



Togetherness

SHARED VALUES AND STRONG CULTURE MAKE

Cost-consciousness

Renew and improve

Difference
a r

IKEAs mange innovationshelte har IT med i baglommen

Lars Lean larslean.dk, lars@larslean.dk

I medierne har vores helte de sidste 10 år været et antal "disruptors". Med deres fuldstændig nye forretningsmodeller og nye services har de været vores innovationshelte. Jeg tror, at vi er på vej mod et paradigmeskift. Vores innovationshelte bliver de mange. De mange kreative mennesker.

De ser et problem, og de lader det ikke bare være. De forholder sig til det. De griber det, og de ændrer problemet til en udfordring. Til en samling af idéer. De engagerer sig i egne idéer. Men også i andres - i deres eget miljø. De diskuterer forskellige muligheder, hvor de bygger på hinandens idéer. De ender med have en god løsning på problemet. Og så løser de det...

I den forstand tror jeg, at vi i fremtiden vil se langt flere innovationshelte blandt de mange "problem-ejere" og kreative mennesker ude i virksomhederne – fortæller Trond Bugge.

Innovation på en praktisk måde

"Der vil komme en forandring. Ikke bare i IKEA. Der sker så meget på alle områder. Innovation er ikke bare noget, der foregår i en strategisk afdeling, som kommer med en ny service eller en ny APP. Innovation vil omfavne entreprenørtrangen alle steder ude i virksomhederne. Hvis jeg spurgte Ingvar Kamprad, som er vores grundlægger, om, hvor mange innovationslaboratorier, vi skal have i IKEA, så ville han ikke sige to, eller fire eller fem. Så ville han sige 10.000 ide-laboratorier eller innovationslaboratorier, fordi så ville du have 17 i hver cirkel. Vi er nemlig 170.000 ansatte hos IKEA. Jeg tror, at sammenkomster i små teams, hvor de arbejder på nye måder, og hvor de får værktøjer til at indsamle ideer og teste ideer, giver langt større effekt, end blot at have nogle få innovationsfolk. Hvis vi virkelig vil forme en kultur og skabe fremtiden i et kæmpe firma, så skal vi forstå behovet og være klar til at investere i værktøjerne og arbejde med innovation på en praktisk og virkelighedsnær måde" – fortsætter Trond med entusiasme og overbevisning i stemmen.

IKEAs fremtid med Co-creation

Trond Bugge er Co-creation Manager hos IKEA. Co-creation går ud på at åbne virksomhedens innovationsproces op, så virksomhedens interesser bliver involveret i dens udvikling. Trond og jeg befinder os i et behageligt sofaarrangement hos Ingka IKEA Malmhult i Malmö. Jeg er kommet over for at høre om, hvordan IKEA arbejder med Ideanote, som er en metode og et system for opsamling og behandling af idéer og forslag fra medarbejderne. Jeg kan ikke undgå at blive revet med, når Trond fortæller om, hvordan IKEA griber det an:

"Hos IKEA hænger det sammen med en strategi, der går ud på at forme fremtiden. Det, der er fuldstændigt unikt hos IKEA, er de mange mennesker. Andre virksomheder har data og teknologi. Det har vi selvfølgelig også. Og det bliver vi bedre og bedre til. Men IKEAs vision er "To create a better everyday life for the many people". Så vores rødder er den menneskelige kapital og de værdier, som organisationen bygger på. Derfor

besluttede IKEAs topledelse at Co-create IKEA og inddrage alle medarbejderne i arbejdet med at forme fremtiden.

Ideanote som IKEAs ide' platform

Da jeg selv har en baggrund i åben innovation, skrev jeg under på at skabe en Co-create bevægelse hos IKEA. Så min opgave var at udvikle arbejdsmetoder og værktøjer til at aktivere alle de kreative mennesker. Vi definerede 12 forskellige metoder. De går ud på at fremme idéer, at forme idéer, at skabe et team, at scope et projekt, og på at planlægge et projekt etc. Og vi begyndte med Co-creative spaces og printede instruktioner som fx: "Dette er et værktøj, I kan bruge til at gennemføre en bedre workshop". Det var alt sammen med til at fremme et godt Co-creation sammenhold. Men med 170.000 medarbejdere kan vi jo selvfølgelig ikke samle alle i møder, workshops eller på konferencer. Så vi måtte finde en platform – et digitalt værktøj – som vi kunne bruge til at engagere de mange mennesker, samle alle idéerne og samtidig skabe sammenhængskraft og sammenhold i vores innovation. Så vi screenede 13 potentielle softwareleverandører og endte med at vælge Ideanote, som har base i København. Ideanote forstod vores krav og ønsker med det samme, og de vendte hurtigt tilbage. De sagde: dette har vi, mens dette her har vi ikke som standard. Det kan vi til gengæld nemt udvikle på denne her måde.... For os handlede det om de folk, vi mødte hos Ideanote, om deres knowhow og om deres mindset. De viste sig at være nemme at samarbejde med.

Ideer til at reducere omkostninger

"1000 Actions" lancerede vi i oktober 2019. Det blev vores første globale idé-indsamlings-kampagne hos IKEA. Topleddelsen håbede på at indsamle 1.000 idéer. Nogle troede ikke rigtigt, at folk ville engagere sig i det. For det handlede om at reducere omkostninger. Men vi viste det modsatte. Vi fik et fantastisk engagement. Mere end 5.500 idéer i løbet af bare tre uger. Selv vores venner hos Ideanote blev overrasket. De havde aldrig set så mange før. Og måske var der flere idéer – for nogle steder havde de arbejdet med idéerne og udvalgt de bedste og sendt dem ind. Vi spurgte også, om de ville "guesstimate" hvor meget deres forslag kunne spare. Vi slog beløbene sammen, viste den totale besparelse på skærmene og folk blev nærmest blæst omkuld. Wauw – kan vi spare så meget? Men selvom den virkelige besparelse selvfølgelig blev noget mindre i praksis, så bidrog det til at skabe engagement.

Ideer til at skabe sammenhold under COVID-19

"Together with kindness" var en velgørenhedskampagne, hvor vi indsamlede ideer i forbindelse med COVID-19. Det var samtidig en kampagne, som hjalp til med at skabe globalt sammenhold i IKEA i en svær tid.

Ideer til at understøtte IKEAs kundeklub

"TheBestFamilyEVER" blev lanceret, da vi havde nået 150 millioner medlemmer i IKEA Family. Det ville vi fejre. Og vi ville samtidig åbne op for idéer, der skulle gøre IKEA Family endnu større og bedre.

Videoptagelser hjemmefra

"1 Million Home Visits" var ikke en kampagne, hvor vi bad om idéer fra

medarbejderne – vi bad om videooptagelser hjemmefra. Vi er den største forhandler af boligindretning og oplevelser hjemme hos folk. Så en del af vores strategi hænger sammen med, hvordan livet ændrer sig i hjemmene. Men det handler også om, hvordan man kan leve mere bæredygtigt. Vi lavede en APP sammen med Ideanote. Du skulle lade som om, du var journalist i dit eget hjem, og jeg tror, der var mange medarbejdere, der kunne lide det. Vi brugte det internt hos IKEA til at se, hvordan der ser ud jorden rundt i folks hjem, og til på den måde at få inspiration til at skabe forbedringer af vores produkter og indpakninger. Vi tog også 50 gode videoer ud og brugte dem på en IKEA online festival. Det var en herlig begivenhed, hvor medarbejderne selv havde bidraget med indholdet. Det gav et fantastisk engagement når folk kunne se video fra deres egne stuer.

Ideer til at fremme kundetilfredshed

Happy customer kampagnen startede vi i efteråret 2021. Den hænger sammen med en strategi, som går ud på, at vores kunder skal score os endnu højere. Så det, vi spørger medarbejderne om, er, hvordan kan vi få flere glade kunder. Vi har fået 9.000 idéer og kalder det IKEAs verdensrekord i kreativitet. Denne gang finansierer vi hvert land med mellem 40.000 og 90.000 Euro til at udvikle de bedste idéer. I hvert land er der en jury, som screener idéerne. Alt i alt har vi 500 eksperter, som vurderer idéerne ud fra fire specifikke kriterier. Vi giver dem også en klar køreplan og en arbejdsgang for, hvordan de step for step skal udvikle og indføre de bedste idéer. I september 2022 bliver de udviklede idéer fremlagt.

Ikke fan af innovationsteater

Hvis du bare samler idéer og ikke gør noget ved dem, så vil du opleve, at medarbejderne mister interessen. Det er ikke nok med festtaler fra topledelsen og derefter ingenting. Medarbejderne gennemskuer hurtigt, hvis det bliver til innovationsteater. Du skal bevise, at du mener det. Der skal komme nogle reelle, praktiske forbedringer ud af det. Så vinder du medarbejdernes respekt, og så skaber du kulturen.

De fire italienske kvinders forslag

Fire kvinder, der arbejder i et varehus i Italien, så et behov for forbedring af kundernes betalingsproces. De havde en idé om, at der kunne laves en tilføjelse til IKEAs APP. Og selv om de ikke arbejder med UX eller digital udvikling, så havde de alligevel lavet nogle skitser og beskrevet funktionaliteten. Det gav vi til vores digitale udviklingsafdeling, og produktfejeren af betalingsløsningerne sagde: Wauw – har de virkelig udtænkt det? Har de den viden? Kommer det virkelig fra vores egne folk i varehuset i Italien? Og det blev faktisk brugt. Vi satte IT udviklere sammen med dem, der fik ideen, og vi fik udviklet noget virkelig godt. Selvfølgelig var kvinderne stolte over at have bidraget, og udviklerne ville gerne samarbejde med nogen, som mærker udfordringerne in real life. Der er masser af

den slags eksempler på store og små forbedringer, som er kommet ud af de forskellige kampagner, vi har kørt.

To forskellige virksomheder, der begge lytter til medarbejdernes idéer

Vi har en masse kreative mennesker i IKEA. De fleste arbejder ude i forretningerne og ude på lagrene. Deres daglige arbejdsopgaver er ikke at være innovatører. Deres daglige arbejdsopgaver er for eksempel at køre en gaffeltruck. Men på grund af vores fantastiske kulturelle værdier har vi skabt et fundament, som tillader alle at være kreative, og vi påskønner alle nye måder at tænke på, som kan bidrage til at skabe forbedringer. Og medarbejderne hos IKEA er oprigtigt glade for at blive inviteret ind via Ideanote. I løbet af tre år har vi engageret 80.000 medarbejdere. Det er næsten halvdelen af alle medarbejderne hos IKEA. Og vi lytter til dem allesammen” – afslutter Trond Bugge.

Idéer afprøves i praksis før de vurderes

Ligesom hos IKEA arbejder Toyota også med idéer fra medarbejderne. Tilbage i 1951 blev Toyota Creative Idea and Suggestion System (TCISS) introduceret. TCISS giver alle Toyotas medarbejdere mulighed for at deltage i arbejdet med at forbedre produktkvaliteten ved at opfordre dem til at komme med forslag til forbedringer af produktionsprocesserne. Ekstra motivation er blevet indarbejdet i systemet med etablering af en individuel årlig pris, hvor de bedste forslag bliver hædret på de enkelte fabrikker. Senere er det opdelt i guld-, sølv- og bronzemedaljer. Men den reelle værdi af TCISS er, at forslagssystemet giver motivation til medarbejderne ved at fokusere på at udvikle deres færdigheder og kreativitet. “On-site actual checks” betyder, at før man vurderer, om en bestemt idé bliver en succes, så bliver den først afprøvet i praksis. Fungerer idéen ikke, behandles det på en positiv måde, og forslagsstilleren får absolut ingen kritik. Det minimerer risikoen for afvisning fra udvælgelseskomitéen og hjælper med at holde moralen oppe for de medarbejdere, der indsender idéer. “On-site actual checks” er en del af virksomhedskulturen hos Toyota og menes at være en væsentlig årsag til et stort antal forbedringsforslag. Siden lanceringen af Toyota Creative Idea Suggestion System i 1951 er antallet af fremsatte forslag steget støt. Sammen med monozukuri (samvittighedsfuld fremstilling) yder TCISS væsentlige bidrag til Toyotas udvikling. Endelig skal for en ordens skyld også nævnes, at opsamling af idéer fra medarbejderne er et helt naturligt element i arbejdet med lean.

Får Trond Bugge ret?

Fælles for IKEA og Toyota er, at begge koncerner har en stærk virksomhedskultur. Så selvom TCISS og Co-creation koncepterne er forskellige, så er IKEA og Toyota fælles om at værdsætte og fremme medarbejdernes idéer, og de arbejder systematisk med idéerne til at skabe forbedringer og til at udvikle deres forretning. Det bliver derfor spæn-

dende, om Trond Bugge får ret. Det bliver spændende, om tendensen fortsætter og om flere virksomheder i lige så høj grad ser potentialet i at lytte til medarbejdernes gode idéer. Det bliver spændende, om det bliver de mange, der bliver fremtidens innovations helte, for så får Ideanote og tilsvarende virksomheder for alvor travlt med at udvikle digitale værktøjer til at understøtte denne tendens. Og måske skal Lean folkene lade sig inspirere endnu mere af Co-creation bevægelsen, som har virkelig meget at byde på.



Trond Bugge har en flot track record fra udvikling og implementering af arbejdsmetoder og værktøjer til samarbejdsinnovation. Fra en hybrid baggrund som fremsynet strateg og serieiværksætter er han i løbet af de sidste 9 år blevet en slags Co-creation, åben innovation og hidden ventures rebel inden for store virksomheder. Trond har faciliteret åben innovation og Co-creation for virksomheder på tværs af de fleste brancher, herunder virksomheder som CaixaBank, Arla, L'Oréal, Nordic Choice Hotels, AstraZeneca, Kinnarps og Magotteaux. Han har også arbejdet med lokale myndigheder i Italien, Spanien, Grækenland, Tyrkiet og Sverige for at få indsigt og idéer om bæredygtighedsudfordringer. Fra sine iværksætter år formåede han at blive en første generations mobilspilmillionær. I sin rolle som Co-creation manager i IKEA har Trond demokratiseret innovation indefra og åbnet op for de mange kreative mennesker.



Forfatter: Lars Lean



Lars er Lean konsulent hos ZILLION Consulting Group og hos larslean.dk. Hans Lean mindset omsættes til udvikling af medarbejdere, konkrete forretningsforbedringer og til større profit. Han er ingeniør og har HD i Supply Chain Management og mange års erfaring fra erhvervslivet med automatisering, projektledelse, procesoptimering, produktionsstyring, kundeservice, logistik, Lean og ledelse. Han har tidligere arbejdet for bl.a. Esab, Shell, Ruko, DBK Logistik Service, Superfos, Novo Nordisk, HOFOR og PostNord. For Lars handler det om bæredygtighed, konkurrencekraft og om gode arbejdspladser.