

eStudie.no – presenterer:

Innovasjon & Innovasjonsledelse

Skrevet av: Kjetil Sander © April 2020



1 Innholdsfortegnelse

1 Innholdsfortegnelse	2
2 Innovasjon	21
2.1 Hva er en innovasjon?	21
2.2 Definisjon >> Innovasjon	21
2.3 Idé og innovasjon	22
2.4 Oppfinnelser og innovasjon.....	23
2.5 Forskning og innovasjon.....	23
2.6 Entreprenørskap og innovasjon	23
2.7 3 suksessfaktorer.....	24
2.8 Innsikt og absorptiv kapasitet	24
2.9 Innovasjon krever samarbeid	25
2.10 Innovasjonsprosessen.....	25
2.10.1.1 Avgjøres av innovasjonsform og innovasjonstype	26
2.10.1.2 3 trinns innovasjonsprosess	26
2.10.1.3 En interaktiv innovasjonsprosess er bedre enn en lineær	27
2.10.1.4 Lukket- og åpen innovasjonsprosess, eller en kombinasjon	27
2.10.1.5 Krever en formalisert struktur.....	28
2.11 Innovation Managment	29
2.12 Innovasjonssystemet	29
2.13 Innovasjonsteori	31
2.14 Hvorfor trenger vi innovasjon?.....	31
2.14.1 Et spørsmål om å overleve og vokse	32
2.14.2 Fundamentet for økonomisk vekst	32
2.14.3 Produktets livssyklus	32
2.14.4 Stadig tøffere konkurranse i et globalt marked.	32
2.14.5 Kundens krav og forventninger endres.....	32
2.14.6 Krever en stadig høyere endringstakt	33
2.14.7 Kan gi midlertidig monopol situasjon.....	33
2.14.8 Alle teknologier har en begrenset evne til å skape innovasjon.....	33
2.14.9 Kontinuerlig innovasjon er en forutsetning for lønnsom drift over tid.....	33
2.14.10 En kilde til konkurransefortrinn	34
2.15 Joseph A. Schumpeter	34
2.15.1 Satte begrepet innovasjon på dagsorden	34
2.15.2 Radikale og inkrementelle innovasjoner	35
2.15.3 Kreativ destruksjon	35
2.15.4 Kjennetegn ved entreprenøren.....	35
2.15.5 Entreprenøren rolle.....	36
2.15.6 Entreprenørens motivasjon	36
2.15.7 Oppfinnelse og innovasjon.....	37
2.15.8 Entreprenøren, risiko og kapital.....	37
2.15.1 Bølgeteorien forklarer den økonomiske utviklingen.....	37
2.15.1.1 Økonomien utvikler seg i bølger.....	38
2.15.1.2 Juglar, Kitchin og Kontraditiev bølger.....	38

2.15.1.3	Schumpeter's forklaringsskjema	38
2.15.1.4	50 år mellom hver bølge.....	39
2.15.1.5	Alle teknologiske paradigmer har et begrenset innovasjonspotensial	40
2.15.1.6	Utviklingen av konjunkturteorier basert på Schumpeter	41
2.15.1.7	Hvordan vil "bølgene utvikle seg"?.....	41
3	Fire industrielle revolusjoner	44
3.1	<i>Ikke 1, men 4 industrielle revolusjoner.....</i>	<i>44</i>
3.2	<i>Den første industrielle revolusjon.....</i>	<i>46</i>
3.2.1	Kjennetegn	46
3.2.2	Fra håndverk til fabrikkproduksjon	47
3.2.3	Befolkningsøkning og klasseskille	47
3.2.4	Innovasjon drevet utvikling.....	47
3.2.5	Drivkrefter bak 1. Industrielle revolusjon	48
3.2.6	Konsekvenser av den 1.industrielle revolusjonen	48
3.3	<i>Den andre industrielle revolusjon.....</i>	<i>49</i>
3.3.1	Radikale innovasjoner	49
3.3.2	Papirindustrien vokser opp	50
3.3.3	Vannkraft blir Norges store satsningsområde	50
3.3.4	Industrialiseringen stimulerer urbaniseringen.....	50
3.3.5	Nye typer industrialiserte produkter	50
3.3.6	Elkem.....	51
3.3.7	Norsk Hydro	51
3.3.8	Vitenskapelig forskning	52
3.3.8.1	«Den lineære modellen»	52
3.3.8.2	Industribasert forskning	52
3.3.9	Krise i den forskningsbaserte industrien.....	53
3.3.10	Konsekvenser av den 2. industrielle revolusjonen	54
3.3.11	Bedriftsmessige endringer	54
3.4	<i>Den tredje industrielle revolusjon.....</i>	<i>55</i>
3.4.1	Konsekvenser av den 3. industrielle revolusjonen.....	56
3.4.2	Faktorer som har endret bedriften i 3. industrielle revolusjon	56
3.4.3	Bedriftsmessige endringer	57
3.5	<i>Den fjerde industrielle revolusjon.....</i>	<i>57</i>
3.5.1	Hva er Industri 4.0?	57
3.5.2	Historisk bakgrunn	58
3.5.3	En postkarbon verden.....	59
3.5.4	Design prinsipper	59
3.5.5	Industri 4.0 drives av automatisering og kunstig intelligens.....	60
3.5.6	En kilde til innovasjon og konkurransefortrinn	61
3.5.7	Nye forretningsmodeller.....	61
3.5.8	Masseledighet?	62
3.5.9	Hver tredje nordmann i faresonen	62
4	Spredning og adopsjon av innovasjon.....	64
4.1	<i>Adopsjonsprosessen</i>	<i>64</i>
4.1.1	Den mentale prosessen forbrukerne går igjennom før innovasjonen blir akseptert eller forkastet	64
4.1.2	Trinnene i adopsjonsprosessen.....	65
4.1.3	Adopsjonsprosessen vs. kjøpsprosessen	66
4.2	<i>Diffusjonsprosessen.....</i>	<i>67</i>
4.2.1	5 adopsjonskategorier	67

4.2.2	Innovatører	68
4.2.3	Tidlige brukere	69
4.2.4	Tidelig majoritet.....	69
4.2.5	Sen majoritet.....	69
4.2.6	Etternølere.....	70
4.2.7	Praktisk nytte	70
4.2.8	Produktets livssyklus avgjør målgruppe valget.....	70
4.2.8.1	Hvordan utvikler produktets livssyklus seg?	70
4.2.8.2	Hvor store er fasene og hvem er kundene?	71
4.2.8.3	Introduksjonsfasen.....	72
4.2.8.4	Vekstfasen	74
4.2.8.5	Modning og metningfasen	74
4.2.8.6	Tilbakegangfasen.....	75
4.2.8.7	Når skal man starte produktutviklingen og hvem vil være målgruppen?	75
4.2.9	Diffusjonsprosessens hastighet og utvikling	75
4.2.9.1	Innovasjonens relative fordel.....	75
4.2.9.2	Innovasjonens levetid.....	76
4.2.9.3	Innovasjonens forenlighet.....	76
4.2.9.4	Innovasjonens kompleksitet.....	76
4.2.9.5	Innovasjonens kompatibilitet	76
4.2.9.6	Innovasjonens delighet/testbarhet	76
4.2.9.7	Innovasjonens observerbart.....	77
4.2.9.8	Innovasjonens kommuniserbarhet.....	77
4.2.9.9	Markedskommunikasjon	77
4.2.9.10	Innovasjonens risiko	77
4.2.9.11	Demografiske variabler	78
4.2.9.12	Dagens behovstilfredsstillelse	78
4.2.9.13	Dagens spedning	78
4.2.9.14	Kjøpegruppens størrelse	78
5	Innovasjonsformer og innovasjonstyper.....	79
5.1	<i>Radikal- og inkrementell innovasjon.....</i>	<i>79</i>
5.2	<i>Klassifisering etter teknologi og marked.....</i>	<i>80</i>
5.3	<i>Innovasjon som 4 P-er.....</i>	<i>82</i>
5.3.1	Produktinnovasjon	82
5.3.2	Prosessinnovasjon.....	83
5.3.3	Posisjonsinnovasjon	83
5.3.4	Paradigmatisk innovasjon	84
5.3.5	Sosial innovasjon.....	84
5.4	<i>Markedsinnovasjon.....</i>	<i>84</i>
5.5	<i>Organisatorisk innovasjon.....</i>	<i>84</i>
5.6	<i>Radikal innovasjon</i>	<i>85</i>
5.6.1	Eksempler på radikale innovasjoner	86
5.6.2	Diskontinuerlige innovasjoner	86
5.6.3	Hva kjennetegner radikale innovasjoner?	86
5.6.4	Krever 2 ulike læringsmoduser	87
5.6.5	Sammenhengen mellom innovasjonsform og kunnskapsformer	87
5.7	<i>Inkrementell innovasjon.....</i>	<i>88</i>
5.7.1	Eksempler på inkrementelle innovasjoner	88
5.7.2	Kjennetegn ved inkrementelle innovasjoner	88
5.7.3	Sammenhengen mellom radikale og inkrementelle innovasjoner	89
5.7.4	Trinnvise innovasjoner	89

5.7.5	Dynamisk kontinuerlige innovasjoner.....	89
5.7.6	Kontinuerlige innovasjoner	90
5.8	Disruptiv innovasjon.....	90
5.8.1	Disruptiv og sustaining innovasjon	91
5.8.2	Krav til disruptiv innovasjon.....	92
5.8.3	Effekten av disruptiv innovasjonen.....	92
5.8.4	Disruptiv innovasjon oppstår gjerne i low-end-segmentene	93
5.8.5	The innovator's dilemma	93
5.8.6	Nye markeder	93
5.8.7	Overlegne konkurransefortrinn	93
6	Innovasjonsmodell	95
6.1	Den lineære innovasjonsmodellen	95
6.2	Innovasjonshjulet	98
6.3	Den interaktive innovasjonsmodellen	98
6.4	Agile development.....	99
6.5	Aktivitets- og Stage-Gate-modellen	100
6.5.1	Aktivitetsmodellen	100
6.5.2	Stage-Gate modellen	103
6.5.3	Multifunksjonell Stage-Gate-modell	104
7	Identifisere forbedringsområdene for innovasjonen	106
7.1	Situasjonsanalyse	106
7.2	Problembasert konseptgenerering.....	107
7.3	Attributtanalyse modeller	108
7.3.1	Relasjonsanalyser.....	108
7.3.2	Dimensjonsanalyse	109
7.3.3	Sjekkliste	109
7.4	GAP - ANALYSE	110
7.4.1	Perceptions Gap Map.....	110
7.5	Trade - off analyse.....	111
7.6	Andre metoder.....	112
8	Idéfasen.....	113
8.1	Ideens rammebetingelser.....	113
8.2	Hvem skal utvikle og vurdere ideene?.....	113
8.3	Hva slags ide ønskes?.....	114
8.4	Ide-definisjon.....	115
8.4.1	7 spørsmål for strukturert ide-genering	116
8.5	En tidkrevende prosess.....	117
8.6	Forretningside - når målet er å etablere et nytt selskap	117
8.7	Ide- og innovasjonskilder.....	118
8.8	Produktutvikling og prototype	118
8.9	Ideprosessen er en 3 stegs prosess.....	118
8.9.1	Idégenerering.....	119

8.9.2	Utvikling og testing av idéer.....	119
8.9.3	Utvelgelse og evaluering av idéer	119
8.10	Workshop (arbeidsmøte, arbeidsseminar og arbeidsgruppe).....	120
8.10.1	I en workshop starter arbeidet når møte starter - ikke når møte slutter	120
8.10.2	Når avholde en workshop?	121
8.10.3	Planlegging	121
8.10.4	Formål	122
8.10.5	Tid, sted og deltakere.....	122
8.10.6	Budsjett	122
8.10.7	Teknikker, aktiviteter og oppgaver	122
8.10.8	Gjennomføring	123
8.10.9	Etterarbeid	124
8.11	Brainstorming (Idédugnad)	124
8.11.1	Antall deltakere	124
8.11.2	Trinn 1: Forbered gruppen	124
8.11.3	Trinn 2: Velg referent	125
8.11.4	Trinn 3: Oppvarming	125
8.11.5	Trinn 4: Presentér problemet.....	125
8.11.6	Trinn 5: Del og bygg videre på ideene.....	125
8.11.7	Alle ideene skrives ned og visualiseres	126
8.11.8	Utsett dommen	126
8.11.9	Fokus på kvantitet	126
8.11.10	Ingen kritikk.....	126
8.11.11	Ett spørsmål om gangen.....	126
8.11.12	Hold fokus på temaet	126
8.11.13	Oppmuntr til ville ideer	127
8.11.14	Bygg videre på hverandres ideer.....	127
8.11.15	Kombiner og forbedr ideene	127
8.11.16	Ikke hastverk	127
8.11.17	Ta pauser	127
8.11.18	Hold deg til reglene	127
8.11.19	Brainstorming teknikker	128
8.11.20	Omvendt brainstorming	130
8.11.21	Fremgangsmåte.....	130
8.12	Foreløbig vurdering av ideen.....	130
8.12.1	Behovsdekning	130
8.12.2	Differensiering.....	131
8.12.3	Konkurransetrinn.....	131
8.12.4	Forretningsmodell	131
8.12.5	Betalingsvillighet	131
8.12.6	Marked	131
8.12.7	Kapital	132
8.12.8	Kompetanse	132
8.12.9	Gjennomførbarhet	132
8.12.10	Se tingene med kundenes øyne	132
8.13	Konsept og konsepttest.....	133
8.13.1	Konseptutvikling.....	134
8.13.2	Behov - mål - effekt	134
8.13.3	Konseptet må dekke reelle behov.....	134
8.13.4	New concept development model.....	135
8.13.4.1	Indre del (Drivkraften).....	136
8.13.4.2	Midtre del (ideprosessen)	136
8.13.4.3	Ytre del (markedssystemets påvirkning)	137

8.13.4.4	Bruk av modellen.....	137
8.13.5	Konsepttest	137
8.13.6	Lag en beskrivelse av konseptet.....	138
8.13.7	Bestem testgruppen (utvalget)	138
8.13.8	Bestem responsituasjonen.	138
8.13.9	Bestem spørsmålrekkefølgen.....	139
8.13.10	Prøveintervju.....	139
8.13.11	Datainnhenting.....	139
8.13.12	Dataanalyse og rapportering.....	140
9	Research fasen	141
9.1	Hva går research fasen ut på?	141
9.2	Hva er formålet med research fasen?.....	141
9.3	Pilotundersøkelse	141
9.3.1	Formål	142
9.3.2	Analysens innhold	143
9.3.3	Forskningsdesign og datainnsamlingsmetode	144
9.3.4	Eksplorerende design.....	144
9.3.5	Ustrukturerte observasjoner	144
9.3.6	Hva avgjør forskningsresultatet?	144
9.3.7	En konstant læringsprosess	145
9.3.8	Descartes metoderegler.....	146
9.4	Bruk av sekundærdata	146
9.4.1	Forskjellige operasjonelle definisjoner skaper problemer	149
9.4.2	Former for sekundærdata.....	149
9.4.1	Anbefalt arbeidsmodell.....	150
9.5	Markedssystemet	150
9.6	Interessentkart	151
9.6.1	Enkelt interessekart	152
9.6.2	Avansert interessekart	153
9.6.3	Tre typer interessenter	154
9.6.4	Hvem er en interessent?.....	155
9.6.5	Hvilke interessenter må vi prioritere?	155
9.6.5.1	Lavprioriterte interessenter	156
9.6.5.2	Moderat prioriterte interessenter.....	156
9.6.5.3	Definitivt interessant	157
9.6.5.4	Viktighet og relasjon.....	157
9.6.5.5	Roller og allianser	158
9.7	Risikoanalyse.....	159
9.7.1	Risikoformer knyttet til innovasjon.....	160
9.7.2	Ekstern vs. intern risiko	160
9.7.3	Risikovurdering	161
9.7.4	Hvordan redusere intern risiko?	162
9.7.4.1	Produkt- og konseptutvikling	162
9.7.4.2	Kompetansekartlegging og rekruttering	163
9.7.4.3	Kapitalkartlegging.....	163
9.7.4.4	Immaterielle rettigheter	163
9.7.5	Hvordan redusere ekstern risiko?.....	164
9.7.5.1	Er det et stort og raskt voksende marked?	164
9.7.5.2	Markedsføring	164
9.7.5.3	Leverandører	164
9.7.5.4	Lowverket og godkjenninger	164

9.7.5.5	Lokalisering	165
9.7.5.6	Konkurrenter og konkurransefortrinn	165
9.8 Se tingene med kundens øyne.....		165
9.9 9 suksesskriterier		166
9.9.1	Forretningside	166
9.9.2	Forretningsmodell	166
9.9.3	Marked	167
9.9.3.1	Markedsinndeling	168
9.9.3.2	Størrelsen på totalmarkedet	168
9.9.3.3	Markedsform	168
9.9.3.4	Markedsegment	168
9.9.3.5	Markedsposisjon	169
9.9.3.6	Markedsutvikling	170
9.9.3.7	Markedsvekst	170
9.9.3.8	Markedssynergier	171
9.9.3.9	Etableringshindringer	171
9.9.3.10	Analyseverktøy	171
9.9.4	Teknologi	171
9.9.5	Kunnskap	172
9.9.6	Kapital	172
9.9.7	Timing	172
9.9.8	Ledelse	172
9.10 Research fasens rammebetingelser		172
9.10.1	Hvor mye penger kan brukes?	173
9.10.2	Hvor mye tid kan brukes?	173
9.10.3	Hvilken kompetanse har du?	173
9.11 Prototype.....		173
9.11.1	Hva er en prototype?	174
9.11.2	Prototypens funksjon	174
9.11.3	Hvorfor lager vi prototyper?	174
9.11.4	En iterativ prosess	175
9.11.5	Kompromisser	176
9.11.6	Prototype typer	176
9.11.7	Low-fidelity og High-fidelity prototype	176
9.11.8	Eksempler på prototyper	177
9.11.8.1	Papirskisser	177
9.11.8.2	Blueprints/sitemaps	177
9.11.8.1	Mockups	178
9.11.8.2	Wireframes.....	178
9.12 Idevurdering og økonomisk analyse av potensialet		179
9.12.1	Produktet	179
9.12.2	Markedet.....	179
9.12.3	Markedsføring og distribusjon	179
9.12.4	Utvikling av produktet.....	179
9.12.5	Produksjon	180
9.12.6	Produktets lønnsomhet.....	180
9.12.7	Økonomiske forhold.....	180
9.13 SOFT analyse		180
10 Beslutningsfasen.....		182
10.1 Entreprenørens beslutningsprosess		183
10.1.1	Dine motiver og egenskaper	183

10.1.2	Familien	184
10.1.3	Kapitalbehov	184
10.1.4	Finansiering	185
10.1.5	ROS analyse	185
10.1.6	Beslutning.....	186
11	Teknisk utvikling	187
11.1	<i>Brukertesten</i>	187
11.1.1	A: Generell test.....	188
11.1.2	B: Valg av testgruppe og kontaktsform	188
11.1.3	C: Valg av presentasjon av produktet	189
11.1.4	D: Bruk av produktet	189
11.1.5	E: Selve produktet	189
11.1.6	F: Analyse og måling av reaksjon	190
11.2	<i>Markedsføring</i>	190
11.2.1	Testsalg.....	191
11.2.2	Introduksjon	191
11.3	<i>Implementeringsprosessen</i>	191
11.4	<i>Lanseringsstrategi</i>	192
11.4.1	Egen eller spinn-off lansering?	192
11.4.2	Timing.....	192
11.4.2.1	Pioner, etterfølger eller kopiering	192
11.4.3	Målgruppe	193
11.4.4	Lanseringsmål.....	193
11.4.5	Nivå for innsats.....	194
11.4.6	Innholdsstrategi	194
11.4.7	Media- og salgskanaler (miks)	194
11.4.8	Logistikk og distribusjon	194
11.4.9	Installasjon og opplæring	194
11.4.10	Oppfølging.....	194
11.4.11	Kontroll og evaluering	195
12	Innovasjonsdrivere og -hindringer	196
12.1	<i>Innovasjonsdrivere</i>	196
12.1.1	Hva er den største innovasjonsdriveren?.....	196
12.1.2	Interne innovasjonsdrivere	196
12.1.3	Eksterne drivkrefter	197
12.2	<i>Innovasjonshindringer</i>	198
12.2.1	Eksterne innovasjonshindringer	198
12.2.2	Interne innovasjonshindringer	198
12.2.3	Motkrefter for innovasjon og endring.....	198
12.2.3.1	Motkrefter	199
12.2.3.2	Årsaker til motstand mot endring	200
12.2.3.3	Topp 5: Årsaker til motstand – ansatte	201
12.2.3.4	Topp 5: Årsaker til motstand – ledere	202
12.2.3.5	Motkreftene må kobles opp mot gode løsninger.....	202
12.2.3.6	Hva avgjør graden av motstand?.....	203
12.2.4	Hvilke hindringer er de viktigste?.....	203
13	Suksesskriterier for innovasjon og entreprenørskap.....	205
13.1	<i>Gründerens 4 K-er</i>	205
13.1.1	Konsept	205

13.1.2	Kompetanse	206
13.1.3	Kapital	206
13.1.4	Kontaktnett	206
13.2	5M modellen for entreprenørskap	206
13.3	9 suksesskriterier for innovasjon og entreprenørskap	207
13.3.1	Bruk av modellen	210
13.4	Forretningsside	210
13.4.1	Forretningssideen forteller HVA virksomheten gjør	211
13.4.2	Hvorfor er det viktig å ha en forretningsside?	212
13.4.3	Oppbygningen av en forretningsside	212
13.4.3.1	Historie	213
13.4.3.2	Ide	213
13.4.3.3	Misjon (oppgave/virksomhetsfelt)	214
13.4.4	Hva kjennetegner er en god forretningsside?	215
13.4.5	Vurdering av forretningssideen	217
13.4.5.1	Behovsdekning og problemløsning	217
13.4.5.2	Konkurrenter og konkurransefortrinn	217
13.4.6	Forretningssideen må ha en lønnsom forretningsmodell	218
13.4.6.1	Risikoanalyse basert på Business Model Canvas	219
13.4.7	Forretningssideen må kobles til et lønnsomt marked	220
13.4.7.1	Markedskommunikasjon	220
13.4.7.2	Behov/problem og betalingsvillighet	221
13.4.7.3	Størrelse og lønnsomhet	221
13.4.7.4	Vekst	222
13.4.7.5	Inngangsbarrierer og markedsform	222
13.4.7.6	Konkurransefortrinn	223
13.4.7.7	Målgruppe	223
13.4.7.8	Er forretningssideen skreddersydd målgruppen?	225
13.4.8	Hvor blir det av alle ideene?	225
13.5	Kunnskapsdrevet innovasjon	225
13.5.1	Nødvendige kunnskapsformer	226
13.5.2	Sammenhengen mellom innovasjonsform og kunnskapsform	226
13.5.3	Kunnskapsform og innovasjonsmåte (STI, DUI og CCI)	227
13.5.3.1	Science technology innovation (STI)	227
13.5.3.2	Doing using and interacting (DUI)	228
13.5.3.3	Complex, combined innovation (CCI)	228
13.6	Teknologidrevet innovasjon (teknologideterminisme)	228
13.7	Ledelse og motivasjon	230
13.7.1	Ledelse	230
13.7.2	Motivasjon	231
13.8	Incitament for å skape innovasjon	231
13.8.1	Hvordan kan vi skape innovasjon gjennom å gi medarbeiderne et incitament?	231
13.8.2	Hygiene faktorer for innovasjon	231
13.8.2.1	Tildeling av tid	231
13.8.2.2	Støtte fra ledelsen	232
13.8.2.3	Toleranse for prøving og feiling	232
13.8.2.4	Innovativ struktur og kultur	232
13.8.3	Hva er et incitament?	232
13.8.4	Incitament typer	233
13.8.5	Internaliserte incitamenter	233
13.8.5.1	Arbeidsmiljø og utstyr	234
13.8.5.2	Jobb berikelse	234

13.8.5.3	Kreative prosjektgrupper.....	235
13.8.6	Sosiale incitamenter.....	235
13.8.6.1	Anerkjennelse.....	235
13.8.6.2	Målene er kriteriene for anerkjennelsen	236
13.8.6.3	Forfremmelse	236
13.8.6.4	Utmerkelser	236
13.8.7	Materielle incitament.....	236
13.8.7.1	Konkurranser	236
13.8.7.2	Bonus.....	237
13.8.7.3	Lønnsøking.....	237
13.8.8	Lederen må være en rollemodell	237
13.9	Timing er en avgjørende suksessfaktor	238
14	Innovasjonsplanlegging	239
14.1	Innovasjonsplanens formål	239
14.2	Hva er en innovasjonsplan?	240
14.3	Hvem har ansvaret for å utvikle innovasjonsplanen?	240
14.4	Rammebetingelser (Tid, kompetanse og kapital)	240
14.5	Hva skal en innovasjonsplan inneholde?.....	241
14.6	Planleggingsmodell	242
14.7	Innovasjonsprogram	242
14.8	Situasjonsanalyse	243
14.9	Innovasjonsmål og innovasjonseffekter.....	243
14.9.1	Hva er et innovasjonsmål?	243
14.9.2	Visjon.....	243
14.9.3	Tre mål-nivåer for innovasjon	244
14.9.4	Krav til innovasjonsmålet	244
14.9.5	Målområder	244
14.9.5.1	Strategisk kjerne	245
14.9.5.2	Kundeperspektivet	245
14.9.5.3	Ressursperspektivet	246
14.9.5.4	Prosessperspektivet	246
14.9.5.5	Supportperspektivet.....	246
14.9.5.6	Styring og kontrollperspektivet	246
14.9.5.7	Læring og vekstperspektivet	246
14.9.6	Målet angis form av effekter (belønninger)	246
14.9.7	Måltrakten.....	247
14.10	Innovasjonsstrategi	247
14.11	Innovasjonsstrategi	248
14.11.1	Produkt og/eller organisasjons innovasjoner.....	248
14.12	Make or buy	249
14.12.1	Lag selv strategi	249
14.12.2	Oppkjøps strategi	249
14.13	Offensiv eller defensiv strategi.....	250
14.13.1	Offensiv innovasjonsstrategi	250
14.13.2	Defensiv innovasjonsstrategi	250
14.13.3	Strategivalget	252
14.14	Blått hav eller rødt hav strategi?	253

14.14.1	Hva er blått hav?	253
14.14.2	Hva er rødt hav?	253
14.14.3	Blått hav-strategi	254
14.14.4	Rødt- og blått-hav strategi må kombineres	254
14.14.5	Verdiinnovasjon – hjørnesteinen i blått hav-strategier	254
14.14.6	Det første verktøyet: Strategierettet og verdikurven	256
14.14.6.1	Verdikurven	256
14.14.7	Det andre verktøyet: De fire handlingsrammene	256
14.14.8	Det tredje verktøyet: Gitteret	258
14.14.9	Å formulere blått hav-strategier	258
14.14.9.1	Vei 1: se på tvers av alternative bransjer.....	258
14.14.9.2	Vei 2: se på tvers av strategiske grupper i bransjen	258
14.14.9.3	Vei 3: Se på tvers av kundekjeden	259
14.14.9.4	Vei 4: se på tvers av komplementære vare- og tjenestetilbud.....	259
14.14.9.5	Vei 5: Se på tvers av den funksjonelle eller emosjonelle appellen kundene opplever 259	
14.14.9.6	Vei 6: se på tvers av tiden	259
14.14.10	Strekke seg utover dagens etterspørsel	259
14.14.11	Internasjonalisering.....	260
14.14.12	Omdømme	260
14.14.13	Relasjoner.....	260
14.14.14	Forretningsmodell	260
14.14.15	Fra usedvanlig nytte til strategisk prising.....	261
14.14.16	Tid til markedet (timing)	261
14.14.17	Kjerne- og vekstinnovasjoner.....	261
14.14.18	Fokusområder og arenaer	262
14.14.19	Åpen eller lukket innovasjonsprosess	262
14.15	9 suksesskriterier.....	262
14.16	Pioner (first to marked), etterfølger eller kopiering strategi.....	263
14.16.1	Pioner strategi (first to marked).....	263
14.16.1.1	Pioner fordelene	264
14.16.1.2	Pioner ulemper	265
14.16.2	Etterfølger strategi (adaptor).....	265
14.16.3	Kopiering strategi (imitation)	267
14.16.4	Timing.....	267
14.16.5	Ikke alle kan velge en pioner strategi.....	267
14.16.5.1	Fastlåst til driftsmidler	268
14.16.5.2	Utnytte eksisterende produkter	268
14.16.5.3	Manglende kompetanse, ressurser og/eller kapital	268
14.17	Innovasjonsretning og styrke	268
14.17.1	Innovasjonens styrke.....	268
14.17.2	Innovasjonens retning.....	269
14.17.3	Tre innovasjonsretninger	269
14.18	All innovasjon krever endring.....	269
14.19	Organisasjonsutvikling	270
14.19.1	Faseorientert modell for organisasjonsutvikling.....	271
14.19.2	7S-modell for organisasjonsutvikling	271
14.19.3	Organisasjonstruktur og informasjonstruktur.....	272
14.19.4	Organisasjonsutvikling krever helhetlig tenkning	273
14.19.5	Endringsledelse	274
14.20	Produktutvikling	274
14.20.1	Definisjon >> Produktutvikling	274

14.20.2	Former for produktutvikling.....	275
14.20.3	Hvorfor produktutvikling?.....	276
14.20.4	Krever gode ideer og en løpende dialog med kundene	276
14.20.5	Suksesskriterier ved produktutvikling	277
14.21	Tjenstedesign / Service Design	277
14.21.1	Hva er tjenstedesign, også kalt Service Design ?.....	277
14.21.2	Målet med tjenstedesign	278
14.21.3	Potensielle resultater av tjenstedesign	278
14.21.4	Produkt- og tjenesteutvikling.....	278
14.21.5	Merkevarebygging.....	279
14.21.6	Forretningsplan	279
14.21.7	Differensiering.....	279
14.21.8	En tjenesteinnovasjon	279
14.21.9	Fokusområder i service design (tjenstedesign)	279
14.21.10	Helheten avgjør opplevelsen og resultatet	280
14.21.11	Tjenstedesignprosessen	280
14.21.11.1	Innsiktsfasen	280
14.21.11.2	Idéfasen	281
14.21.11.3	Utforming og utprøvningsfasen	281
14.21.11.4	Implementeringsfasen	282
14.21.12	Prinsipper for tjenstedesign	282
14.21.12.1	Generelle prinsipper for tjenstedesign	282
14.21.12.2	Prosessdesignprinsipper for tjenstedesign	283
14.21.12.3	Organisasjonsdesignprinsipper for tjenstedesign.....	283
14.21.12.4	Informasjonsdesignprinsipper for tjenstedesign	284
14.21.12.5	Teknologidesignprinsipper for tjenstedesign	284
15	Åpen eller lukket innovasjonsprosess	284
15.1	Lukket innovasjonsprosess	285
15.2	Åpen innovasjonsprosess	287
15.2.1	Fra lukkede til åpne innovasjonsprosesser	287
15.2.2	Hva er en åpen innovasjonsmodell?	287
15.2.3	Forretningsmodellen avgjør suksessen	288
15.2.4	Lead users	289
15.2.5	Åpne innovasjonsmetoder	289
15.2.6	Utenfra-inn prosessen.....	289
15.2.6.1	Inngående ikke-økonomisk åpen innovasjon	290
15.2.6.2	Inngående økonomisk åpen innovasjon	290
15.2.7	Innenfra-ut prosessen	291
15.2.7.1	Utgående ikke-økonomisk åpen innovasjon	291
15.2.7.2	Utgående økonomisk åpen innovasjon	291
15.2.8	Kombinert åpen innovasjonsprosess	292
15.2.9	Utfordringer ved åpen innovasjonsstrategi	292
16	FoU (Forskning og Utvikling)	294
16.1	Intern- og ekstern FoU.....	294
16.1.1	Intern FoU	295
16.1.2	Ekstern FoU	295
16.2	Tre grunnformer for FoU	295
16.3	Grunnforskning og anvendt forskning.....	296
16.3.1	Grunnforskning	296
16.3.2	Anvendt forskning	297

16.3.3	Ingen motsetninger	297
16.3.4	En lineær kunnskapsprosess	298
17	Ledelsestyrt innovasjon	298
17.1	Hvordan gjennomføres ledelsestyrt innovasjon?	299
17.2	Forretningsside, visjon og markedssituasjon	299
17.3	5 grunnformer for lederstyrt innovasjon	300
17.4	Trendstyrt innovasjon	300
17.5	Konkurrentstyrt innovasjon	302
17.6	Teknologistyrt innovasjon	302
	Kompetansestyrt innovasjon	303
17.7	Ressursbasert innovasjon	304
17.8	Det optimale er en kombinasjon	304
18	Medarbeiderdrevet innovasjon	305
18.1	Målet med medarbeiderdrevet innovasjon	306
18.2	Highinvolvement Innovation (høyinvolverende innovasjon)	307
18.3	Fem trinns modell	307
18.4	MDI på 3 nivå	308
18.5	Top-down eller bottom-up tilnærming?	308
18.6	Syntetiske kunnskap	309
18.7	Innovasjon og læring - to sider av samme sak	309
18.8	"Lock-in"	310
18.9	Lederens rolle	310
18.10	Arenaer for medarbeiderdrevet innovasjon	310
18.11	Belønningssystemet	310
18.12	Betingelser for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon	311
18.13	Innovasjonskultur	312
18.13.1	Hva er en innovasjonskultur?	312
18.13.2	Før du går videre	312
18.13.3	Hvor innovativ må organisasjonskulturen å være?	313
18.13.4	Hvorfor er det viktig med en innovasjonskultur?	313
18.13.5	Alle ønsker i dag en innovasjonskultur	313
18.13.6	Krever kulturendringer	314
18.13.7	Hvordan endre organisasjonskulturen?	314
18.13.8	Organisasjonsstrukturen påvirker innovasjonskulturen	314
18.13.9	Innovativt arbeidsmiljø	315
18.13.10	En lærende organisasjoner = en innovativ organisasjon	315
18.13.11	Syv dimensjoner ved en innovativ kultur	315
18.13.11.1	Å ta sjanser	316
18.13.11.2	Ressurser	316
18.13.11.3	Kunnskap	317
18.13.11.4	Mål	317
18.13.11.5	Belønning	317
18.13.11.6	Metoder	317

18.13.11.7	Relasjoner	318
18.13.12	Verktøy for å kartlegge kulturen	318
18.13.13	Måleinstrumenter for innovasjonskulturen	319
18.13.14	Kjennetegnene til en innovasjonskultur.....	319
18.13.14.1	Engasjement	320
18.13.14.2	Tillit	320
18.13.14.3	Trygghet	321
18.13.14.4	Samarbeidsorientering	321
18.13.14.5	Kreativitet	321
18.13.14.6	Stolthet	322
18.13.14.7	Toleranse	322
18.13.14.8	Visjon	323
18.13.14.9	Autonomi	323
18.13.14.10	Utviklingsorientering	323
18.13.14.11	Åpenhet	324
18.14	Innovativ organisasjonsstruktur.....	324
18.14.1	Hva er en innovativ organisasjonsstruktur?.....	324
18.14.2	Strukturen kan være et innovasjonshinder	325
18.14.3	Hvordan treffes beslutningene?.....	326
18.14.4	Hvilke trekk ved strukturene er mest innovative?	326
18.14.5	Hvordan få organisasjonsstrukturen mer innovativ?.....	326
18.14.6	Størrelse	326
18.14.7	Kompleksitet	327
18.14.8	Formalisering.....	327
18.14.9	Sentralisering	327
18.14.10	Variasjon i arbeidsstyrken	327
18.14.11	Innovasjonsdilemmaet	328
18.15	Incentament for å skape innovasjon	328
18.15.1	Hvordan kan vi skape innovasjon gjennom å gi medarbeiderne et incitament?	328
18.15.2	Hygiene faktorer for innovasjon	329
18.15.2.1	Tildeling av tid.....	329
18.15.2.2	Støtte fra ledelsen	329
18.15.2.3	Toleranse for prøving og feiling	329
18.15.2.4	Innovativ struktur og kultur.....	329
18.15.3	Hva er et incitament?.....	330
18.15.4	Incitament typer.....	330
18.15.5	Internaliserte incitament	331
18.15.5.1	Arbeidsmiljø og utstyr	332
18.15.5.2	Jobb berikelse	332
18.15.5.3	Kreative prosjektgrupper	332
18.15.6	Sosiale incitament	332
18.15.6.1	Anerkjennelse	333
18.15.6.2	Målene er kriteriene for anerkjennelsen.....	333
18.15.6.3	Forfremmelse	333
18.15.6.4	Utmerkelser	333
18.15.7	Materielle incitament.....	334
18.15.7.1	Konkurranser	334
18.15.7.2	Bonus	334
18.15.7.3	Lønnsøking.....	334
18.15.8	Lederen må være en rollemodell	334
18.16	Informasjonsdeling.....	335
18.16.1	Hvorfor er informasjonsdeling viktig?.....	336
18.16.2	Øker involveringen og motivasjonen	337
18.16.3	Målet er rett informasjon, til rett person, til rett tid og til lavest mulig kostnad.....	337

18.16.4	Lederens rolle.....	337
18.16.5	Vertikal og horisontal informasjonsdeling	338
18.16.6	All informasjon må deles, fra rådata til viten	338
18.16.7	Ikke alle data kan deles!	338
18.16.8	Start med å lage et system for deling av formell informasjon	339
18.16.9	Taus kunnskap må gjøres til eksplisitt kunnskap.....	339
18.16.10	Krever en multi-kanal strategi.....	340
18.16.11	Krever en kultur og struktur som er bygd på deling og læring.....	341
18.16.12	God kunnskapsdeling starter med god informasjonsdeling.....	341
18.17	Kunnskapsdeling	341
18.17.1	Horisontal og vertikal kunnskapsdeling	342
18.17.2	Kunnskapsdeling og læring.....	342
18.17.3	Formell og uformell kunnskapsdeling	342
18.17.4	Kunnskap om læringsmodeller.....	343
18.17.5	Tillit og kunnskapsdeling	343
18.17.6	Hva påvirker kunnskapsdelingen?.....	343
18.17.6.1	Arbeidets art	343
18.17.6.2	Autonomi	344
18.17.6.3	Organisasjonstruktur	344
18.17.6.4	Organisasjonkulturen	344
18.17.6.5	Informasjonsflyten.....	345
18.17.6.6	Felles system for felles kunnskapsdeling	346
18.18	Arenaer for medarbeiderdrevet innovasjon	346
18.18.1	Møter	346
18.18.2	Ad-hoc prosjektgrupper	347
18.18.3	Workshop/kafedialog/fellesmøte	348
18.18.4	Medarbeidersamtaler	348
18.18.5	La de ansatte følge sine kreative ideer	348
18.18.5.1	Google`s berømte 20 prosent prosjekttid	349
18.18.5.2	3M tilbyr sine ansatte 15 prosent prosjekttid	349
18.19	"Hit spots"	349
18.19.1	Cooperative Mindset.....	350
18.19.2	Boundary Spanning	350
18.19.3	Igniting Purpose	351
18.19.4	Productive Capacity.....	351
18.20	Kreativ utviklingsgruppe	351
18.20.1	Horisontal tankegang	352
18.20.2	Samarbeid og emosjonell intelligens	352
18.20.3	Tillit og trygghet	352
18.20.4	Gruppens sammensetning	353
18.20.4.1	Divergent tenkning	353
18.20.4.2	Dobbelkrets læring	353
18.20.4.3	Eksterne	353
18.20.4.4	Kompetansespenn	353
18.20.5	Hvor mange bør inngå i gruppen?.....	354
18.20.6	«Den Kreative Plattform».....	354
18.20.7	10 forutsetning for kreativitet i grupper	355
18.20.8	3D-pedagogikk.....	355
18.21	Divergent, konvergent og lateral tenkning	355
18.21.1	Divergent tenkning.....	356
18.21.2	Konvergent tenkning.....	356
18.21.3	Lateral tenkning.....	357

19 Behovsdrevet innovasjon	360
19.1 Hva er behovsdrevet innovasjon?	360
19.2 Krever behovsinnsikt og forståelse.....	360
19.3 Den behovsdrevne innovasjonsprosessen	360
19.4 Metoder	361
19.5 Tiltaksmatrisen.....	361
19.6 Utvikling	362
19.7 BLT-metoden	362
19.8 De fem fundamentene	362
19.9 Avdekke latente behov.....	363
19.10 Hvorfor er latente behov viktige?.....	363
19.11 Skjult-Behovsanalyse.....	364
19.12 Jobbkartlegging.....	364
19.13 Kartlegging av markedssituasjonen og -mulighetene.....	365
20 Brukerdrevet innovasjon	366
20.1 Hva er brukerdrevet innovasjon?	366
20.2 Von Hippel modell for brukersentrert innovasjon	367
20.3 To typer brukere	367
20.3.1 Ledende brukere (lead user)	367
20.3.2 Kreative konsumenter	368
20.4 Direkte og indirekte involvering	368
20.4.1 Indirekte brukerrespons og brukerinvolvering	368
20.4.2 Direkte brukerrespons/brukerinvolvering	368
20.5 Metoder for involvering	369
20.5.1 Brukertesting.....	369
20.5.2 Brukerutforskning	370
20.5.3 Brukerinvolvering.....	370
20.5.4 Brukerdeltagelse	370
20.6 Anerkjente og ikke anerkjente (skjulte) behov	370
20.7 Ingen fasitløsninger for metodebruken.....	371
20.8 Rammeverk for brukerdrevet innovasjon.....	371
20.9 "Top-down" og "Down-up"	372
20.10 Når er det lurt å spørre brukerne?	372
21 Co-creation (samskaping)	373
21.1 Hva er samskaping (co-creation)?.....	373
21.2 Hvorfor inkluderes brukerne?.....	373
21.3 Hva er ikke co-creations?	374
21.4 En relasjonsbasert innovasjonsmodell	374
21.5 En verdiskapningsmodell.....	375

21.6	<i>Bruk av co-creation</i>	376
21.7	<i>5 typer co-creation</i>	376
21.7.1	Workshops	376
21.7.2	Crowdsourcing	376
21.7.3	Open source co-creation	377
21.7.4	Mass customization	377
21.7.5	User generated content (USG)	377
21.8	<i>Tillit, dialog og informasjonsdeling</i>	377
21.9	<i>Kjerneprinsipper for co-creation</i>	378
21.10	<i>Kunden (brukeren) er utgangspunktet</i>	379
21.11	<i>Vi fokuserer på jobber fremfor behov</i>	380
21.12	<i>Outcome-driven innovasjon</i>	380
21.13	<i>DART modellen og rammeverk for co-creation</i>	381
21.13.1	Kjernefaktorer	381
21.13.2	DART modellen	381
21.13.3	Bruk av DART-modellen	383
21.13.4	Betingelser	383
21.13.4.1	Læring gjennom deltagelse	383
21.13.4.2	Sosial identitet	384
21.13.4.3	Fremvise sin ekspertise og kunnskap	384
21.13.4.4	Hedonistiske belønninger	384
21.13.5	Komponenter for å bygge kjerneevne	385
21.14	<i>4 strategier for brukerdrevet og co-creation innovasjon</i>	386
21.14.1	Collaboration	387
21.14.2	Tinkering	387
21.14.3	Co-design	388
21.14.4	Submitting	390
21.15	<i>Plattformer for brukerdrevet innovasjon og co-creation</i>	391
21.15.1	Involvering krever en plattform	391
21.15.2	Off-line eller on-line plattform	392
21.15.3	Hvordan starte plattformutviklingen?	392
21.15.4	Hva er åpent innovasjonsfellesskap?	393
21.15.5	Fordeler ved åpent informasjonsfellesskap	393
21.15.6	Ulemper ved åpent informasjonsfellesskap	394
21.16	<i>Say, Do and Make metoden for co-creation</i>	394
21.16.1	Say metodene	394
21.16.2	Do metodene	395
21.16.3	Make metodene	395
21.16.4	Kreativitetsbaserte forskningsteknikker	396
21.16.4.1	Kollasj	396
21.16.4.2	Kognitiv mapping	397
21.16.4.3	Velcro modellering	397
22	Innovasjonsledelse	398
22.1	<i>Hva er innovasjonsledelse?</i>	398
22.2	<i>Hvem er innovasjonslederen?</i>	399
22.3	<i>Dynamiske innovasjonskapabiliteter: Strategi, Ledelse, Kultur, Struktur</i>	399
22.4	<i>Innovasjonslederens oppgaver</i>	400

22.5 Ledelsestil.....	401
22.6 Gründer / Entreprenør.....	402
22.6.1 Hva er en gründer?.....	402
22.6.2 Hva er en entreprenør?.....	402
22.6.3 Den entreprenørielle fasen	403
22.6.4 Entreprenørskap.....	403
22.6.5 Hva er forskjellen mellom gründer og entreprenør?	404
22.6.6 Hva er forskjellen mellom en oppfinner og entreprenør?	405
22.6.7 Hvilke fellestrekk har en gründer og entreprenør?.....	405
22.6.8 Hvorfor trenger vi entreprenører?.....	407
22.6.9 Entreprenørtyper	409
22.7 Intraprenør og Intraprenørskapsprosessen.....	409
22.7.1 Intraprenør	409
22.7.2 Intraprenørskapsprosessen (Laksemodellen)	411
22.7.2.1 Fase 1 - Tilrettelegging	411
22.7.2.2 Fase 2: Idégenerering (Innovasjonsstrategi, mobilisering og idéøk)	413
22.7.2.3 Fase 3: Evaluering og inkubering (Idéutvikling, verifisering, prototyping og testing) ..	414
22.7.2.4 Fase 4: Oppbygging	416
22.7.2.5 Fase 5 - Industrialisering.....	416
22.7.2.6 Oppsummering.....	417
22.7.2.7 Intraprenørskap som verktøy for økt verdiskapning.....	418
22.8 Lean – Startup	419
22.8.1 Build- Measure- Learn	420
22.8.2 Leap-of-faith.....	421
22.8.3 Build	421
22.8.4 Measure	421
22.8.4.1 Parallelle tester.....	422
22.8.4.2 Smoke tester.....	422
22.8.5 Learn.....	422
22.8.6 Value Hypothesis og Growth Hypothesis	423
22.8.7 Vi tester ut mot tidlige brukere.....	423
22.9 Hvordan håndtere disruptiv innovasjon?	423
22.9.1 Den vanligste feilen	423
22.9.2 5 prinsipper som gjør det vanskelig for etablerte selskaper å møte disruptiv innovasjon	424
22.9.3 4 motstrategier	424
22.9.3.1 Evne vs. motivasjon	424
22.9.3.2 Kultur vs. Prosess.....	425
22.9.3.3 Motsvar tiltak	425
22.9.3.4 2. Utnyttelse av eksisterende evner	426
22.9.3.5 Christensen`s 5 råd.....	427
22.9.4 Når er et etablert selskap motivert til å lansere en disruptiv innovasjon?	427
22.9.5 Må møtes av nye autonome organisasjoner (datterselskap).....	428
22.9.6 Kjøpe opp selskaper	428
22.9.7 Krever visjonære ledere	428
22.10 Radikal innovasjon i etablert virksomhet	429
22.10.1 Hvorfor trenger en bedrift en radikal innovasjon?	429
22.10.2 Sosial endring	429
22.10.3 Hvorfor er det vanskelig å få til radikale innovasjoner i etablerte virksomheter?.....	430
22.11 Hvordan organisere utviklingen av radikale innovasjoner?.....	430
22.11.1 Forutsetninger for å lykkes med en radikal innovasjon	431
22.11.2 Innovasjonskultur.....	431
22.11.3 Radikal innovasjonsmodenhet	431

22.11.4	Lærende organisasjon	432
22.11.5	Entreprenør	432
22.11.6	Visjon og del-mål.....	432
22.11.7	Tid, støtte og ressurser.....	433
22.11.8	Den kreative utviklingsgruppen	433
23 Kilder		434

2 Innovasjon

I en verden som endrer seg stadig raskere og hvor kundene blir stadig mer kravstore og differensierte kreves det kontinuerlige innovasjoner for å kunne holde følge med utviklingen og oppnå konkurransefortrinn.

2.1 Hva er en innovasjon?

Begrepet **innovasjon** stammer fra det latinske ordet *innovare*, og betyr "å fornye" (Tidd og Bessant 2009).

Mange forbinder innovasjon med oppfinnelse av et nytt produkt. Selv om dette er riktig, er innovasjon noe langt mer enn oppfinnelser av nye produkter og tjenester. Ofte kan små enkle grep forbedre et [produkt](#) eller [tjeneste](#) slik at man oppnår en innovasjon i form av nye verdier for både sluttbruker og [virksomheten](#).

Et eksempel på dette var lanseringen av nettbanken hvor man koblet sammen eksisterende ressurser som teknologi, bank og Internett til en ny løsning som radikalt endret hele bankvesenet. Selv om dette førte til at mange arbeidsplasser forsvant, oppsto det også mange nye arbeidsplasser i mange tilknyttede næringer. Innovasjon har slike sterke synergieffekter som en bieffekt.

En innovasjon er imidlertid ikke bare knyttet til å skape nye produkter og tjenester eller endre eksisterende produkter og tjenester. Begrepet omfatter alle former for nyskapning og endringer. F.eks. nye teknologier, ressurser, bruksområder, forretningsmodeller, produksjons- og distribusjonsmetoder, markedsføringskanaler o.l. nyvinninger.

2.2 Definisjon >> Innovasjon

Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet innovasjon, litt avhengig av hva definisjonen skal brukes til. NSB bruker f.eks. følgende definisjon på innovasjon:

"Innovasjon er å jobbe systematisk med å identifisere, utvikle og implementere nye ideer som gir verdi for kundene og eierne".

Min definisjon av **innovasjon** er:

"Innovasjon er nye kombinasjoner av nye eller eksisterende ressurser, teknologier og kunnskaper som er satt ut i praksis for å gi økt nytte for noen og skape økonomisk verdi"

Denne definisjonen er i tråd med Schumpeter (1926), faderen av moderne innovasjonsforskning, sitt syn på innovasjon. Han sa at innovasjon er "en ny ide som kombinerer gamle ideer eller systemer for å utfordre det etablerte systemet eller løsningsmetoden".