

Indholdsfortegne

1. Introduktion	2
2. Problemdefinition	2
3. Innovation Management	3
3.1. INNOVATION hos Riis	3
3.2. INNOVATION – en systematisk tilgang	5
3.2.1. VIDEN, LÆRING & OPBYGNING AF RUTINER	5
3.3. INNOVATIONSTRATEGI	7
4. Perspektivering	9

1. Introduktion

Innovation ses i stigende grad som et centralt svar på globaliseringens skærpede konkurrence. Innovation handler kort fortalt om at forbedre virksomhedens indtjening ved at kommercialisere ny viden og idéer. Enten ved at introducere nye og forbedrede produkter eller ved at implementere nye processer og forretningsgange.

Innovationsbegrebet er ikke et nyt¹ forretningsbegreb, men den praktiske anvendelse er stadig en svær udfordring for mange virksomheder. Specielt områder som: konkret samarbejde med kunder, leverandører etc., teamsammensætning under idégenererings- og testfaser, informationsindsamling og innovationsstrategi fremhæves som udfordringer².

I nærværende ses nærmere på udfordringen **innovationsstrategi** samt på virksomheden **RIIS ApS**, som må betegnes som en ung og lille virksomhed med beliggenhed i landets yderområde – også kaldt ”den rådne banan³”.

Riis har trods sin størrelse, erfaringer og beliggenhed, magtet at debutere på det danske marked for designvarer og isenkram som en vigtig og betydningsfuld spiller, der er blevet lagt mærke til.

Grunden til deres succes er primært skabt af direktørens egne kreative evner, hans evner til at begejstre de ansatte samt en vis portion held (Direktøren, Morten Riis er autodidakt, og har således ingen design, ingeniør eller ledelsesbaggrund⁴). Virksomhedens målsætning er med sin vedholdenhed og innovative evner at skabe en vigtig og betydningsfuld rolle i branchen inden for designvarer og isenkram. Dette mål skal nås via en vækststrategi, der fokuserer på produktudvikling. Produktudviklingen hos Riis sker på baggrund af tilfældig inspiration fra dagligdagens udfordringer, messer og netværkssamarbejde.

Virksomheden arbejder dermed med innovation, da Mortens idéer/inventioner kommercialiseres (ref. fra bl.a. Schumpeter (1939) og Drucker (1985)) - dog hverken på en særlig systematisk måde eller med en klar innovationsstrategi.

Min undring, i forhold til arbejdet med innovation i virksomheden Riis, tager udgangspunkt i viden fra undersøgelser som viser, at virksomheder med en klar innovationsstrategi har en indtjening, der er op til 50% højere, end virksomheder med en generel vækststrategi⁵.

2. Problemdefinition

Med udgangspunkt i virksomheden Riis ApS vil jeg i denne synopsis se nærmere på, hvordan strategisk innovation med fordel kan inddrages i en ung og lille virksomhed som Riis.

¹ Allerede tilbage i 1939 introducerede Schumpeter begrebet innovation

² Den ny innovationspolitik, Mandag Morgen, okt. 2006

³ http://www.mim.dk/Ministeren/Artikler+og+synspunkter/2006-03-13_Landsplanredeg%C3%B8relse_2006.htm

⁴ www.riis.org

⁵ Innovation in Manufacturing, Shapira et al, 2005

3. Innovation Management

INNOVATION KAN BETALE SIG: Tidd & Bessant⁶ påpeger at innovative virksomheder i gennemsnit er dobbelt så profitable som ikke innovative virksomheder. Derudover viser undersøgelser, at virksomheder med en klar innovationsstrategi har en indtjening, der er op til 50% højere, end virksomheder med en generel vækststrategi⁷.

Hvordan virksomheden Riis kan styre og lede innovation er det centrale, og det følgende diskuterer derfor, hvordan virksomheden kan strukturere deres arbejde med at opbygge en innovationsstrategi.

For at operationalisere innovationsstrategien må vi forstå de elementer, der kan regulere strategien. Derfor startes med en definering af Riis' arbejde.

3.1. INNOVATION hos Riis

Innovationen hos virksomheden er primært baseret på inkrementelle **produktinnovationer**⁸, som typisk opstår på baggrund af noget eksisterende på markedet forfines eller gives en nye funktionalitet og dermed får ny karakter. Ejeren Morten Riis er manden med evnerne for at udvikle produktidéer for virksomheden. Som innovatør passer Riis perfekt ind i Schumpeters⁹ definition, hvor han ser entreprenøren som *den kreative opsøger af nye (forretnings-) muligheder*, og han fokuserer på personers evne til at realisere nye ideer.

Riis produkterne er designet med det udgangspunkt at de skal have funktionelt og anderledes design samt at de løser et eksisterende problem. Arbejdet med idéer sker typisk ud fra en praksisorienteret tilgang, hvor innovationen opstår i takt med, at Morten Riis præsenteres for nye problemstillinger.

Mange kan sikkert nikke genkendende til køkkenskuffen, som hurtigt bliver til "rode-skuffen", hvor elastikker, brugte batterier, clips, blyanter, tape og meget mere roder rundt mellem hinanden. Med udgangspunkt i "rod" har Riis udviklet produktet "**Band**", som er en elastikordner. Band er en smart og praktisk ordner til opbevaring af elastikker. Produktet "**Cuutoff**" er et andet eksempel, hvor Riis har løst udfordringen med sølvpapirrullen. Produktet sørger for en ensartet afrivning, så man ikke smider en halvbrugt rulle ud, da man ikke kan finde hoved og hale i rullen.



Selve arbejdet fra idé til faktura hos Riis starter med en tilfældig idé. Denne idé gennemgår en research, hvor både egne erfaringer, trends og observationer fra dagligdagen ender i en udvalgsfase, hvor materialer og design testes grundigt inden et nyt produkt introduceres på markedet. Den primære kilde til innovationen kommer fra ejeren selv Morten Riis. "*Idéerne får jeg tit derhjemme, når min dovenskab siger mig, at den her tingest må kunne laves bedre. Alt på min vej kan blive genstand for idéudvikling*¹⁰".

For at forstå Riis' arbejde med innovation, mener jeg også det er vigtig, at fremhæve de forhold som virksomheden arbejder under, som f.eks. deres størrelse og geografiske placering. Riis er en lille virksomhed med placering i den før

6 Manageing Innovation, Tidd, Bessant & Pavitt 2005

7 Innovation in Manufacturing, Shapira et al, 2005

8 Manageing Innovation, Tidd, Bessant & Pavitt 2005

9 Manageing Innovation, Tidd, Bessant & Pavitt 2005 (18)

10 Interview med Morten Riis, marts 2008

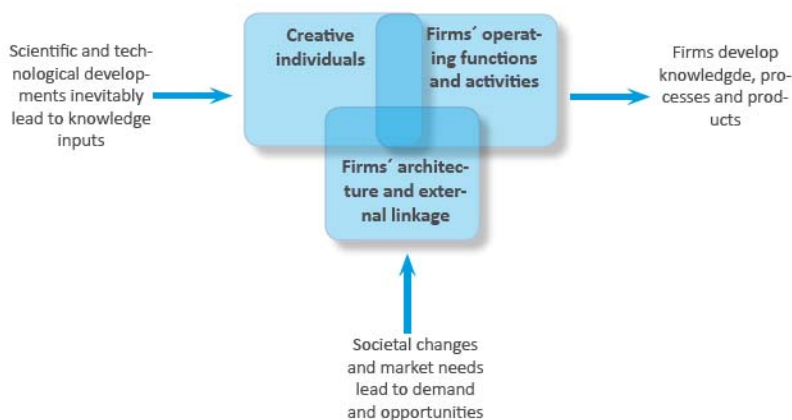
omtalt ”rådne banan”. Dette må have betydning for hvilke medarbejdere virksomheden har mulighed for at ansætte. Placeringen har dog fået en særlig opmærksomhed i regeringens innovationspolitik, så der vil være mulighed for at finde særlige programmer, der understøtter virksomhedens innovation. Sidst vil jeg fremhæve området klynger. Aluminium er, som følge af Hydro Aluminium Tønder¹¹ placering i det sønderjyske, en potentiel klynge. Heraf findes også AluCluster¹² i området, som er et viden og teknologicenter for aluminium, der er relevant for virksomheden.

Ressourcebase for Riis har dermed indflydelse på hvilke ressourcer de kan trække på. I forhold til udkantregionen er der nogle fælles forhold, der gør sig gældende: - Erhvervsstrukturen er præget af SMV'er. - Der er ofte meget få, store virksomheder, der kan virke som dynamo i forhold til udvikling og innovation. - Generelt et lavere uddannelses- og kompetenceniveau end i Danmark som helhed. - Problemer med at fastholde og tiltrække højtuddannet arbejdskraft. - Højere arbejdsløshed. - Færre videnvirksomheder og flere traditionelle fremstillingsvirksomheder.¹³

I forbindelse med udviklingen af innovationsstrategien ser jeg det nødvendigt at forholde sig til de ressourcer, virksomheden kan trække på. Paul Trott¹⁴ giver et godt overblik over ressourcer, der kan have indflydelse på den proces, innovationen gennemgår i virksomheden (figur 1). Paul Trott fremhæver bl.a. individet som en del af innovationsprocessen i modellen. Modellen passer bedst til større organisationer med mange ansatte, rutiner og vaner, men vi kan måske bruge modellens **individ-tankegang** hos Riis. Nøgle-individerne i innovationsprocessen hos Riis er, som nævnt, Morten selv, men derudover ser jeg også investorerne/business sponsors som nøglepersoner. Virksomheden er stadig i den tidlige entrepreneurielle vækstfase og har behov for kapital til produktinnovationen, hvorfor disse kunne tænkes, at have en indflydelse på hvilke inventioner, der ender med at blive til en virkelig innovation.

FIGUR 1: OVERVIEW OF THE INNOVATION PROCESS:

Paul Trott, Innovation Management and new product development, 2008 (9)



11 www.hydro.dk

12 www.alucluster.com

13 Asheim, Bjørn T, Nordic SMEs and Regional Innovation Systems, 2003 (32)

14 Paul Trott, Innovation Management and Product Development, 2008 (9)

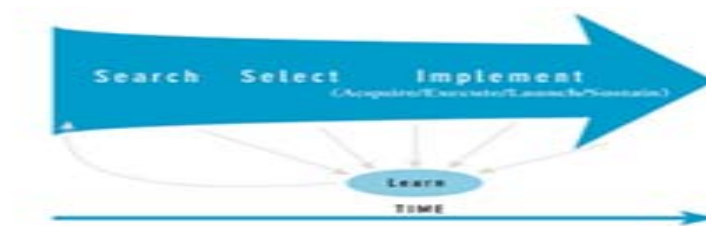
3.2. INNOVATION – en systematisk tilgang

Min udfordring er at søge en mere systematisk tilgang til innovation hos Riis, således produktinnovationen ikke sker så tilfældigt som i dag.

Systematisk innovation finder vi hos Drucker¹⁵. For den amerikanske professor Peter Drucker består **systematisk innovation** af målrettet og organiseret søgning efter forandringer og problemer i samfundet, og en systematisk analyse af hvilke muligheder disse måtte give for nye produkter og services. *Dermed sættes lighedstegn mellem innovation og struktureret viden.* Tidd og Bessant¹⁶ går skridtet videre og fremhæver, at *innovation også handler om læring og opbygning af rutiner.* Dvs. at innovation kan ses som en proces (se figur 2), hvor den strukturerede viden skal anvendes som kompetenceopbyggende for den enkelte virksomhed.

FIGUR 2: SIMPEL REPRESENTATION OF THE INNOVATION PROCESS:

Tidd, Bessant & Pavitt, Manageing Innovation, 2005 (68)



Innovationsprocessen i denne **simple** model vil i Riis' tilfælde tage form ved indsamling af viden/trends omkring potentielle behov og teknologiens muligheder. Derfra søges muligheder som udvikles til nye produkter, som kan lanceres på markedet. Læring fra hver proces inddrages ved næste invention. Denne inkrementel tilgang i produktudvikling kan fortsætte i udviklingsloop, som stopper når omkostninger i at køre loop igen overstiger værdi af benefits i produktet.

Vi har dermed **Viden, læring og opbygning af rutiner** som centrale tilgange til den systematiske innovationsproces, hvorfor jeg vil se nærmere på disse, førend en innovationsstrategi fastlægges.



3.2.1. VIDEN, LÆRING & OPBYGNING AF RUTINER

Viden hos Riis er, som tidligere nævnt, baseret på ejeren selv. Udgangspunktet er technology push¹⁷, dvs. idéen og muligheden for at gennemføre innovationer opstår gennem den *teknologiske* udvikling (med andre ord "Løsninger, som leder efter et problem at løse"), som Riis' nye grydeserie af silikone.



Alternativet til technology push i den klassiske terminologi hedder, ikke overraskende, market-pull. Begge modeller har svagheder, som eks. tid. Gennemløbstiden for PT er ofte lang og kan have stor risiko for fejlkommunikation fra designer til producenter. Svagheden ved MP er, at innovation tager alt for lang tid og har lav træfsikkerhed. For hvem kender samfundets og markedets behov om 15 år? Det er der jo næppe mange, der gør, og derfor er også MP- modellen ikke synderligt anvendelig for en ung og lille virksomhed som Riis. Hvilken tilgang, der er bedst egnet, er der sjældent enighed om. Schumpeter argumenterer for TP tankegang, hvor innovationerne *skubbes* ud på markedet i forventning om, at

¹⁵ Peter Drucker, Innovation and Entrepreneurship, 1985

¹⁶ Tidd, Bessant & Pavitt, Manageing Innovation, 2005

¹⁷ Schumpeter (1962), Schmookler (1966) & Rothwell og Zegveld

forbrugerne *opdager*, at de har et behov for den pågældende innovation. Schmookler¹⁸ argumenterer for en DP proces, hvor det hovedsageligt er markedet og forbrugerne, der efterspørger nye og mere sofistikerede produkter hos virksomhederne. Rotwell og Zegweld¹⁹ argumenterer for en kombination af begge.

Jeg vil imidlertid gerne argumentere for en tredje vej til viden omkring innovationspotentialer; *brugerdrevet Innovation*²⁰. *Brugerdrevet innovation er baseret på en dyb forståelse af markedet*. I modsætning til innovation hos Riis i dag, hvor markedet er en diffus størrelse, som man "skubbede" sine produkter ud på i blinde, så skal Riis agere mere professionelt. Eksempelvis via antropologiske feltstudier, kundepaneler m.m., således Riis har et klart billede af, hvad kunderne har behov for i morgen.

For Peter Drucker er innovation en praksis, der kan læres, og ikke en videnskab. **Læring** kan tage mange teoretiske tilgange. Jeg vil her nøjes med at fremhæve den lærende organisation²¹, hvor det er vigtigt for Riis at lede organisation med åbne og gensidigt befrugtende læreprocesser. Via målrettet og organiseret søgning efter forandringer og problemer i samfundet og en systematisk analyse af hvilke muligheder, disse måtte give for nye produkter, skal Riis lære at søge systematisk efter kilder til innovation.

Tidd & Bassant fremhæver, at innovation management handler om søgen efter **effektive rutiner**²². Med andre ord handler det om at lede læringsprocessen hen imod effektive rutiner. Til dette arbejde anvender de "learning cycle", hvor inputs som: deling af erfaringer, læring via andres erfaringer (både gode og dårlige), introducere redskaber og teknikker til idé- & konceptudvikling, eksperimenterende miljø/kultur og struktureret refleksion af innovationsprocessen. Innovationsrutiner kan ikke kopieres fra den ene kontekst til den anden på en simpel måde. De skal læres og praktiseres gennem en vedvarende tidsperiode²³. Riis' fordel er dets størrelse, hvor beslutninger, handlinger og viden hurtigt kan integreres. Riis kunne eks. starte med at opbygge rutiner ved at erkende begrænsninger af egen base og samarbejde med eksterne kilder til viden, lave rutiner for kontinuerlig inddragelse af kunder, leverandører m.m. i innovationsprocessen (den brugerdrevne tilgang), lede forandringer i organisationen for at sikre intern accept og effektiv brug af innovation, hurtig evaluering over innovationsprocessen, identificere potentielle forbedringer af ledelsesrutiner og bringe nye rutiner på plads i struktur og processer. Jeg vil dog understrege, at når vi taler innovation, er det vigtigt, at læringsprocessen hurtigt kan tilpasses. Man kan måske tale om to former for læringsrutiner - kontinuerlig og gradvis.

18 Schmookler (1966)

19 Schumpeter (1962), Schmookler (1966) & Rothwell og Zegweld

20 Anders Drejer <http://asb.dk/upload/forskelligteori.pdf>

21 Peter Senge, 1999

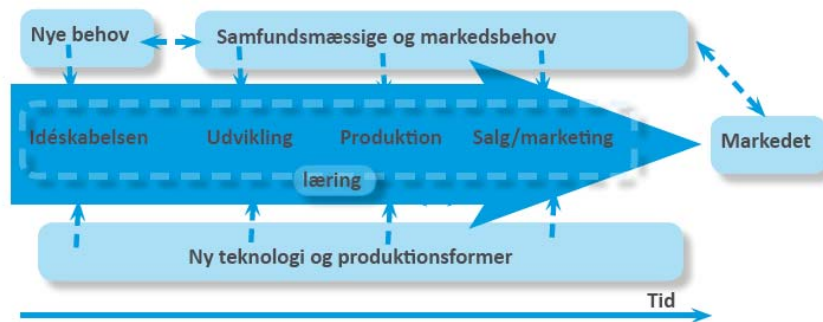
22 Manageing Innovation, Tidd, Bessant & Pavitt 2005 (559)

23 Pavitt, 2000

Med denne viden har jeg, med inspiration fra Anders Drejer og Tidd & Bessant, indsat innovationsprocessen for Riis i modellen nedenfor.

FIGUR 3: INNOVATIONSPROCESSEN FOR RIIS

Kilde: egen tilvirkning



I modellen er læringen vigtig. Nye behov kan findes via tillærte erfaringer (både gode og dårlige), netværk med andre firmaer, research af kunderne m.m. Dvs. innovationen hos Riis ikke skal ses som en lottokupon, men som en proces der skal forbedres løbende. Riis' størrelse har både fordele og ulemper ved ledelse af innovation. Beslutninger kan tages hurtigt, men derimod er de begrænset ressourcemæssigt (både økonomisk og menneskeligt). Netværksopbygning ser jeg derfor som en nødvendig del af innovationsprocessen. Selve produktions- og produktudviklingsprocessen, timing i forbindelse med nye produktlanceringer, produkt livscyklusser, produktlanceringer, patentering, marketingindhold m.m., har i modellen fået tilført direkte pile både fra markedsbehov og ny teknologi. Dette fordi hele organisationen bør inddrages i innovationsprocessen. Således er Riis i stand til kontinuerligt at udvikle produkter, som rammer markedet med en god *kvalitet*, appellerende *kundeværdi* og *effektivitet* i produktionen ²⁴.

3.3. INNOVATIONSTRATEGI

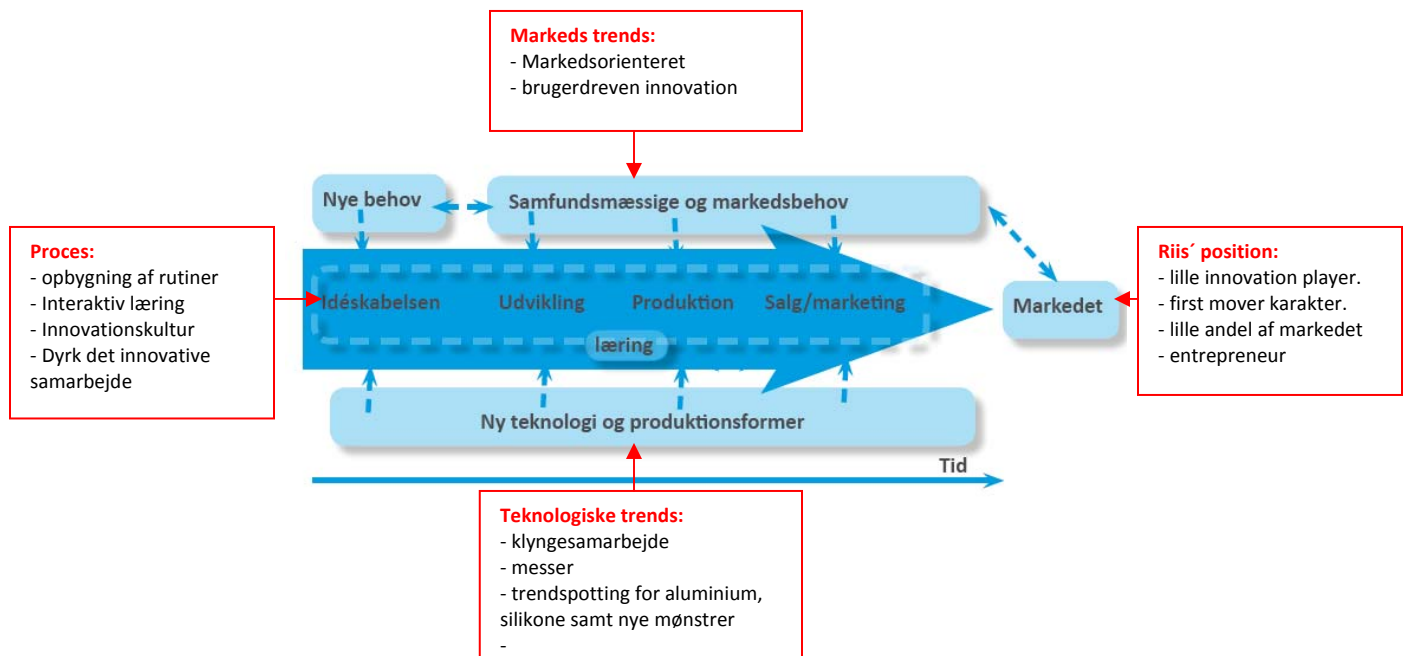
Arbejdet med strategiprocesen kræver en forståelse for, at innovationsstrategi er forskellig fra forretningsstrategi²⁵. Hvor forretningsstrategien har fokus på den kendte verden, har innovationsstrategien fokus på kreativitet, nye erkendelser og dynamiske antagelser om fremtiden. Dermed indeholder innovationsstrategien emner som er svært forudsigelige, da betingelserne hurtigt kan ændres. Forudsigelser om muligheder og trusler, heraf formuleringen af innovationsstrategien, er dermed en svær opgave. Teoretikerne fremhæver som følge heraf også, at der ikke findes en simpel recept for udarbejdelse af en succesfuld innovationsstrategi. Fokus skal ligge på læring og ny viden²⁶, og selvfølgelig skal den have sammenhæng med den overordnede vision, målsætning og strategi. Tidd & Bassant²⁷ fremhæver tre essentielle punkter, som kan være en hjælp i strategiarbejdet (position, trends og proces). Som illustration har jeg indsat eksempler på disse i Riis' innovationsprocesmodel (figur 4).

²⁴ Clark og Wheelwright 1994

²⁵ Anders Drejer Strategy-Lab; <http://vidensbankforinnovationsteknik.dk/sw24889.asp>

²⁶ Manageing Innovation, Tidd, Bessant & Pavitt 2005 (127)

²⁷ Manageing Innovation, Tidd, Bessant & Pavitt 2005 (560)



Strategiarbejdet må dermed ses som en løbende tilpassende proces, da de 3 punkter må forventes at skifte form løbende. Strategiarbejdet i foranderlige omgivelser er dermed ikke statisk, og virksomheden skal derfor have ekstra fokus på kontinuert tilpasning, uformelle kommunikationsveje, beredskab for mulighedsidentifikation, mange informationskilder, ekstern orientering, bred søgen/scanning scenarieanalyser mm²⁸.

Til modellen vil jeg gerne tilføje at innovation kræver tid til refleksion og mulighed for at eksperimentere på tværs af forskellige fagområder/kompetencer – og dette ikke nok internt. De eksterne relationer, som universiteter, klynger, kunder, leverandører, konkurrenter m.m. vil være vigtige punkter, hvis virksomheden skal lykkes med innovation – og specielt når vi taler brugerdriven innovation, som en mulig innovationsstrategi.

Nøglen til udviklingen af innovationsstrategien for Riis er at betragte viden som en ressource. Det første skridt for Morten Riis er at gøre innovationsprocessen eksplicit, da innovationen hos Riis i dag er skabt af ejeren alene. Riis skal hen imod en proces hvor idéer både kan/skal komme fra alle funktioner i virksomheder. Dernæst skal der arbejdes med ledelsesinitiativer, som projicerer innovation, kreativitet og ansvarsbevidste risici. Til dette kan nye antagelser udfærdiges som; 1) viden er den primære drivkraft for innovation, ikke teknologi 2) værdien af menneskelige potentiale skal kædes sammen med økonomiske resultater 3) indbyrdes afhængighed, interaktion og samarbejde 4) strømmen af viden skal visualiseres, overvåges og fremmes 5) åbenhed for nye idéer og uforudsete forretningsmuligheder.

Og sidst vil jeg anbefale, at Riis tænker bredere end til produktudvikling.

²⁸ <http://www.fm.dk/1024/visPublikation.asp?artikelID=3083>

4. Perspektivering

Ingen tvivl, innovation er ustyrlig – og styrbar, og arbejdet med en mere systematisk tilgang til innovation har bragt konklusionen, at der ikke findes en simpel recept for udarbejdelse af en succesfuld innovationsstrategi. Riis må derfor i arbejdet med innovation have fokus på læring, som både skal være interaktiv og systematisk. Ny viden, kreativitet, læring, samarbejde m.m. skal sættes i system, hvor systemet tilpasses, efterhånden som Riis bliver klogere. Den første kreative, uforudsigelige og ustyrlige fase efterfølges af en mere analytisk, mere forudsigelig og styrbar innovationsproces. Innovationsstrategi skal baseres på en kreativ proces, hvor der tænkes ud af boksen. Derfor skal innovationsstrategien også have fokus på organisationen.

Arbejdet med denne synopsis bringer mig til nedenstående 7 hovedpunkter, som, for mig at se, er de væsentligste punkter for planlægning af en innovationsstrategi for en lille og ung virksomhed som Riis ApS.

- 1) Skab en kobling imellem den overordnede strategi, visionen og innovationsindsatsen i virksomheden
- 2) Kortlæg virksomhedens innovationsressourcer og innovationsindsats, mål resultaterne år for år, sammenlign med andre og redegør for udviklingen, internt såvel som eksternt
- 3) Formulér en innovationsstrategi, diskutér den jævnligt på bestyrelsesmøder og kommunikér den ud til alle medarbejdere
- 4) Skab en innovativ kultur blandt alle medarbejdere, og vis synligt for alle medarbejdere, at innovation og kreativitet har betydning og bliver værdsat
- 5) Skab en kultur, hvor der er plads til eksperimenter
- 6) Sørg for, at alle kender virksomhedens innovationsmodel, og at processerne og strukturerne for, hvordan innovation foregår, er klart kommunikeret ud til alle
- 7) Arbejd systematisk med idéskabelse.

Men en ting er teori, en anden er praksis. Er det virkelig nødvendigt for Riis at ændre deres nuværende arbejde som innovatør. Små virksomheder er jo ofte født innovative, og oftest markant presset på ressourcerne – kan vi kvæle dem i processer og værktøjer?