

# Styrkelse af intraprenørskab gennem innovationsstrategiimplementering

## Læringer fra et aktionsstudie

Annabeth Aagaard

### Abstract

Den globale konkurrence og udviklingen i teknologier, markeder og kunders krav sætter streg under vigtigheden af virksomheders evne til effektiv produktudvikling og innovation. Flere og flere virksomheder vælger derfor i stigende omfang at implementere innovationsstrategier og arbejder strategisk med innovation for at styrke intraprenørskab og innovativ aktivitet, og dermed virksomhedens vækst- og fremtidspotentiale. Helt konkret udfordres mange organisationer af en svag pipeline og indgang af idéer, hvilket resulterer i dårlige innovationspræstationer. Her viser forskningen, at der er en klar sammenhæng mellem virksomheders evne til at generere, indhente og udvikle idéer og virksomhedens innovationspræstation.

Denne artikel har til formål at undersøge og vise, hvordan virksomheder i praksis kan arbejde mere målrettet med deres innovationsstrategier og herigennem styrke intraprenørskab især i virksomheders forreste del af innovationsprocessen – også kaldet front end innovation (FEI). Igennem et 3-årigt aktionsstudie undersøges udvikling og integration af en innovationsstrategi med det formål målbart at øge medarbejdernes intraprenørskab i front end af innovationsprocessen.

Artiklen konkluderer på baggrund af aktionsstudiet i en farmaceutisk casevirksomhed, hvilke elementer der er afgørende for succesfuld integration af strategisk innovation og innovationsstrategier, samt hvilke praktiske læringer aktionsstudiet rummer for andre organisationer.

### Indledning

Det globale innovationspres på virksomheder har medvirket til, at mange organisationer i større omfang aktivt understøtter og arbejder med intraprenørskab og intern iværksætteraktivitet (Dess et al., 1999). En virksomheds evne til at højne intraprenørskab er kritisk for virksomhedens muligheder for at innovere og skabe nye løsninger (Shabana, 2010). Samtidig er virksomheders evner til at stimulere innovation afhængig af den mængde af potentielle idéer, som er klar til at blive

indført i produktudviklingsprocessen (Brennan & Dooley, 2005). Her spiller intraprenører en central rolle i udviklingen af idéer, innovation og innovative virksomheder (Stull & Aram, 2010).

Flere forskere peger på vigtigheden af effektive processer i generering og udvikling af idéer, kaldet front end innovation (FEI), og indikerer, at front end innovation processer har det største potentiale for at forbedre innovation, og vel og mærket med den mindste indsats (Nobelius & Trygg, 2002; Perttula, 2004; Williams, 2007; Backman, 2007). En voksende mængde research foreslår derfor, at virksomheder proaktivt bør øge medarbejdernes intraprenørskab og innovative aktivitet i den forreste del af innovationsprocessen for at styrke chancerne for at udvikle succesfulde innovationer (Reinertsen, 1999; Boeddrich, 2004; Stull & Aram, 2010). Innovationsstrategier foreslås af flere forskere som et vigtigt redskab til understøttelse af innovation (Oke, 2002; Adams et al., 2006; Igartua, 2010). Det forudsættes dog i studiet (som denne artikel bygger på), at innovationsstrategier også kan målrettes optimering af virksomhedens front end aktiviteter, hvilket er artiklens fokus. Det spørgsmål, som artiklen ønsker at besvare er, »hvordan kan en virksomhed aktivt understøtte intraprenørskab i FEI gennem implementering af en innovationsstrategi«.

Den farmaceutiske industri er valgt som udgangspunkt for aktionsstudiet, idet denne branche står over for konkrete innovationsudfordringer og rummer nogle specielle karakteristika, som påvirker innovationsprocessen. Farmaceutisk FEI består af research og discovery processen, og varer typisk op til fem år, hvor hele R&D processen tager op til ti år eller mere. De totale omkostninger ved udvikling af et nyt medikament løber nemt op på \$1,7 milliarder (Herson, 2005). Samtidig er farmaceutisk produktudvikling reguleret kraftigt af eksterne autoriteter, såsom The American Food and Drug Administration (FDA), som kræver omfattende dokumentation, tests og screening af alle medikamenter, der udvikles og som forventes at blive lanceret på det amerikanske marked. Usikkerhedsmomentet og den økonomiske risiko ved farmaceutisk innovation er anseeligt. En nyopdaget terapeutisk agent med et stort salgspotentiale, en såkaldt 'blockbuster', bærer stadigvæk 90 % risiko for at fejle (Duyck, 2003).

Ifølge Herson (2005) er antallet af ansøgninger fra medicinalfirmaer til reguleringsorganer for nye molekyler enheder (medikamenter) faldet på verdensplan siden 1997, hvor omkostningerne til medicinsk forskning i samme periode har været stigende (pwc, 2007). Eftersom udviklingen af lægemidler fortsat bliver mere og mere risikabelt og omkostningsfuldt (Schmid & Smith, 2005) er researchafdelingerne i stigende grad tvunget til hurtigere at levere stærkere lægemiddelkandidater til effektiv udvikling af nye medikamenter, så produkterne hurtigere kan lanceres på markedet og tjene de store investeringer hjem. Dette udfordrer organisationerne og processerne omkring den farmaceutiske FEI og understreger behovet for aktivt at understøtte intraprenørskab og FEI på en ny og målrettet måde.

### Teorier om intraprenørskab, FEI og innovationsstrategier

Intraprenørskab som begreb blev oprindeligt introduceret i Burgelmans afhandling fra 1983<sup>1</sup> og blev senere præsenteret i Gifford Pinchots bog fra 1985, »Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur«. Intraprenørskab er idag et anerkendt udtryk for iværksætteraktivitet indenfor virksomhedens rammer. Der hersker dog en vis begrebsforvirring omkring intraprenørskab (Pinchot, 1985), entreprenørskab (Schumpeter, 1942, Acs & Audretsch, 2011) og corporate entrepreneurship (Burgelman, 1983; Covin & Miles, 1999), hvilket reelt er et udtryk for udviklingen i tilgangene til innovation og de forskellige vinkler, der i dag er på iværksætterbegrebet.

Generelt omhandler entreprenørskab den slags iværksætter, som gennemføres uden for eksisterende virksomheders rammer, og som opstår i etableringen af nye virksomheder. Derimod omfatter intraprenørskab iværksætter, inden for eksisterende organisationer, hvorved ledere og medarbejdere agerer på måder, som sikrer udviklingen af nye produkter og forretningsmuligheder (Carland & Carland, 2007). I denne sammenhæng defineres en intraprenør som »*en person, der fokuserer på innovation og kreativitet, og som forvandler en drøm eller en idé til en rentabel forretning inden for det organisatoriske miljø*« (Pinchot, 1985).

Forskningen præsenterer flere vigtige faktorer til styrkelse af intraprenørskab i en virksomhed. Eksempelvis præsenterer Hamel (2002) en omfattende intraprenørskabsmodel, hvor især innovationskulturen i organisationen anføres som en kritisk faktor. Derudover nævnes tre andre komponenter som vigtige for innovationsaktivitet: 1) den rolle, som selvstændige intraprenører spiller i virksomheden, 2) innovation som en kompetence, som medarbejdere og ledere i organisationen er uddannet i, samt 3) innovation som en proces, der sikrer, at ideer gradvist udvikles.

Studiet af Shull & Aram (2010) understreger, at medarbejderne især opfatter ledelsens tillid til dem som en væsentlig faktor, der påvirker deres vilje til at engagere sig i intraprenøriel adfærd. Samtidig opfordrer nogle forfattere til nye organisatoriske former, der understøtter intraprenøriel praksis blandt ledere og frontlinjemedarbejdere (Chakravarthy & Gargiulo, 1998; Kuratko et al. 2005), mens andre anbefaler specifikke strategier, der skaber en kultur, som fremmer risikovillighed, innovation og eksperimentering (Kuratko, et al., 1993).

Ingen innovation er mulig uden de kreative processer, som markerer front end innovation-processen, og som inkluderer identifikation af vigtige problemer og muligheder, informationsindsamling, generering af idéer og undersøgelse af disse idéers validitet (Dyck & Allen, 2006). Generelt defineres FEI (Front End Innovation) som de aktiviteter, der kommer før den formelle og velstrukturerede produktudviklingsproces (Koen et. al., 2002) eller som »*perioden mellem, hvornår en mulighed først opdages, og til en idé er klar til udvikling*« (Kim & Wilemon, 2002, s. 269).

Front end innovation er blevet studeret i årevis, men betragtes stadigvæk i litteraturen som et svagt led i virksomhedernes innovationsproces, hvor adskillige studier påpeger vigtigheden af FEI for virksomheders innovationssucces (f.eks. Dwyer and Mellor, 1991; Shenhar et al., 2002; Reid & Brentani, 2004; Verworn et al., 2008). Eksempelvis fandt Cooper og Kleinschmidt (1994: 26) i deres studie frem til, at »den største forskel mellem vindere og tabere kunne findes i kvaliteten af aktiviteterne, som lå før produktudvikling (FEI)«. Ligeledes kalder Reid og Brentani (2004: 170) front end of innovation »roden til succes«, hvilket deres studie viste især var gældende for virksomheder, som er involveret i radikal produktinnovation. Faktorer såsom kvalitet og omkostninger fastlægges for det meste i FEI, og det er også i den forreste del af innovationsprocessen, at man bestemmer, hvilke idéer og projekter der skal arbejdes videre med. Derfor har FEI og de beslutninger, der træffes her, stor indvirkning på hele innovationsprocessen (Verganti, 1999) og virksomhedens fremtidige vækstpotentiale.

Processen med at gøre virksomheders FEI mere håndterbar og samtidig mere kreativ er en udfordring for mange virksomheder (Stevens et al., 1999). Kreativitet i sig selv vil bare føre til en bred vifte af uudnyttede ideer med kun ringe sikkerhed for resultater. Derfor bør innovation være bevidst i organisationen og støttes af processer og en hensigtsmæssig kultur (Perttula, 2004). Denne diskussion indfanger det innovationsdilemma, som mange virksomheder oplever mellem effektivitet og innovation. Der er derfor brug for redskaber, der evner at koble begge aspekter af en effektiv, innovativ og intraprenøriel front end proces.

Et potentielt redskab hertil er innovationsstrategier. Adskillige forskere har dokumenteret de positive innovationseffekter ved implementering af innovationsstrategier (f.eks. Clark & Wheelwright, 1995; Lynn & Akgun, 1998; Englund & Graham, 1999; Alves, 2005; Morgan & Berthon, 2008). Disse forskere påpeger, at innovative aktiviteter skal gives en strategisk retning, for at virksomheder kan maksimere fordelene af tidligere innovationer. At en virksomhed nedfælder og kommunikerer en innovationsstrategi eksplicit, har flere positive effekter på FEI. For det første giver innovationsstrategien en rettesnor for arbejdet med de strategiske innovationsspørgsmål, såsom markeder og færdigheder, der skal udvikles for at kunne efterleve virksomhedens strategiske mål for innovation (Lester, 1998). For det andet kan strategisk planlagte projekter give virksomheden mulighed for at drage fordel af syngien mellem parallelle innovationsprojekter (Rothwell, 1992).

Virksomhedens forretningsstrategi afspejler de prioriteringer og værdier, der er i organisationen, hvilket derfor har en indirekte virkning på prioritering af kreativitet og innovation (Martins & Terblanche, 2003), men en forretningsstrategi er ikke nok til at understøtte innovation, hvorfor en eksplicit innovationsstrategi anbefales (Morgan & Berthon, 2008).

En innovationsstrategi skal definere målsætningerne for den innovative indsats i forhold til organisationens overordnede strategi. En innovationsstrategi bør også fokusere og integrere holdindsats og støtte innovation gennem konkrete aktivite-

ter (Cooper, 1999). Ligesom en innovationsstrategi er med til at sikre virksomheden imod en kortsigtet lav risiko-profil.

Innovationsstrategien kan også understøtte innovative projekter rettet mod specifikke, profitable markedssegmenter samtidig med at projekter, der bygger på grundlæggende udviklingsaktiviteter også prioriteres (Wind & Mahajan, 1997). Samtidig giver innovationsstrategier mulighed for at finansiere de mere radikale projekter med profitten fra de mindre risikofyldte produktforbedringer (Zirger, 1997).

Endelig kan arbejdet med en innovationsstrategi, der understøtter en produktportefølje af både inkrementielle og radikale projekter, bidrage direkte til virksomhedens innovationsfærdigheder, idet R&D-teams, som er involveret i både inkrementielle og radikale projekttyper er observeret til at være mere vellykkede end R&D-teams, som kun arbejder med den ene type innovationsprojekter (Kleinschmidt & Cooper, 1995).

Den mangeårige R&D-proces i den farmaceutiske industri fremmer behovet for porteføljeplanlægning, så virksomhederne konstant har en pipeline af idéer klar til videreudvikling. Her kan innovationsstrategier og innovationsmål potentielt være med til at guide og målrette den farmaceutiske innovation endnu mere effektivt end traditionelle forretningsstrategier. Især målklarhed om, hvad virksomheder ønsker at opnå med innovation, hjælper medarbejderne til at handle på en mere målrettet og innovativ måde (Martin & Terblanche, 2003) og andre studier peger også på, at klart specificerede strategiske mål ofte styrker folks kreativitet (Amabile 1998).

## Metode

Det aktionsorienterede casestudie design er valgt som metode til undersøgelse af, hvordan farmaceutiske virksomheder aktivt kan understøtte intraprenørskab i FEI gennem udvikling og implementering af en innovationsstrategi. Kendetegnende for aktionsforskningen er, at der lægges vægt på forskning, der er handlingsorienteret og som fører til ændringer. I aktionsforskning er det forskerens rolle at undersøge »mønstre af forandringer« og virkningen af læreprocessen (Alexander et al., 2003). Denne artikel er skrevet på baggrund af et tre-årigt ph.d.-studie udført sammen med H. Lundbeck A/S, som er en dansk baseret farmaceutisk virksomhed med speciale inden for sygdomme i centralnervesystemet (depression, skizofreni, Alzheimer og Parkinson). Grundet fokuset på front end af innovationsprocessen er casevirksomhedens research divisioner udvalgt, da de udgør FEI inden for farmaceutisk innovation.

Den praktiske aktionsforskningsproces er inspireret af Moss et al. (2007) og består i fire faser: 1) Kortlæg innovationsudfordringer, hvilket er foretaget gennem observationer og firs interviews med medarbejdere og ledere fra H. Lundbeck's research-divisioner, 2) Planlæg handlinger, hvilket er gjort på baggrund af en innovationsstrategi-workshop og udvikling af divisionernes handlingsplaner,

3) Gennemfør handlinger, som er foregået via implementering af innovationsstrategien og handlingsplanerne og 4) Evaluer handlinger, hvilket er gjort gennem evalueringsinterviews med fokusgrupper fra hver research-division.

## Resultater

Resultaterne fra første trin i processen med kortlægning af udfordringer i FEI anskueliggjorde, at forskellige områder er vigtige for optimering af FEI, afhængig af hvem du spørger og deres organisatoriske placering (strategisk, taktisk og operationel). Dette resultat er nok ikke overraskende. Men da strategiplanlægningsprocessen traditionelt set udføres af topledelsen alene og med ringe eller ingen medarbejderindflydelse, understreger dette resultat, at ikke kun ledelsen bør definere de problemområder, der skal behandles i en innovationsstrategi.

***Læring 1: Medarbejdere på både det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau bør indgå og udspørges i processen med at identificere konkrete problem- og udviklingsområder for innovationsstrategien, således at hver medarbejdergruppes intraprenørskab styrkes målrettet og målbart.***

Resultatet af de firs interviews, som blev udført, udgjorde en diagnosticering af de vigtigste områder, som skulle adresseres i optimering af virksomhedens intraprenørskab og FEI. Dataene blev samlet i elleve såkaldte meningskategorier af lignende udtalelser og fokusområder, som informanterne foreslog som relevante for styrkelse og udvikling af intraprenørskab og FEI. De elleve kategorier er nævnt i en kronologisk rækkefølge, der afspejler det fokus/prioritet, som informanterne i fællesskab gav de elleve kategorier:

1. Eksplorativ teamkultur tolerant over for fejl
2. Effektiv krydsfunktionel og tværfaglig videndeling og samarbejde
3. Empowerment af medarbejdere til at lære og udforske
4. Innovationslederskab, der motiverer til diskussioner af ideer
5. Klar kommunikation af retningen, status og mål
6. En innovationsstrategi og mål, der guider, men ikke dikterer innovation
7. Målrettet videndeling og samarbejde med eksterne partnere
8. Organisatoriske strukturer, der støtter læring og videndeling
9. En FEI-proces, som fungerer som en fleksibel læringsproces
10. Afstemte og integrerede it-systemer og netværk, som er lette at bruge
11. Mål for og måling af innovation

Meningskategorien »Eksplorativ teamkultur tolerant over for fejl« havde så stor tilslutning fra alle informanterne, at den må betegnes som helt central for alle niveauer af organisationen. Innovationskultur er blevet fremført i adskillige artikler som en kritisk faktor i understøttelse af intraprenørskab, men resultatet fra dette studie viser den detalje, at det især er udfordringen med 'nulfejlskulturen', som potentielt kan være en barriere for intraprenørskab. Netop større tolerance for fejl og en mere 'lærende' innovationsproces blev understreget som værende kritisk for motivationen til at »gå ud over det kendte«, som anført af en projektleder, der deltog som informant. Denne faktor blev især betragtet som vigtig for understøt-

telse af mere radikale innovationer, hvor facit ikke er kendt på forhånd, og hvor innovationen foregår uden for eksisterende produkter, metoder og viden.

***Læring 2: Den nulfejlskultur, som også kendetegner den farmaceutiske industri, udgør en væsentlig barriere for radikal innovation, hvorfor der skal gives plads til en større fejltolerance og en mere lærende innovationsproces, for i større omfang at fremme radikal innovation.***

Dataene fra informanterne fra hvert organisatorisk niveau blev også undersøgt separat. Det operationelle niveau af den farmaceutiske forskningsorganisation repræsenteres af laboranter, der udfører størstedelen af laboratoriearbejde og generere de tests og data, som forskerne i research-projekterne skal bruge i deres videnskabelige arbejde. Resultaterne fra analysen viste, at informanterne fra det operationelle niveau vægtede meningskategorien »10. Afstemte og integrerede it-systemer og netværk« højest. Til forklaring af denne prioritering kan nævnes, at alle videnskabelige data fra laboratoriearbejdet skal digitaliseres og opbevares i it-baserede databasesystemer. Effektiviteten og kvaliteten af it-systemerne og netværkene påvirker derfor især laboranternes daglige arbejde og blev opgraderet som et vigtigt innovationsfokusområde i innovationsstrategien.

***Læring 3: I datatunge R&D processer er effektive it-systemer, som kan kommunikere på tværs, og hvor information og data let kan genfindes, en nødvendig præmis for innovation.***

Informanterne på det taktiske niveau bestod i mellemledere, projektledere og forskere, der er aktivt involveret i den daglige forskning og FEI, og som ligeledes har det daglige ledelsesansvar for innovationsprojekterne. Denne medarbejdergruppe prioriterede meningskategorien »1. Eksplorativ teamkultur tolerant over for fejl« højest. At netop denne gruppe er de 'bærende' i den fælles overvægtning af denne kategori, er måske ikke så overraskende, da det er projektlederne og forskerne, der står med ansvaret for innovationsprojekterne i praksis, og ofte også dem, som står for skud, hvis projekterne ikke leverer resultater ind til tiden eller hvis der sker fejl.

De strategiske informanter, som repræsenterer divisionernes direktører og vicepræsidenter for forskningen, havde pudsigt nok meningskategorien »2. Effektiv krydsfunktionel og tværfaglig videndeling og samarbejde« som førsteprioritet og meningskategorien »1. Eksplorativ teamkultur tolerant over for fejl« som anden prioritet. Det første valg kan måske forklares med, at det potentielt kan være lettere, når man sidder i 'toppen', at se 'siloerne', der dannes omkring viden, og som forårsager en ikke optimal videndeling, der kan påvirke innovation negativt. Til ledelsens 'forsvar' var de klar over behovet for større fejltolerance, hvorfor denne meningskategori også var højt prioriteret blandt lederrespondenterne.

Analysen af data viste ingen forskelle i vægt af faktorer foretaget af mandlige eller kvindelige informanter. Derimod viste resultaterne fra de unge medarbejdere med

lav jobberfaring, modsat medarbejderne med mange års jobberfaring, et større fokus på uddannelse, behovet for mere HRM og mentorordninger. Dette resultat er ikke overraskende, da nye medarbejdere med mindre erfaring har et øget behov for uddannelse og udvikling til at kunne deltage effektivt i forskningen og virksomhedens FEI-aktiviteter. Dette resultat var hovedårsagen til, at en ny og forbedret medarbejderuddannelse blev initieret, og at opgradering af HRM og et mentorprogram blev etableret, hvilket indgik som del af innovationsstrategien.

Der var også en utilsigtet positiv sideeffekt ved selve processen med at kortlægge problem- og udviklingsområder på alle organisatoriske niveauer. Denne proces blev nemlig modtaget meget positivt af informanterne og resten af organisationen, og især fra medarbejdere på det operationelle plan, da de ikke var vant til at blive involveret i det omfang i strategiske processer. En laborant udtalte: *»Vi (laboranter) indgår normalt ikke så direkte i disse strategiske processer, da vi ikke opererer på ledelsesniveau ..., men det føles godt at være involveret, da vi også er en del af virksomhedens arbejde med innovation.«*

En mellemlider udtrykte sin oplevelse af processen således: *»Det at invitere forskellige medarbejdergrupper til at deltage med deres viden i forhold til, hvilke områder der kan understøttes for at fremme vores research, er en glimrende idé! Men sidegevinsterne er endnu mere imponerende, da alle afdelinger 'summer' om innovation ... medarbejderne taler om, hvad innovation konkret er i deres job, og hvordan de kan forbedre det på daglig basis.«*

En vigtig læring fra processen må derfor være:

***Læring 4: Medarbejderinvolvering i problemidentifikationsfasen af strategiformulering kan stimulere dialogen om innovation, et større fokus på innovation i dagligdagen og engagement på tværs af organisationen.***

Den anden fase i aktionsstudiet udgjorde selve strategiudviklingen og den efterfølgende planlægning af divisionernes handlingsplaner. Med udgangspunkt i de input, ønsker og prioriteringer, som medarbejdergrupperne havde indgivet via de firs medarbejderinterviews, udviklede topledergruppen et udkast til en innovationsstrategi i løbet af en intens to-dages-ledelsesworkshop. Ledergruppen modtog workshoppen som et meget positivt initiativ, især da den samlede ledergruppe ikke tidligere havde taget to dage ud til i fællesskab at diskutere strategisk innovation på tværs af organisationen.

Dialogen frem og tilbage om analysens resultater og strategiens innovationsfokusområder var med til at skabe en fælles referenceramme omkring begrebet innovation, hvilket flere nævnte som et positivt biprodukt af processen. Flere af deltagerne nævnte, at begrebet var gået hen og blevet lidt 'buzzword-agtigt' for dem. Workshoppen resulterede i formuleringen af en innovationsvision og en innovationsmission, som kunne guide medarbejdere og ledere i deres daglige innovationsarbejde samt et udkast på en innovationsstrategi.



**Læring 5: Innovationsbegrebet skal gøres konkret for virksomheden og skal derfor også defineres internt ud fra den kontekst, hvori innovation skal foretages, således at medarbejdere og ledere rent faktisk forstår, hvad innovation er i den pågældende virksomhed og hvad de skal gøre (anderledes) for at være innovative.**

Dette udkast blev efterfølgende præsenteret på en fælles innovationsworkshop, hvor ledelse og medarbejderrepræsentanter fra alle divisioner og afdelinger var inviteret for at diskutere og kommentere på strategiudkastet. Flere input blev indgivet og senere integreret i den videre udvikling af strategien. Debatten var så intens, at den planlagte dagsorden blev overskredet, og en fælles beslutning blev taget om, at divisionerne skulle fortsætte diskussionen og designe deres handlingsplaner ude i divisionerne. Erfaringerne fra den fælles workshop understregede behovet for en tidligere integration af mellemledere i udviklingen af et udkast til innovationsstrategien. De fleste af de diskussioner og spørgsmål, som opstod på den fælles workshop, ville allerede have været behandlet, hvis denne gruppe havde deltaget i strategiformuleringsprocessen, eventuelt på dag to i strategiworkshoppen.

**Læring 6: Inddrag mellemledere i strategiformuleringsprocessen, idet de agerer som daglige ambassadører for innovationsstrategien ude i divisionerne og enhederne, og uden deres opbakning og ejerskab kan optimal organisatorisk forankring af strategien besværliggøres eller i værste tilfælde umuliggøres.**

Det fremgik senere af evalueringsinterviewene, at mange af informanter fra mellemledelsen havde opfattet workshoppen som en præsentation af en endelig strategi og ikke som en diskussion og videreudvikling af et strategiudkast. Det var blevet kommunikeret i indbydelsen og præsentationen, at der var tale om en diskussion og præsentation af et strategiudkast, men åbenbart ikke tydeligt nok. Derfor bør form og indhold af en sådan seance kommunikeres endnu tydeligere, især hvis organisationen ikke har haft det som praksis, at mellemledere og medarbejdere involveres i strategiudvikling.

En kommentar efter workshoppen fra en af de deltagende mellemledere opsummerede denne observation: »Jeg ved nu, at ledelsen faktisk ønskede at drøfte innovationsstrategien åbent, og at der kun var tale om et udkast, men på seminaret fik mange af os (ledere) det indtryk, at dette bare var endnu en top-down-proces, og at 'kagen allerede var blevet bagt' ... Jeg synes personligt, at en tidligere involvering af mellemledere ville have været frugtbar for processen, og at dette potentielt kunne have forbedret både indhold og ejerskab af innovationsstrategi.«

Efter den fælles innovationsworkshop fik hver division til opgave i samarbejde med divisionens medarbejdere at udarbejde en innovationshandlingsplan specifikt for hver division. Disse innovationshandlingsplaner skulle adressere de konkrete problem- og udviklingsområder, som den enkelte division ønskede at løse eller støtte i forbedring af divisionens FEI og intraprenørskab. De færdige handlingsplaner blev senere indleveret til ledelsen inden en given deadline. Toplevelsen havde givet divisionerne ansvaret for selv at designe og gennemføre deres egne

handlingsplaner som en måde at øge engagement og ejerskab på. Divisionerne blev tilbudt assistance og facilitering fra aktionsforskeren til arbejdet, hvor fire ud af de syv divisioner gjorde brug af dette tilbud. To af de fire divisioner anmodede om hjælp til at designe og gennemføre handlingsplans workshops, og de to andre ønskede selv at forestå workshoppen, men bad om hjælp til planlægning heraf.

Læring fra denne proces viste forskellige resultater fra de syv divisioners udviklingsprocesser. På den positive side gav 'metodefriheden' divisionerne autonomi i at designe og udføre deres workshops, som de fandt det bedst, hvilket gav mulighed for kreativitet og en skræddersyet tilgang, tilpasset de særlige karakteristika og subkulturen i divisionen. Samtidig bevirkede den selvstændige proces et øget niveau af engagement og ejerskab blandt de deltagende ledere og medarbejdere. På den negative side gjorde variationerne i tilgange det vanskeligt at sammenligne, yde hjælp og udveksle erfaringer på tværs af divisionerne og deres processer, ligesom den 'frie' tilgang havde været en stor mundfuld for de ledere, som ikke var så trænede i workshopprocesser med medarbejderinvolvering. Resultaterne af de forskellige handlingsplans workshops viste også varierende niveauer af medarbejderinvolvering og forskelligt omfang af struktur og konkret indhold i handlingsplanen.

En mellemlider foreslog senere under evalueringen, at en fælles værktøjskasse skulle have været udleveret og eventuelt trænet forinden, især til de ledere, der ikke var så bekendt med handlingsplanlægning via workshops. Det viste sig tydeligt, at ledernes entusiasme og kommunikative og ledelsesmæssige færdigheder havde en klar effekt på kvaliteten af planlægningsprocessen og den endelige handlingsplan.

En vicepræsident kommenterede følgende i evalueringen af processen: *»Hele processen med at designe innovationshandlingsplaner har gjort det meget klart for mig, hvordan forskellige ledelsesformer påvirker resultatet af en sådan proces ... jeg har personligt observeret, hvordan de mere proceskyndige og entusiastiske ledere fik deres medarbejdere aktivt involveret og motiveret, mens ledere, som ikke er vant til disse fælles planlægningsprocesser, blev udfordret af denne opgave.«*

**Læring 7: Træning i og værktøjskasser til handlingsplansarbejdet og workshopaktiviteter kan med fordel integreres som del af strategiprocesen, således at alle ledere har den samme procesmæssige tilgang og viden. Forskelle i ledelsesstile må dog medregnes som en faktor, der i begrænset omfang kan påvirkes, men som har en effekt på det endelige resultat af strategiarbejdet.**

Den tredje fase af AR-undersøgelsen bestod i selve gennemførelsen af den endelige innovationsstrategi og divisionernes planlagte handlingsplaner. Denne proces blev udført af henholdsvis den øverste ledelse på de overordnede aktiviteter i innovationsstrategien og divisionerne på de divisionsspecifikke handlingsplaner. Begge dele blev overvåget og observeret af aktionsforskeren. Ledelsen havde specifikt anmodet om, at divisionerne selv tog ansvaret for gennemførelsen af

deres handlingsplaner for at styrke ejerskabet og medarbejderinvolveringen, hvor aktionsforskeren dog stadig var til rådighed og bidrog med sparring og input til løsninger. Aktiviteterne, som divisionerne havde planlagt, krævede i visse tilfælde fagspecifikke kompetencer, hvorimod andre aktiviteter var mere generiske, såsom opsætning af idea boards og innovationsrum, etablering af fælles idéfora etc., men alle aktiviteter blev udført af divisionerne selv.

I virksomhedens overordnede innovationsstrategi havde ledergruppen anført en række konkrete aktiviteter til optimering af rammerne for innovation og intraprenørskab, hvilket krævede aktionsforskerens hjælp. Eksempelvis dannelsen af en innovationsarbejdsgruppe, InnoTeam, bestående af divisionsledelse og medarbejderrepræsentanter, som havde til ansvar at drive den videre udviklingsproces efter innovationsstrategiprocesen.

Desuden blev flere HR-relaterede initiativer sat i gang, eksempelvis gennem en opgradering af HR-afdelingen og udviklingen af et ledelsesakademi med specifikke kurser og aktiviteter rettet mod uddannelse i innovationsredskaber og innovationsledelse blandt ledere og medarbejdergrupper. Desuden blev adskillige proces- og systemoptimeringer gennemført. Flere af disse justeringer og forbedringer havde været drøftet tidligere og havde været undervejs et stykke tid, men innovationsstrategiprocesen kom til at udgøre en slags platform for at indfange og effektuere disse forbedringer.

Indholdet af divisionernes handlingsplaner afspejlede de specifikke interne udviklingsområder, som kendetegnede divisionernes innovationsarbejde. Alligevel rummede mange af handlingsplanerne flere identiske aktiviteter vedrørende forbedring af innovationskulturen og det krydsfunktionelle samarbejde, hvor nogle af divisionerne gik sammen for at lave fælles innovationsfremmende aktiviteter. Hastigheden hvormed handlingsplanerne blev gennemført varierede blandt de syv divisioner. De divisioner, som havde brugt ekstra tid på aktivt at involvere medarbejderne, viste sig mere succesfulde både i udførelsen af alle aktiviteter inden for de givne tidsfrister og i kvaliteten af opgaveløsninger. Modsat kunne andre divisioner, som ikke havde tillagt processen samme ressourcer, ikke påvise samme resultater.

En forsker konkluderede følgende som del af evalueringen af strategiprocesen:

*»Denne proces handler ikke om at gennemføre en plan, men om at integrere et nyt tankesæt og et øget fokus på alle de muligheder for innovation og nye ideer, som vi bliver præsenteret for i dagligdagen ... Jeg tror, at nogle ledere ikke har set eller forstået det sande formål med denne proces, og derfor ikke kan fremvise de ønskede resultater i slutningen af processen«.*

**Læring 8: Implementering af en innovationsstrategi handler ikke bare om at gennemføre en plan og nogle aktiviteter, men om at ændre fokus på og prioritering af innovation i dagligdagen, hvilket bør kommunikeres eksplicit af ledelse.**

Den fjerde fase af aktionsforskningsprocessen omfattede en samlet evaluering og en identifikation af læringer og målbare effekter cirka et år efter gennemførelsen af innovationsstrategien og handlingsplanerne. Dataindsamlingerne blev gennemført ved hjælp af både individuelle og fokusgruppeinterviews med repræsentanter fra hver division. I denne kortlægning viste evalueringsinterviewene flere både kvantitative og kvalitative effekter og resultater fra divisionernes implementering af innovationsstrategien og innovationshandlingsplanerne.

Helt konkret kunne alle divisioner melde om en stigning i mængden og kvaliteten af præsenterede ideer samt en forbedret indsamling og øget diskussion af ideer fra og på tværs af de tre organisatoriske niveauer. Et bedre kendskab til innovation, de forskellige typer af innovation og virksomhedens vision, mission og strategi for innovation blev også noteret. Ligeledes var mange konkrete aktiviteter blevet sat i søen for at støtte de daglige nyskabende aktiviteter og en 'innovationskultur' i divisionerne. En vigtig 'ekstragevinst' var forbedring og effektivisering af eksisterende arbejdsprocesser og flere nye procesinnovationer (f.eks. en mere effektiv patenteringsproces), hvilket informanter fra alle divisioner nævnte som vigtige resultater af processen, og hvor især tre divisioner udmærkede sig. Desuden var omfanget af videndeling, storytelling om innovation, netværksaktiviteter og samarbejde øget markant på tværs af divisionerne. Herudover var introduktionen til nye medarbejdere blevet forbedret bl.a. med lancering af en integreret medarbejder introduktionsmodel. En vigtig sidegevinst var et øget samarbejde med og brug af laboratorieteknikere samt en bedre udnyttelse og omfordeling af ressourcer på tværs af divisioner og afdelinger.

I evalueringsprocessen konkretiserede informanterne de observerede effekter af innovationsstrategiprocesen. En af de operationelle informanter, en laborant, udtalte bl.a., at: *»Denne proces har virkelig hjulpet til at forbedre samarbejdet mellem os (laboranter), forskerne og projektlederne ... vi har nu taget os tiden til sammen at justere og korrigere de steder, som ikke fungerede optimalt i vores fælles arbejdsopgaver«*. En projektleder understregede følgende effekt: *»Vi diskuterer nu ideer mere åbent og giver hinanden mere struktureret feedback ... vi har endda valgt at afholde et månedligt idémøde.«*

Resultaterne fra evalueringen blev præsenteret på et fælles innovationsmøde med repræsentanter fra alle divisioner og alle organisatoriske niveauer som en del af valideringen og formidlingen af det samlede resultat af strategiprocesen. Under mødet understregede den øverste leder, at: *»Arbejdet med forskning er synonymt med innovation, men innovation kræver en vedvarende indsats og de rigtige rammer. Med denne innovationsstrategi proces har vi forsøgt at understøtte begge, hvilket tilsyneladende har virket.«* Efter evalueringen blev der taget en beslutning om at fortsætte den positive udviklingsproces, hvor det tidligere omtalte

'InnoTeam' blev lanceret, og hvor medarbejderrepræsentanter og ledere blev givet tæten med at sikre den kontinuerlige videreudvikling af innovationsstrategien og rammerne for intraprenørskab.

### Diskussion og perspektivering

Udførelse af casestudier over længere perioder indebærer de udfordringer, der er ved at studere et bevægeligt mål. Tid påvirker studiet og dets resultater, bl.a. gennem de mange interne og eksterne faktorer, der løbende påvirker undersøgelsen. Spørgsmålet om tid er især udbredt i handlingsorienterede og longitudinale undersøgelser, da tidsaspektet gør det vanskeligere at identificere og isolere effekterne af de gennemførte handlinger. Isolation er ikke en mulighed, når vi gennemfører studier i og af virkeligheden. Pludselige begivenheder eller hændelser kan ændre adfærden og have en effekt på det endelige resultat. Denne udfordring gjorde sig også gældende i det pågældende aktionsforskningsstudie, idet den amerikanske researchdivision i løbet af undersøgelsen gennemgik en radikal organisatorisk forandring, som især påvirkede dens oplevelse og resultatet af deres strategiproces. Disse ændringer ændrede fokus og motivation hos deltagerne, hvilket bevirkede, at visse planlagte indsatser ikke blev gennemført. En anden udfordring i et aktionsstudie i den farmaceutiske branche består i, at FEI-processen strækker sig over fem år, og produktudviklingsfasen tager mellem 5 og 7 år, hvilket betyder, at man først kan se de økonomiske resultater af sine handlinger derefter.

De væsentlige resultater og overordnede konklusioner fra denne artikel er, at det er muligt aktivt at understøtte intraprenørskab målbart gennem implementering af en innovationsstrategi og målrettede innovationsfremmende aktiviteter, der adresserer de konkrete FEI-udfordringer, som eksisterer i og på tværs af virksomhedens enheder og divisioner. Ligeledes anviser resultaterne og læring fra processen nogle af de væsentlige fordele, der er ved at integrere medarbejdere fra både operationelt, taktisk og strategisk plan i den indledende strategikortlægning. Desuden understreger læring fra aktionsstudiet vigtigheden af at inkludere mellemledere i den tidlige designproces for at øge graden af ejerskab og ambassadørskab for strategien ude i organisationen.

De opnåede resultater og bidrag fra denne artikel giver muligheder for fremtidig forskning inden for afgrænsningerne af det undersøgte område. Interessante områder for yderligere forskning ville være at udføre den samme undersøgelse i andre virksomheder og industrier, for at skabe en forståelse af, hvorvidt de præsenterede læringer og resultater er generelle eller branchespecifikke. Her ville et krydssektorielt studie kunne afsløre forskelle og ligheder på tværs af forskellige brancher i de måder, hvorpå innovationsstrategier bør designes, implementeres for målbart at understøtte intraprenørskab. Ydermere kunne et nyt forskningsprojekt inddrage de opnåede læringer (såsom tidligere inddragelse af mellemledere etc.) og gennemføre en lignende strategisk proces for at vurdere effekten af at integrere de præsenterede læringer fra studiet. Desuden ville et longitudinelt studie af hele NPD-processen og den afledte økonomiske effekt opnået på baggrund af innovationsstrategi implementeringen ligeledes være interessant.

Hensigten med denne undersøgelse har ikke været at formulere en 'køgebog' til facilitering af intraprenørskab og innovationsstrategiimplementering, men at undersøge i praksis, hvordan arbejdet med at kortlægge, implementere og målrette en innovationsstrategi målbart kan understøtte intraprenørskab samt hvilke læringer/faktorer virksomheder skal være opmærksomme på i sikring af en succesfuld integration af strategien på tværs af organisationen. Men undersøgelsen viser også, at innovationsstrategier tjener flere formål end at støtte intraprenørskab. De udgør et strategisk redskab i at lede organisationer og i at formidle retning og fokus for virksomhedens udviklingsindsatser også på længere sigt. Ligeledes skaber innovationsstrategiudvikling et forum for dialogen om hvad innovation og innovativ aktivitet egentlig består i i den pågældende virksomhed, og hvad det kræver af den enkelte, ledelsen og af organisationens rammer.

### Summary

Global competition and the development in technologies, markets and customer demands stress the importance of company capability for efficient product development and innovation. More and more companies, therefore, choose to implement their innovation strategies and strategic work with innovation to strengthen intrapreneurship and innovative activity, that is, the company's growth and future potential. Many organisations are tangibly challenged by a weak pipe line and input of ideas, resulting in poor innovation performance. Research indicates a clear link between corporate capability to generate, collect and develop ideas, and corporate innovation performance.

The article aims to explore and demonstrate how companies in practice can target their innovation strategies, thereby strengthening intrapreneurship, particularly at the process of front end innovation – FEI. A three-year action study explores the development and integration of an innovation strategy with the purpose of measuring increased employee intrapreneurship at the front end of the innovation process.

In conclusion, on the basis of the action study in a pharmaceutical company case, it is discussed which elements are essential for successful integration with measurable effects in a process of strategic innovation and innovation strategies, and which practical learnings this action study holds for other organisations.

### Litteratur

- Adams, R.; Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Alexander, K.; Kaya, S. & Nelson, M. (2003). Learning partnerships in facilities management: a new action learning approach. *Proceedings of the Building Education and Research (BEAR) Conference*, Salford.
- Altrichter, H.; Kemmis, S.; McTaggart, R. & Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of action research. *The Learning Organisation*, 9(3), 125-31.
- Alves, J.; Marques, M. J.; Saur, I.; Marques, P. (2005). Building creative ideas for successful new product development, *ECCI 9 – The 9th European Conference on Creativity and Innovation: 'Transformations'*, Lodz, Poland.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Acs, Z.J. & Audretsch, D. B. (2011). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, 2nd edition
- Backman, M.; Börjesson, S. & Setterberg, S. (2007). Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars, *R&D Management* 37 (1), 17-28.
- Boeddrich, H.J. (2004) Ideas in the Workplace: A New Approach Towards Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 13(4), 274-285.
- Brennan, A. & Dooley, L. (2005). Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation. *Technovation*, 25, 1388-1399.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.

- Carland, J.C. & Carland, J. W. (2007). Intrapreneurship – a requisite for success. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 83-94.
- Chakravarthy, B., & Gargiulo, M. (1998). Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms. *Journal of Management Studies*, 35(4), 437-456.
- Clark, K. & Wheelwright, C.S. (1995). *Leading Product Development*. Free Press.
- Cooper R.G. (1999). From experience: the invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 115-133.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (1994). Screening new products for potential winners. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 22, 4, 24-30.
- Cottam, A.; Ensor, J. & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4, 88-94.
- Covin, J.O. & Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & McGee, J.E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Duyck, J. (2003). Attrition and translation. *Science*, ISSN 0036-8075, 302 (October 24), 603-605.
- Dyck W.V. & Allen, P.M. (2006). Pharmaceutical discovery as a complex system of decisions: the case of front-loaded experimentation. *E:CO*, 8(3), 40-56.
- Englund, R.L. & Graham, R.J. (1999). From Experience: Linking Projects to Strategy. *The Journal of Product Innovation Management*, 16(1), 52-64.
- Hamel, Gary (2002). *Leading the Revolution*, Revised Edition, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Herson, J. (2005). Innovation in Pharmaceuticals: Speeding Up the Development of New Cures. *The Futurist*, Jan-Feb.
- Igartua, J.I., Garrigós, J.A. & Hervás-Oliver, J.L. (2010). How innovation management techniques support an open innovation strategy. *Research Technology Management*, May-June, 41-52.
- Kim, J. & Wilemon, D. (2002). Focusing the Fuzzy Front End in New Product Development, *R&D Management*, 32(4), 269-279.
- Kleinschmidt, E.J. & Cooper, R.G. (1995). The relative importance of new product success determinants: Perception versus reality. *R&D Management*, 25(3), 281-297.
- Koen, P. A. et. al. (2001). Providing Clarity and a common language to the Fuzzy Front End. *Research Technology Management*, 44, 46-55.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., & Montagno, R.V. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, Winter 1993, 28-39.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *InterViews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 2<sup>nd</sup> Edition. SAGE Publications.
- Lester, D.H. (1998). Critical success factors for new product development. *Research Technology Management*, 41(1), 36-43.
- Lynn, G.S. & Akgun, A.E. (1998). Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development. *Engineering Management Journal*, 10(30), 11-17.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Morgan, R.E. & Berthon, P. (2008). Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353.
- Moss, Q.Z. Alho, J. & Alexander, K. (2007). Performance measurement action research. *Journal of facilities Management*, 5(4), p. 290-300.
- Nobelius, D. & Trygg, L. (2002). Stop Chasing the Front End Process – Management of the Early Phases in Product Development Projects. *International Journal of Project Management*, 20, 331-40.
- Oke, A. (2002). Making it happen: how to improve innovative capability in a service company, *Journal of Change Management*, 2(3), 272-281.
- Perttula, M.K. (2004). Implications on cultural and formal processes of the front-end of new product development. *Proceedings of 2nd World Conference on Production and Operations Management*, Cancun, Mexico, April 30th-May 3rd.

- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- PWC Price Waterhouse Coopers (2007). *Pharma Futures – Prescription for Long-Term Value*, 1-40.
- Reid, S.E. & Brentani, U. (2004). The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 170-184.
- Reinertsen, D.G. (1999). Taking the Fuzziness Out of the Fuzzy Front End. *Research-Technology Management*, 42, 25-31.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical success factors for the 1990s. *R&D Management*, 3, 221-239.
- Schmid, E.F. & Smith, D.A. (2005). Managing innovation in the pharmaceutical industry. *Journal of commercial biotechnology*, 12 (1), 50-57.
- Schumpeter, Joseph A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*.
- Shabana, M. A. (2010). Focusing on Intrapreneurship: An Employee-Centered Approach, *Advances In Management*, 3(12), 32-37.
- Shenhar, A.J.; Tishler, A. & Dvir, D., et al. (2002). Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R&D Management*, 32 (2), 111-126.
- Stevens, G.A. & Burly, J. (2003). Piloting the rocket of radical innovation. *Research Technology Management*, 46(2), 16-25.
- Stull, M. & Aram, J.D. (2010). Exploring trust as an influencing mechanism of intrapreneurship. *International journal of management and marketing research* 3(3), 17-38.
- Verganti, R. (1999). Planned Flexibility: Linking Anticipation and Reaction in Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 363-376.
- Verworn, B.; Herstatt, C. & Nagahira, A. (2008). The fuzzy front end of Japanese new product development projects: impact on success and differences between incremental and radical projects. *R&D Management*, 38(1), 1-19.
- Williams, M.A.; Kochbar, A.K. & Tennant, C. (2007). An object-oriented reference model of the fuzzy front end of the new product introduction process. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 34(7-8). Springer London.
- Wind, Y. & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 34, February, 1-13.
- Zirger, B.J. (1997). The influence of development experience and product innovativeness on product outcome. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(3), 287-297.

#### Noter

- 1 [www.wikipedia.dk](http://www.wikipedia.dk) og konklusionerne fra afhandlingen er omtalt i Burgelman (1983).