

# Overordnede innovationsprocesser

---

*Af Specialkonsulent Søren Svendgaard, Videncentret for Landbrug, november 2014*

*Denne artikel beskriver innovationens overordnede faser, kompetencer og karakteristika, Artiklen skitserer innovation igennem en overordnet procesmodel.*

## Indledning

Innovation er rodet affære og kan ikke styres lineært! Det er dog ikke ensbetydende med, at innovationsprocesser ikke kan ledes. Man skal blot erkende, at innovation sjældent køre efter en snor. Denne artikel beskriver nogle overordnede karakteristika og processer, som er på spil i innovationsprojekter

De fleste innovationer har under vejs støt på store vanskeligheder med blindgyder, tilbagefald og spring imellem projektfaser. Og innovationen er sjældent endt ud som man havde forventet fra starten. Nogle gange har den forventede innovation været en stor fiasko, men til gengæld ført til overraskende nye radikale opdagelser, som man ikke have tænkt på forinden.

## Innovationens vilkår

Generelt er det sådan, at chok og store trusler ofte leder til nye måder at se på. Nye perspektiver leder af og til frem til innovation. Forandringer sker, når en person eller en organisation når til en tærskel for, hvor stor meget trussel og hvor meget utilfredshed, man vil finde sig i. Når man ikke kan acceptere status quo, bliver man nødt til at finde nye veje, der kan tilfredsstille organisationen eller den enkelte. Forandringer kan også ske i situationer, hvor der viser sig så gode muligheder, at lysten til at forfølge disse overstiger den tilfredshed og magelighed, man befinder sig i.

Når man begynder at tænke ud af boksen og er åben for nye ideer, har ideerne en tendens til at formere sig. Efter at have startet idegenereringen ud i en retning, formerer og udvikler ideerne sig i forskellige retninger. Den ene drøm efterfølges af den anden og ens visioner bliver måske mere ambitiøse.

Innovationsprojekter startes ubekymret op uden kendskab til de udfordringer, der venter. På et tidspunkt møder man imidlertid en række barrierer, der udfordrer ens vision og sætter en begrænsning for det videre forløb. Det viser sig måske, at ens drømme var for optimistiske. Fejltagelser eskalerer og projektet løber ind i en ond cirkel, som det synes svært at komme ud af igen.

På dette stadie er der ofte behov for hjælp udefra til at restrukturer projektet og genfinde gejsten og troen på, at det godt kan lade sig gøre. Her er der god hjælp at finde hos innovationskonsulenter, der har erfaring med mange forskellige innovationsforløb og som der for ved, hvordan det konkrete projekt kan komme videre.

Ved at få den nødvendige hjælp og sparring fra andre brancher, kan der indhentes viden om, hvordan projektets udfordringer og barrierer kan overvindes. Meget innovation handler dybest set om, at se ens problemer på nye måder og erkende andre måder, hvorpå problemer kan løses. Der er således rigtig meget læring i en innovationsproces. Det handler om, at aflærer sin hidtidige mentale modeller mens der gradvist dannes en ny forståelse og løsning. De nye løsninger bibringes ofte ved at gøre brug af den viden og de erfaringer, som andre industrier har gjort sig.

Selvom innovation ikke kan styres systematisk, skal man dog ikke tro, at innovation kommer af sig selv. Det kræver mere end blot held, at udvikle fremtidens succeser. Chancen for succes er alt andet lige større hos dem, der har adgang til de nødvendige færdigheder og den tekniske indsigt, der omgiver innovationen. Der er imidlertid mange kilder til at opbygge viden. Viden kan opbygges ved at samarbejde med aktører fra andre brancher, som besidder kompetencer, der kan krydsbestøves med ens egne kompetencer. Der findes en række innovationsnetværk, som man kan koble sig på og lede en på vej.

## Evolutionen i innovationsmodeller

Igennem tiden har der eksisteret forskellige forståelser af hvad innovation er og hvordan innovationsprocesser skal ledes. I takt med at forståelsen for innovation har udviklet sig, er der også sket en evolution i de processer man forsøger at lede innovation med.

I tabel 1 herunder, er der vist hvordan den førende forståelse af innovationsledelse har ændret igennem tiden.

**Tabel 1: Evolutionen i innovationsledelse**

Generation	Evolutionen i innovationsledelse og måden innovation frembringes på
<b>4 generation</b>	System integration og udbredt netværkstankegang, hvor en open-innovation tankegang skaber en fleksibel og individualiseret kontinuerlig innovation og respons
<b>3 generation</b>	Parallele udviklingsmodeller, der anerkender behovet for integration med aktiviteter i den eksisterende forretning, samt partnerskab og alliancer med vigtige aktører. Det være sig bagud imod nøgleleverandører eller fremad imod kundernes behov
<b>2 generation</b>	Koblede udviklingsmodeller, der anerkender behovet for samspil mellem forskellige udviklinger, elementer, samt disse integrerede feedback-sløjfer.
<b>1 generation</b>	Simple lineære modeller, initieret og trukket af et erkendt forandringsbehov eller påduttet af den teknologiske udvikling i omverden

Tilbage i 1960'erne var det forsat den objektive og lineære forståelse, der herskede i den vestlige verden. Det smittede også af på den måde som innovationer blev frembragt på. Det var dengang, hvor industrialiseringens mange teknologiske landvindinger skulle udbredes mellem forskellige industrier. Det var en tid hvor projektledelse i sig selv var i sin vorden og hvor begrebet innovation endnu ikke var bredt anerkendt. I perioden til og med 1960'erne betragtes som **1 generation** af innovationsledelse.

I takt med at organisationerne og deres teknologier blev mere komplekse opstod **2 generations** innovationsledelse. Her erkendte man, at for at man kunne udnytte det fulde potentiale af teknologioverførsel mellem industrier, var det nødvendigt, at forstå innovationen som et element, der interagerede i et større system. Der opstod en erkendelse af, at man ikke bare kunne overføre en viden og en teknologi til en anden organisation eller industri uden at forstå, hvordan det ville påvirke systemet som helhed. 2 generations innovationsledelse er præget af en professionalisering af projektledelsen og henter stor inspiration af pro-

jektledelsens styringsværktøjer, hvor produkter, mål, og aktiviteter nedbrydes i mindre enheder, der mere overskueligt kan koordineres og samarbejdes om internt i organisationen.

Senere er den parallelle udviklingsmetode i opstået. Den betegnes som **3 generation** innovationsledelse. Denne bygger oven på de erkendelser, der blev skabt igennem 2 generationsfasen. Nu var det ikke længere nok at anvende moderne projektledelsesværktøjer. Perioden var kendetegnet ved, at konkurrencen blev globaliseret. Det blev nu muligt at have hele verden som sit potentielle marked. Men det betød også, at konkurrencen og løsningsudbuddet blev større. Man erkendte, at man ofte havde behov for at indhente viden og kompetencer ude fra og at virksomheden sjældent havde de nødvendige kapabiliteter internt i organisationen. Ligeledes blev det et tema, at tænke sin forretning ind i en større sammenhæng og værdikæde, der tilsammen udfyldte slutbrugernes behov. Med andre ord konkurreres der nu på at være en del af de værdikæder, der globalt var mest attraktive. Derfor søgte de innovative virksomheder i større grad efter alliancer, hvor man i fællesskab udviklede de bedste produkter og processer igennem hele værdikæde. Fokus blev udvidet fra tidligere, at have været på den enkelte virksomhed til, i større grad, at fokusere på hele værdikæden. Alliancer og partnerskaber gjorde det muligt, at koordinere de mange parallelle innovationsprojekter med værdikædens overordnede mål. De parallelle innovationsprojekter er forsat meget aktuelt for mange virksomheder.

Den seneste tendens er, at innovationen går imod open innovation netværk (**4 generation**). Innovationsprojekter går fra at have været hemmelige udviklingsprojekter, til i højere grad, at åbne sig op imod omverden og lade netværket omkring virksomheden deltage i innovationen. De konkrete innovationsaktiviteter er stadig koblet med interne og eksterne parallelle udviklingsaktiviteter, men nu fortæller man bredt om de problemer og barrierer, innovationsprojekter møder undervejs. Man ønsker, at invitere ukendte aktører til at byde sig til med deres viden og løsningsforslag i håb om, at de ser nye veje eller har ny viden eller teknologi, der kan være fælles værdiskabende. Der er nu tale om en form for innovativ symbiose.

Denne udvikling vil fortsætte og det vil i fremtiden ikke kun være de store globale virksomheder, som inviterer til fælles innovation. Vi ser det også hos fx Arla. Arla satser meget på Open Innovation og inviterer gerne leverandører til at indgå i Arlas produktudvikling. Eksempelvis er emballering et område, hvor Arla invitere små nye innovative producenter til at afprøve og udvikle ny emballering.

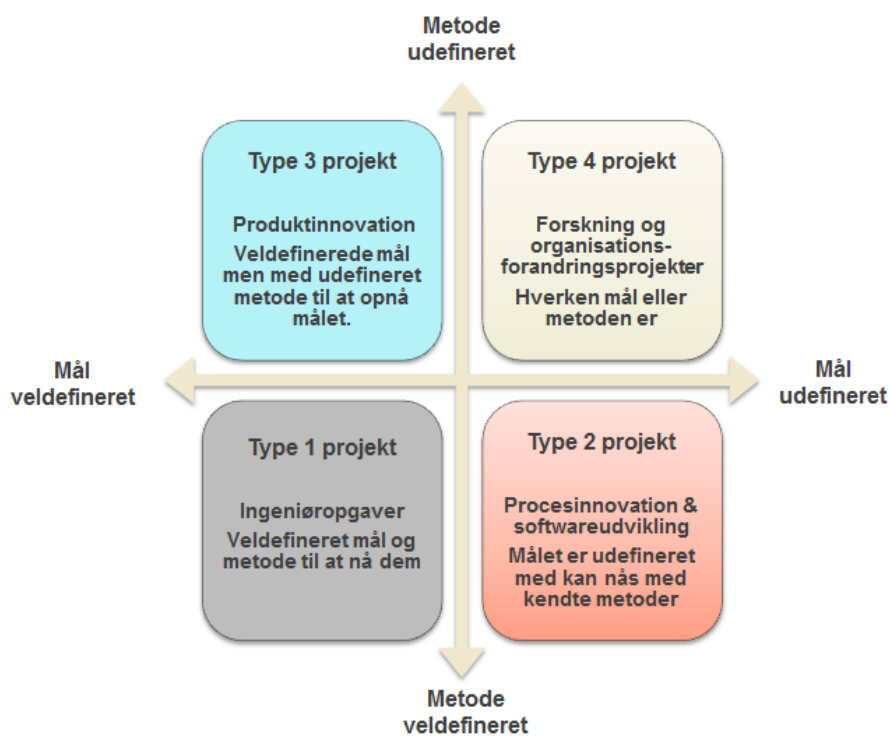
Open Innovation giver også gode muligheder for, at danske landmænd kan deltage i innovationen. Det bliver nemmere at koble sig på små og store virksomheder, der sidder inden med viden og lyst til at samskabe nye innovationer. Som fødevarereproducent er der bestemt muligheder for at være med til, at tegne fremtidens fødevarerinnovation. Det er ikke længere forbeholdt de store andelsselskaber!

## Innovationsprojekter og deres karakteristika

Et innovationsprojekt adskiller sig ved at have nogle særlige karakteristika. Projektledelsen af et innovationsprojekt må derfor indrettes efter de karakteristika, der gør sig gældende i den konkrete situation. Man kan i en vis udstrækning anvende kendte projektledelsesværktøjer, men det er selve konfigurationen af sin projektledelse og dermed valg af projektledelsesværktøjer, der skal tilpasses den konkrete virkelighed.

Figur 1 viser fire forskellige projekttyper, der adskiller sig på to parametre. Den ene parameter er, i hvilken grad projektet har et veldefineret mål. Den anden parameter er, i hvilken grad projektet kan gøre brug af

veldefinerede metoder til at nå frem til målet. Ledelsen af et innovationsprojekt kan med fordel reflektere over hvilke type innovationsprojektet tilhører. Det kan give indspil til hvordan projektet skal konfigureres.



Figur 1: Projekttyper og deres karakteristika

**Projekttype 1** er de almindelige ingeniørprojekter, hvor formål og leverancen er veldefineret og specificeret på forhånd. Med mindre ingeniøropgaven er et stort og atypisk anlægsprojekt, er der ofte en stor erfaringsbase som projektet kan trække på, når projektet skal konfigureres. Innovationsprojekter tilhører definitionisk ikke til den type projektopgaver. Ikke desto mindre tog 1 generation innovationsledelse afsæt i den forståelse og tilgang til at konfigurerer innovationsprojekter.

**Projekttype 2** er kendetegnet ved at have et udefineret mål, forstået på den måde, at man fra projektets start ikke kan definere præcist, hvordan løsningen skal se ud. Man ved godt, hvad man vil opnå på et overordnet plan, men man kan ikke på forhånd specificere leverancerne og deres funktioner. Procesinnovation og softwareudvikling er normalt underlagt disse karakteristika. Automatisering, robotteknologi, og softwareudvikling er dybest set procesinnovation, fordi programmeringen ofte bruges til helt eller delvist at automatisere arbejds- og produktionsprocesser. Tænk for eksempel på ERP systemer som SAP og Navision NAV, der systematiserer en virksomheds arbejdsprocesser. Eller tag for den sags skyld statens mange mislykkedes IT projekter som fx Amanda eller Rejsekortet. Det overordnede mål er rationalisering og derfor har man som regel en ide om hvad det er man vil forbedre. Man har en ide om at nogle interne processer kan optimeres ved at arbejde anderledes eller ved at 'sætte strøm' til en række processer. Men hvad det til sidst skal ende ud med er ofte uklart. Imidlertid findes der i dag ganske gode metoder til at lede softwareudviklingsprocesser, som fx PRINCE<sup>2</sup>. Det sammen gør sig gældende for de fleste former af procesoptimering inden for logistik og supply chain management.

Den typiske udfordring i disse projekter er, at man sjældent på forhånd kender de enkelte arbejdsprocesser i detaljer og hvordan de enkelte processer integrerer med hinanden. Derfor er udforskning og kortlægning af arbejdsprocesser en afgørende forudsætning for proces og softwareudvikling. Metaforisk kan projektypen sammenlignes med en sejlads, hvor man har gode søkort at navigere efter men hvor man endnu ikke har besluttet hvor man hen.

Inden for landbruget er Dairy Management System (DMS) et godt eksempel på, hvordan mælkeproducenters arbejdsprocesser kan overvåges, systematiseres og integreres på en måde, der giver et bedre overblik og beslutningsstøtte i hverdagen. Ligeledes er Agrosoft et veludbygget managementsystem til at styre og overvåge svineproduktionens arbejdsprocesser og værditilvækst. Megen af landbrugets fremtidige værditilvækst forventes at komme fra bedre integration af data og beslutningsstøtte til landmanden. Den enkelte landmand kan tage væsentlig del i denne udvikling ved at reflektere over, hvilke arbejdslettelser og innovationer han kunne forstille sig i fremtiden.

**Projekttype 3** er typiske de produktinnovationsprojekter, hvor man har evalueret og selekteret en række produktideer og har fundet frem til veldefinerede mål og et koncept for, hvad man vil stå med i hånden, når projektet er færdigt. Man har som regel defineret en række funktions- og specifikationskrav til produktet, som projektet skal indfri. Imidlertid ved man ikke på forhånd hvordan man skal når dertil. Vejen til målet er ukendt farvand og man har ingen søkort at navigere efter. Overført til projektsprog ved man ikke hvilke metoder og aktiviteter, der kan frembringe det endelige produkt. Man har måske kun en ringe anelse om hvilke tekniske løsninger, der kan leve op til produktets specifikationskrav.

Derfor er det ofte en udfordrende opgave at lede produktinnovationsprojekter, fordi man ikke har standardiserede projektmodeller at støtte sig til. Der er i høj grad tale om at man forsøger sig frem med forskellige prototyper igennem en trial and error proces.

Landmænd står ofte svagere i produktudviklingen, fordi de igennem mange år har overladet produktudviklingen til andelsselskaberne. Mange landmænd har derfor ikke en stor erfaringsbase at trække på. Fordele-  
ne er til gengæld, at konkurrencen er tilsvarende lavere.

**Projekttype 4** er projekter, hvor hverken mål eller metode er defineret. Det gør sig bl.a. gældende inden for grundforskning, hvor man ikke aner, hvad et forsøg ender ud med. Her ender man måske ud med en anden opdagelse end man havde forventet fra forsøgets start.

Organisationsudvikling hører også til i denne kategori. Forandringer i organisationer er en så kompleks opgave, at man ikke kan køre et forandringsprojekt efter en fast skabelon. I tilfælde af at et innovationsprojekt involverer organisationsudvikling eller aktiviteter af forskningsmæssig karakter, vil innovationsprojektets mål og metoder hurtigt blive undefinerbare i detaljen. Derfor vil det være underlagt vilkårene i projekt type 4.

## Kernekompetencer i innovationsledelse

Ved at studere de forskellige rutiner, virksomhederne anvender, når de innoverer, fremkommer der et billede af nogle gennemgående kernekompetencer, som synes at have betydning for succesfuld innovationsledelse.

I tabel 2 er der listet en række kompetencer, som øger chancen for at få succes med ledelsen af innovationsprocesser.

**Tabel 2: Innovationsledelsens kernekompetencer**

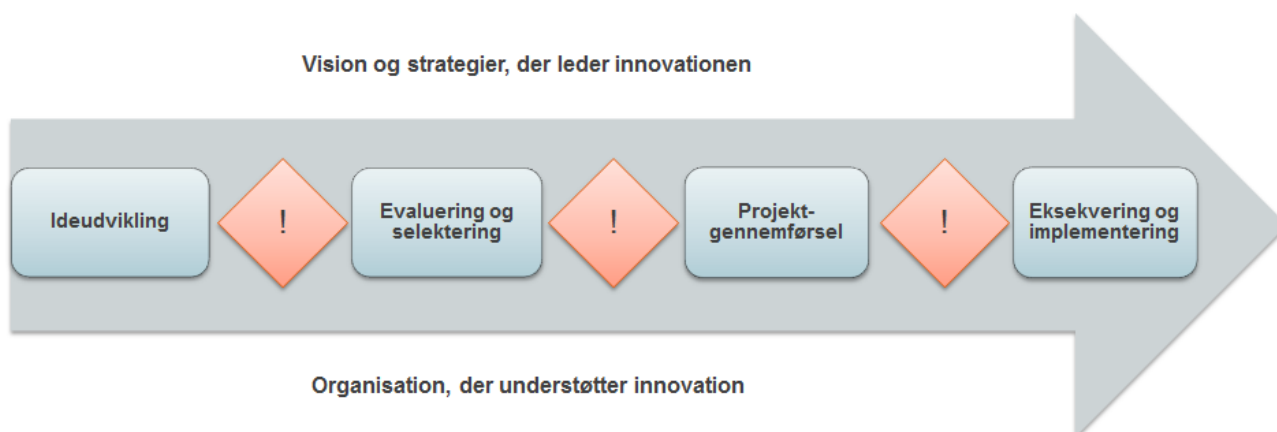
<b>Grundlæggende evne</b>	<b>Bidrager til at kunne...</b>
Erkendelsesevne	Scanne omverden for tekniske og økonomiske formodede hints, trends og tendenser, der forventes at medføre forandringer i markedet
Holde strategiske retning	Sikre en god sammenhæng mellem den overordnede virksomhedsstrategi og den potentielle forandrings- eller innovationsproces, som man overvejer.
Hvervning	Erkende begrænsningerne af virksomhedens egen teknologiske base og formåen og være i stand til at koble sig på eksterne ressourcer af viden, information, udstyr, etc. Det indebærer også at kunne overføre teknologi fra eksterne kilder ind i egen virksomhed og koble den til relevante interne aktører i virksomheden
Videns udvikling	Besidde evnen til at kunne udvikle og skabe visse aspekter af teknologisk kompetence gennem interne forskning og udviklings aktiviteter.
Udvælgelsesevne	Udforske og udvælge de bedste indsatser, som adresse omverdens tendenser, men også er i overensstemmelse med strategien og virksomhedens teknologiske base og interne ressourcer etc.
Eksekvering	Lede innovations- udviklingsprojekter fra idestadiet helt igennem til markedsmæssig og finansiell succesfuld gennemførelse.
Implementering	Lede forandringer af såvel teknologiske så vel som organisatoriske og at sikre, at forandringsvisionen accepteres og tages effektivt i brug
Indlæringsevne	Reflektere omkring og evaluere innovationsprocessen og identificere læringspunkter til forbedringer af rutiner
Organisationsudvikling	Indleje effektive rutiner i virksomhedens strukturer, processer, og medarbejdernes adfærd

Historien viser masser af eksempler på, hvor svært det kan være at tilegne sig kompetencerne til succesfuld innovationsledelse. Det viser sig, at kompetencerne ofte skal være ganske virksomhedsspecifikke, for at få den fulde effekt. De virksomheder, der har opbygget dem, har ofte været igennem flere fiaskoer for at få tillært sig, hvordan innovation ledes i egen organisation.

I det følgende afsnit sættes innovationsledelsens kernekompetencer ind i en sammenhæng gennem en overordnet proces til at lede innovation.

## Innovationsprojekters overordnede faser

Innovation kan betragtes som et projekt og derfor ledes som et kreativt udviklingsprojekt. I figur 2 ses en overordnet model for ledelse af innovationsprocesser. Procesmodellen er inddelt i de fire faser; ideudvikling, evaluering og selektering, projektgennemførelse, og til slut eksekvering og implementering. De fire faser er igennem hele forløbet påvirket af to omgivende forhold. Den ene er virksomhedens strategi. Den anden er virksomhedens organisationskultur.



Figur 2: Model for ledelse af innovationsprocesser

Som nævnt tidligere skal innovationen være i overensstemmelse med virksomhedens strategi. I modsat fald vil et ressourcekrævende projekt hurtigt kunne komme i modvind. I værste fald kan det true virksomhedens kerneforretning. Hvis innovationsprojektet ikke er en kritisk succesfaktor for strategien, vil projektet i presede situationer have svært ved at få allokeret de nødvendige ressourcer, og den opbakning, som det kræver for at færdiggøre projektet.

Det andet forhold er den organisation, der omgiver innovationsprojektet. Normalt er det basisorganisationen, der skal levere de fleste ressourcer og den eksisterende viden, som projektet skal arbejde på. Ligeledes skal organisationen efterfølgende integrere den nye viden og de kompetencer, som er udkommet af projektet. Derfor er det afgørende, at innovationsprojektet kulturelt er afstemt med den basisorganisation, som projektet er afhængig af. Det er vigtigt at vurdere, i hvilken grad basisorganisationen er forandringsparat og klar til at tænke nyt. Hvis basisorganisationen er meget traditionsrig, er det tvivlsomt, om den er i stand til at aflære de gamle mentale modeller og turde tænke nyt. Hvis man har en nulfejlskultur, er medarbejderne bange for at fremkomme med de nødvendige skæve ideer, der bryder med den dominerende logik. Og medarbejderne tør da slet ikke afprøve de nye ideer af frygt for fiasko. Megen innovation er og bliver en 'trial and error' proces og organisationen skal være parat til, at kaste sig ud i den usikkerhed, som innovation naturligt indebærer.

I de følgende beskrives de fire faser og de omgivende forhold nærmere.

### Ideudvikling

I innovationens første fase handler det om, at finde og udpege de trends og signaler i miljøet omkring virksomheden, der baner vejen for potentielle forandringer. Det kan være i form af nye teknologiske muligheder, som kan bringes i spil, eller det kan være ændrede krav til virksomheden eller branchen som helhed. Noget som i yderste konsekvens udfordrer virksomheden til at nytænke dens eksistensberettigelse. For

landbrugets vedkommende er miljøkrav, dyrevelfærd, omkostningsniveau, konkurrenceevne mv. typiske kilder til udfordringer. Landbrugsvirksomhedens ideer kan også nemt udspringe af dagligdagens problemer og barrierer, som medarbejderne løbende møder. Det kan være, at medarbejderne i det skjulte har gået og drømt om, at en aktivitet i stalden kunne gøres nemmere. Dovenskab er derfor ikke nødvendigvis en dårlig ting. Uden dovenskab, var der ikke udtænkt så mange smarte løsninger!

De fleste innovationer fremkommer efter et sammenspil af flere kræfter. Nogle behov stammer fra trusler og restriktioner, der medfører et krav om praksisændring. Disse kan ses som en udefrakommende pulling-effekt, der trækker i virksomheden for at få den til at ændre sig og tilpasse sig til de omgivende samfunds-krav. Andre kræfter er push-effekter, hvor virksomheden selv skubber på nytænkningen, fordi den har erkendt muligheder i for fx at markedsføre nye produkter. Det kan også være fordi den har erkendt muligheden for at producere de eksisterende produkter på en ny og mere produktiv måde.

Afgørende er det dog, at ejerlederen iværksætter og sponsorerer en løbende ideopsamling. Det kan han gøre ved, at opfordre til, at medarbejderne løbende tænker over problemer og udfordringer, som kan løses mere hensigtsmæssigt. Hvis medarbejder trænes til løbende at bringe ønsker, drømme, og ideer i spil, er det nemmere at koble medarbejdernes kreativitet og frembringe gode forslag til de første realistiske løsningsmodeller.

### **Evaluering og selektering**

Alle former for innovation er implicit en risikofyldt forretning. Ingen virksomheder har uendelige midler til at innovere. De færreste landbrugsvirksomheder har råd til at iværksætte flere ambitiøse innovationsprojekter. Derfor er det afgørende, at der sker en evaluering og selektering af de ideer, der fremkommer. Når medarbejderne har udarbejdet forskellige løsningsforslag på et problem, der har et stort løsningspotentiale, er der behov for, at man evaluerer de enkelte løsningsforslags sandsynlighed for succes. Dernæst at estimere hvad de kræver af ressourcer og kompetencer mv. Det indbefatter også, at man vurderer det efterfølgende potentiale eller marked for innovationen. Hvis man ikke har evnen og ressourcerne til at markedsføre en oparbejdet viden, er der måske mulighed for, at sælge sin viden til en partner i den agroindustrielle branche. Alternativt kan der være mulighed for, at gå i partnerskab med inventarproducenter mv. om at udvikle og markedsføre et produkt eller service?

Landbrugsvirksomhedens forretningsmodel er sjældent lagt an på innovation som en kerneaktivitet. Det betyder, at medarbejdernes arbejdsdag er fyldt med andre aktiviteter, der er afgørende for virksomhedens økonomiske succes. Derfor er der naturlige grænser for, hvor meget man kan allokere de eksisterende medarbejderressourcer til et innovationsprojekt. Man skal derfor vurdere, hvilke kompetencer innovationsprojektet kræver og overveje, hvor man finder disse ressourcer og kompetencer.





Figur 3: Selektionsfasen tre store spørgsmål

I figur 3 ses selektionsfasens tre hovedspørgsmål. Det første spørgsmål som skal besvares er, i hvilket omfang, der er teknologisk viden i andre brancher, som kan inddrages i egen innovationsudvikling. Det kan være teknologier, der sat ind i en ny sammenhæng, løser nogle af de udfordringer, som innovationsprojektet står med. Ligeledes skal selektionen underbygges af en markedsanalyse, der begrundet hvilke markeds muligheder, innovationen tilfører virksomheden.

Det andet spørgsmål, der skal besvares, er, hvilke kompetencer innovationsprojektet nødvendigvis må tilføres for at nå i mål. Dernæst skal det besvares, hvordan virksomheden vil erhverve sig disse kompetencer og hvordan den i øvrigt vil oparbejde den nødvendige videnbase.

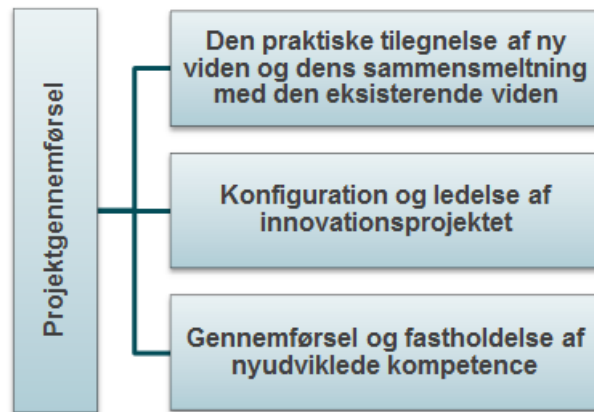
Det afsluttede spørgsmål er en endelig begrundelse for at iværksætte eller forkastet projektet. Med den ny viden i hånden, skal man genoverveje, om det udvalgte innovationsprojektet forsat er i overensstemmelse med virksomhedens strategi.

Mange studier har vist, at fejlslagne produktinnovationer ofte skyldes, at man har forsøgt at lancere produkter, som ikke har været i overensstemmelse med den kompetencebase, som er indlejret i basisorganisationen. Det er derfor vigtigt, at der er - eller opbygges - de fornødne kompetencer undervejs, og at disse i øvrigt matcher den øvrige strategi.

### Projektgennemførelse

Efter at have opfanget nogle udviklingsideer og besluttet at iværksætte et strategisk innovationsprojekt, er det nu tid til at føre beslutningen ud i praksis. Projektgennemførelsens nøgleudfordringer kan ses i figur 4.

I takt med at projektet erkender uforudsete udfordringer og barrierer, tillærer projektet sig erfaringer og ny viden. Måske viser det sig, at der er behov for andre teknologier eller, at der er brug for at gøre brug af andre videnbaser end først planlagt. Den ny viden skal indlejres i og sammensmeltes med den eksisterende videnbase, så det kommer projektet og basisorganisationen til gavn.



Figur 4: Implementeringsfasens hovedudfordringer

Konfiguration og ledelse af projektet er kernen i innovationsprocessen. Den rette konfiguration og projektledelse vil afhænge af hvilken form for projekt, der er tale om. Her skal det vurderes hvilke karakteristika, der gør sig gældende i projektet. Dernæst skal man beslutte sig for, hvordan man vil lede projektet. Som nævnt tidligere i relation til figur 1, kan der hentes inspiration fra andre innovationsprojekter inden for samme projektkategori.

Implementering og fastholdelse af innovationen er også en kritisk faktor for succes. Er der fx tale om produktinnovation, er en af de store barrierer at få produktet ud på markedet og ind i kundernes bevidsthed. Kundernes adoption af et nyt produkt kræver ofte en større marketingsindsats.

Er der tale om intern procesinnovation eller kræver en produktinnovation ændringer af interne arbejdsgange, skal der også implementeres nye arbejdsgange i basisorganisationen. Organisationsudvikling kan være en større opgave, da mål og metode er udefinerede jf. figur 1. Ofte kan man dog hente hjælp hos eksterne organisationskonsulenter, der kan hjælpe med at implementere og fastholde de nye arbejdsprocedurer og integrere innovation i basisorganisationen.

## Konklusion

Når en landbrugsvirksomhed skal igangsætte og lede en innovationsproces, må den først og fremmest gøre sig nogle tanker om sit eget mentale mind-set om innovation. For det andet må virksomheden forholde sig til, hvilke kompetencer innovationen kræver. Hvilke kompetencer råder virksomheden selv over, og hvilke kompetencer skal der tilføres udefra? For det tredje skal virksomheden forholde sig til, hvordan den vil gennemføre innovationsprojektets fire overordnede faser og gå på jagt efter mere detaljerede metoder og processer til at facilitere innovationsprojektet.