

Idemageri som afsæt for vækst

– to metoder til at organisere omsætningen af viden og kompetence til forretningsideer med vækstpotentiale

af partner Adam Grønlykke Møllerup, amo@competencehouse.dk,
Competencehouse A/S

Resume

I denne artikel gives der et praktisk perspektiv på hvordan iværksætterspirer kan skabe værdi ved at udvikle forretningsideer med vækstpotentiale. Udgangspunktet er, at iværksætteri består af to elementer; den gode ide samt realiseringen af den.

Der argumenteres særligt for vigtigheden af et systematisk arbejde med at kommercialisere iværksætterspirernes viden – dvs. med at omsætte den praktiske viden til værdi. Og der argumenteres for det afgørende i den systematiske inddragelse af netværk.

Med baggrund i erfaringer fra flere projekter forestået af Competencehouse, præsenteres Idemageren og Vækstkompasset – to gennemprøvede værktøjer til både generering, udvikling og realisering af forretningsideer.

1. En praktisk tilgang

Erfaring fra iværksætteri

Denne artikel er funderet i erfaringerne fra Competencehouse's arbejde med iværksætteri – og særligt arbejdet med udviklingen af praktiske værktøjer til at understøtte iværksætterspirers udvikling af perspektivrige forretningsideer.

Med afsæt i HR-udvikling

Competencehouse's kerneforretningsområde er udvikling af webbaserede værktøjer til at understøtte de løbende, bløde HR-processer. Competencehouse har, som aflægger herunder, gennem en række forskellige tiltag over flere projekter, stimuleret iværksætterlyst og iværksætterevner.

4.5. Idemageri som afsæt for vækst

Tilgangen er et udgangspunkt i state-of-the-art-viden om iværksætteri og innovation – men med vægten på omsætningen til det praktiske og det lettilgængelige.

1.1. En ny dagsorden

Danske virksomheder må i stigende grad erkende at netværkssamfundet angiver nye præmisser for at agere kommercielt. Produktcykler mindskes, markeder udvides, konkurrencen intensiveres og branchestrukturer radikaliseres. Globaliseringens implikationer er langsomt, men støt, ved at sive ind.

Pirret af nye dimensioner

Dette giver muligheder: Verden er i opbrud. Verdensmarkedet lukker danske arbejdspladser ned, men pirrer os samtidig med nye dimensioner af forretning. Dette tvinger os til at skærpe: Hvor ligger vores forcer? Hvordan udnytter vi bedst det vi kan? Hvordan skal vi agere?

Iværksætteri på dagsordenen

Iværksætteri – det at opstarte egen virksomhed – er i denne forbindelse kommet på dagsordenen. Særligt innovationsdelen – iværksætteri, der kommerialiserer ny viden på et marked – er interessant.

Ud fra en nationaløkonomisk betragtning spiller det dog umiddelbart ingen rolle om værdien skabes i eksisterende eller i nye virksomheder. Og meget peger på at højteknologiske virksomheder – foruden deres lavere succesrater – i mindre grad resulterer i øget beskæftigelse end mere lavteknologiske iværksættervirksomheder.

Innovation er nytænkning og kommerialisering

Der er derfor grund til at præcisere hvad vi mener med innovation. Innovation er i sin kerne kombinationen af nytænkningen og den vellykkede kommerialisering på et marked.

Men innovation behøver ikke at være hverken højteknologisk eller produktorienteret. Også serviceinnovation, procesinnovation og social innovation er udvidelser af et snævert innovationsbegreb.

Iværksætteri og entusiasme

Stimuleringen af iværksætteri foregår på flere niveauer. På det abstrakte holdningsniveau forsøges det ad flere veje, at skabe en større entusiasme omkring opstart af egen virksomhed.

På finansieringsniveauet prioriteres især de højteknologiske innovative forretningsideer. Og på det praktiske rådgiv-

Flere typer innovation

ningsniveau er det især de grundlæggende administrative elementer omkring realiseringen af en på forhånd givet forretningside, der lægges vægt på.

I nedenstående vil jeg koncentrere mig om udviklingen af forretningsideen. Dette kan ske både indenfor eksisterende virksomheder eller det kan ske gennem opbygningen af nye virksomheder, dvs. gennem iværksætteri. Eller i mellemliggende varianter. Det kan foregå gennem forskellige typer innovation – eller det kan foregå blot gennem læsning af muligheder for at realisere rentable forretningsideer.

Det centrale er ikke etiketten – men indsatsområdet og de metoder der arbejdes med.

**1.2. En model for at tænke og arbejde
entreprenant**

Denne artikel træder et skridt baglæns for at kunne træde tre frem. Iværksætteri er kombinationen af to elementer:

Om at få og realisere ideen

For det første er der tale om en eller flere personer, der har fået en forretningside. For det andet er der tale om at en eller flere personer realiserer denne forretningside.

Ide-fasen

I dag eksisterer der en betydelig opmærksomhed på de dele af forretningsudviklingen, der ligger efter ide-fasen. Vi konstaterer et grundlæggende behov for at dreje opmærksomheden mod udviklingen af de gode forretningsideer. Ikke blot indenfor forskningstung højteknologi, men indenfor et bredere spektrum af brancher. Med andre ord er der grund til at udforske, hvordan vores praktiske viden kan omsættes til kommercialiserbare forretningsideer? Og hvordan vi kan facilitere realiseringen af disse forretningsideer?

Det er således ikke blot i sig selv interessant at konstatere, at der er behov for nye måder at tænke forretning på, nye måder at være innovativ på, eller nye måder at være entreprenant på.

Det interessante er, at diskutere metoderne til hvordan man gør.

Lukkethed omkring innovation

Det er her værd at bide mærke i, at de entreprenante og innovative faser i forretningsudvikling typisk er omgærdet af stor lukkethed. Dette kan naturligt skyldes virksomhedernes ønske om at beskytte deres strategisk vitale udvikling af forretningsområder. Men det kan også betragtes som

4.5. Idemageri som afsæt for vækst

et symptom på et område, hvor der kun i begrænset udstrækning samles op på de fælles erfaringer der kunne gøres, og hvor normen er hellere at undlade at udstille sine fejl, end at lære kollektivt af dem.

En kollektiv proces

Iværksætterier bør ikke tænkes som en individuel, men som en kollektiv proces. En ide kan udvikles i en enkelt persons hoved – men gør det oftest ikke bedst. En virksomhed kan måske etablere sig alene med basis i iværksætterens egne ressourcer – men gør det oftest ikke bedst.

Iværksætterier foregår mest effektivt i netværk. En virksomhed startes op i netværk af forskellige interessenter, der hver især kan bidrage med forskellige elementer. Derfor er det helt afgørende at tænke de sociale netværk med, når man vil udvikle værktøjer til succesfuldt iværksætterier.

2. En værktøjstilgang

Når udfordringerne er formuleret, er vejen banet for de mere konkrete metoder hvorpå de kan imødegås.

2 værktøjer

I det følgende gennemgås to konkrete værktøjer til hhv. at generere og udvikle nye forretningsideer og til at fremme mulighederne for at realisere dem.

Disse to værktøjer er naturligvis kun bud ud af palette, der kunne være – og burde være – uendeligt stor.

Udspringer af konkrete metoder

Den centrale pointe er, at succesfuld udvikling og realisering af forretningsideer ikke udspringer fra f.eks. unikke iværksættergener men snarere fra konkrete metoder, der kan opstilles med udgangspunkt i den viden vi har på feltet.

Idemageren er et værktøj til at generere og udvikle forretningsideer. Vækstkompasset sigter mod at gøre forretningsideen realiserbar og på at forbedre og skalere ideen. De to værktøjer har således forskellig fokus, men kan begge anvendes af både iværksættere og eksisterende virksomheder.

2.1. Idemageren – arbejdet med at udvikle forretningsideer

Den gode ide kan ikke sættes på formel. Men derfor kan man godt stimulere indsamling af viden, refleksioner og fantasi i jagten på gode ideer.

Praktisk hjælp til iværksætter

Idemageren er et værktøj, der sigter mod at commercialisere viden og kompetencer. Værktøjet henvender sig til individer og grupper, der er motiverede for at arbejde med at udvikle forretningsideer.

Behovet for værktøjet udsprang fra erkendelsen af, at praktisk hjælp til iværksætteri primært adresserer de praktiske problemer omkring realiseringen af et forretningskoncept.

Udgangspunktet er derfor, at iværksætteren allerede har fået den gode ide, der kan omsættes til et forretningskoncept.

Her er udgangspunktet i stedet, at der ikke er en forretningside. Herefter bliver målet at sigte på den indledende, tidlige fase og stimulere genereringen og udviklingen af gode forretningsideer.

Udviklingen af en forretningside er en søgende proces præget af usikkerhed. Dette kræver en grundlæggende anderledes indstilling, end den fastlåste målorientering, der normalt arbejdes med i en virksomhed.

Åben fokus

Typisk ved man ikke, hvor man er på vej hen. Derfor er det afgørende, at man ikke forsøger at "lukke" sit fokus, og afgrænse sig fra bestemte vinkler eller ideer. I stedet er det centralt at være systematisk åben for nye indfald, og løbende vende tilbage til sine ræsonnementer og udfordre dem. Innovationsledelse handler derfor ikke om at opnå bestemte mål, men i stedet om at skabe den gode proces. Det betyder bl.a. et øget arbejde med regler for social interaktion.

Systematisk arbejde med viden

Som det er blevet påpeget konsekvent i de seneste års forskning ligger kilden til udvikling af rentable forretningsideer – både indenfor og udenfor eksisterende virksomheder – i indsamling og bearbejdning af viden. Det afgørende er her, at igangsætte et systematisk arbejde med at udforske hvad det er, man ikke ved at man ikke ved. Her ligger potentialet til nye lukrative koblinger af viden.

Procesguide

Idemageren fungerer som en procesguide, der opstiller en opgavebaseret metode til interaktion i en innovationsgruppe, der forfølger målet om at udvikle forretningsideer. Her understreges vigtigheden af at styre den sociale interaktion – hvordan der afsøges nye perspektiver samtidig med at der skabes forpligtende mål og fremadrettede arbejdsplaner.

4.5. Idemageri som afsæt for vækst

Det betyder også en særlig opmærksomhed på hvilke roller de enkelte iværksætterspirer i innovationsgruppen skal arbejde ud fra for at supplere hinanden optimalt i relation til forretningsudviklingen.

4 faser

Idemageren er samtidig et arbejdshæfte, opbygget omkring 4 gensidigt afhængige og overlappende faser, som en innovationsgruppe skal igennem:

1. Inspirationskilder

Her konfronteres innovationsgruppen med forskellige kilder, der kan inspirere til forretningsideer. Inspirationskilderne omfatter

- egne erfaringer og kompetencer, rollemøller,
- læsning/analyse af eksisterende virksomheders forretning på markedet,
- ændringer i omverdenen og
- irriterende problemer

2. Markedstjek

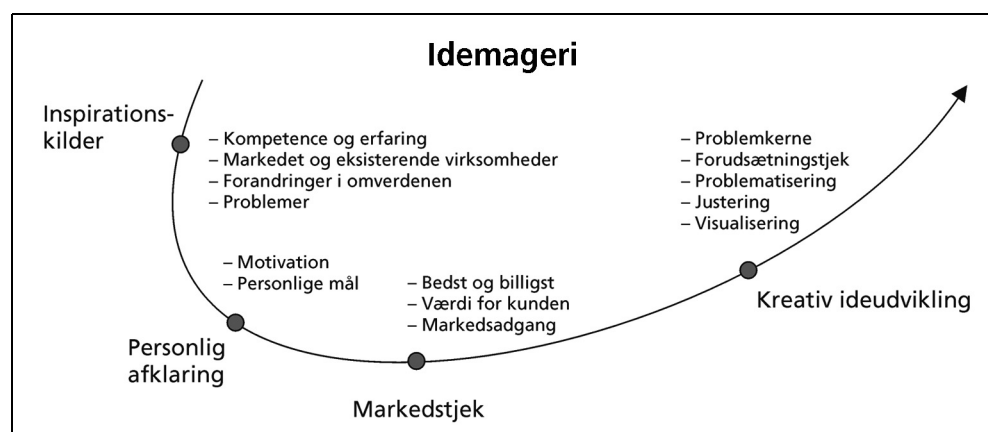
Her foretager innovationsgruppen et første markedstjek af forretningsideernes konkurrencedygtighed.

3. Motivation

Her tager innovationsgruppen pulsen på sig selv og vurderer hvor motiverede de er til at arbejde med de identificerede forretningsideer.

4. Kreativ ideudvikling

Her undersøger innovationsgruppen hvilke problemer og behov de adresserer for de fremtidige kunder og om problemerne og behovene kan anskues på andre måder, som betyder at forretningsideerne skal gentænkes.



Figur 1. Idemageri

Iterativ proces

Det skal understreges at der her er tale om en iterativ proces – der kan derfor løbende vendes tilbage til værktøjets tidligere faser med de nye erkendelser man må være nået frem til undervejs.

De foreløbige erfaringer med Idemageren peger på at iværksætterspirer med fordel kan anvende værktøjet både til grundlæggende nytænkning, men også til gentænkning af eksisterende forretningsideer.

Den særlige udfordring

Samtidig står det klart at der er en særlig udfordring for succesfuld anvendelse af Idemageren: Det er svært at holde iværksætterspirerne fra hurtigt at lægge sig fast og fokusere på en enkelt forretningside. Dette kan give en lukkethed, der hæmmer den udviklende proces – og bør derfor adresseres løbende i udviklingsarbejdet.

Idemageren er et værktøj til at styre processen om udvikling af forretningsideer. Andre kunne tilsvarende konstrueres.

2.2. Vækstkompasset – en elektronisk netværksdialog kan sandsynliggøre, skærpe og skalere forretningsideer

Udviklingen af en forretningside kræver input fra mange sider. Her er Idemageren et bud på et værktøj til at afsøge og syntetisere ideer. Men som skitseret ovenfor, er den centrale feature i succesfuldt iværksætteri, at kombinere udviklingen af en god forretningside med realiseringen af den. Her er iværksætternes netværk *den* vigtigste ressource.

Iværksætterens netværk

Iværksætternes netværk er interessante fordi de typisk:

- kombinerer en række forskellige faglige tilgange til iværksætterne og disses forretningsideer,
- kombinerer en række forskellige personlige tilgange til de fordringer iværksætterne og deres forretningsideer imødegår,
- besidder en række ressourcer, der kan være vitale for iværksætterne at aktivere i realiseringen af deres ideer samt
- åbner for adgang til "netværks netværk".

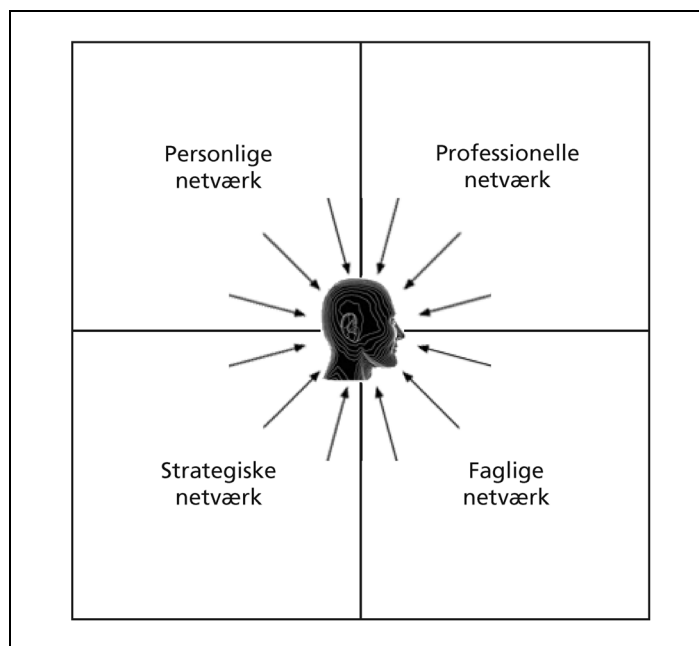
Men det kan være svært at finde den rigtige måde, at få systematisk feedback fra sit netværk.

4.5. Idemageri som afsæt for vækst

Ofte er man underlagt et stort tidspres. Og ofte kan defen- sive opfattelser af sociale normer være en hindring for en mere konsekvent udnyttelse af netværket.

Noget-for-noget netværk

Netværkets grundlæggende *noget-for-noget* skal naturligvis altid respekteres. Men dette understreger kun behovet for at arbejde konsekvent og systematisk med sit netværk.



Figur 2. Input fra iværksætterens netværk, 360° rundt.

Internetbaseret Vækstkompas

Vækstkompasset er et internetbaseret værktøj funderet i 360°-analysen, der anvendes til at forbedre mulighederne for realiseringen af en forretningside og samtidig tillader det udvalgte udsnit af netværket at udvikle videre på ideen.

Vækstkompasset er baseret på ideen om at udnytte og syn- liggøre den kvalificerede viden om iværksætterne, der fin- des omkring dem i deres respektive netværk. Dette skaber nye flerheder af perspektiver på iværksætternes forretnings- sider.

Gennem styrede processer bliver iværksætterne gjort opmærksom på deres faglige og personlige kompetencer. Her kan netværket bidrage med input til hvilke kompeten- cer, der er vitale for realiseringen af forretningsideerne – både hvad angår kendte og ikke kendte kompetencer.

Udfordrer perspektivet

Herved imødegås erkendelsen om det frugtbare i at arbejde med det man ikke selv ved at man ikke ved.

En central ide ved Vækstkompasset er at udfordre iværksætternes perspektiv og risikovillighed ved at lade netværket komme med input til hvor forretningsideernes potentialer ligger for forbedring, hvordan forretningsideen kan skaleres og tænkes endnu større op.

Figur 3. Skærbillede fra vækstkompasset

Vækstkompasset fungerer konkret således at iværksætteren udvælger en række centrale personer fra sit netværk, som der ønskes sparring fra. Disse gennemfører herefter en styret interaktiv dialog over 4 faser i et webbaseret program, hvor iværksætteren fungerer som tovholder for styringen af processen.

Iværksætterens udbytte

Resultatet af denne proces giver iværksætteren følgende konkrete resultater:

- en prioriteret liste over personlige og faglige kompetencemæssige styrker i forhold til realiseringen af forretningsideen,
- et katalog med konkrete input fra de enkelte netværkspersoner til forbedring af forretningsideen,

4.5. Idemageri som afsæt for vækst

- et katalog med overvejelser om hvordan forretningsideen kan skaleres og udvikles til et større marked,
- et katalog over personlige bidrag, hvor netværkspersonerne angiver hvordan de hver især vil bidrage til realiseringen af forretningsideen.

Bevidsthed om kompetencer

Men samtidig er et yderligere resultat, en bevidsthed omkring hvilke kompetencer, der ikke er til stede. Vores foreløbige erfaringer tyder på at netop denne bevidsthed, er afgørende for hvordan der organiseres en succesfuld opstart.

Herudover er det et entydigt indtryk at værktøjet fungerer som en fundamental øjenåbner for værdien af systematisk anvendelse af netværket i udviklingen af forretningsideer.

Vækstkompasset er således en ud af mange måder at arbejde med inddragelse af sit netværk på.

3. Konklusion

Vi skal anvende viden

Viden- eller netværkssamfundet kræver at vi løbende er i stand til at anvende vores viden til at skabe værdi. Dette er samtidig nøglen til udnyttelse af nye forretningspotentialer.

At omsætte viden og kompetence til forretningsideer, er et spørgsmål om tillæring af en metode. Dette kræver et systematisk arbejde og en øget opmærksomhed på de særlige krav, der stilles til procesledelse. Det centrale er at koble tilgængelig viden på nye måder, der skaber værdi.

Social proces

Dette er en social proces, hvor styrede, komplementære input samt optegning og afdækning af huller i iværksætterspirernes fælles viden, er formen. I denne proces kan værktøjer med fordel understøtte både reglerne for den sociale interaktion, men også animere refleksioner og kreativ forretningsstænkning i jagten på gode ideer.

Både i arbejdet med udviklingen af forretningsideer, såvel som i arbejdet med realiseringen af forretningsideer, er sociale netværk den vigtigste ressource. Det er helt afgørende for iværksætterspirer at lære at bruge de ressourcer, der ligger i netværk.

Fasthold vækstperspektiv

Samtidig tilsiger erfaringen, at det er vigtigt at fastholde vækstperspektivet hos iværksætterspirer. Forretningsideer bør tidligt tænkes store og skaleres. Her kan inddragelsen af netværk være en god affyringsrampe.

Idejagt og -skalering Competencehouse har udviklet værktøjer til både idejagt og -skalering. Idemageren opstiller en proces for udvikling af forretningsideer. Vækstkompasset udnytter netværket i forbedringen og skaleringen af en forretningside.

4. Om forfatteren

Adam Grønlykke Møllerup (f. 1978) er partner i Competencehouse A/S og har en baggrund som cand.scient.adm. fra Roskilde universitetscenter, med studier bl.a. ved Frankrigs Institut d'Études Politiques. Adam har været central for udviklingen af både Idemageren og Vækstkompasset, såvel som i den følgende anvendelse af værktøjerne. Gennem styringen af iværksætterprojektet Skift spor med vilje, er tankerne bag de to værktøjer blevet gennemarbejdet. Adam har desuden specialiseret sig i organisering af digital forvaltning. Adam holder foredrag om både iværksætteri og innovation samt digital forvaltning.

4.5. Idemageri som afsæt for vækst
