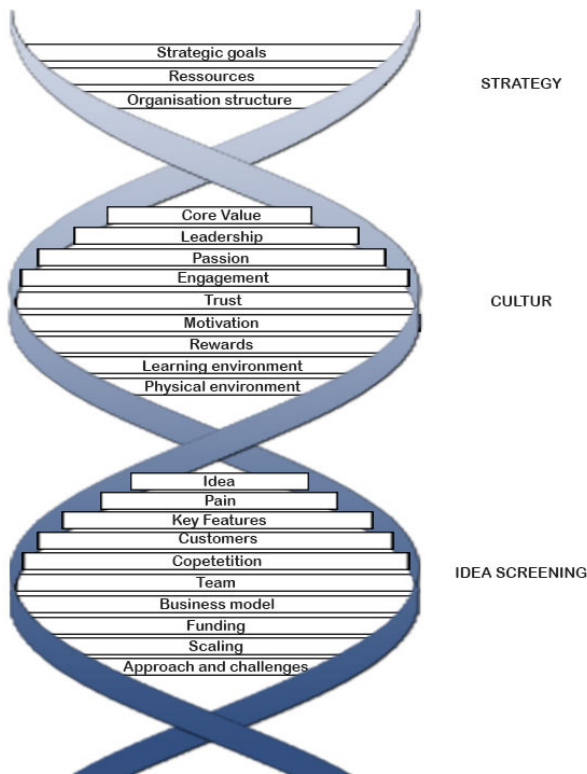


## Indhold

Kunsten at kombinere kreativitet og videnskab .....	2
Model.....	2
Strategi.....	2
Kultur.....	3
Idescreening.....	6
Platform.....	7
Konklusion .....	9
Litteraturliste .....	10

**Innovation** i den offentlige og private sektor har længe været et aktuelt emne, og skal man tro politikerne og en bred vifte af erhvervslivet, bør innovative løsninger fremover være et varemærke for den danske konkurrenceevne. I takt med globaliseringen og medfølgende udfordringer søger stadig flere og flere danske virksomheder at være innovative, men dog må størstedelen sande, at det er svære end som så.



Tre studerende har skabt en **model**, som kan være medvirkende til at danne grundlag for en mere kontinuerlig og styrbar strøm af ideer, der stifter fundamentet for det videre innovationsforløb.

## Strategi

Indledningsvist er det af fundamental betydning, at den ledende del af virksomheden er indstillet på et retningskifte.

De to væsentligste faktorer, der er afgørende for succes, er i hvilken grad innovation er en integreret del af den overordnede virksomhedsstrategi og i hvor høj grad lederne evner at engagere sig i og støtte innovationsprocessen. På tværs af industrier og brancher findes de samme problemstillinger, hvilke udgøres af konkurrencen mellem organisationens kortsigtede prioriteringer samt integrationen af innovationsfunktionens strategiske mål i forhold til virksomhedens øvrige mål<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> MCKinsey – Making innovation structures work s.1

Denne afgørende faktor at innovation skal være en integreret del af virksomhedens strategis, vil givetvis påvirke organisationsmodellen, hvori en innovationsstruktur skal ind tænkes. To tredjedele af adspurgte virksomheder, hvor innovation er en integreret del af organisationen, arbejder med flere forskellige organisatoriske modeller for at fremme innovationen<sup>2</sup>. Næsten halvdelen af de adspurgte CEO's siger, at virksomheden bruger en særskilt innovationsfunktion, der fokuserer på forretningsudvikling.

Denne innovationsfunktion er oftest lokaliseret på hovedkontoret og under tre år gammel<sup>3</sup>.

På trods af at størstedelen rapporterer, at de særskilte afdelinger afgiver et positivt resultat, foreslår de tre studerende, at man bør fokusere på at skabe et 'innovativt mindset' på tværs af hele organisationen, således den innovative tankegang ikke kun forbeholdes afsides særskilte afdelinger.

Det betyder samtidig, at man fra ledelsens side skal acceptere og fremme tværgående samarbejde.

Ligeledes er det afgørende, at ressourcer i form af kapital og tid harmonerer med de gældende målsætninger.

Forandringer og opbygningen af en kultur og en ramme, der fremmer det innovative mindset, tager tid. Dette skal accepteres og budskabet skal videreformidles til den øvrige del af organisationen.

Modellens første omdrejningspunkt omhandler strategien, ud fra hvilken, grundlaget til den innovative ramme skabes. Ud fra de beskrevne elementer er næste skridt at gentænke kulturen i virksomheden, som er af central betydning for at sikre sig, at det 'innovative mindset' bliver en integreret del af virksomhedens dna.

## **Kultur**

Et bærende element i etableringen af et innovations mindset er at skabe en kultur, der fremmer kunsten og fordrer denne til at forenes med videnskaben<sup>4</sup>. Kunsten skal her forstås, som kreativiteten eller populært sagt '*kaosset*', og videnskaben er de systematiske processer og tiltag,

---

<sup>2</sup> MCKinsey – Making innovation structures work s.1

<sup>3</sup> MCKinsey – Making innovation structures work s.1

<sup>4</sup> Desouza (2011) s.22

der skal gøre kreativiteten brugbar. Den 'gode' kultur skabes, når der er balance mellem kunsten og videnskaben. En ubalance i disse forhold vil resultere i et mindre effektivt 'innovation output'. Den rette balance forbedrer vilkårene for skabelsen og fastholdelsen af ideer, hvilket giver et større output af brugbare produkter/service til at skabe/fastholde konkurrenceevnen. Fastholdelsen skal forstås som evnen til at konvertere kreativiteten videre i processen ved hjælp af en række systematiske processer, værktøjer og tiltag.

De studerende finder følgende forudsætninger helt essentielle i virksomhedens kultur for at opnå en forøgelse af idegenerering;

De 8 forudsætninger består af **kerneverdier, lederskabet, passion, engagement, tillid, fysisk/læringsmiljø, belønninger og motivation.**

**Kerneverdierne** har en central rolle i udarbejdelsen af de kulturelle forudsætninger for innovation mindset'et. Når de strategiske innovative mål og virksomhedens øvrige mål skal strømlines, er det vigtigt at understrege, at kerneværdierne i virksomheden skal bestå og integreres som en naturlig del af den nye kultur. Virksomhedens budskab skal formidles gennem kerneværdierne til både ledelse, management og ansatte.

**Lederskab**; ledelsen skal ud fra kerneværdierne kunne formidle en tydelig og tillidsskabende ledelsesstil. Det skaber utryghed og splittelse, hvis ledelsen ikke kan "walk the talk".

**Læringsmiljøet** styres og skabes af ledelsen og på den måde, formidler de kerneværdierne betydning og form ud til managementteamet. De studerende tilkendegiver eksplicit i undersøgelsen, at der skal skabes et miljø, hvor der er plads til både fiasko og succes. Ifølge Jennifer Proseks "Army of Entrepreneurs" er det et vigtigt skridt på vejen at skabe et uddannelsesmiljø for medarbejderne, som både er formelt men i den grad også uformelt. Metoden "*Finder, Minder, Binder, Grinder*"<sup>5</sup> er ligeledes en måde, der er med til at øge opmærksomheden omkring de ansattes egen værdi i virksomheden.

---

<sup>5</sup> Jennifer Prosek "AOE"

Det **fysiske læringsmiljø** bør inspirere og gøre det nemt for virksomhedens ansatte at dele, udfordre og arbejde med ideer. Der vil givetvis ikke være nogen entydig optimal indretningen af lokaler m.m.

**Managementteamet** har den funktion i DNA'et, at de skal udvise en gennemsigtighed, der formidler tilliden til medarbejderne, da de er bindeleddet mellem ledelse og medarbejderne.

**Belønningssystemet** er direkte afledt af hele denne overstående proces og skal være udviklet således, at det frembringer en kultur, hvor bestræbelserne for at dygtiggøre sig bliver honoreret, så det engagerer og motiverer medarbejderne til at føle ansvar for en idegenerering.

De studerende beskriver hvordan **passion, engagement, motivation** og **tillid** skal være forankret i alle ovenstående elementer, da de har stor betydning for sammensmeltningen af både kunsten og videnskaben og derved opnår målet; intraprenørskab. Tilliden er vigtig i forhold til at skabe et flow af ideer, der derved er med til at øge konkurrenceevnen understøttet af Simon Sinek's udtagelser om tillid<sup>6</sup>. Passion er et centralt element i forudsætningerne i intraprenørskabet, som implementeres og igen vokser det ud fra viden og forståelsen af kerneværdierne. Kender man ikke kerneværdierne, forringes niveauet af passionen, så både motivation og engagement forringes.

De studerende mener, at disse 8 forudsætninger skaber den rette kodning for, at der kan opstå en kultur, hvori ideer til idescreeningen øges.

---

<sup>6</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=4VdO7LuoBzM>

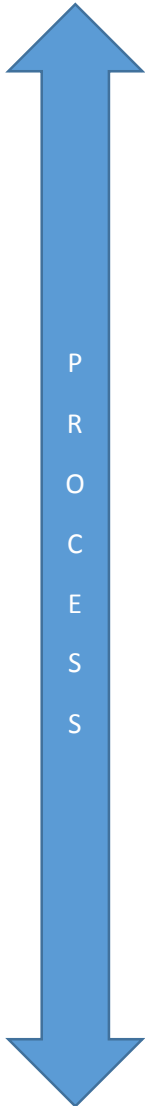
## Idescreening

Screeningsforløbet har til formål at konkretisere og strukturere ideerne. Det er afgørende, at processen ikke bliver for struktureret. En alt for struktureret proces kan i værste fald forhindre forståelsen af en meget kompleks ide. På den anden side vil en ustruktureret og dermed også ineffektiv proces ikke formå at afgrænse antallet af ideer og fastslå, hvilke der skal 'finansieres'. Kunsten er at finde balancegangen, da prisen er høj for både at føre en for stram men også for løs screeningsproces.

Det foreslås, at der skabes en platform, der danner rammen for denne screeningsproces. Det kunne være en softwareplatform, hvori ideer kan deles. Afgørende er det at platformen er let tilgængelig, let forståelig og let anvendelig.

Tankegangen bag dette screeningsforløb vil være at dække følgende 10 emner, ved hjælp af 25 opstillede spørgsmål; **the idea, the pain, key features, customers, competition, team, business model, funding, scaling, approach and challenges.**

Platform	
<p><b>1.The idea</b></p> <p><i>1.1 Whats the working title of your idea</i>  <i>1.2..Whats your idea</i>  <i>1.3.. How will you pitch the idea between two floors</i></p>	<p><b>2.The pain</b></p> <p>2.4. What's the problem you wish to solve  2.5. How do people describe that they are having this problem  2.6. How will you solve the problem</p>
<p><b>3.Key features</b></p> <p>3.7. What are the key features of your solution  3.8. What does it take to enable these key features</p>	<p><b>4.Customers</b></p> <p>4.9.Who are your customers  4.10. How will you describe the idea to your customers  4.11. How do your potential customers react to the idea</p>
<p><b>5.Competition</b></p> <p>5.12. Which similar solutions are there in your market  5.13. How is your solution better than the existing ones</p>	<p><b>6.Team</b></p> <p>6.14. who is on the team  6.15. Whats the deam team  6.16. Which partnerships should you engage in</p>
<p><b>7.Business model</b></p> <p>7.17. Where is the business - how will you make money</p>	<p><b>8.Funding</b></p> <p>8.18. If needed - how can you attract means to start</p>
<p><b>9.Scaling</b></p> <p>9.19. in best case from now, how far can you take the idea  9.20. In 3 months from now, how far can you take the idea</p>	<p><b>10.Approach and challenges</b></p> <p>10.21. When is the best time to kickstart this idea and why  10.22. Why would it not be a succes, the 3 main challenges  10.23. How will you approach the different challenges  10.24. What are the 3 first things you can do to test your idea starting from today</p>



**Value output**

Under første emne '**the idea**', formuleres ideen kort. Det skal være så kort og præcist, at ideen skal kunne sælges i en elevator tur mellem to etager. I '**the pain**' konkretiseres problemet og hvordan ideen skal afhjælpe forbrugerens 'pain'. Et rammende spørgsmål i denne kontekst vil være, hvorvidt det er 'nice to have' eller 'need to have'. Oftest kan idehaver(en) have en tendens til at forestille sig, at 'the pain' han/hun selv oplever også må være gældende for alle andre. Sandheden er dog, at tingene ikke altid forholder sig således. Det betyder, at man i denne sammenhæng bør tage kontakt til forbrugerne og forhøre dem, om de føler denne 'pain', og hvornår de føler den. I forlængelse af den 'pain' der ønskes at afhjælpe forbrugeren, skal produktet/serviceen have nogle nøgleelementer, der formår at løse disse 'pains', også kaldet '**key features**'. De centrale spørgsmål i denne sammenhæng er, hvilke af disse nøgleelementer, der skaber værdi for kunden, og hvad det kræver for at virkeliggøre dem.

I '**Customer**' afsnittet defineres brugeren. I processen bør idehaver(ne) overveje, hvilke kundesegmenter der er og hvorvidt disse vil sætte pris på den samme løsning eller om den skal modificeres? Hvordan præsenteres ideen over for forbrugeren og hvordan reagerer denne på ideen?

Man er sjældent alene på markedet, hvorfor man bør forholde sig til emnet '**competition**'. Det betyder, at man bør tilbyde noget enten anderledes eller bedre end de øvrige aktører. Det afgørende her er ikke en timevis lang avanceret søgning, oftest er google nok. Finder man lignende løsninger, gælder det om at identificere deres **Unique Selling Proposition**. Hvad gør konkurrenter godt, hvad gør de mindre godt?

Ideen vil givetvis sætte krav til opbygningen af de menneskelige ressourcer, hvoraf '**teamet**' skal analyseres og vurderes. Hvilke konkrete kompetencer har vi, hvilke mangler vi og hvordan sammensættes de til et "dream team" for den konkrete opgave. Hvordan skal nye partnerskaber involveres? Endvidere kan teamet med fordel indtænke Belbins teamroller, for den optimale synergi.

Hvilken **Business model** skal sikre de finansielle drivere? Er det via licensing, usage fee, ownership eller andet? Ligeledes bør forbrugerens købsadfærd vurderes samt hvilken pris de er villige til at betale.



Et afgørende element er finansieringen af ideen, også kaldet '**funding**'. Hvor meget kapital kræver ideen? Skal der sætse på en lean model, eller giver det mere mening at køre et stort setup? Skal finansieringen hentes internt i virksomheden, eller skal der eksterne partnere indover? Hvad er fordelene og ulemperne ved begge?

Endvidere skal skalerbarheden af ideen vurderes i modellen kaldet '**scaling**'. Er processerne, produktet og fremgangsmåden skalerbar? Hvis ikke hvordan kan løsningen så gøres skalerbar? Som oftest kan tid være den største udfordring for et nyt projekt både i forhold til Windows of opportunities samt gejsten blandt idehaver(ne) kan forsvinde. Derfor bør tidshorisonten tages i betragtning. Hvad er der sket af progressive tiltag, der kan føre projektet videre om 3 måneder? Hvor er projektet om 3 måneder? SMART reglerne vil i denne sammenhæng være determinerende at anvende.

I emnerne '**approach and challenges**' tages der stilling til indgangsvinklen og de udfordringer, som projektet medfører. Hvornår er det mest hensigtsmæssigt at igangsætte projektet? Hvilke udfordringer kunne bevirke, at projektet ikke får succes, og hvad kan vi så gøre for at imødekomme disse? Slutteligt bør der opstilles 3 relevante udfordringer, der udfordrer og tester ideen som helhed, således at den progressive fremdrift af projektet sikres.

Fremgangsmåden sikrer et mere værdifuldt og håndterbart udbytte, der med de 10 forskellige emner struktureret forsøger at komme rundt om hele facetten, dog uden at virke alt for bureaukratisk og statisk i sin form. Herfra kan en eller flere beslutningstagere tage stilling til det videre forløb med ideen.

## **Konklusion**

Kunst og videnskab i balance giver de perfekte forudsætninger for intraprenørskab, er opsummeringen ved de ovenstående 3 studerendes resultater. Den udarbejdede model hjælper og inspirerer topledere til at integrere intraprenørskab i deres organisation. Modellen sikrer de bedst mulige betingelser for, at kreativiteten kan blomstre og transformeres til værditilførsel gennem nogle nøje tilrettelagte processer. Intraprenørskab er komplekst og arbejder på tværs af systematiske processer og menneskelige ressourcer, hvilket besværliggøre at få det optimale ud af virksomhedens

innovative tilgang. Med de studerendes belysning af at kombinere kreativiteten og videnskaben er udgangspunktet dog sat for et videre succesfuldt innovationsforløb i virksomhederne.

## **Litteraturliste**

Army of Entrepreneurs - Jennifer Prosek – AMACON – 1. Udgave – 2011 -978-0-81144-1673-0

Intrapreneurship – Kevin C. Desouza – University of Toronto Press – 1. Udgave – 1979 – 978-1-4426-4143-3

McKinsey Global Survey results – Making innovation structures work (Article)

Simon Sinek - <http://www.youtube.com/watch?v=4VdO7LuoBzM>