

Lean Innovation af Claus Sehested og Henrik Sonnenberg Børsens forlag, 2009

Peter Jacobsen, DTU, PJ@ipl.dtu.dk, effektivitet.dk



For virksomhedernes konkurrenceevne er innovationsprocessen vital, og processen skal ske i et hurtigere tempo end i dag. Omkring innovation har man gennem tiderne altid udviklet sig til at gøre hver enkelt ting bedre, men Lean kan sætte processen med at blive bedre i system. Budskabet er, at Kaizen skal blive en del af hverdagen. Spørgsmålet er så, om man kan være effektiv samtidig med at man er kreativ? Det er jo netop paradokset mellem Lean og innovation. Forfatterne svarer "Ja, det kan man".

Bogen starter med en gennemgang af det potentiale, der ligger i at effektivisere innovationsprocessen. Gennem spørgsmålet "får man nok for pengene?" viser bogen i en undersøgelse, at mange virksomheder får for lidt ud af de investeringer, der foretages i Research & Design. Potentialet i at lave Lean i innovationsprocessen er større end Lean i produktionen er forfatterne holdning. Efter en gennemgang af innovationsprocessen beskriver bogen de muligheder, der er i sammenkoblingen mellem Lean og innovation. Lean er tæt forbundet med værdistrømme og spild,

og bogen behandler også disse i forbindelse med innovation og specielt den frygt, der kunne være i en eventuel Lean begrænsning af innovationen.

At Lean bliver en del af innovationsprocessen medfører også, at modtagerperspektivet bliver langt stærkere, idet det ifølge forfatterne bliver modtageren, som "afgør, om det nye er tilstrækkeligt nyt til, at det kan kaldes for innovation". Samtidig benytter forfatterne også lejligheden til at foreslå, at man måske skulle erstatte betegnelsen "innovationsomkostning" med "innovationsinvestering". Leanbegreber som gemba, frontloading og takt bliver ligeledes behandlet i relation til innovationsprocessen.

Sidste del af bogen drejer sig om at frigøre det før omtalte potentiale for innovation. I mange virksomheder er der i delområder af innovationsprocessen gjort store tiltag og forbedringer. Men forfatterne pointerer, at indsatsen ikke er koordineret, samlet og kundeorienteret. Forfatterne peger på 4 delområder, som hver for sig bliver behandlet grundigt gennem eksempler. Disse er ledelsens rolle i innovationsprocessen, styringen af og strategien i porteføljen, kundeværdi og -fokus i de enkelte innovationsprocesser samt inddragelsen af de enkelte supportfunktioner i procesforløbet.

Lederens rolle fra at være en "vidensperson" til en "ledersrolle" bliver gennem eksempler behandlet og kan sammenfattes i følgende citat fra bogen: "Hvordan får man mere fokus på processer og sætter sig ud over at skulle være den, der kommer med alle svarene". Lean i forbindelse med porteføljeledelse sætter i bogen spørgsmål ved ideen om parallelle udviklingsforløb. Mange virksomheder har i dag flere innovationsprojekter kørende på samme tid. Set ud fra et Lean perspektiv er dette måske ikke den mest optimale måde. I mange tilfælde mener forfatterne, at det kan være

en fordel at have færre projekter kørende på samme tid. Det vil give et kortere projektforløb med større bemanding. Man opnår derved "en hurtigere takt i de kontinuerte forbedringer, en stejlere læringskurve og en højere professionalisme omkring gennemførelsen". Samtidig behandler forfatterne via eksempler fra erhvervslivet, hvorledes man kan gøre supportfunktioner til aktive medspillere. Rådet fra forfatterne er at træde et skridt tilbage og se på egne arbejdsprocesser.

Bogen er velstruktureret og giver i et let sprog understøttet med virksomhedscases en beskrivelse af Lean i forbindelse med innovation. Det er, som bogen skriver "for det første at lave det rigtige, dernæst at lave det rigtigt, og til sidst at blive bedre med tiden". Bogen henvender sig til ledere – "både til dem, der i det daglige arbejde har ansvaret for innovation og forretningsudvikling, og til dem, der gerne vil være orienteret om, hvad der foregår på området". Bogen er ifølge forfatterne ikke tænkt som en metodebog, men gennem virksomhedscases at give en idé om, hvad andre har gjort. Bogen er inddelt i 4 dele, Forstå baggrunden, Forstå fundamentet, Få succes med Lean innovation og Begynd udviklingen.

Generelt set er Lean for en stor dels vedkommende et spørgsmål om sund fornuft. Lean har i produktionen været beskrevet gennem mange bøger og artikler. At kombinere Lean med innovationsprocessen er en anderledes indfaldsvinkel og meget relevant. Der er meget at hente i denne kombination. En interessant vinkling er strategien i porteføljen ved at køre korte og intense innovationsforløb. Bogen indeholder dog ikke de store nyhedsværdier, men at få en historie genfortalt illustreret ved virksomhedscases giver stof til eftertanke og starter processen med generering af sund fornuft, "for det første at lave det rigtige, dernæst at lave det rigtigt, og til sidst at blive bedre med tiden". Bogen kan dermed anbefales.