen for innovation. Idéen er således udgangspunktet, hvormed vi drives mod *guleroden*. Jeg vil derfor i det følgende se nærmere på, hvad der i et organisatorisk perspektiv kan fremme innovation.

Ordet idé stammer fra der græske ord ”oida”, der betyder ”jeg ser”. Idéer handler derfor om at se noget, men her i den betydning at forstå noget, at kunne se sammenhænge, mønstre og løsninger. Det er således samtidig underforstået, at nogen ser. (Knudsbo, 2010: 37) Denne fase i min gennemgang handler derfor om at ”kunne se” og om hvilke evner og kompetencer, der skal til for at skabe idéer og udvikling i innovationen.

En idé fremgår, som skitseret i modellen, som én af mine fire opstillede faser, idet jeg anser *idéen* som noget helt grundlæggende for enhver virksomhed. Uden en idé, ingen virksomhed. Derfor er *idéen* også en af innovationens vigtigste parameter, da det er denne, der i form af virksomhedens udvikling af idéen, skal danne grundlaget for den endelige innovation. Idéen er derfor essentiel at begynde med, idet det er den, der skal kickstarte hele innovationsprocessen og danne grund-laget for det videre forløb.

Idéer kan være mange ting og kan defineres på rigtig mange måder. Idet jeg har valgt en mere organisatorisk tilgang, vil jeg blot kort beskæftige mig med det psykologiske perspektiv – altså hvordan opstår idéer rent kognitivt.

En idé kan dække over meget, lige fra et større forretningskoncept til mindre produkter. Men hvorfra kommer idéerne? Som første led i udviklingsprocessen findes kreativiteten – et ord der kommer af at kreere, og som også er betegnelsen for evnen til at få nye ideer og gennemføre dem. Idéer kan både være noget nyt, men også en videreudvikling af noget eksisterende og kreativiteten rummer evnen til sammenstille kendte enkeltdele i nye, uventede kombinationer. (Poulsen, 2007: 84)

### Kreativitet og innovation – to begreber med samme betydning?

Det lader således til, at idéer udspringer af kreativitet – et begreb, der ligesom innovation, er særdeles uhåndgribeligt. Kreativitet og innovation hænger uløseligt sammen, men hvordan og hvad er forskellen på de to begreber?

Kreativitet forbindes ofte med at være god til at male, skrive, designe eller optræde. Det er således ifølge flertallet en betegnelse for at være god til at bruge sine hænder og udtrykke sine følelser, og *de kreative* drømmer ikke om økonomisk profit men blot om anerkendelse af deres talent. Bankmænd, teknikere, økonomer eller lignende hører således ikke under lægmandsforståelsen af, hvad det vil sige at være kreativ. (Nielsen & Basballe, 2010: 27) Ordet kreativitet er derfor ofte misforstået, for man kan ikke kun tale om kreativitet inden for en speciel branche. Det handler derimod om at få nye idéer og omsætte dem til noget værdifuldt. Kreativitet defineres ifølge Kollerup således:

”Kreativiteten er evnen til at skabe noget, som kan opfattes som unikt, nyt eller blot interessant eller anderledes, dvs. afvigende fra normen”. (Kollerup, 2005: 27(B))

Kreativitetsforsker Magaret A. Boden tilslutter sig ligeledes Kollerups definition af begrebet, og opfatter desuden kreativitet som idéer eller artefakter, der er nye, overraskende og værdifulde. I Bodens definition af begrebet skelner hun desuden mellem to former for kreativitet – en psykologisk kreativitet og en historisk kreativitet. Den psykologiske kreativitet opstår, når en person får, for personen selv, en ny, overraskende og værdifuld idé. Og det spiller således ingen rolle, om andre har fået samme idé i tidligere sammenhænge. Hvis en idé derimod er historisk kreativ, så betyder det, at ingen, så vidt det vides, har fået idéen før. Den er altså opstået for første gang i historien. (Boden, 2005: 1-2)

Boden klarlægger desuden, hvad der lægger til grunde for en kreativ idé. Hun siger, at da kreativitet ikke kan opfattes som noget magisk eller guddommeligt, må det selvsagt være noget, der frembringes af sindets egne ressourcer. Boden afmystificerer således kreativiteten som en kombination af overraskende, usædvanlige og umiddelbart ukombinerbare idéer. Helt præcist hvordan en kreativ idé proces forløber, er dog svært at vide, da man ikke præcist kan klargøre, hvad der har fået en bestemt person til at tænke netop *den* tanke. Alligevel fastslår Boden, at sindet skal arbejde på en eller flere af følgende måder:

* Uvante kombinationer af idéer (som kan blive fremtvunget bevidst eller ubevidst)
* Forskning af det som Boden kalder for ”begrebsmæssige rum”. Dette vil sige, at man udforsker områder, som umiddelbart kan virke udforskede. Men fordi man ser på et problem med nye øjne, kan der opstå nye løsninger. Det vil sige at man gør tidligere utænkelige idéer tænkelige.

Boden siger således, at kreativ tænkning kræver en relation mellem de kognitive processer og de personlige egenskaber. Viden er således en klar forudsætning for at kunne skabe noget nyt. (Boden, 2005: 40-45)

Både kreativitet og innovation handler således grund-læggende om at skabe noget nyt, der besidder en merværdi, men der er til stadighed forskel på de to begreber. Kort sagt kan kreativiteten betegnes som dét, der går forud for innovation, og som bidrager til innovationer. Kreativitet kan ikke sælges – det kan innovation. (Nielsen & Basballe, 2010: 29)

Hvis det er kreativiteten, der ligger forud for innova-tionen, er det således interessant at se nærmere på, hvordan kreativiteten kan fremmes.

### Hvordan opstår kreativitet og dermed

### fundamentet for innovation?

Mihaly Csikszentmihalyi tilslutter sig de ovenstående definitioner af begrebet kreativitet. Han er desuden af den overbevisning, at man ikke kan betragte kreativitet som et resultat af et individs egenskaber. (Csikszent-mihalyi, 1996: 23) Han anskuer således kreativitet fra en anden synsvinkel, der i modsætning til andre kreativitetsforskere ikke handler om at definere krea-tivitet, men derimod om at undersøge, hvordan kreativiteten kan fremmes.

Han opstiller således en model, han kalder for *The systems model,* som består af et opstillet system med tre relationer: *Domain*, *Field* og *individual*.

**Creativity**

Den første relation som Csikszentmihalyi beskriver, er *Domain* (domæne)*,* der relaterer til den kontekst, idéen er opstået i. Ifølge Csikszentmihalyi kan kreativitet kun observeres i et særligt domæne eller kontekst, der inde-holder bestemte symbolske regler og fremgangsmåder. Derfor skal domænet i Csikszentmihalyis optik anses som en del af en kultur, hvor den viden og regelsæt ligger under én samlet forståelseshorisont blandt de individer, der er en del af denne.

Den anden komponent er *field* (felt). Field er en betegnelse for de deltagere, der er en del af domænet. Det er deres opgave at kontrollere og beslutte om en ny idé skal accepteres som en del af domænet, og det er således op til dem at afgøre, hvad der kan anskues og blive anerkendt som noget nyt.

Den sidste og mest omfangsrige relation omhandler *individual* (individet). Ifølge Csikszentmihalyi opstår kreativitet, når et individ i det pågældende domæne, fremstår med en ny idé eller et produkt. Idéen eller produktet er således opstået ud fra de konventionelle regler og fremgangsmåder, som domænet består af, og samtidig godkendt og accepteret af feltet og kan således kategoriseres som kreativitet. (Csikszentmihalyi, 1996: 28) Kreativitet er således en kontekstafhængig, subjektiv vurdering af det nye i og værdien af resultatet af et individs eller en gruppes adfærd.

Kreativitet er derfor et højest subjektivt begreb, og kan ud fra et organisatorisk perspektiv synes abstrakt at arbejde med. Csikszentmihalyi hævder imidlertid, at moderne virksomheder skal opfordre deres ansatte til at arbejde og tænke kreativt. Det kræver derfor af ledelsen, at den er i stand til at opfatte, tilgodese og implementere de gode og værdiskabende idéer.

Således skabes ifølge Csikszentmihalyi fundamentet for, at kreativiteten kan opstå, men hvordan bringes krea-tiviteten og ikke mindst innovationen så til live, f.eks. ved hjælp af organisering på arbejdspladsen?

Til at svare på dette har jeg valgt at anvende bogen af Lene Tanggaard ”Kreativitet skal læres”, der netop be-skæftiger sig med, hvordan man kan organisere en arbejdsplads således, at man fremmer mulighederne for, at medarbejderne i højere grad kan lære at være kreative. Til undersøgelse af dette, bringes der flere tilgange og teorier i spil. Tanggaard citerer Brown og Duguid’s opfattelse af innovation således:

”Innovation er […] der hvor en organisations eller en arbejdsplads’ grundlæggende synspunkter ændres” (Tanggaard, 2008: 87)

Ifølge Tanggaard er deres samlede pointe, at innova-tionen ikke sker på nogen abrupt måde, men nærmere kontinuerligt via medarbejderne og løbende ændringer af organisationens omstændigheder. Via feltstudier[[2]](#footnote-3) observerer Tanggaard, at jo mere organiseret og specificeret medarbejdernes formelle arbejdsprocedure er, jo større grobund er der for kreativiteten i virksomheden. På denne måde bliver den enkelte mere improviserende i forhold til sin egen praksis, og medarbejderne bliver bedre til at kunne skabe muligheder via en fælles praksis. De tilpasser sig med andre ord selv deres arbejde til de krav, der stilles fra kunderne, og de udvikler ikke mindst løsninger i samarbejde med kunderne. I forlængelse af denne observation, hævder Brown og Duguid desuden, at man for at kultivere innovation og kreativitet på arbejds-pladsen skal tage hensyn til de praksisfællesskaber, der naturligt opstår som svar på en organisations mange opgaver. En innovativ virksomhed er, ifølge dem, organiseret som en samling af kreative praksis-fællesskaber. Derfor skal man forsøge at holde fast på konteksten[[3]](#footnote-4), og ikke blot være styret af abstrakte målsætninger og visioner. Brown og Duguid mener derfor, at idéer opstår ud fra dét, der er til rådighed. (Tanggaard, 2008: 88) Brown og Duguid mener dog også i samme åndedrag, at det er vigtigt at skelne imellem forskellige organisationstyper - ”The disco-vering organisation” (Den responsive organisation) og ”The enacting organisation” (Den handlende organi-sation). Den responsive organisation reagerer hurtigt på forandringer i egne livsomstændigheder, hvor Den handlende organisation derimod konstruerer sine egne omgivelser. Den handlende organisation skaber i højere grad grobund for innovation, idet der her eksperi-menteres, testes og stimuleres og samtidig ignoreres de eksisterende regler og traditionelle forventninger. (Tanggaard, 2008: 89)

Det er således den handlende organisation, der evner at skabe og analysere, og samtidig formår at konstruere sig selv gennem nye, alternative forståelser af deres egen organisation. Det er igennem det førnævnte praksisfællesskab, at de formår at udnytte organisa-tionens potentialer, hvilket ifølge Brown og Duguid skaber en, ikke nødvendigvis radikal, men kontinuerlig innovation. Alternativer til nye produkter og procedurer opstår således ikke kun på ledelsesplan men fordelt i hele organisationen. (Tanggaard, 2008: 90)

Samlet set synes det derfor at omhandle, at organisa-tioner formår at udnytte alle potentialer, og at grænsekrydsningen mellem flere praksisser skaber grobund for kreativ og innovativ udvikling. Brown og Duguid hævder i forlængelse af dette:

”Innovation er hverken et udtryk for en mystisk proces eller en radikal revolution, men snarere noget, der sker via kontinuerlige forandringer […] det er derfor ikke nok bare at være kreativ eller bemestre forskellige kreativitetsteknikker (brainstorming, gå med røde hatte, mind-mapping ect.). For at virksomheder skal kunne være kreative, må de organisere sig således, at både teknologiske og mere businessorienterende forandringer sker i samklang eller koordination med hinanden.” (Tanggaard, 2008: 90-91)

Det kan derfor ikke lade sig gøre at lave en beskrivelse af, hvordan man endegyldigt praktiserer kreativitet som en idémæssig forudsætning for innovation, idet det i højere grad skal fungere som et integreret element i den almindelige dagligdag i virksomheden[[4]](#footnote-5).

### Sammenfatning af idéfasen

Efter at have fokuseret på begrebet idé ud fra den antagelse, at al innovation starter med en idé, stiftede jeg bekendtskab med begrebet kreativitet. Kreativitet og innovation er tæt forbundne, hvilket kan anskues således, at mens kreativitet er udviklingen af nye idéer, er innovation den proces, hvor man fører idéerne ud i livet. Den største udfordring er øjensynligt at overtale andre til at acceptere en idé inden for et givent domæne eller kontekst, og dernæst succesfuldt at føre dem ud i livet i organisationen. Der findes således ikke en opskrift på, hvordan man fremmer kreativitet og innovation, idet det i højere grad handler om at skabe de rigtige organisatoriske rammer for at innovationen kan opstå. Innovationen kan ikke kun ske på ledelses-plan, men i et fællesskab mellem alle organisationens medlemmer. Det er praksisfællesskaberne og ram-merne i form af domæne/kontekst, der skaber gro-bunden for en kontinuerlig kreativitet og innovationen i virksomhederne.

## Kunde og innovation

I anden fase af min begrebsudredning har jeg valgt at beskæftige mig med kunden. Årsagen til, at jeg finder det relevant at beskæftige mig hermed, skyldes antagelsen om, at kunden er styrende for hvilke produkter, ydelser osv., der tilbydes. Kunder er ikke blot de primære købere af virksomhedens produkter eller ydelser, men kunder er også de brugere, distribu-tører og interessenter, der har direkte betydning for virksomhedens forretning. Viden om kunden er derfor relevant i forhold til virksomheders prioritering af opgaver og ressourcer, da det strengt taget er dem, der lægger dagsordenen - for det er i sidste ende kunden, virksomheden lever af.

Samfundets udvikling fra industrisamfund til videns-samfund har gjort det endnu mere relevant at have forståelse for forbrugerne. Samtidens forbrugere er nemlig i langt højere grad kritiske og styret af lyst frem for basale behov. Forbrug handler i dag desuden om, hvad vi signalerer igennem de services eller produkter, vi erhverver – hvem er vi, og hvad er vores værdier? (Nielsen, 2009: 47) Trine Nielsen, der har skrevet *Innovationens ABC* pointerer, at det først og fremmest skyldes den stigende velstand:

”I dag har langt de fleste familier bil, vaskemaskine, tv, musikanlæg osv. Når vi samtidig oplever et marked fyldt med ensartede produkter, går vi efter de produkter, der adskiller sig fra de andre.” (Nielsen, 2009: 47)

Det betyder således, at hvor virksomhederne tidligere har haft fokus på at opnå information om markeder, konkurrenter og ny teknologi for at kunne være medspiller på markedet, er viden om brugere og kunder i dag blevet en vigtig ressource i forhold til at skabe udvikling. Men hvordan skabes denne viden, og i hvor høj grad er det nødvendigt at inddrage brugeren?

### Kundefokus som en del af organisations-kulturen

I takt med samfundets udvikling er forbrugerne blevet mere og mere individualistiske i forhold til deres forbrugsvaner (IFF, 2004: 27)[[5]](#footnote-6). Derfor kan det være en besværlig opgave at opnå indsigt i kundens eller brugerens verden. De traditionelle segmenterings-modeller[[6]](#footnote-7) giver i dag kun et ringe billede af køb, adfærd og mærkevalg blandt forbrugerne, idet vi netop i højere grad er styret af individuelle behov og ønsker. For-brugerne træffer deres valg ud fra, hvilken oplevelse de får ud af det, de erhverver – hvad enten det er et produkt eller en service. (Nielsen, 2009: 45) Derfor er begrebet *brugerinvolvering* blevet meget anvendt inden for innovation. På denne måde tages der udgangspunkt i kundernes/brugernes behov, og herudfra skabes der løsningsmuligheder, der opfylder modtagerens behov. (Poulsen, 2007: 108)

Kunderelationer er en konstant udfordring, men øget kundeindsigt er fortsat en af de bedste kilder til nye forretningsmuligheder. Der kan skelnes imellem flere aspekter inden for brugerinddragelse. I bogen *Indsigt i kundens verden* skelnes der mellem tre aspekter: Lead users, kundeinspireret- samt kundedrevet innovation. (Hansen, 2010: 12-16(A)) Disse tre aspekter vil jeg i det nedenstående beskrive samtidig med, at jeg forholder mig til Trine Nielsens tre organisationskulturer: den hæmmende innovationskultur, den bevarende inno-vationskultur og den udviklende innovationskultur. (Nielsen, 2009: 52-54)

Via kundeinspireret innovation analyseres kunden i sin daglige anvendelse af virksomhedens produkt eller proces. Kundernes ønsker afdækkes, idet såvel positiv som negativ feedback bliver registreret. Der er ingen direkte dialog mellem virksomheden og kunderne i udviklingsprojekterne, men den opsamlede tilbage-melding fra kunderne tages med i virksomhedens fremadrettede innovationsarbejde. (Hansen, 2010: 16 (A)) Ifølge Nielsen er der her tale om en *hæmmende innovationskultur*, der kan betragtes som et indefra og ud-perspektiv, hvor virksomheden ser på kunderne gennem deres egen optik og ikke omvendt. Denne metode, hvorpå virksomhederne forholder sig til kunderne, ses ofte, i den hæmmende innovationskultur, igennem CRM-systemer[[7]](#footnote-8). (Nielsen, 2009: 52)

Det Hansen beskriver som *kundedrevet innovation* er indlejret i, hvad Nielsen kalder for den *bevarende innovationskultur.* I forhold til den forrige metode, tages de nuværende kunder mere alvorligt, og der arbejdes konstant med, hvordan kunderelationen yderligere kan optimeres. Man vil typisk arbejde med kunderelations-værktøjer, der gør det muligt for virksomheden at have fokus på den enkelte kunde og skabe en tæt dialog igennem hele innovationsprocessen. Netop ved at undersøge kundernes behov, skabes der et mere hel-støbt billede af kundernes livshistorie, som kan bruges til udvikling og skabelse af nye produkter. Nielsen beskriver selv den *bevarende innovationskultur* som en mere antropologisk tilgang til at opnå forståelse for kunden:

”Den bevarende innovationskultur kan med fordel søge mere viden om sine kunder gennem brug af antro-pologiske metoder, f.eks. gennem indsamling af livshistorier. Man indsamler forskellige data om per-sonen, eksempelvis familie, fritidsinteresser, traditioner i familien, ting, jeg holder af, ting, jeg synes er sjovt, medlemskab i foreninger osv.” (Nielsen, 2009: 53)

Udforskningen kan foregå ved dialog eller observationer med kunden i centrum. Kunderne har ofte stor betydning for innovationsprocessen. Derfor er det vigtigt at møde brugeren i deres liv, for på denne måde at opnå forståelse for deres behov. (Nielsen, 2009: 53)

Med de to ovenstående metoder er det nu klarlagt, hvordan man på forskellig vis kan drage nytte af kunden i udviklingen af virksomhedens ydelser eller produkter. Indenfor Nielsens skelnen mellem kulturer, findes ligeledes *Den udviklende innovationskultur,* der både benytter sig af elementer inden for den kundeinspireret og kundedrevet innovation. Denne brede anvendelse og udvidede kundeindsigt, kan samlet kaldes for *Lead users*, idet tankegangen hviler på den idé, at der tages udgangspunkt i viden, input og idéer fra kunder, der er på forkant med markedet. (Nielsen, 2009: 53) Eric Von Hippel, der er ophavsmand til begrebet Lead users, definerer det således:

”Lead users are defined as members of a user population having two characteristics. First, they anticipate obtaining relatively high benefits from obtaining a solution to their needs – and so may innovate. Second, they are at the leading edge of important trends in a marketplace under study – and so are currently experiencing needs that will later be experienced by many users in that marketplace.” (Hansen, 2010: 17(A))

Tankegangen om kundeinddragelse og brugerinvol-vering, blev påvist som et brugbart redskab via undersøgelser lavet af netop Eric Von Hippel tilbage i 1980’erne. Det viste sig, at virksomheder der aktivt inddrager kunden som et strategisk redskab i udviklingen af produkter og services får op til syv gange mere udbytte – afhængigt af omfanget af kundeinvol-vering. Von Hippels definition fra 1986 er stadig en udmærket ramme, selv om mange virksomheder i praksis benytter en tilpasset tilgang til begrebet.

Kundens direkte indflydelse på innovationsprocessen

Kundens erkendelse af behov

**Stor indflydelse**

**Ingen indflydelse**

**Ingen**

**erkendelse**

**Høj**

**erkendelse**

**Intern innovation**

**Kundeinspireret**

**innovation**

**Kundedrevet innovation**

**Lead users**

**Teknologidrevet**

**innovation**

Lead users er inspireret af såvel den kundeinspirerede som den kundedrevne innovation, men da Lead users spiller en meget central rolle i virksomhedens innova-tionsproces, giver det god mening at omtale Lead users i en selvstændig sammenhæng. Virksomheden identi-ficerer specifikke Lead users, der kan defineres som avantgarde eller ”first movers”, der har specifikke behov, og på den baggrund udvikles og tilpasses produkter, så de får forbedrede egenskaber. (Hansen, 2010: 17(A)) Virksomhederne involverer således Lead users så de, med deres viden og kompetencer, kan optimere og udvikle produkterne. (Nielsen, 2009: 54) Lead users er derfor ofte helt i front med anvendelse af produkter eller processer, der ligger nær virksom-hedens kerneydelse, og via Co-creation udvikles der produkter sammen med brugerne.

Nedenfor ses en figur, der skal skabe et overblik over begrebernes relative position. (kilde til figur: Hansen, 2020 (A))

Den ovenstående figur med de indeværende involveringsmetoder, skal opfattes fleksibelt og virk-somheder vil måske ikke kunne placere sig i præcis samme positioner som metoderne fremgår af modellen. Én virksomhed kan for eksempel praktisere kunde-drevet innovation og udforske sine brugeres praksis og behov. Samtidig kan virksomheden erhverve teknologi, patenter eller løsninger fra andre virksomheder eller via sit netværk.

Flere og flere virksomheder bestræber sig i højere grad på at involvere brugerne og kunderne. Da kunderne netop er så svære at opnå indsigt i, lader virksomheder brugerne blive medskabere, for derved også at opnå større samklang i forholdet. Men inddragelse handler ifølge Nielsen om at få nogle, der altid er dommere over kvaliteten af virksomhedens produkter og services, og derfor er kunderne også centrum for enhver innovation og forandring, der sker i virksomheden. De fungerer som katalysator for forandringen, som inspiration, som medskaber og endelig også som aftager. Derfor er det vigtigt, at man besidder en indsigt og forståelse af kunden, for at kunne fastholde og forbedre virksom-hedens position. (Nielsen, 2009: 54-55)

### Sammenfatning af kundefasen

Ovenstående afsnit har haft afsæt i den antagelse, at samfundets udvikling fra industrisamfund til viden-samfund har fordret en øget individualisering, hvorfor brugerinvolvering i endnu højere grad end tidligere er centralt for organisationer og virksomheder. I afsnittet belyser jeg tre forskellige former for brugerinvolvering. I den *kundeinspirerede* forståelse betragtes og ana-lyseres kunden i sin daglige anvendelse af virk-somhedens produkter. Der eksisterer ingen direkte dialog mellem virksomhed og kunde, men den opsamlede feedback fra kunderne anskues som en central del af virksomhedens fremadrettede innova-tionsarbejde. Den kundeinspirerede forståelse af innovation sættes i relation til Nielsens forståelse af den *hæmmende* *innovationskultur,* hvor virksomheden ser på kunderne i et indefra-og-ud-perspektiv.

Den anden form for brugerinddragelse, kan samles under betegnelsen *kundedreven innovation*. Der arbejdes her typisk med kunderelationsværktøjer, der skaber rammerne for, at virksomhederne kan have fokus på den enkelte kunde. I modsætning til den *kundeinspirerede* forståelse handler det her om at skabe dialog i forhold til den enkelte kunde – en dialog, der skal gennemsyre hele innovationsprocessen. Den *kundedrevne* innovation sættes i relation til Nielsens forståelse af den *bevarende* *innovationskultur*, hvis fundament i høj grad hviler på en antropologisk tilgang, der skal skabe stor forståelse for kunden.

I forlængelse af de to præsenterende former for bruger-involvering, *kundeinspireret* og *kundedreven*, præsen-terer jeg til sidst en form for brugerinvolvering, der trækker på tankergangen bag Eric Von Hippels *Lead user* teori*.* Von Hippel reflekterer over *hvilke* kunder, virksomhederne med fordel kan inddrage. Blandt Lead users er der tale om en gruppe mennesker, der i forhold til den pågældende virksomheds services, er avantgarde eller ”first movers”. Tanken er, at virksomhederne skal finde frem til og involvere disse Lead users, da de besidder særlige kompetencer og viden, der kan optimere og udvikle den enkelte virksomheds pro-dukter.

## Produkt og innovation

Da jeg nu har tilegnet mig viden om kunden og dennes stigende behov for merværdi gennem produkter og services, er det nærliggende at se nærmere på netop produktet, der ikke nødvendigvis skal opfattes som et fysisk, håndgribeligt produkt, men kan i lige så vid udstrækning være en service eller en oplevelse. Denne gennemgang tager et mere overordnet blik på produk-tet ud fra et modtagerperspektiv, og går derfor ikke i dybden med, hvordan produktet udvikles og udvindes.

Produktinnovationen cirkulerer omkring den ydelse, service eller det produkt, som kunden tilbydes af en given virksomhed – med det formål, at virksomheden stiller kundens behov og skaber profit. Produktet er således dét, der skaber virksomheden – uden et produkt, ingen kunder og dermed ingen fortjeneste. Derfor er det vigtigt, at produktet opfylder de behov, kunden stiller, og at virksomhederne er på forkant med udviklinger og trends. Det er også dér, innovationen kommer til kende – produkterne skal være nye samt værdi- og profitskabende.

### Branding giver produkterne merværdi?

Når man taler om et produkt, kan det ikke blot forstås som et fysisk produkt som for eksempel en kaffekop - produktet har en kerneværdi og en merværdi. Kerneværdien af kaffekoppen er således, at kunne drikke kaffe af en hul skal, så man ikke brænder fingrene og merværdien er dét, der tilskrives produktet – for eksempel i et æstetisk, prestige- og funktions-mæssigt henseende. (Knudsbo & Marthinus, 2010: 101) Det er derfor interessant, hvad enten der er tale om et radikalt eller inkrementelt[[8]](#footnote-9) (innovativt)produkt, at det er merværdien, der synes skelsættende for kunden. Der er derfor i høj grad fokus på, hvordan kunden modtager produktet. Frandsen siger således:

”Det drejede sig altså ikke længere om kun at fremstille en mængde varer og dernæst forsøge at finde et marked til dem, men i stedet om at fremstille varer til et marked, hvis behov var analyserede på forhånd ved hjælp af markedsanalyse. Fokus skifter fra varen til forbrugeren.” (Frandsen et al., 1997: 15-16)

Udfordringen for virksomhederne er derfor, innovative eller ej, hvordan de får kunderne til at investere i lige netop deres produkt. Branding er en af de marketing-discipliner, der griber fat i den udfordring. Jesper Kunde i bogen *”Unik nu – eller aldrig”* siger således:

”Branding er (bl.a.) det unikke, man skal tilbyde markedet, fx en personlighed, en værdi, en holdning.” (Kunde, 2001 i Sepstrup, 2007: 220)

Stigel og Frimann nævner ligeledes unikheden i deres branding-definition, men de ser samtidig branding som noget mere – nemlig en proces, der også inddrager virksomhedens identitet.

”[…]Processen og selve aktiviteten i forbindelse med at etablere, vedligeholde og udbygge et brand og vel at mærke især at gøre det på basis af forestillinger om et firmas eller en organisations særlige identitet” (Stigel og Frimann, 2007: 2)

Begge disse definitioner handler derfor om, at virksomhederne skal knytte en merværdi eller identitet til produktet via brandet. Claus Buhl tager dog denne traditionelle branding-tankegang et skridt videre, idet han ikke mener, at det forholder sig helt således. Buhl mener i højere grad, at det er forbrugeren, der skaber brandet frem for virksomheden – det vil sige at virksomhederne kun ejer produktet, mens det er forbrugerne der i højere grad ejer brandet. (Buhl, 2006: 15) Dette læner sig op af foregående afsnit, der netop også omhandlede kunden som en central og vigtig brik i virksomheden. Det er derfor vigtigt, at virksomhederne tager kunderne eller forbrugerne med på råd, når der skal udvikles produkter for derved at skabe dét, der falder i deres smag. Kommunikationsforsker Ricky Raaholt tilslutter sig Buhl, men mener dog ikke, at det er muligt, at se helt så nøgternt på det. Det er ganske vist kunden, der bestemmer hvad brandet er, men brandet kan påvirkes gennem udvikling af produktion, produkter, kommunikation osv. Derfor betyder det, at virksomheden i lige så høj grad er et brand som produktet synes at være[[9]](#footnote-10).

I denne optik er det derfor ikke alene nok at have et innovativt og nyskabende produkt for at skabe et godt brand, hvortil kunderne knytter positive konnotationer. Det handler desuden om, at virksomheden kan følge kundernes behov og skabe de ønskede produkter, der tilfredsstiller kunden. I en tid hvor der er kamp om kunderne – og kunderne i højere grad vælger produkter efter merværdi og individuel smag, synes brandet derfor altafgørende. Et stærkt brand er nemlig dét, der giver tilbagevendende og loyale kunder, og derfor må virksomhederne i så vid udstrækning, det er muligt, søge at følge med udviklingen. (Sepstrup, 2007: 223-224)

### Sammenfatning af produktfasen

I dette afsnit har jeg taget udgangspunkt i produktet ud fra et modtagerperspektiv. Produkter besidder en kerneværdi og en merværdi for kunden. Det centrale for virksomheder er derfor at skabe et produkt, der besidder en så stærk merværdi, at forbrugeren føler sig nødsaget til at erhverve produktet. Udfordringen ligger i, hvordan virksomhederne skaber et behov hos forbrugeren, der i højere grad er draget af individua-lisme og personlige produkter, der giver netop giver dem den efterspurgte merværdi. Svaret synes at være branding. Der findes dog flere skoler inden for marketings-disciplinen branding, og jeg vælger i høj grad at tage udgangspunkt i tesen om, at det er forbrugeren, der skaber brandet. Dette går i spænd med, at forbrugerne i højere grad får indflydelse inde i virksomhederne, og derfor ikke kan påvirkes i en bestemt retning, hvis de ikke ønsker det. Det handler derfor for virksomhederne om at skabe de rette produkter og en kommunikation omkring virksom-heden, der tiltaler forbrugerne, så de på den måde danner et positivt brand omkring virksomheden og dennes produkter.

## Organisation og innovation

I de tre foregående afsnit har jeg redegjort for nogle af de tanker, der ligger til grund for, at innovation kan eksistere. Uden en idé ingen kunder. Uden kunder, er der intet grundlag for at skabe et innovativt produkt eller en ydelse. Men ingen af disse faser kan eksistere, hvis ikke de organisatoriske rammer er skabt. Derfor vil jeg i det følgende se nærmere på organisationen, som skal udgøre det samlende og bærende element for al innovation.

Det der er bærende for, at en virksomhed kan fungere optimalt er ledelsen, og det er derfor ledelsen, der skal sikre, at organisationen er rustet til innovation – igennem den rette organisationskultur og med den rette strategi. Alt skal være skræddersyet til den enkelte organisation. Derfor har det også en væsentlig betydning hvilken slags virksomhed, man beskæftiger sig med. Hvor stor er virksomheden? Hvilket marked bevæger virksomheden sig på? Ønsker virksomheden at inddrage medarbejderne i innovationsprocessen? Osv..

Det er derfor op til ledelsen at afgøre hvordan, og i hvor høj grad den ønsker at gøre innovation til en del af organisationsstrategien og i forlængelse heraf at træffe forskellige strategiske beslutninger såsom at:

* Beslutte og synliggøre, hvorfor virksomheden skal benytte sig af innovation
* Beslutte og synliggøre, i hvor høj grad innovation skal inddrages
* Beslutte og synliggøre, hvor og hvordan der skal innoveres
* Beslutte og synliggøre, i hvilket omfang medarbejdere skal inddrages

Ledelsen står derfor overfor en del beslutninger, når det strategiske grundlag skal dannes og kulturen udvikles. Jeg vil i det følgende se nærmere på, hvad jeg mener, er tre vigtige aspekter inden for organisationsfasen i forhold til at inkorporere innovation i en virksomhed – nemlig *kultur, strategi og ledelse* og hvordan disse spiller sammen.

### Kultur – organisationens rygrad

Flere og flere virksomheder forsøger sig med innovation, f.eks. ved at lave fladere hierarkier, åbne, kreative kontormiljøer og skabe fleksibilitet overfor medarbejderne. Konsekvensen af dette er dog, at der i stedet for at skabe innovative organisationer, blot bliver skabt innovative projekter. For at skabe en innovativ organisation, skal innovationen være en del af hele virksomheden – fra top til bund. (Nielsen, 2009: 22)

En organisationskultur kendetegnes ved at være gen-nemsyrende for hele virksomheden og involverer alle virksomhedens ansatte – lige fra ledelse til medarbejder og på alle hierarkiske niveauer. (Nielsen & Basballe, 2010: 72). Med en sådan gennemsyrende organisations-kultur er det muligt at geare den enkelte virksomhed til forandring og hurtig omstilling. Samtidig synes det centralt at skabe en kultur, som giver mening for virksomhedens medarbejdere, idet det i sidste ende er dem, der skal aktivere deres viden og kunnen til gavn for virksomheden.

I arbejdet mod at skabe en mere innovativ organi-sationskultur, kan det dog, for allerede eksisterende virksomheder være svært at gøre op med de skikke, traditioner osv., der er blevet skabt igennem virksom-hedens eksistens. For at danne en solid grobund for innovation, der ikke lader sig hæmme af de ”gamle” blokader, der findes i organisationen, skal man finde nye veje, hvor der er fokus på ”different practice” frem for ”best practice”. (Nielsen, 2009: 22) Disse blokader i forhold til innovationen, starter oftest fra toppen af virksomheden, og er således i mange tilfælde dybt indlejret i kulturen i virksomheden. Derfor kan det heller ikke lade sig gøre at tænke innovation som noget, der kan tages frem når det går dårligt – det skal være til stede hele tiden, hvis det skal give mening. Mange anser innovation som noget, der dækker over dét at være god til at få nye idéer og tænke kreativt, men innovation handler i højere grad om at kunne mestre forandringer og tilpasse sig kunden og markedet. (Nielsen, 2009: 24-25)

For at det kan lade sig gøre at udvikle en langsigtet og integreret innovationsindsats, handler det i høj grad om netop virksomhedens kultur. Jo mere omstillingsparat organisationen er, jo bedre grundlag er der for at skabe en kultur, der er fremmende for innovation. Nielsen har udviklet tre idealtyper inden for innovationskulturen, hvilke jeg ligeledes kort beskrev i afsnittet om kunden. Formålet med disse tre idealtyper er at beskrive, hvad der henholdsvis er hæmmende og fremmende for innovation i en virksomhed.

*Den hæmmende innovationskultur* er rig på traditioner og skikke, hvilket qua overstående, kan virke blokerende for de forandringer og udfordringer, som virksomheden møder. I denne innovationskultur er det i høj grad perfektionismen, der er i spil, idet der ofte leves efter en ”nulfejl-kultur”. Medarbejderne såvel som kunderne tages ikke med på råd, derfor kommer de ofte til at låse sig selv fast i rutiner. (Nielsen, 2009: 30)

I *den bevarende innovationskultur* er fokus på at bibe-holde status. Virksomheden er derfor ikke villige til at tage chancer, og er stillet tilfreds med det nuværende marked og kunder. Dette resulterer i en konfliktskyhed til forandringer internt i virksomheden, men også til forandringer på markedet. Mange af de ansatte har været i virksomheden i årevis, og kender derfor virksomheden fra ende til anden. Der kan godt forekomme innovation, men det forgår i dele af virksomheden, hvilket vil sige, at det ikke er en innovationskultur, der er gennemsyrende i hele virksomheden. Netop på grund af konfliktskyheden ignoreres eller overses ”svære” og større beslutninger, og man vælger derfor de løsninger, der udfordrer virksomheden mindst muligt. (Nielsen, 2009: 31-32)

I *den udviklende innovationskultur* har ledelsen konstant fokus på udvikling og forandring – forankret i hele virksomheden. Virksomhederne er ofte i tæt samarbejde med kunder og andre virksomheder[[10]](#footnote-11), og tilkalder nye medarbejdere, der tilbringer ny viden og kræfter ind i virksomheden, når der er behov for det. Det essentielle er, at innovationen er en del af virksomhedens strategi[[11]](#footnote-12) og daglige processer samtidig med, at virksomheden er styret af en ledelse, der er gearet til forandring. (Nielsen, 2009: 33-37)

Jeg har sidestillet de tre innovationskulturer i figuren på næste side. (Kilde: Nielsen, 2009: 30)

**Den hæmmende**

**Den bevarende**

**Den udviklende**

* **Ser forandringer som en trussel**
* **Er meget optaget af at skabe resultater i nutiden**
* **Ingen strategi for innovation**
* **Ringe viden om medarbej-dernes kompetencer**
* **Kulturen har fokus på at finde fejl frem for at være innovativ**
* **Ingen klare processer, metoder eller holdninger ift. Innovation**
* **Indefra og ud-syn på kunder frem for udefra og ind**
* **Følger regler og traditioner frem for at tænke innovativt**
* **Viden bliver ikke delt, og strategisk viden begrænset til et fåtal**
* **Forandringen søges udlignet**
* **Antager at fremtiden ligner nutiden**
* **Innovation foregår kun i dele af organisationen**
* **Kompetencer kortlagt, men bruges ikke bevidst i processer**
* **Kulturen er fragmenteret**
* **Processer og metoder indkøbes via konsulenter**
* **Skaber ny værdi for nuværende kunder**
* **Innovation er noget, der foregår på direktionsgangen og derefter udliciteret til organisationen**
* **Viden indsamles, men bliver på direktionsgangen**
* **Ser forandring som en udfordring**
* **Styrer efter fremtiden og ser den som en dynamisk størrelse**
* **Innovation indgår som en del af den overordnede strategi**
* **Klarhed over kompetencer og roller i virksomheden og bruger det strategisk**
* **Innovationen er tydelig i kulturen**
* **Alle ved hvordan man arbejder med innovation**
* **Samskaber med kunden – både nuværende og fremtidige**
* **Innovation bliver efterspurgt, understøttet og belønnet af topledelsen**
* **Viden indsamles, deles og udvikles systematisk i hele organisationen**

For at skabe en virksomhed, der har en beriget grobund for innovation, er det således fordelagtigt at skabe en kultur, der er skabt til at kunne håndtere udfordringer og forandringer. Det er vigtigt, at ledere såvel som medarbejdere tilhører én samlet kulturforståelse, og at denne forståelse giver mening for alle i virksomheden. Som en vigtig del af implementeringen af denne samlede kulturforståelse findes virksomhedsstrategien, som kan fungere som et kollektivt styringsværktøj for virksomheden.

### Strategi – innovation som strategisk målpunkt

En virksomheds strategi skal, ligesom kulturen, være gennemsyrende i hele virksomheden. Men i modsætning til kulturen, som så at sige danner den overordnede ramme for virksomheden, synes en strategi derimod at være en plan om, hvordan virksom-

heden skaber resultater. Lægaard og Vest definerer be-grebet strategi således:

”Vejen til målet gennem et mønster af handlinger, der skaber konkurrenceevne og merværdi” (Lægaard & Vest, 2010: 30)

Ifølge Lægaard og Vest indeholder strategien således et mønster, der kommer omkring de centrale begreber, der karakteriserer virksomheden. Disse er virksomhedens vision, mission og værdier. Derudover er det vigtigt, at strategien har nogle konkrete mål og handlingsplaner, der via en udarbejdet kommunikationsplan kan blive realiseret på både et internt og eksternt niveau. (Lægaard & Vest, 2010: 30-31) Strategien er derfor en form for begrebsapparat, der indeholder alle de ovenstående elementer, og det er vigtigt, at alle disse er fastlagt og har en klar definition og formulering således, at der skabes en strategi, der udgør en rød tråd igennem hele virksomheden. (Lægaard & Vest, 2010: 33) Det er ledelsens ansvar at udforme og implementere strategien, således at alle virksomhedens aktionærer og ansatte er klar over, hvad visionen er, og hvordan den opnås. Der skal således være et klart sammenhæng mellem virksomhedens vision og dét, de egentlig gør. Se nedenstående eksempel.

**Eksempel:** Googles vision

***At levere relevante resultater på tværs af alle databaser – internettet, brugernes computer og virksomhedens netværk.***

I bestræbelserne på at forfølge visionen eller målet, har de et stort fokus på slutbrugeren. Denne kerneværdi blev styrket i 90’erne, hvor internet virksomheder generelt fyldte så mange oplysninger på deres sider som muligt, mens Google tilbød den samme simple og rene grænseflade, som man ser den i dag.

Virksomhedens vision skal have et klart fremtidsbillede, som gør det nemt for alle i virksomheden at agere efter. Derfor er visionen et af de vigtigste pejlemærker, når det kommer til, i hvilken retning virksomheden ønsker at bevæge sig – en retning, der vel at mærke er rummelig nok til at indeholde et innovativt perspektiv. Udover at visionen udgør en del af virksomhedens overordnede strategi, er det også en nødvendighed at udforme strategier for de enkelte forretningsenheder og funktioner, der findes i virksomheden. Dette skal sikre, at virksomhedens forretningsidéer konstant gennemtænkes, og fremtvinger beslutningstagninger. Det er netop denne tankegang, der fremmer innovationen, og derfor er det centralt at have et strategisk, operationelt og taktisk fokus hele vejen rundt i virksomheden. (Nielsen, 2009: 57-59)

Tanken om årlige idé–workshops blandt virksom-hedens medarbejdere forkastes således, idet dét ikke skaber en innovativ virksomhed. At skabe innovation handler om at arbejde fra top til bund i virksomheden, i arbejdet mod implementeringen af et innovativt strategisk fokus.

Men hvorfor vælge en innovativ strategi frem for en strategisk handleplan? Hovedargumentet for dette synes at være, at den strategiske handleplan arbejder på et analytisk plan, hvor man via forecasting[[12]](#footnote-13) forsøger at forudsige, hvad der vil ske på fremtidens marked, hvorimod der med den innovative strategi arbejdes mere kreativt i et forsøg på at skabe nye forretningsidéer. Der opstår således en kontrast mellem de to strategiske tilgange, hvor man med den strategiske handleplan anvender en mere lukket og teknologisk drevet metode, hvorimod metoden til innovation er mere åben, udviklende og markedsdrevet. Pointen er derfor, at hvis man vil skabe banebrydende innovationer, skal virksomhederne anvende en innovativ virksomhedsstrategi. (Nielsen, 2009: 60-61)

Nielsen mener, at det er essentielt for skabelsen af innovation, at virksomheder besidder en klar metode for, hvordan innovationen dannes i kombination med en række interne kompetencer:

”Kompetencer som idérigdom, analytiske evner, kreativitet, selvstændighed, samarbejde, engagement, risikovilje og ansvarlighed bliver lige så vigtige som faglige kompetencer. Processerne skal ligeledes være langt mere åbne, end man før har tilladt i de fleste organisationer” (Nielsen, 2009: 62)

Det er således kombinationen af strategi, metode, viden og øvrige kompetencer, der løfter hele strategi-processen til et højere niveau. Jævnfør den hæmmende og bevarende virksomhedskultur, så formår denne type virksomheder aldrig at koble strategien med om-verdenen og ser kun strategien som et internt styringsværktøj, idet kunden, jf. kundefasen, ikke bliver involveret i innovationsprocessen.

### Ledelse - forandringer skal ledes

Innovation kræver en kultur, der ikke anser ud-fordringer og forandringer som en trussel. Som erfaret i ovenstående foregår de organisatoriske forandringer på to niveauer – et *strategisk niveau,* hvor visioner og strategier udarbejdes og fastlægges samt et *kulturelt niveau*, hvor strategierne udmønter sig i forandringer, som skal leves og organiseres samtidig med, at den daglige drift skal passes.

Det kræver derfor en del fra ledelsen, der på den ene side skal beslutte sig for, hvilken retning virksomheden skal gå, og på den anden side skal motivere og lede medarbejdere og kollegaer. Hvordan skaber man en ledelsesform, der fremmer innovation?

Ifølge Kollerup & Thorball skal man anse en virksomhed som et cykelhold, der skal ledes. Holdet er sammensat af et antal ryttere med forskellige profiler – bjergkørsel, sprint osv. På holdet er man enige om, hvilken rytter man skal satse på i forbindelse med et større cykelløb, hvem er stjernen og hvem er hjælperytteren? Skal vi vinde en etapesejr? Hvad skal vi gøre hvis en rytter bliver skadet? For at skabe et hold, der fungerer optimalt, skal man derfor have et beredskab til det uventede og en kompetence til at kunne håndtere det. Innovationsledelse handler således om at etablere de bedste vilkår for overlevelse. Det opnås ved at lave konkurrencedygtige produkter, og ved at være indstillet på, at der ligger forandringer forude, og at den traditionelle hierarkiske organisationsopfattelse i højere grad udglattes. (Kollerup & Thorball, 2005: 6-7 (A))

”Vi går fra en tid, hvor alle havde en chef, der ledede og fordelte, til en tid, hvor vi alle er vores egen leder, vi deltager i forskellige arbejdsopgaver i forskellige sammenhænge […]” (Kollerup & Thorball, 2005: 11 (A))

Fordi innovation er så kompleks, er innovationsledelse ligeledes vanskelig at sætte en bestemt formel på. En simpel forklaring på innovationsledelse synes at være, at der ledes med henblik på at fremme aktiviteter, som sandsynliggør langsigtet, rentabel vækst for virksom-heden. Innovationsledelse er en multidisciplinær akti-vitet, der kommer omkring hele virksomheden. Men hvordan adskiller innovationsledelse sig fra for eksempel projektledelse? Ved projektledelse handles der efter allerede kendte specifikationer, et klart mål og der ledes og koordineres nærmest udelukkende for at opnå målet, ud fra en fastsat tid og økonomi. Innovationsledelse er derimod præget af en vision, og der handles også uden for de igangværende projekter, der er i virksomheden. Innovationsledelse handler i høj grad om at påvirke frem for at styre. (Kollerup & Thorball, 2005: 7-14(A))

Der er derfor en stor forskel på, hvilken ledelsestype, man anvender, og som leder af innovation er det derfor afgørende at have is i maven – netop på grund af den uvished, der er omkring innovation. Derfor må der ledes med en optimisme om, at det nok skal gå, selvom man i øjeblikke burde føle sig mismodig. (Kollerup & Thorball, 2005: 17(A)) Af samme årsag er det lederens opgave at skabe en stemning og et miljø, der bidrager til muligheder og udvikling. Uden en ledelse til at skabe det miljø vil medarbejderne ikke bryde op med gamle vaner og traditioner, men i stedet gøre nøjagtigt det, de føler sig trygge ved. (Poulsen, 2007: 56) Ikke nok med det, skal lederen yderligere agere støtte og *hjælpemotor* til det samlede holdarbejde. For at opnå idealet om en succesfuld innovationsvirksomhed, er det vigtigt, at alle bidrager og står sammen. Ledelsen kan have stærke synspunkter i forhold til, i hvilken retning virksom-heden skal bevæge sig, men det kræver til stadighed, at medarbejderne inddrages i innovationsprocesserne – dette skaber både god motivation, ’commitment’ og samarbejde. (Hansen, 2010: 25 (B))

Netop ved ledelse af innovation er forandring et af nøglebegreberne. Det handler derfor om, at lederen formår at skabe en kultur, der tillader en kæde af forandringer. Det skabes blandt andet ved at have en balance mellem visionen og forretningen, så arbejdspladsen bliver tryg for medarbejderne der qua ovenstående, af natur fortrækker det vanlige. Af selv samme grund er det derfor også en nødvendighed i ledelsen af innovation, at ledelsen formår at skabe tillid. Både forstået på den måde, at medarbejderne skal have tiltro til lederen, hvis beslutninger træffes, men ligeledes skal det forstås på den måde, at lederen har tillid til sine ansatte for eksempel ved at uddele ansvarlige opgaver, der kan være resultatskabende for den enkelte medarbejder. (Poulsen, 2007: 60-61)

### Sammenfatning af organisationsfasen

I nærværende fase tog jeg fat i dét, der skal danne rammerne og udgangspunktet for al innovation – orga-nisationen. I denne fase rettede jeg fokus mod tre vigtige aspekter inden for organisationen: *Kultur, strategi* og *ledelse.*

En virksomhedskultur skal være gennemsyrende for hele virksomheden, og skal involvere alle - lige fra ledelse til medarbejder. Så når der tales om innovation, er det vigtigt, at kulturen indeholder de aspekter, der tillader, at innovationen kan blomstre – forandring, åbenhed og dynamik. Jeg skelner mellem tre idealer inden for innovationskulturer, hvor nogle er mere åbne for innovation end andre. Disse er den hæmmende-, bevarende- og udviklende innovationskultur, hvor den udviklende innovationskultur selvsagt er den mest fremmende for innovationen, idet forandringer her anskues som udfordringer og muligheder frem for problemer. Det er vigtigt, at kulturen har én samlet kulturforståelse, således at alle i virksomheden taler samme sprog.

Det gælder desuden for en virksomheds strategi, at den er gennemsyrende og tilgængelig og forståelig for alle i virksomheden, og at den udgør en plan for, hvordan der skabes resultater. Det er derfor vigtigt, at ledelsen udformer en konkret vision for virksomheden, der medvirker til, at alle har noget præcist at arbejde ud fra, men samtidig skal visionen være så åben, at den tillader forandringer og udfordringer. Forskellen mellem innovationsstrategi og den ”traditionelle” strategiske handleplaner er, at den innovative strategi ikke arbejder ud fra et analytisk perspektiv, hvor man forsøger at spå om, hvad der vil ske i fremtiden, men nærmere ud fra et mere kreativt perspektiv, hvor man forsøger at finde på nye idéer og selv være en del af, hvordan fremtiden formes.

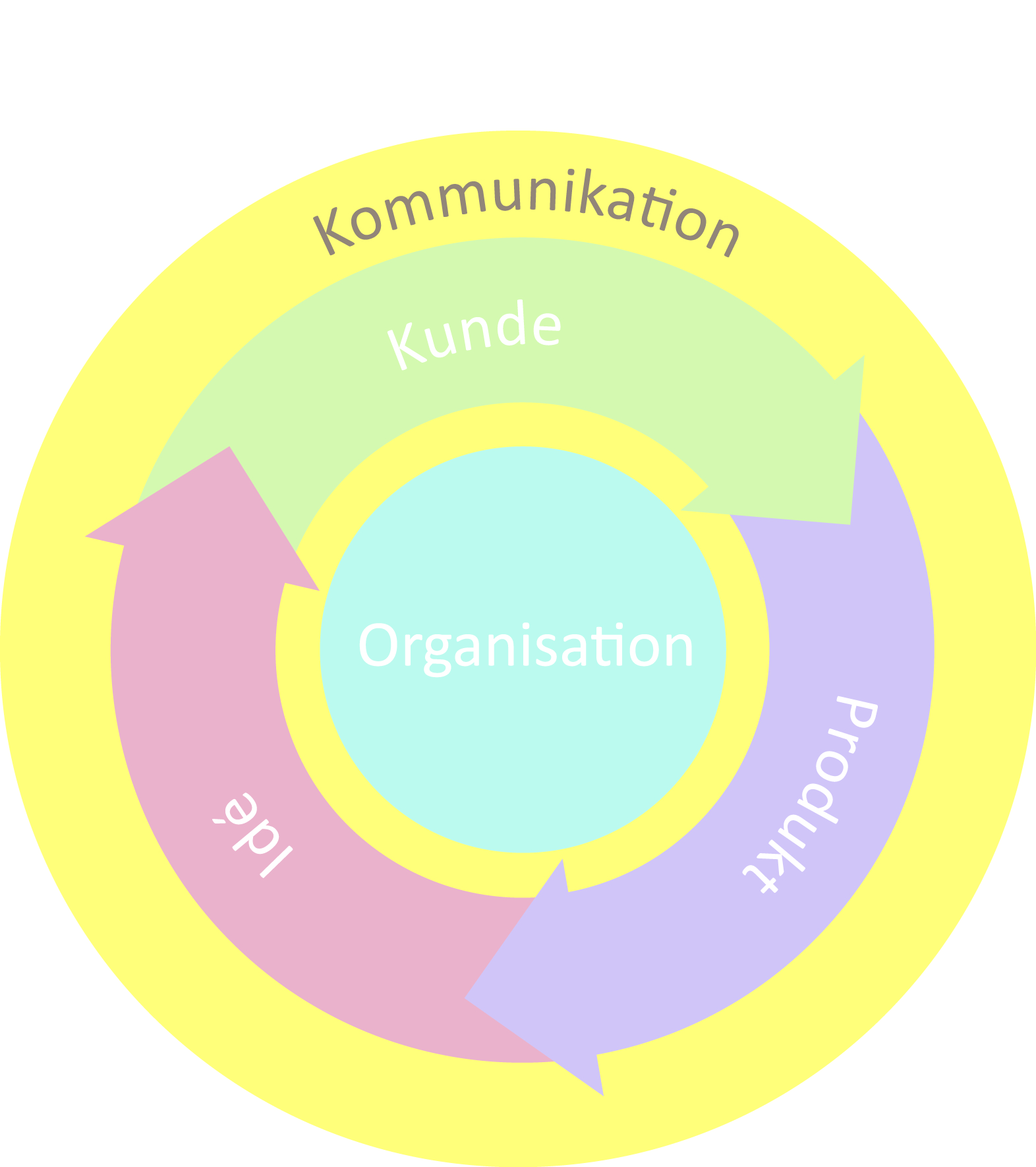
Til sidst i organisationsfasen har jeg behandlet ledelsesaspektet, der er styrende for de to foregående aspekter, idet det er ledelsen, der skal udforme og integrere strategien såvel som kulturen i virksomheden. Innovationsledelse er en multidisciplinær aktivitet, hvor man skal komme omkring hele virksomheden. Udfordringen ved innovationsledelse frem for andre ledelsestyper er, at man i en innovativ virksomhed ikke har nogle konkrete mål eller fastsat tidshorisont eller økonomi at arbejde inden for. Derfor er der også meget mere på spil for virksomheden og ikke mindst ledelsen. Det kræver derfor is i maven, når der brydes med de traditionelle og gamle vaner som er modstridende for at innovationen kan opstå.

# Den evige innovation

I denne tid kæmper både private virksomheder og offentlige organisationer for at overleve den stigende forandring, der sker omkring os. Det er derfor helt nye vilkår, som disse lever under, og de skal i højere grad rustes til at kunne håndtere denne forandring og udvikling. Der er derfor behov for at forstå, hvordan de skal håndtere denne forandring, for dermed at undgå at skulle dreje nøglen om, fordi de simpelthen ikke kan følge med. Innovation kan være svaret derpå, hvorfor det ikke er så mærkeligt, at der er enorm interesse for innovation, og at forskningsaktiviteten for at kortlægge de faktorer, der er styrende for innovation, er enorm.

I min ovenstående gennemgang har jeg via forskellige tilgange forsøgt at danne mig et overblik over begrebet innovation. Jeg har erfaret, at kreativitet og innovation er tæt beslægtede. Hvor kreativitet kan siges at være en forudsætning for udviklingen af nye idéer, så er innovation den proces, hvor man faktisk fører dem ud i livet. Qua min teoretiske gennemgang af kreativitet består den store opgave i at overtale andre til at acceptere nye idéer og derefter at føre dem ud i livet. Det kræver derfor, at virksomhederne skaber den rette kultur eller domæne, der tillader medarbejdere såvel som ledere at arbejde og tænke kreativt – og dermed innovativt. Det forgribes ved at være åben for nye idéer, udfordringer og forandringer og ”være forberedt” på dem. Det er derfor svært at lave en endegyldig definition af, hvad innovation er, idet det nærmere er en tilstand end et håndterbart værktøj. Derfor er der også tale om meget mere end blot nyskabende produkter, som mange forbinder innovation med. Innovation er et hvilken som helst nyt og forbedret produkt eller en hvilken som helst ny og bedre måde at gøre tingene på, som en enkeltperson, en gruppe eller en organisation har gennemført, og som påvirker enkeltpersoner, grupper eller organisationer. Innovation betyder således ikke nødvendigvis noget fuldstændigt nyt, men der kan blot være tale om ændringer.

Jeg har i min bestræbelse på at opnå større forståelse for begrebet innovation, ud fra et organisatorisk perspektiv, gennemgået fire faser, som jeg fandt relevante: Idé, kunde, produkt og organisation. Jeg har taget udgangspunkt i netop disse aspekter, idet jeg vil undersøge, om innovation kan anskues som et strategisk redskab for virksomheder. I min gennemgang har jeg så vidt muligt forsøgt at holde faserne adskilt. Alligevel overlapper faserne flere gange hinanden. Dette ses for eksempel i forhold til kundefasen og organisationsfasen. Her har jeg erfaret, at virksomheder ikke længere udelukkende opfatter kunden, som den, der tilegner sig produktet, men samtidig som en medspiller, organisationen kan drage nytte af i udviklingen af produkter. På tilsvarende vis har jeg erfaret, hvorledes kunde- og produktfasen overlapper, idet jeg har belyst, hvordan kunden i dag er med til at give produktet en merværdi og derved er medbestemmende for virksomhedens brandværdi. Disse eksempler antyder, at man ikke kan anskue innovation som et fragmenteret værktøj, som virksomhederne kan tage frem, hvor der er brug for det, men nærmere som en inkorporeret del, der skal være gennemsyrende for hele virksomheden. Denne opdeling af faser er nødvendig for at danne det teoretiske overblik, men man kan ikke anskue innovation så ”firkantet” og lineært som mit umiddelbare udgangspunkt har været. Derimod skal innovation betragtes som en cirkulær proces, hvor delene ses på baggrund af helheden. Jeg har derfor på baggrund af faserne udarbejdet en innovationsmodel, der netop skal illustrere, hvordan innovation skal ses som en evig og kontinuerlig proces, hvor alle faserne hænger sammen og ikke kan anskues som isolerede elementer. Innovationsmodellen ser derfor således ud:



Som det kan ses i ovenstående innovationsmodel er *organisation* central, mens de øvrige faser hænger sammen med pile. Dette skyldes, at *organisationen* er udgangspunktet, mens faserne har indflydelse på hinanden, og ikke skal anses som selvstændige, isolerede elementer. Pilene skal derfor ikke forstås således, at der kun er én proces med én retning, men nærmere som et symbol på, at man i arbejdet med innovation ikke kan arbejde isoleret med én fase, men at virksomheden derimod skal medtænke alle faserne i strategien for at skabe en kontinuerlig innovation. Som jeg tidligere pointerer, kommer det eksempelvis til syne i arbejdet med *kunden*, idet denne er en central brik for virksomhedens udvikling af produkter. Hvor man tidligere har haft fokus på produktudvikling, hvis endemål var markedet og kunden, inddrages *kunden* nu aktivt og løbende, og derved skabes en mere konti-nuerlig proces, der løbende udvikler og optimerer produkter.

Dog er det stadig *organisationen*, der er central i min innovationsmodel, idet jeg mener, at det er *organisationen*, der danner udgangspunktet og er kernen for, at innovation kan eksistere. *Organisationen* er rammen for medarbejderne, ledelsen, kulturen, strategien osv.. Derfor er det selvsagt *organisationen*, der er det centrale, når man taler innovation. I min gennemgang har jeg taget fat i tre begreber som lige-ledes er uundværlige i en innovativ virksomhed – ledelse, strategi og kultur.

Ledelsen er fundamentet for skabelsen af innovation, idet det er ledelsen, der sætter dagsordenen og træffer de vigtige og altafgørende beslutninger i virksomheden. Beslutninger såsom: Hvornår forfølger vi en idé? Hvad er virksomhedens mission og vision? Hvordan skal virksomhedens kultur være? Hvordan leder jeg mine medarbejdere så vi får mest muligt ud af deres viden og kompetencer? Skal innovation overhovedet være en del af virksomhedens strategi? Det er derfor også ledelsen, der sidder med det forkromede overblik og er engageret og involveret i, hvordan virksomheden bliver/forbliver innovativ. At være involveret betyder ikke nødvendigvis at holde kortene tæt til kroppen og lave al arbejdet selv. Tværtimod. Topledelsen kan med fordel inddrage medarbejdere, når det kommer til at implementere og udarbejde en fælles strategi for virksomheden. På denne måde motiveres og engageres medarbejderne og virksomheden tager afsæt i en strategi, som både ledelse og medarbejdere kan stå inde for.

Som erfaret er det vigtigt, at strategien er gennem-syrende i hele virksomheden, så alle stakeholders har et begreb om vision og mission. For at danne grobund for innovation gælder det således om at skabe en innovativ strategi, der har et nogenlunde konkret mål, der ikke låser virksomheden, men holder sig åben for forandring. En innovativ strategi er qua min ovenstående gennemgang en mere åben tilgang, hvor der arbejdes mere kreativt i et forsøg på at skabe nye idéer. Organisationsfasen har derfor et naturligt sammenhæng med idéfasen, hvor det ifølge Csikszent-mihalyi og Tanggaard netop handler om at danne de rette rammer for, at idéer og kreativitet kan opstå. Det sker i en tilpas afbalanceret virksomhed med nogenlunde faste rammer, og den rette kontrol og samtidig åbenhed som kreative medarbejderne funge-rer bedst under - i en *handlende organisation*.

Det som Tanggaard kalder for den *handlende organisation* og det som Nielsen omtaler som den *udviklingen innovationskultur* er som to alen af ét stykke. Der ledes med henblik på at skabe grobund for innovation, og at skabe et beredskab, der er indstillet til at håndtere og komme udvikling og forandringer i forkøbet. Begge disse ovenstående tilgange er omstillingsparate og forsøger ikke at analysere og spå om, hvad fremtiden byder – de forsøger at være fremtiden!

Derfor er det vigtigt, at alle i virksomheden har den samme indstilling, og at ledelsen formår at kom-munikere, hvad virksomhedens vision er. Visionen skal sikre, at medarbejderne ikke arbejder i blinde, men at alle arbejder hen mod det samme mål. Derfor er kommunikation essentiel og altoverskyggende i min figur, idet der uden den rette kommunikation ikke kan skabes den ”lette” og holistiske tilgang, det kræves, når man arbejder med innovation.

Det handler om kommunikationen fra ledelsen til medarbejderen, og om at få kommunikeret virksom-hedens strategi og vision, så alle i virksomheden har én samlet opfattelse. Ligeledes handler det om, at medarbejder kan kommunikere med ledelsen. For at forandring og udvikling skal finde sted, er det vigtigt at medarbejderne kan tale med ledelsen om forbedringer og idéer på tværs af praksisfællesskabet. Netop kommunikationen på tværs af praksisfællesskaber blandt medarbejderne er desuden essentielt i ud-viklingen af nye idéer. Som jeg desuden har berørt tidligere, handler det om at skabe en god kom-munikation med kunden – både under udarbejdelsen af produktet, men også efter den er blevet præsenteret på markedet. Derudover er det også vigtigt, at kunden kommunikerer positivt om produktet, og dermed skaber et solidt brand med loyale kunder og potentiale til udvikling.

Innovation er for mig at se derfor ikke en metode eller en ledelsesmodel, det er en tilstand, som virk-somhederne skal befinde sig i hele tiden, hvor kommunikationen er essentiel. Det kan øjensynligt, set med teoretiske øjne, lade sig gøre at skabe en evighedsstrategi for innovation i de danske virk-somheder. Men én ting er, hvordan det kan lade sig gøre på ”papiret”, noget andet er i praksis. Jeg vil derfor i det følgende afsnit undersøge, hvorvidt det rent faktisk er muligt at skabe en kontinuerlig, vedvarende innovation.

# LEGO - en organisation i vækst

For at opnå en mere praktisk tilgang til innovation, vil jeg i det følgende tage fat i en case. Casens omdrejnings-punkt er LEGO, idet LEGO er et veletableret dansk brand, som på trods af krisetider har formået at komme ovenpå på ny.

Jeg vil lægge ud med at beskrive LEGO som virksomhed. Hvad laver de? Hvilken udvikling har virksomheden og dens produkter gennemgået, og hvordan har virksom-heden formået at vende modgang til medgang?

### Det 20. århundredes legetøj kommer fra

### Danmark

De fleste mennesker kender dem. De fleste af har også leget med dem. Logo-klodserne findes i adskillige farver og former, og i gennemsnit ejer hver eneste af Jordens seks milliarder indbyggere 70 Lego-klodser. LEGO bliver i 1999 kåret som ”Århundredets legetøj” af det internationale erhvervsmagasin *Fortune Magazine,* som udnævner produkter, der har haft afgørende indflydelse på mennesker i det 20. århundrede[[13]](#footnote-14). Siden får legetøjet samme udnævnelse af britiske legetøjsforhandlere i *The Toy Retailers Association*, idet de vurderer, at LEGO er det legetøj, der bidrager mest og har den største indflydelse på børns leg de sidste 100 år[[14]](#footnote-15).

LEGO er en familievirksomhed, som har eksisteret siden 1932, og har igennem tre generationsskifte vokset sig fra at være en lille lokal virksomhed i Billund til at være verdens førende producenter af kreativt og udviklende legetøj.

Grundlægger Ole Kirk Kristiansen begynder med at lave trælegetøj, som omfatter alt lige fra yoyo’er til trækdyr, men da Ole i 1947 køber en plasticsprøjtestøbemaskine, starter udviklingen af LEGO. I 1950 udnævnes Oles søn Godtfred til underdirektør, og i 1953 bliver den første plastik LEGO mursten lavet. Den mursten som danner udgangspunktet for dét, som i dag er det primære kendetegn for LEGO – Lego-klodsen. (Lipkowitz, 2010: 10-12)

Op igennem årtierne gennemgår LEGO Koncernen og dens produkter en enorm udvikling. I 1961 køber Godtfred et lille fly og får derfor bygget en landingsbane i hjembyen Billund, og muligheden for eksport af LEGO’s produkter opstår. LEGO skaber derfor en enorm interesse både i og udenfor Europa. Så stor interesse, at man i 1968 beslutter sig for at bygge LEGOLAND. LEGO konceptet udvikles og den mursten som hele succesen startede med, kan nu fås i større samlesystemer med batteridrevne LEGO-biler og tog. (Lipkowitz, 2010: 20-21)

Igennem årene danner LEGO grundlag for adskillige nye LEGO-koncepter såsom LEGO DUPLO, LEGO SCALA, LEGO Technic, LEGOLAND, LEGO Islands, der alle følger tidens trends inden for børnelegetøj. Ikke kun i den traditionelle legetøjsforståelse, men også med produkter såsom computer- og videospil, online tegne-serier osv. For netop at følge tidens trends samarbejder LEGO med andre store succeser, såsom Star Wars, Batman osv.

Godtfred afgår ved døden i 1995, og Kjeld Kirk Kristiansen overtager LEGO Koncernen. Fra det tidspunkt sker der en stor teknologisk udvikling af LEGO’s produkter. Produkter som LEGO MINDSTORMS og Znap giver børnene mulighed for at lege med de traditionelle LOGO-klodser på en helt ny måde, hvor børnene selv kan bygge robotter og programmere dem. (Lipkowitz, 2010: 28-29)

Selvom LEGO gennemgår en enorm udvikling fra det simple legetøj i 1940’erne og til LEGO-konceptet i dag, der involverer parker, spil, web, tøj, film, bøger osv., så har vejen til succes ikke altid været lige let, og der har været op og nedture. Koncernen oplever en af deres største nedture i 2003 og 2004, hvor et rekordstort underskud truer med nedlukning. I 2003 er nettoomsætningen dalet med 26 procent, hvilket betyder, at LEGO går 2004 i møde med et underskud på 1,4 milliarder kroner. 2004 er langt fra bedre, idet underskuddet når 1,7 milliarder kroner, og det går op for koncernlederen, at der må drastiske midler til for at ændre tendensen. Kjeld Kirk Kristiansen bliver erstattet af Jørgen Vig Knudstorp, der sætter drastiske ændringer i gang for at sikre LEGO’s overlevelse. LEGOLAND bliver solgt og hele virksomheden og værdikæden bliver omstruktureret, mange ansatte bliver afskediget og produktionen outsourcet til underleverandører.

(Merkelsen, 2010: 21-22)

### Den nye strategi i LEGO koncernen

LEGO koncernen iværksætter i 2004 en ny strategi i tre faser, hvor de første to år helt basalt blot skal sikre virksomhedens overlevelse. Strategien skal skabe et godt *købmandsskab,* hvor konkurrenceevnen øges, risici reduceres og tabsgivende aktiviteter afvikles. Det handler dog ikke blot om et godt købmandsskab. Det omhandler at ændre hele måden, hvorpå forretningen drives, og man vælger at gå ”back to basics”, hvor det ikke længere handler om udvidelse af LEGO brandet, men om at tage udgangspunkt i det, som folket kender – klodsen. I LEGO’s årsrapport 2006 beskrives den nye kurs således:

”Grundlaget vil være en fundamental ændring af hele virksomhedens forretningsmodel – dens processer, forretningsgange, struktur og ikke mindst tilgangen til stakeholders. Når denne rejse er fuldført, vil LEGO brandet være genopbygget og mere levedygtigt end nogensinde og samtidig tro mod sin historie og dermed autentisk og originalt”. (Merkelsen, 2010: 23)

I strategiens anden fase sker der en omstrukturering af ledelsen, og der bliver oprettet en division for *community, Education & Direct.* Udover fokus på salg er divisionen ansvarlig for den direkte kontakt og samarbejdet med LEGO’s forbrugere og fans. Det vil sige, at der er sket et fokusskrifte fra entydigt at have fokus på brandet til, at koncernen begynder at arbejde systematisk med relationerne. Strategien er således bygget op om en række væsentlige aktiver: klodsen, konstruktionssystemet, LEGO-varemærket, LEGO’s loyale forbrugere og såkaldte ”communities”.

(Merkelsen; 2010: 22-23)

Denne udvikling begynder i 2004, hvor en lang række projekter bliver søsat. Disse projekter har alle det tilfælles, at de forsøger at knytte et stærkere bånd til LEGO koncernens stakeholders. Centralt for denne udvikling står forbrugerne, idet deres begejstring for produkterne er af afgørende faktor for koncernens succes. Hidtil anvender LEGO forbrugerne til at teste og få feedback på produkterne, men med den nye udvikling søger LEGO at skabe en dialog med forbrugerne. Et tiltag for at realisere dette er LEGO Factory’s ”mass customization service”, der giver forbrugere verden over mulighed for at bygge deres LEGO-modeller digitalt og bestille dem som LEGO-æske. Et andet tiltag er oprettelsen af ”Kids inner circle”, der er et online forum for børn, hvor de kan give LEGO feedback på alt lige fra oplevelser med produkterne til brugen af digitale medier. For at skabe et samarbejde med voksne brugere indføres tiltaget ”LEGO Certified Professionals”, som er et program, hvor koncernen samarbejder med voksne, der arbejder professionelt med LEGO-byggeri. Derudover skabes ”LEGO Ambassadør-programmet”, som har til formål at skabe en direkte kontakt til de mange brugergrupper, som er etableret af voksne entusiaster. Ambassadørerne arbejder frivilligt og inviteres desuden til forskellige udviklingsprojekter for LEGO.

Igennem disse mange tiltag engagerer LEGO således deres kerneforbrugere, hvilket viser sig at være en kæmpe succes for koncernen. Dette skyldes, at LEGO skaber en dialog med mange entusiaster, der giver koncernen værdifuld inspiration til nye tiltag og produkter – en inspiration som LEGO ikke opnår ved at gøre brug af traditionelle brugerundersøgelser og produkttests. Derudover får LEGO på denne måde adgang til mange fans, både direkte og indirekte. (Merkelsen, 2010: 23-24)

LEGO har således lavet en helt ny strategi, der i højere grad hviler på koncernens oprindelige vision og har desuden fået inddraget forbrugerne på en succesfuld måde. Strategiændringen virker, for allerede i 2005 sidder LEGO igen med sorte tal på bundlinjen. Det viser sig, at det positive resultat har afløst det næste og i 2009 kan LEGO, trods finanskrisen, endnu engang fremlægge et fremragende resultat.

Koncernen kan altså med tilfredshed se tilbage på, at planen fra 2004 er blevet gennemført med succes. Virksomheden overlever, får skabt en profitabel kerneplatform og kan nu have fokus på fremtiden. Kerneforbrugerne viser sig at bidrage positivt til en bæredygtig vækst, og LEGO inddrager fortsat for-brugerne i udviklingen af produkter og lignende.

### LEGO - en innovativ virksomhed?

Netop på grund af den enorme udvikling LEGO har gennemgået, finder jeg det interessant at se nærmere på LEGO ud fra et innovativt perspektiv. Jeg anser LEGO for at være innovativ inden for det domæne, de bevæger sig under, idet de har formået at følge tidens trends og holde et overblik over, hvad forbrugeren ønsker. Ydermere er LEGO en virksomhed, der har formået at anskue forandringen som en mulighed for udvikling og ikke et problem, hvilket kan være en kæmpe udfordring, når de røde tal vokser for hver dag.

På LEGO’s website udtrykker koncernen sig eksplicit om deres vision: "At opfinde fremtidens leg". Med min nu tilegnede viden inden for innovation, må LEGO Koncernen derfor siges at kunne betegnes som innovativ, idet virksomheden udvikler sig med henblik på at være ”de første” og ikke bare at være dem, der følger efter alle de andre. I forlængelse heraf udtrykker LEGO, at de ønsker at være banebrydende inden for nye måder at lege på, nye legematerialer og nye forretningsmodeller for leg ved hjælp af globalisering og digitalisering. Det handler ikke kun om produkter, men også om at realisere det menneskeligt mulige[[15]](#footnote-16).

LEGO føler et ansvar overfor verdens unge og ønsker at udfordre deres måder at tænke på. LEGO udtrykker desuden på deres website deres mission som er ”At inspirere og udvikle dem, der skal bygge fremtiden." Denne mission går yderligere i spænd med tanken om at vise en form for social ansvarlighed igennem de produkter, koncernen udvikler. De siger yderligere:

”Vores vigtigste formål er at inspirere og udvikle børn til at tænke kreativt, ræsonnere systematisk og udnytte deres potentiale for at skabe deres egen fremtid og dermed udnytte menneskets uendelige muligheder”. [[16]](#footnote-17)

Jeg vil på baggrund af denne gennemgang af casen se nærmere på LEGO indefra for at undersøge, hvorvidt koncernen arbejder innovativt og for at finde ud af, hvorledes de bærer sig ad. Holder min definition af innovation stik, og behøver innovation nødvendigvis at være gennemsyrende i hele organisationen for at være succesfuld eller holder det ikke i praksis?

For at kunne besvare ovenstående spørgsmål, vil jeg derfor sætte LEGO’s fremgangsmåde i relation til den forståelse af innovation, jeg har opnået i det ovenstående.

# Hvordan fungerer innovation i

# praksis?

En simpel definition af begrebet innovation er, at det er noget nyt og nyttigt, der kan skabe profit. Innovation handler om viden, nytænkning og idéer og ikke mindst nyttiggørelsen af dem igennem værdiskabende implementering. Denne simple definition er et godt udgangspunkt, men når man graver lidt dybere, er innovation et særdeles bredt begreb, der kommer omkring alle aspekter i virksomheden. Innovation er derfor ikke noget, der tages frem på må og få, når der er brug for det, men derimod noget der skal medtænkes i hele virksomheden. Men innovation er ikke kun noget ”der sker“ inden for virksomhedens fire vægge. Det handler også om tilpasning og interaktion med omverdenen. I det følgende vil jeg derfor se nærmere på, hvordan LEGO Koncernen arbejder med innovation, og hvordan deres innovationsstrategi harmonerer i forhold til, hvad jeg har erfaret via min udredelse af begrebet og min *selvopfundne* innovationsmodel. Derfor vil dette afsnit tage et mere praktisk afsæt i forhold til, hvordan innovation implementeres i virksomheden på et mere virkelighedsnært niveau.

### LEGO’s innovationsmodel

Igennem mange år har LEGO haft stort fokus på det fysiske produkt. De har arbejdet ud fra den ”traditionelle,“ misforståede innovationsmetode, hvor en idé opstår, idéen gennemføres og produceres og udsendes til markedet og dermed kunden. Det tager op til 36 måneder for et LEGO produkt at ramme markedet, og først på dét tidspunkt falder dommen over produktet – vender forbrugerne tommelfingeren op eller ned? LEGO har brugt mange unødige ressourcer på denne metode og har derved heller ikke skabt et konsistent højt niveau i forbrugernes bevidsthed – hvilket desuden har vist sig at bringe dem i store problemer.[[17]](#footnote-18)

Qua ovenstående beslutter LEGO derfor at relancere sig og skabe en ny strategi med innovation som udgangspunkt. Til at begynde med befinder LEGO sig i den samme problemstilling, som mange andre virksomheder sidder i, når innovation skal indføres - medarbejderne har forskellige forestillinger om, hvad innovation egentlig er, og hvad der menes med det. Derfor nedsætter LEGO en projektgruppe, der skal forsøge at skabe én samlet innovationstanke med henblik på, at alle inden for LEGO Koncernen vil tale det samme sprog, når der bliver talt om innovation. Torsten Bjørn, der er Senior Director i LEGO Koncernens Design Management-afdeling siger:

”Vi manglede virkeligt et fælles innovationssprog. Projektet har givet os det sprog og den fælles referenceramme, der nu gør det muligt for os i LEGO Produkt & Marketing Development at styrke den strategiske dialog på tværs af virksomheden om, hvad innovation er for LEGO Koncernen.” (Bjørn, 2011)[[18]](#footnote-19)

Projektgruppen laver en model for, hvordan innovationen skal gribes an i LEGO Koncernen, der igennem de seneste fire år har dannet hjørnestenene for virksomhedens fornyede innovationsstyrke. Modellen visualiserer koncernens innovationsproces og giver et overblik over de forskellige dimensioner i hvert enkelt udviklingsprojekt. Modellen danner grundlag for at arbejde systematisk med otte forskellige innovationstyper, for netop på denne måde at sikre en bred orienteret innovationsindsats. De otte innovationstyper er bygget op omkring søjlerne: Business, produkt, kommunikation og proces, der gør, at innovationen bliver bredere, og fordi den er visualiseret skaber den en samlet opmærksomhed om og en fælles forståelse af innovationen i hele koncernen. Modellen ses på næste side. [[19]](#footnote-20)

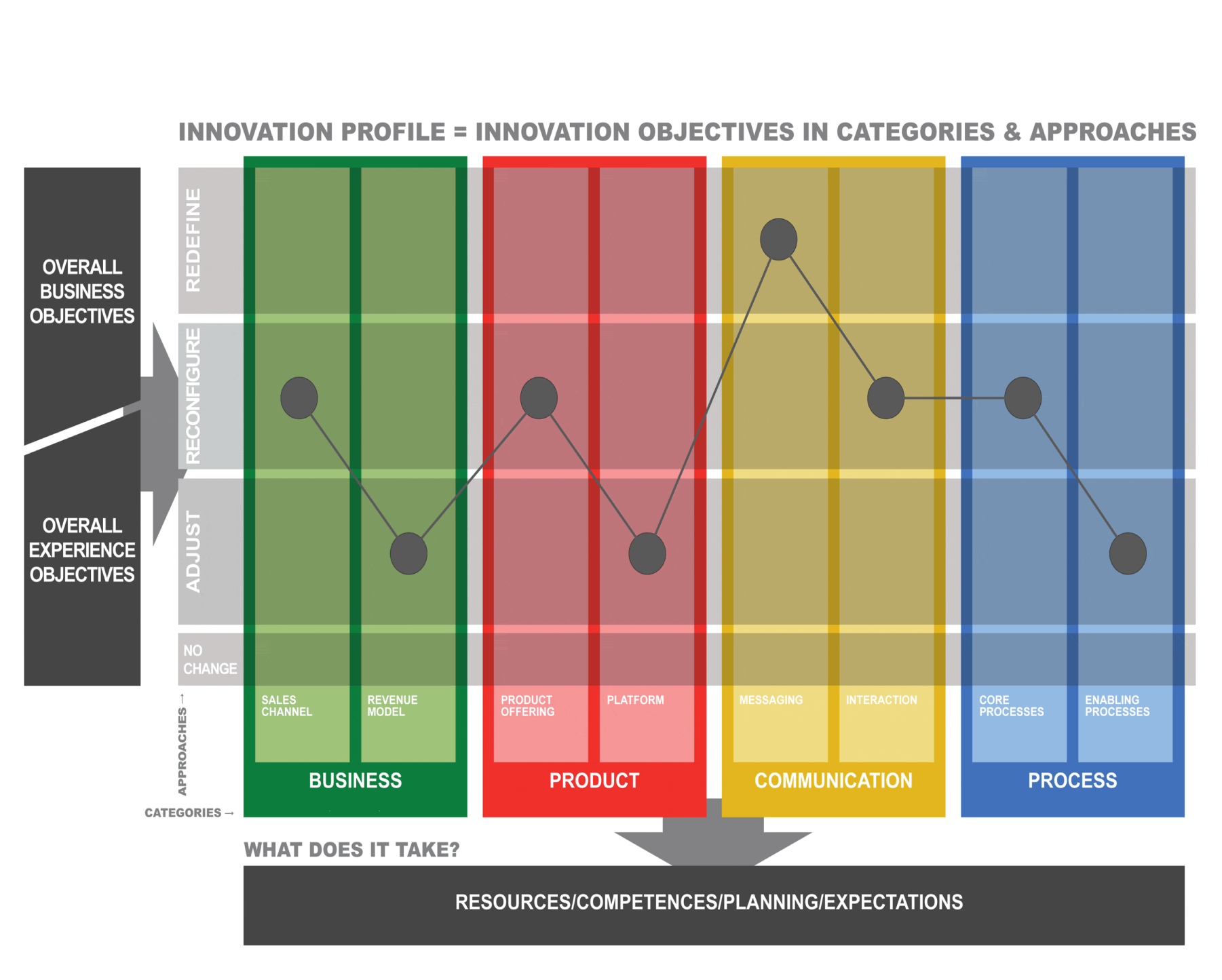
Indenfor hver af disse innovationstyper skelnes der mellem tre, ligeværdige, niveauer, hvorpå innovationen kan foregå: Justering (adjust), ændring (reconfigure) og redefinering (redefine).

Ved at opstille disse niveauer tydeliggøres det i hvor høj grad innovationsindsatsen skal være. Når der tales om justering, handler det om, at et produkt eller en proces blot skal justeres til at fungere lidt bedre end tidligere. En ændring består i at flytte et produkt eller en arbejdsproces til en anden sammenhæng og dermed skabe en merværdi. Sidst er en redefinering et udtryk for en radikal innovation, hvor man for eksempel skaber et helt nyt produkt, et koncept eller en ny måde at kommunikere med kunderne på.

I hvert innovationsprojekt definerer man yderligere koncernens business-mål (business objektives) og projektets mål for slutbrugerens oplevelse (experience objectives). Dernæst undersøger man for hver af søjlerne, hvilken tilgang (approach) der er brug for med henblik på at nå målene.

Qua *min* innovationsmodel fra forrige afsnit, er det vigtigt, at ledelsen udarbejder en innovativ strategi, der er så åben, at den tillader medarbejderne at arbejde kreativt, nyskabende og at de forholder sig til forandringer. Men det er yderligere en vigtighed, at der er nogle nogenlunde faste rammer for innovationen, således at virksomhedens samlede udtryk strømlignes. Som jeg erfarede i min idéfase, arbejder medarbejdere mest kreativt, hvis de skal arbejde inden for et specifikt domæne, og *ikke* har en hel verden fuld af muligheder. Det har LEGO gennemført ved at udarbejde innovationsmodellen, der sikrer, at medarbejderne ved, hvilken effekt nye produkter eller processer skal opnå. Anne Flemmert Jensen, der er Senior Concept Researcher i LEGO, forklarer hvordan innovationsmodellen spiller en central rolle for de kreative processer i virksomheden:

”Når man fremlægger et forslag til et ny koncept, stiller innovationsmodellen en række specifikke spørgsmål inden for de fire søjler. Dermed viser det sig for eksempel, om et koncepts målgruppe er for smal, eller om den legeoplevelse, konceptet stiller forbrugerne i udsigt, stemmer overens med LEGO Koncernens brand og lege- læringsfilosofi. Modellen sikrer en ensartet tilgang til arbejdet med innovation og er således et samlingspunkt for det fælles innovationssprog, som LEGO Koncernen har udviklet.”[[20]](#footnote-21)



Modellen fungerer således som en form for masterplan, som man må forholde sig til, uanset hvilken afdeling man befinder sig i i virksomheden. I hver af de fire søjler i modellen, er der forskellige afdelinger i virksomheden, der har hovedansvaret.

*Concept Lap* er den del af virksomheden, der udvikler fundamentale nye legeoplevelser og fokuserer primært på at udvikle produktplatforme og markedskom-munikationen. Denne del af virksomheden bevæger sig derfor primært inden for produkt- og kommunika-tionssøjlerne, hvor det er den afdeling, der håndterer den radikale redefinering af produkter og koncepter. Derudover findes der *Community, Education and direct,* der primært befinder sig i innovationsmodellens produktsøjle og tager sig af salgskanaler og prissætning. Derudover er denne afdelings opgave at kommunikere med kunderne som er en del af kommunikationssøjlen. I denne afdeling arbejder man på alle niveauer lige fra justeringer til gennemgribende redefineringer.

(Hejlesen, 2010: 39)

Til at videreføre de produkter og koncepter, der er blevet udviklet findes *Product and Marketing Develop-ment*. Afdelingen arbejder derfor i de to laveste niveauer af innovation – justering og ændring. Opgaven består derfor i at føre allerede succesfulde koncepter eller produkter videre, og blive ved med at udvikle dem til en eventuel produktplatform synes udtømt. Den sidste afdeling i LEGO Koncernen er den, der arbejder med proces. Det er denne afdelings opgave at lave al for- og efterarbejdet i forbindelse med finansiel planlægning, forecasting osv.[[21]](#footnote-22)

LEGO koncernen arbejder derfor ikke ”traditionelt”, forstået på den måde, at der en klar opdeling af de forskellige afdelinger, der hver især kun har ét formål. Traditionelt har økonomiafdeling alene til opgave at varetage det økonomiske aspekt og PR afdeling står for al den eksterne kommunikation. Dette er et interessant perspektiv i forhold til Lene Tanggaards tanke om praksisfællesskaber fra min gennemgang af idéfasen. Her har jeg erfaret, at Tanggaard mener, at krydsningen af afdelinger og forskellige praksisfællesskaber kan kultivere innovation og kreativitet. Ifølge Tanggaard skal det altså ses som en fordel, når forskellige afdelinger observerer og bruger hinandens kompe-tencer til at finde på nye løsninger. Praksisfællesskaber der måske naturligt vil opstå i andre virksomheder, har LEGO valgt strategisk at udnytte ved at opbygge afdelinger, der indeholder medarbejdere, der har forskellige fokusområder i LEGO Koncernen. På denne måde sikrer man, at medarbejderne taler sammen, udnytter hinandens kompetencer og giver desuden medarbejderne et bedre indblik i hinandens arbejds-funktioner. Dette resulterer i stærkere koncepter og en langt mere effektiv ressourcestyring med mulighed for at forudse kompetencebehovene i hvert projekt.

”Dette overblik kombineret med vores designeres opstilling af forskellige scenarier gør, at vi kan lave benchmark mellem forskellige koncepter. På den måde får vi et langt bedre grundlag for at prioritere og udvælge bestemte koncepter, så vi skaber commitment til at arbejde videre med.”[[22]](#footnote-23)

Medarbejderne synes ifølge Torsten Bjørn således mere engagerede, idet de i højere grad er med hele vejen – lige fra idé til marked. Qua min egen innovationsmodel kan dette lade sig gøre ved at skabe den rette kultur og den rette strategi, der kan danne grobunden for at et sådant innovativt fokus kan skabes - på tværs af afdelinger. Jeg har erfaret, at såvel strategi som kultur skal være gennemsyrende i hele virksomheden, for at innovation skal lykkes succesfuldt. Ifølge Lægaard og Vest skabes dette blandt andet ved at synliggøre hele virksomhedens mission og vision. Ikke nok med at LEGO arbejder målrettet mod at skabe en gennemsyrende mission og vision, derudover udgør LEGO’s innovationsmodel et begrebsapparat for, hvorledes virksomhedens vision og målsætninger indfries. LEGO har igennem innovationsmodellen skabt en metode til, hvordan visionen gennemføres, der ligeledes er en helstøbt strategi, der danner grundlaget for hele LEGO Koncernens kultur. Modellen er tilstrækkelig ”åben”, idet virksomhedens ansatte ikke har et 100 % klart fremtidsbillede af virksomheden. De ansatte har derimod en ”ramme” i form af innovationsmodellen, hvor alle har et klart pejlemærke i forhold til, hvad virksomheden ønsker at opnå, og hvordan det gøres.

Denne kombination af strategi og kultur, giver organisationen et holistisk syn på innovation og den bliver mere tilgængelig og tilstedeværende blandt alle i virksomheden. Ifølge Tanggaard kan LEGO således kategoriseres som en *handlende organisation,* idet LEGO bryder op med de traditionelle forventninger til, hvordan der arbejdes i en virksomhed. På grund af koncernens kultur, der indbyder til samarbejde på tværs af praksisfællesskaber, formår LEGO at skabe og analysere, og samtidig at konstruere sig selv gennem nye, alternative forståelser af sig selv. I den *handlende organisation* er der er ikke nødvendigvis tale om at udvikle radikal innovation på daglig basis, men nærmere er der tale om, at man, ligesom i LEGO, fordeler arbejdet så nye produkter og procedurer ikke kun opstår på ledelsesplan.

Det lader derfor til, at LEGO i deres bestræbelser på at redefinere hele koncernens virksomhedsmodel har formået ikke at lade sig blokere af virksomhedens tidligere traditioner og skikke, som jeg ifølge Nielsen, erfarede er hæmmende for innovation. Derimod formår LEGO Koncernen at have fokus på udviklingen ved hjælp af de tre niveauer i innovationsmodellen. Niveauerne ”presser” de ansatte til at tænke i nye baner – selvom det blot kan handle om justeringer af eksisterende produkter eller processer. Derfor besidder LEGO en udviklende organisationskultur. Som jeg beskrev tidligere, er der mange lighedstræk mellem definitionerne af *den handlende organisation* og *den udviklende organisationskultur.* Dog lægger Nielsen i forhold til den udviklende organisationskultur vægt på, at der bringes nye kræfter ind i virksomheden.

Efter relanceringen af koncernen vælger LEGO af have mere fokus på kunderne. I årevis har virksomheden ikke fået det optimale ud af kunderne og har talt med de forkerte. Lisbeth Valther Pallesen, der er kunde-hovedansvarlig i LEGO siger:

”Nogle af vore problemer var selvskabte. Vi havde haft for travlt med at forfølge de forbrugere, der ikke kunne lide Legos produkter.”[[23]](#footnote-24)

Dette medvirker til, at koncernen fjerner sig fra netop de produkter, de har mange kunder til, og derfor ikke udvikler og optimerer de succesfulde produkter – for derved at bibeholde de eksisterende kunder. Som det kan ses i casebeskrivelsen, har LEGO formået at dreje dette fokus 180 grader så de i dag har fokus på de kunder, der elsker LEGO og deres produkter. Pallesen fortsætter:

”De mange loyale kunder, der havde både erfaring og talent, og som oven i købet kunne lide os, bragte os tilbage på sporet.”[[24]](#footnote-25)

En del af LEGO’s forkromede strategi er derfor at bringe kunderne ind i spillet, og involvere dem i produktudviklingen – lige fra idé til udformning, tests osv. LEGO har som sagt tidligere erfaring med at have et meget ensidigt fokus på produktinnovationen. Dette resulterede i alt for lange processer, og for hvert tiende produktkoncept, var der kun to der ramte markedet.[[25]](#footnote-26) Qua Eric Von Hippels undersøgelser, der beviste, at produkter får op til syv gange mere udbytte, hvis man involverer kunderne, valgte LEGO derfor at tage til sig.

LEGO får mulighed for at få et realistisk indblik i kundernes verden og dermed opnå en forståelse for deres individuelle behov. I min gennemgang af Kundefasen, skelnede jeg imellem tre former for kundeinddragelse – Kundeinspireret innovation, kunde-drevet innovation og Lead users, som kan karakte-riseres som en metode, hvor de to øvrige metoder inddrages, og hvor Lead users spiller en meget mere central rolle i virksomheden end ved de øvrige metoder. Som navnet antyder, kan man definere disse Lead users som frontløbere, og det er derfor brugere, som har et stort kendskab til virksomhedens produkter og processer. Ved at anvende disse personer aktivt, kan LEGO få idéer osv. fra personer som kan indikere, hvilke produkter der vil få en succesfuld modtagelse på markedet, og hvordan man eventuelt kan optimere eksisterende produkter.

Ikke nok med, at LEGO anvender Lead users, de har yderligere gjort det til en væsentlig del af deres strategi og derved også til en vigtig del af innovationsmodellen. Det er *Community, Education and Direct,* der primært tager sig af kontakten med kunderne, og som jeg har beskrevet tidligere, kaldes disse Lead users for LEGO ambassadører. Ambassadørerne er frivillige ansatte, der brænder så meget for LEGO, at de gerne vil dele deres viden om LEGO med andre fans. LEGO ambassadørernes mission er at være med til at inspirere LEGO forbrugere i alle aldersgrupper i hele verden. Disse personer får ikke noget for at være ambassadører, men fordi de alle er mennesker, der er passionerede omkring LEGO, er det løn nok i sig selv at kunne kalde sig for LEGO ambassadør.

Disse ambassadører er således et bindeled mellem LEGO og tusindvis af brugere over hele verden, der giver LEGO en indsigt, der ikke havde været mulig på traditionel vis. Ikke nok med, at ambassadørerne giver LEGO adgang til en masse kundeinformationer, ambassadørerne hjælper ligeledes med at udvikle, teste og finde på nye produkter til LEGO.

Fordelen ved at inddrage kunderne i alle processerne, er at der er en større chance for at produkterne bliver succesfulde blandt forbrugerne, idet koncernen har bedre indsigt i deres behov.

Der er derfor sket en væsentlig ændring fra koncernens produktorienterede strategi og til den innovations-strategi, som de benytter sig af i dag. I forhold til tidligere, hvor LEGO ikke undersøgte markedet inden produktet blev sendt af sted, har koncernen i dag fokus på business langt tidligere i processen. Som innovationsmodellen antyder, via business objektives, så undersøges der, hvilket marked koncernen vil penetrere med det enkelte produkt - hvem er målgruppen og er der et behov? Alt dette tages i betragtning for at undgå, at LEGO bruger unødige ressourcer på et marked og en målgruppe, der viser sig ikke at have interesse for produktet.

Men der er ikke alene fokus på business tidligere i processen, der er yderligere fokus på slutbrugerens oplevelse, experience objectives, der netop skal skabe fokus omkring den oplevelse og merværdi, LEGO ønsker at skabe hos forbrugerne med produktet. Derfor er det i høj grad vigtigt for LEGO at involvere brugerne, for at opnå den indsigt dette kræver.[[26]](#footnote-27)

Netop denne indsigt er også vigtigt i forhold til, hvad jeg har erfaret i min gennemgang af produktfasen. Med indsigt kan LEGO i højere grad tilbyde forbrugerne de produkter, de søger og dermed stille dem tilfredse. Qua Buhls tilgang til brandingbegrebet er det således ikke virksomheden der skaber brandet, men i højere grad kunderne, netop derfor er det vigtigt, at LEGO formår at give dem den merværdi, de higer efter. Denne merværdi skabes ikke kun igennem koncernens produkter, men også gennem de services og yderligere tiltag, som jeg yderligere beskrev i præsentationen af LEGO. Et eksempel på dette er LEGO Factory’s, der giver den individualistiske kunde mulighed for selv at designe sit LEGO produkt og få det tilsendt i en specialdesignet æske.

LEGO’s sociale ansvar i forhold til miljø og uddannelse er yderligere tiltag kunder værdsætter og knytter som en merværdi til produktet. Dette medvirker derfor til, at LEGO brandet styrkes blandt forbrugerne via positive konnotationer og merværdi, hvilken kan resultere i loyale og tilbagevendende kunder. (LEGO Progress Report, 2010)

### LEGO’s innovationsmodel versus MIN

### innovationsmodel

LEGO har ifølge ovenstående formået at opbygge et strategisk værktøj med fokus på kontinuerlig fornyelse og udvikling. Innovationsmodellen danner således rammen for, at det er muligt at implementere en innovationsstrategi, der er gennemsyrende for alle koncernens medarbejdere. Dette skyldes selve opbyg-ningen af afdelinger, der opfordrer de ansatte til at tage del i hinandens praksisfællesskaber, samarbejde og have én samlet holistiske forståelse for LEGO’s vision og mission – igennem innovationsmodellens kriterier.

Igennem ovenstående gennemgang af innovations-modellen har jeg erfaret, at der overordnet set ikke er en stor forskel fra min selvopfundne innovationsmodel til LEGO’s innovationsmodel. Hvor min model bevæger sig på et mere overordnet plan, går LEGO’s selvsagt mere i dybden og besidder en klarer strategisk plan og vision.

Da min model er lavet på baggrund af forskellige teoretikeres tanker om innovation, er det derfor ikke en model, der er udarbejdet til at benytte i praksis, men den kan derimod give virksomheder en holistisk forståelse af begrebet og danne den overordnede ramme for videre innovation, med tilføjelse af de elementer, der er brug for i den specifikke virksomhed. Min model er derfor ikke egnet til at tage i brug med det samme, men egnet til at give virksomheden grundlaget og sætte gang i nogle overvejelser og tanker omkring implementeringen og brugen af innovation. Årsagen til dette, skyldes i høj grad virksomheders individualisme og identitet. Der er stor forskel på små og store virksomheder, nystartede og ældre virksomheder samt virksomhedens forretning og koncept. Derfor er der også mange forudsætninger, der skal tages højde for når man, som LEGO, udarbejder en innovationsstrategi eller model.

LEGO’s umiddelbare succes kan skyldes, at koncernen har formået at skabe en model og en strategi, der tager højde for de faktorer, og ligeledes rummer alle de forudsætninger, der skal til for at skabe innovation netop i LEGO koncernen. Koncernen har dermed formået at skabe en holistisk forståelse af begrebet innovation, hvilket betyder, at alle virksomhedens tusinde ansatte, har en ensrettet opfattelse heraf. Dette betyder, at der er en gennemgående mentalitet og tilstand i koncernen, der tillader og opfordrer til nytænkning. Torsten Bjørn siger:

”Kombinationen af det holistiske mindset og evnen til at zoome ind på detaljen er meget vigtig.”[[27]](#footnote-28)

Én ting er at skabe et holistisk syn, men den store opgave består umiddelbart i at skabe det overblik, der gør det muligt for koncernen fortsat at være detaljeorienteret. Min innovationsmodel bevæger sig på et meget overfladisk niveau, hvilket er en yderligere begrundelse for, hvorfor det er så vigtigt for virksomheder, at de retter blikket indad før de benytter sig af innovation.

Som kommunikationsstuderende igennem snart fem år, er én af de vigtigste erfaringer jeg har gjort mig, at en virksomhed skal kunne fungere internt, før virksomheden kan fungere eksternt. Det er derfor ikke muligt for en given virksomhed at gøre innovation til en strategi fra den ene dag til den anden, og dermed tro på succes Det er en længere proces, der skal imple-menteres blandt ledelsen, de ansatte og være synlig igennem virksomhedens vision, mission osv. Det er derfor hårdt arbejde! Og det kræver, at virksomheden formår at skabe en succesfuld og gennemsyrende forståelsesramme internt, før kunderne påvirkes positivt af forandringen. Jeg siger derfor ikke, at min model er ubrugelig, men den kan blot give den forståelsesramme, der er den første forudsætning for skabelsen af en succesfuld innovationsstrategi.

Hvad er det så der skal sikre, at innovationen bliver kontinuerlig? Svaret synes at være kommunikation. Som jeg ligeledes tydeliggjorde i gennemgangen af min model, synes kommunikation også at være et bærende element i LEGO’s innovationsmodel. Ikke nok med, at virksomheden igennem modellen eksplicit fremhæver kommunikationens vigtighed i strategien, det er ligeledes kommunikationen, der udgør LEGO’s særegne strategi. Det særegne er opbygningen af afdelinger, der medvirker til, at afdelinger kommunikerer på tværs af faggrupper. Dette resulterer i en helstøbt strategi uden ”blinde pletter”, der udnytter de kompetencer og den viden, som virksomheden besidder. Dette helheds-orienterede syn, der opstår på baggrund af succesfuld intern kommunikation, afføder en stigende kompleksitet i innovationsarbejdet – der giver mulig-hed for at skabe og udnytte kompetencer, skabe nye løsninger og idéer, hvilket resulterer i en succesfuld virksomhed – internt såvel som eksternt.

Jeg kan således ud fra ovenstående gennemgang, verificere, at det er muligt at anvende innovation som et gennemgribende strategisk værktøj. Det kræver dog en række forudsætninger, idet det er en nødvendighed for virksomhederne, at det indledende nøje overvejes hvorledes innovationen skal implementeres, så det passer til netop den ene virksomheds behov og kompetencer. Innovation er ikke et vidundermiddel, der kan redde enhver virksomhed fra at have røde tal på bundlinjen. Innovation er ikke et redskab eller en metode, der kan tages frem ved lejlighed. Innovation er en tilstand, der skal være til stede, således at virksomheden har fokus på fornyelse og udvikling frem for vane og stilstand.

### Sammenfatning af LEGO-casen

I dette afsnit har jeg haft et mere praktisk afsæt til begrebet innovation for derved at opnå et mere realistisk og brugbart indblik i, hvordan innovation implementeres i en virksomhed. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i den danske LEGO Koncern, idet LEGO er en større virksomhed, der har formået at forvandle skandale til succes ved blandt andet at anvende innovation i virksomhedens strategi.

LEGOs primære fokus har i mange år været på produktudviklingen, og de har oplevet stort ressource-spild, idet virksomheden ikke har formået at levere produkter, der har levet op til forbrugernes behov og forventninger. I stedet for at kommunikere med de forbrugere, der elsker LEGO og deres produkter, har virksomheden brugt al deres energi på at behage de kunder, som har været utilfredse med LEGO og deres produkter.

Da LEGO i 2004 oplevede stigende røde tal på bundlinjen, var de klar over, at der skulle ske radikale ændringer, og virksomheden beslutter sig for at forhøje fokusset på innovation. Koncernen har derfor nedsat en gruppe til at udarbejde en helstøbt innovationsstrategi, der har til hensigt dække over og danne rammerne for hele virksomhedens vision og mission. Gruppen har udarbejdet en innovationsmodel, som den dag i dag stadig danner rammerne for, hvordan hele LEGO koncernen arbejder.

Denne innovationsmodel er således udarbejdet med henblik på at sikre sig en kontinuerlig innovation i virksomheden. Modellen danner så at sige rammen for, at innovationen kan finde sted, og at de ansatte kan arbejde ud fra en samlet forståelse af virksomhedens vision og mission. Frem for at være lukket, overanalyserende og med et klart mål indprentet hos de ansatte, har LEGO koncernen forvandlet sig til en *handlende organisation,* hvor man har formået at bryde op med de regler og traditioner, virksomheden tidligere har arbejdet under, og hvor målsætningerne er mere åbne. LEGO har desuden nedsat afdelinger med ansatte med forskellige faglige profiler. På denne måde har LEGO således ”tvunget” medarbejderne til at observere og bruge hinandens kompetencer på tværs af forskellige *praksisfællesskaber*, hvilket ifølge Tanggaard skaber gunstige vilkår for kreativitet og alternative løsninger. Desuden har denne strategi øget muligheden for at danne en holistisk forståelse af innovation således, at alle arbejder mod de samme målsætninger.

LEGO har desuden skabt en *udviklende innovationskultur*, der ligesom *den handlende organi-sation*, danner omgivelserne og vilkårene for en virksomhed i forandring. I Nielsens definition af en *udviklende innovationskultur* bringes der nye kræfter ind i virksomheden, hvilket LEGO også har valgt at gøre. For at kunne dække forbrugernes stigende behov, har LEGO skabt en masse tiltag, der i højere grad skal involvere brugerne i virksomhedens processer og være med til at udvikle og skabe produkter. LEGO har gjort brug af *Lead users*, men under betegnelsen LEGO ambassadører. Disse ambassadører er dedikerede LEGO fans, der kan hjælpe LEGO med at være nærværende ude i lokalsamfundene og desuden hjælpe dem med at få nye og forbedrede idéer til nye produkter og andre tiltag.

Fordelen ved at inddrage forbrugerne har ikke alene været, at de kan hjælpe med at udvikle nye produkter. LEGO kan desuden få en forbedret indsigt i kundernes behov, end de ville kunne via spørgeskemaer og lignende. Denne indsigt har gjort, at LEGO i højere grad kender forbrugerne, og derfor i højere grad ved, hvad de ønsker af virksomheden. Denne viden har hjulpet LEGO til at kunne have fokus på den oplevelse og merværdi, forbrugerne får, når de købte LEGO’s produkter. Netop dette fokus er essentielt for LEGO, idet det i sidste ende er forbrugerne der skaber LEGO brandet, og dermed beslutte om LEGO giver positive eller negative konnotationer.

Den vigtigste erfaring har dog været, at innovationsstrategien skal være rettesnor for hele virk-somheden, hvilket jeg ligeledes har erfaret igennem min egen innovationsmodel. Via arbejdet med casen har jeg erfaret nødvendigheden af at specificere strategien. Derfor er min model ikke et klart og færdigudviklet værktøj til virksomheder, der ønsker at skabe en innovativ strategi. Det er derimod en forståelsesramme, der skal give virksomheder en holistisk forståelse af begrebet og dets muligheder og omfang. Igen har jeg erfaret, at kommunikationen er essentiel for en succesfuld og kontinuerlig strategi. Det er vigtigt for LEGO, at alle i virksomheden taler sammen – på tværs af afdelinger for derved at udnytte den viden, de kompetencer og det potentiale som LEGO Koncernen besidder.

Det har således været muligt for mig at verificere, at det kan lade sig gøre at skabe en kontinuerlig innovativ strategi i en større virksomhed. Det kræver imidlertid, at en række forudsætninger skal være opfyldt.

Innovation er derfor ikke et vidundermiddel, der kan vise sig at være en succesfuld løsning for alle virksomheder. Det kræver hårdt arbejde at opnå en gennemsyrende, udviklende, innovativ tilstand i virksomheden. Jeg vil derfor i det følgende afsnit se lidt mere kritisk på innovationsbegrebet.

# Innovation kræver særlige evner

Igennem dette speciale har jeg oplevet mange teore-tikere, der beskæftiger sig med innovation, men ingen synes at forholde sig kritisk til begrebet. Når man søger på ”innovation” på internettet, drukner man nærmest i tilbud fra konsulenter, der mener, at netop *de* har vidundermidlet til, hvordan netop *din* virksomhed kan blive innovativ. Metoder såsom de famøse ”tænkehatte” i alle regnbuens farver, synes yderligere, at være den gyldne nøgle til skabelsen af innovation i de danske virksomheder. Men måske er det bare varm luft, der medvirker til yderligere forvirring blandt befolkningen, når man prøver at opnå forståelse for, hvad innovation er. I dette afsnit vil jeg vende tilbage til min initierende undren for specialet og stille mig selv spørgsmålet: Er innovation virkelig nøglen til succes, der skal sikre hele Danmarks økonomiske fremtid?

Det kræver en særlig evne af virksomhederne, at arbejde med innovation. Vejen til innovation er ikke lige til og går ofte ad snoede stier og igennem ukendt terræn – selv når man synes man kender vejen og besidder overblikket. Dette skyldes ikke mindst innovations-begrebets tvetydighed og misforståede betydning, der fører til fejlfortolkninger blandt medarbejdere og ledere.

Man kan spørge sig selv, hvordan et begreb, hvis virkelige betydning synes ukendt for mange, skal kunne danne grundlaget for en gunstig økonomi i Danmark. Først og fremmest kræver det, at virksomheder opnår den fornødne viden, det påkræves for overhovedet at kunne vurdere, hvorvidt innovation er *midlet* i den enkelte virksomhed. Innovation er ikke et ”quick-fix” eller en hurtig genvej til succes. Innovation er ukontrol-lerbar, og innovationsvejen er fuld af farlige fremspring og stejle bjergskråninger – derfor er det heller ikke for alle!

For virksomheder der ønsker at være med på innovationsbølgen, kan det virke som en oplagt løsning at ty til de tusindvis af koncepter og kreative teknikker, der opfattes som fremmende for innovation. Mange har opfattelsen af, at innovation eksisterer i virksomheder, hvis der netop anvendes kreative metoder, og hvis der er i mødelokalet er malet grønt på væggen og *Fatboys* i stedet for stole. Innovation er nemlig indbegrebet af ”unormalitet” og sjov! Dette er dog en særdeles fejlagtig opfattelse. Innovation skabes ikke ved at opbygge noget inspirationsagtigt i hyggelige omgivelser, og det er som udgangspunkt heller ikke fremmende for innovationen.

For at innovation skal have de rette vilkår for overhovedet at opstå, kræver det først for fremmest af virksomheden og ledelsen, at de besidder en stor portion selvindsigt. Først når dén er der, er der en forudsætning for et eksistensgrundlag for innovation. Som jeg erfarede via LEGO-casen, kræver innovation, at man opbygger en strategi, der er skræddersyet til den enkelte virksomheds identitet, kompetencer og behov. Derfor nytter det ikke noget at hyre en konsulent og dermed tro, at en virksomhed magisk bliver innovativ i løbet af en uge. Det kræver hårdt arbejde fra ledelse og medarbejdere at indstille sig på den forandring, man går i møde – for i arbejdet med innovation mødes man konstant af forandringer. Netop forandringer kan være svært for mennesket at håndtere, idet vi pr. automatik opsøger de ting eller omgivelser, vi opfatter som trygge. Derfor skal der skabes en mentalitet og en kultur, der netop gør disse forandringer til en del af hverdagen, således disse ikke opfattes som et chok for de ansatte gang på gang.

Det kræver derfor også tid at omstille virksomheden til at være innovativ. Det er en fejlagtig opfattelse, at innovation er lig med effektivitet – for det er i højere grad en modsætning. Hvis man først er sprunget ud i at innovere, nytter der derfor ikke længere at tage den nemme løsning og genbruge eksisterende viden fra lignende problemstillinger. Det kræver derimod, at der arbejdes mod nye løsninger ved at eksperimentere og udfordre sig selv. Og så kan man ikke samtidig være effektiv – idet effektivitet handler om at gøre det, man allerede ved virker.

Derfor er man både som individ, gruppe og virksomhed nødt til at beslutte sig for, om de initiativer, man søsætter, skal øge effektivitet og måske kvaliteten, eller om de skal føre til innovation og nye muligheder. Innovation er derfor en chance, man tager i virksomhederne, og det kræver risikovillighed at skabe innovation. Det er en kendsgerning, at ca. 95 % af alle innovationsprojekter fejler, hvilket kan synes som hårde odds for virksomhederne.[[28]](#footnote-29)

LEGO turde at tage chancen. Måske fordi de tænkte, at det allerede gik så dårligt at de ikke havde noget at miste? Men på baggrund af de dårlige odds, sidder man pludselig med en stor forståelse for de virksomheder, der ikke tør løbe risikoen, idet det kan betyde undergang. Før man kaster sig ud i at innovere, skal man derfor kigge indad og overveje, om det virkelig er det spring man vil tage. Har vi det fint, der hvor vi befinder os nu? Er vi rustet til at lave en gennemgående innovationsstrategi? Er vi villige til at tage chancen? Hvis svaret er ja, kræver det hårdt arbejde. Hvis svaret er nej, må man finde sig i, at der er en risiko for en langsom død, hvor der måske sker mere uden for virksomhedens vinduer end indenfor.

Er innovation så nøglen til succes for Danmark? Både ja og nej. Det kræver en række forudsætninger for virksomhederne at være innovative. Innovation kan opfattes som en investering, hvor man enten går ”all in” eller ej. Hvis man ikke satser hele puljen, er risikoen for at ende blandt de uheldige 95 % store. Men hvis man satser, er chancen for de 5 % måske tættere på end man aner. Innovation er derfor ikke et vidundermiddel, og det er ikke for alle, men samfundet udvikler sig – og det må vi alle forholde os til, hvad enten vi har lyst eller ej.

# Konklusion

Der er sagt og skrevet meget om innovation og i takt med, at vores samfund har bevæget sig fra at være et industrisamfund til et videnssamfund, er behovet for innovation steget blandt de danske erhvervs-virksomheder. Dette stigende behov ses blandt andet udmøntet i regeringens ønske om at forøge fokusset på innovation, idet tanken således er, at Danmark i højere grad kan finde fodfæste i den globale konkurrence. Der er mange, der taler om innovation, men det lader til, at det er de færreste, der forstår innovationens rigtige betydning. Det skyldes blandt andet, at begrebet anvendes i flæng hos befolkningen, og at det derfor er blevet til et modeord, der dukker op gang på gang. Jeg har derfor fundet det interessant at beskæftige mig med et begreb, som er en del af regeringens dagsorden, men som kun få synes at vide, hvad i virkeligheden dækker over. Jeg har derfor valgt at beskæftige mig med innovation i dette speciale, hvilket har mundet ud i følgende problemformulering:

**I hvilken udstrækning er det muligt at skabe en forståelse af begrebet innovation, der er håndterbar for den enkelte virksomhed, og kan innovation i den forbindelse anvendes som et gennemgribende strategisk værktøj?**

For at besvare min problemstilling har jeg igennem specialet arbejdet med innovationsbegrebet ud fra to perspektiver. I den første del har jeg skabt en forståelse for begrebet. I den anden del har jeg taget et mere praktisk afsæt i forhold til innovation – ud fra den tidligere tilegnede viden. I min søgen mod besvarelsen af problemstillingens første del, har jeg opstillet fire faser: idé, kunde, produkt og organisation. Disse faser skal danne grundlaget for en mere holistisk innovationsforståelse, der er mere håndterbar for den enkelte virksomhed.

*Idéfasens* udgangspunkt opstår ud fra en antagelse om, at al innovation begynder med en idé. I denne fase stifter jeg bekendtskab med begrebet kreativitet, idet kreativitet, ifølge Boden, synes at være forudsætningen for idéudvikling. Derfor er netop kreativitet og innovation også tæt forbundne forstået på den måde, at mens kreativitet er udviklingen af nye idéer, er innovation den proces, hvor man fører idéerne ud i livet. Den største udfordring i arbejdet med idéer er, ifølge Csikszentmihalyi, at overtale andre til at acceptere de pågældende idéer inden for det givne domæne eller kontekst, der arbejdes under. Af samme årsag findes der ikke en endegyldig sandhed på, hvordan kreativiteten fremmes, idet det i højere grad handler om de organisatoriske rammer, der arbejdes under. Ifølge Tanggaard handler det om at skabe en *handlende organisation*, der netop formår at skabe rammerne og danne grobund for innovation. Dette gøres blandt andet ved at lave grænsekrydsninger mellem praksisser og samtidig ignorere de eksisterende regler og traditionelle forventninger. Innovation skal derfor ikke blot finde sted på ledelsesplan, men i et fællesskab mellem alle organisationens medlemmer. Det er praksisfællesskaberne og rammerne i form af domæne og kontekst, der skaber grobunden for en kontinuerlig kreativitet og innovationen i virksom-hederne.

Ligeledes er det inddragelse af kunden, der kultiverer den kontinuerlige innovation, idet det giver virksomhederne en forøget indsigt i forbrugernes behov og ønsker. Netop kunden beskæftiger jeg mig yderligere med i *kundefasen.* Her belyser jeg tre former for brugerinvolvering. Den kundeinspirerede, hvor der kun er minimal interaktion mellem kunde og virksom-hed. Den kundedreven, hvor der gås mere antropologisk til værks for derved at opnå større indsigt i kundernes livsverden. Til sidst findes der brugerinvolveringen kaldet for Lead users. Denne tilgang til kunden er fordelagtigt for den innovative virksomhed, idet den både inddrager elementer fra den kundeinspirerede og kundedrevne innovation, men derudover inddrages kunden langt mere aktivt i udviklingen af nye produkter og lignende. Disse Lead users kendetegnes ved at være ”first movers”, der besidder særlige kompetencer og viden, der kan optimere og udvikle den enkelte virksomhed. Lead users er ikke kun fordelagtige i forhold til udvikling af nye produkter. De er ligeledes fordelagtige, idet virksomheden på denne måde opnår viden om for-brugeren, der ellers ville være utilgængelig. I *kundefasen* beskæftiger jeg mig med modtager-perspektivet, hvor jeg erfarer, at forbrugeren i højere grad er draget af individualisme og personlige produkter. Virksomheden kan således lave produkter, der dækker forbrugernes stigende behov for merværdi og oplevelser, således at virksomhedens brand styrkes. Det er ifølge Buhl kunden, der mere end noget andet, skaber virksomhedens brand. Derfor er det også vigtigt for virksomhederne at benytte den tilegnede viden om kunderne, for derved at kunne skabe et stærkt og vedvarende brand med loyale og tilbagevendende kunder. I de konnotationer kunden skaber omkring produkterne, lader de sig ligeledes påvirke af virksom-hedens samlede image.

Jeg ved, at forudsætningen for, at en virksomhed kan skabe succes på et marked er, at den fungerer internt. Dette beskæftiger jeg mig derfor med i *organisations-fasen,* hvor jeg netop ser nærmere på, hvordan en virksomhed kan skabe et internt grundlag, der kultiverer innovation på en succesfuld måde. I *organisationsfasen* har jeg fokus på tre aspekter: *Kultur, strategi* og *ledelse.* En virksomhedskultur skal være gennemsyrende for hele virksomheden og involvere alle på ledelsesplan såvel som medarbejderplan. I søgen mod, hvordan denne kultur skabes, stifter jeg bekendtskab med tre former for innovationskulturer: den hæmmende, den bevarende og den udviklende innovationskultur. Idet jeg via mit speciale søger at danne en forståelse for, hvordan innovation kan anvendes succesfuld, er det derfor den udviklende innovationskultur, som jeg anser som ideel at arbejde mod. I den udviklende innovationskultur anskues forandringer som udfordringer og muligheder frem for problemer. Ligeledes læner denne kultur sig op af Tanggaards definition af *den handlende organisation,* idet der her skabes en mere åben og dynamisk virksomhed, der ikke lader sig *styre* af udviklingen, men i højere grad er med til af skabe denne. Kulturen skal således være gennemsyrende for alle i virksomheden, således at alle taler det samme sprog. Det samme gør sig gældende når man taler om virksomhedens strategi, der skal være tilgængelig og forståelig for alle i virksomheden. Som en del af strategien, er det centralt, at der eksisterer en klart defineret vision og mission at arbejde ud fra, men i en innovativ virksomhed er det vigtigt, at visionen og missionen ikke udgør en fuldstændig fastlåst ramme for, hvad virksomhedens mål er. I arbejdet med innovation er det vigtigt at give plads til udvikling og fornyelse. I den innovative strategi arbejdes der ligeledes ikke ud fra et analytisk perspektiv men ligesom det gør sig gældende for kulturen, bestræber virksomheden derimod sig på selv at være bestemmende for, hvordan fremtiden formes. Forudsætningen for, at den rette innovationskultur og -strategi kan realiseres, kræver en ledelse, der formår at udforme og integrere strategien såvel som kulturen i virksomheden. Innovationsledelse er en multi-disciplinær aktivitet, hvor man skal komme omkring hele virksomheden. Udfordringen ved innovations-ledelse kan være, at man i en innovativ virksomhed ikke har nogle konkrete mål eller fastsat tidshorisont eller økonomi at arbejde inden for, og det kræver derfor is i maven.

Ud fra gennemgangen af de fire faser har jeg opnået en grundlæggende viden, der er håndterbar for den enkelte virksomhed. Den vigtigste pointe med denne gennemgang er, at man ikke kan anskue innovation som et fragmenteret værktøj, virksomhederne kan tage frem, hvor der er brug for det. Innovation er snarere en inkorporeret del og en tilstand, der skal være gennemsyrende for hele virksomheden. Jeg har derfor opstillet en innovationsmodel, der skal illustrere, at innovation skal anskues som en cirkulær proces, hvor delene ses på baggrund af helheden. Denne model giver mig således et synligt bevis på, at det er muligt at skabe en samlet forståelse af innovationsbegrebet, der er håndterbar for virksomheder. Spørgsmålet er dog, hvorvidt man kan anvende innovation strategisk. Rent teoretisk synes det muligt, men jeg undersøger ligeledes, hvorvidt det holder i praksis. Derfor tager jeg udgangspunkt i LEGO Koncernen.

LEGO Koncernen har med deres egen innovationsmodel formået at opbygge et strategisk værktøj med fokus på kontinuerlig fornyelse og udvikling og kan derfor klassificeres som en *handlende organisation*. Modellen tager fat på mange af de elementer, jeg også har erfaret er vigtige i arbejdet med innovation – herunder en gennemsyrende strategi, vision og kultur, der er så tilstrækkelig åben, at den tillader kreativ tænkning og nye idéer. Det har LEGO Koncernen formået at skabe, blandt andet ved skabelsen af deres praksis-fællesskaber, der kultiverer virksomheden til en kontinuerlig innovation. Denne kontinuerlighed kom-mer ligeledes til udtryk i deres anvendelse af Lead users, også kaldet for LEGO ambassadører. Disse ambassadører udgør et bindeled til kunder i ind- og udland og bidrager ligeledes til idé og produktudvikling samtidig med, at LEGO opnår den fornødne indsigt i kundens behov.

Via LEGO’s såvel som min egen innovationsmodel er der således skabt en holistisk forståelse af innovations-begrebet, der ligeledes kan anvendes som et strategisk værktøj i virksomhederne. Hvor min model arbejder på et mere overordnet plan, går LEGO’s model mere i dybden og er mere specificeret i forhold til virksom-hedens vision, mission osv.. Denne specificering er en nødvendighed for den enkelte virksomhed, da forud-sætningen for, at innovation skal lykkes er, at man besidder en selvindsigt og formår at gøre det til sin eget. Min model udgør således et grundlag, som virk-somhederne kan gøre personlige og arbejde videre med. Det altoverskyggende element for, at innovation skal blive en succes er kommunikation. Kommunikation på tværs af afdelinger, mellem de ansatte og ledelsen, mellem virksomheden og kunden og til sidst men ikke mindst evnen til at påvirke kundens kommunikation om virksomheden og produktet. Uden kommunikation, kan innovation ikke gøres kontinuerlig.

I arbejdet med min problemstilling kan jeg nu verificere, at det er muligt at skabe forståelse for begrebet innovation, der både er holistisk og brugbar for de danske virksomheder. Ligeledes er det muligt at anvende innovation som en gennemgribende strategi. Dette kan ydermere vise sig at være særdeles succesfuldt, hvis det gøres på den rette måde, men hvis ikke kan det ende i total fiasko. Derfor er innovation ikke for alle, idet det kræver, at virksomheden er gearet til at tage innovationsudfordringen op. For at innova-tion skal lykkes, skal det blive en del af virksomhedens identitet, og det skal gøres helhjertet. Regeringen kan derfor heller ikke forvente, at alle landets virksomheder sidder med bankende ”helhjerter”, hvor alle er villige til at tage innovationsudfordringen op og blive en del af ”det nye sort”.

# Abstract

### The Eternal Innovation

A lot has been said and written about innovation, and as our society has developed from an industrial society to a knowledge based society, our need for innovation has increased in the Danish corporations. This increased need is – amongst other reasons – due to a government wish to focus even more on innovation, as it is thought to allow Denmark to regain its foothold in the global competition. Many speak about innovation, but it seems that only few understand the true meaning of innovation. For one thing this is due to the fact that the word is used at random in the general population, and that it thereby has become a buzzword that pops up time and time again. Therefore I find it interesting to engage the term that is a part of the government’s agenda, but only few people really seem to wholly grasp.

I therefore choose to engage innovation with a goal to create a holistic understanding of the term, which is manageable for the Danish corporations. Working on this I will set about four stages: Idea, customer, product and organization.

Through these stages I will learn which conditions are needed to implement innovation successfully in the Danish corporations. I will also learn that innovation is not a tool to be taken out when needed, but that innovation more exactly is a part of a strategy and a culture that needs to be infused throughout the corporations.

Working with the four stages I advance a model that illustrates the interaction between the four. One of these interactions is for instance shown between the customer stage and the organization stage, where innovative corporations think of the customer as a teammate to benefit from – for instance in the product development.

So saying innovation can be viewed as a strategic tool. A Danish company that successfully applies an innovation strategy is LEGO. LEGO was almost shut down back in 2004, but because the company chose to devise an infiltrating innovation strategy the company is no longer in jeopardy and is now one of the most successful Danish corporations.

In the LEGO Concern’s work with innovation they make a lot of the same experiences as I do in my work with the subject. These experiences primarily go towards producing an infiltrating innovation – geared to change and progress. This is done by creating a clearly defined vision which is open enough for the corporation to improve. Part of the strategy is also to cultivate creativity and ideas by creating an intersection between different departments, so that the employees can use each other’s qualifications and knowledge across trade groups.

In this way it is possible to produce a holistic understanding that is more manageable for the Danish corporations. Likewise it is possible to use innovation as a strategic tool in the corporation – if they have the qualities to do it.

Therefore it is difficult to say if innovation is the remedy to secure the future of the Danish economy. However, innovation is only useable in corporations ready to adapt to it – that is for sure.

# Litteraturliste

### Bøger:

**Andersen, Kristina Vaarst & Lorenzen, Mark**

“Den danske kreative klasse”

Klim, 2009

**Boden, Magaret A.**

”The Creative Mind – Myths and mechanism”

Routledge, 2005

**Buhl, Claus**

“Det lærende brand – idérig branding til idésultne forbrugere”

Børsen, 2006

**Csikszentmihalyi, Mihaly**

“Creativity – Flow and the Psychology of Discovery and Invention”

Harper Perennial, 1996

**Dansk Erhverv**

”Danmarks internationale omdømme. Fra brand til bundlinje”

Børsen, 2007

**Erhvervs- og byggestyrelsen**

”Innovation i Danmark. Hvordan danske virksomheder omsætter nytænkning til værdi”

2008

**Frandsen, Finn; Johansen, Winnie & Nielsen, Anne Ellerup**

”International markedskommunikation – i en post-moderne verden”

Systime, 1997

**Hansen, Carsten Broder**(A)

”Innovationsprocessen. Indsigt i kundens verden”

DI, 2010

**Hansen, Carsten Broder**(B)

”Innovationsprocessen. Ledelse og innovationskultur”

DI, 2010

**Hejlesen, Morten**

”Danske pumper på afrikansk eventyr”

Tekst fra bogen: ”Innovationsantologi”

Systime, 2010

**Højbjerg, Henriette (red. Fuglsang, Lars & Olsen, Poul)**

”Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne”

2003

**Instituttet For Fremtidsforskning (IFF)**

”Creative Man”

Gyldendal, 2004

**Knudsbo, Ninna & Marthinus, Klaus**

“Innovation”

Systime, 2010

**Kollerup, Finn & Thorball, Jørgen** (A)

“God innovationsledelse”

Børsens Forlag, 2005

**Kollerup, Finn & Thorball, Jørgen** (B)

”Innovation for ildsjæle og vandbærer. Resultater med målbevidst kreativitet”

Børsens Forlag, 2005

**Lipkowitz, Daniel**

”LEGO bogen”

Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk, 2010

**Lybecker; Søren**

”Innovatismer. Håndbog for innovationsagenter og forandringsledelse”

Forlaget Samfundslitteratur, 2007

**Lægaaard, Jørgen & vest, Mikael**

”Strategi i vindervirksomheder”

Jyllands-Postens Forlag, 2010

**Merkelsen, Henrik (red.)**

”Casesamling til Strategisk public relations”

Samfundslitteratur, 1. udgave, 2010

**Meyer, Preben**

”Innovationsantologi”

Systime, 2010

**Nielsen, Trine**

”Innovationens ABC”

Gyldendal, 2009

**Nielsen, Ditte & Basballe, Pernille**

”Kreativitetskommunikation – et strategisk værktøj”

Hans Reitzels Forlag, 2010

**Poulsen, Ole Vestergaard & Wolff -Toft, Morten**

“Innovationsrecepten”

Jyllands-Postens Forlag, 2007

**Riis, Anita Holm**

”Kulturmødets hermeneutik – en filosofisk analyse af kulturmødets forudsætninger”

Forlaget Univers, 2006

**Sepstrup, Preben**

”Tilrettelæggelse af information. Kommunikations- og kampagneplanlægning”

Academica, 2007

**Stigel, Jørgen & Frimann, Søren**

”Bybranding – brænder byer igennem” (2007)

Nordisk Informationscenter för medie- och kom-munikationsforskning – Aalborg Universitet

**Tanggaard, Lene**

”Kreativitet skal læres! Når talent bliver til innovation”

Aalborg Universitetsforlag, 2008

**Økonomi og erhvervsministeriet**

”Handlingsplan for offensiv global markedsføring af Danmark”

Schultz Information, 2007

Tekster via links

(angivet med tal i kildehenvisning)

**1:** ”Århundredets legetøj: LEGO”:

http://www.business.dk/diverse/aarhundredets-legetoej-lego

**2:** “Toy of the year”:

http://www.toyretailersassociation.co.uk/toty/totc20.htm

**3:** LEGO’s mission og vision:

http://aboutus.lego.com/da-dk/group/vision.aspx

**4:** Video med Torsten Bjørn

http://ms.arkena.com/show\_playlist.php?pKey=84541254400144171

**5:** ”Fornyet innovationsstyrke i LEGO Koncernen”:

http://www.dcdr.dk/dk/Menu/Aktuelt/Netmagasin/Artikelarkiv/Fornyet+innovationsstyrke+i+LEGO+Koncernen

**6: “**Innovation Governance in Action:  The LEGO Group”:

http://www.innovationgovernance.net/legostudy.html

**7:** ”Kunderne bragte LEGO tilbage på sporet”:

http://www.business.dk/medier-reklamer/kunderne-bragte-lego-tilbage-paa-sporet

**8:** LEGO’s innovationsmodel:

http://www.dcdr.dk/dk/Materiale/Mind+Design/No+37/D4B-innovation-model\_example.gif

**9:** “Sandheden om innovation”:

http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/sandheden-om-innovation

**10:** ”Bevidst branding – fra værdigrundlag til at gøre en forskel”:

http://kommunikationsarkitekten.dk/artikler/bevidst%20branding.pdf

1. De fem indsatsområder beskæftiger sig med at styrke kendskabet til Danmark som kreativ nation, turistmål og uddannelsesland. Derudover skal der tiltrækkes flere udenlandske investeringer og skabes en forøgelse af danske virksomheders eksport igennem en moder-nisering af eksportfremmeindsatsen. (Økonomi- og erhvervsministeriet, 2007: 8) [↑](#footnote-ref-2)
2. Et feltstudie lavet blandt kopimaskine-reparatører [↑](#footnote-ref-3)
3. Qua Csikszentmihalyis begreb *domæne*, der netop referer til konteksten [↑](#footnote-ref-4)
4. Der findes dog anbefalinger på hvordan man på et ledelsesplan integrerer innovation. Det vil jeg behandle i *Organisationsfasen.* [↑](#footnote-ref-5)
5. IFF: instituttet for fremtidsforskning [↑](#footnote-ref-6)
6. Her tænker jeg f.eks. på Pierre Bourdieus Kapital-former eller Henrik Dahls Minervamodel, der opdeler befolkningen ud fra en række kriterier såsom økonomi, kultur osv. [↑](#footnote-ref-7)
7. Et CRM-system et er it-system, der kan hjælpe virk-somheder med at effektivisere processer og trans-aktioner, reducere omkostninger og skabe glade kunder. [↑](#footnote-ref-8)
8. Hvorvidt en innovation er inkrementel eller radikal er determineret af graden af innovation. Den inkremen-telle dækker over mindre innovationer, hvorimod den radikale omhandler mere gennemgribende ændringer. [↑](#footnote-ref-9)
9. Fra artiklen: ”Bevidst branding – fra værdigrundlag til at gøre en forskel.” For yderligere information henviser jeg til link 10 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-10)
10. Innovationssamarbejde med andre virksomheder kaldes for *Open innovation*, hvor virksomheder sammen f.eks. skaber et unik produkt. [↑](#footnote-ref-11)
11. Uddybes i det følgende afsnit [↑](#footnote-ref-12)
12. Forecasting defineres som kunsten og videnskaben om at kunne forudsige fremtiden. Forecasts bliver anvendt til at minimere usikkerheden omkring fremtiden. [↑](#footnote-ref-13)
13. Jeg henviser her til link 1 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-14)
14. Jeg henviser her til link 2 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-15)
15. Jeg henviser her til link 3 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-16)
16. Jeg henviser her til link 3 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-17)
17. Videoklip med Torsten Bjørn, der har været med til at udarbejder LEGO’s innovationsmodel. Jeg henviser her til link 4 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-18)
18. Citat fra artikel ”Fornyet innovationsstyrke i LEGO Koncernen” Se link 5 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-19)
19. Jeg henviser her til link 8 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-20)
20. Citat fra artikel ”Fornyet innovationsstyrke i LEGO Koncernen.” Se link 5 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-21)
21. Jeg henviser her til link 6 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-22)
22. Jeg henviser her til link 5 i litteraturlisten [↑](#footnote-ref-23)
23. Citat fra artikel: ”Kunderne bragte LEGO tilbage på sporet”. Jeg henviser her til link 7 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-24)
24. Citat fra artikel: ”Kunderne bragte LEGO tilbage på sporet.” Jeg henviser her til link 7 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-25)
25. Jeg henviser her til link 6 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-26)
26. Jeg henviser her til link 4 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-27)
27. Citat fra artikel ”Fornyet innovationsstyrke i LEGO Koncernen.” Jeg henviser her til link 5 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-28)
28. ”Innovation skal gøre ondt”. Jeg henviser her til link 9 i litteraturlisten. [↑](#footnote-ref-29)