

© Nyt Teknisk Forlag

**KAPITEL 2
BOGENS HOVED-
MODELLER**

DEL 1

**EKSEMPLER PÅ
PRODUKTINNOVA-
TIONER**

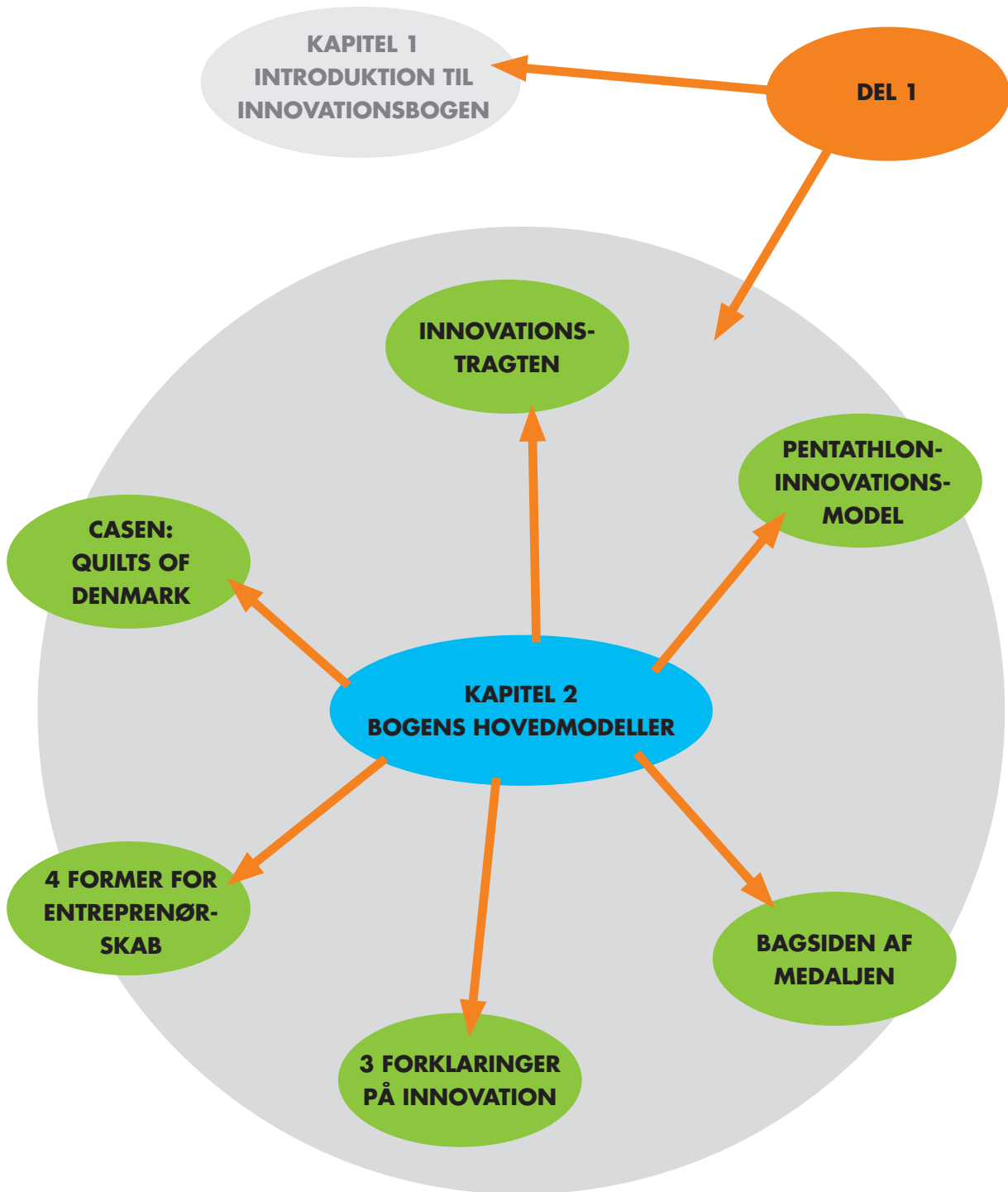
**INTRODUKTION
TIL INNOVATION OG
ENTREPRENØRSKAB**

**KAPITEL 1
INTRODUKTION TIL
INNOVATIONSBOGEN**

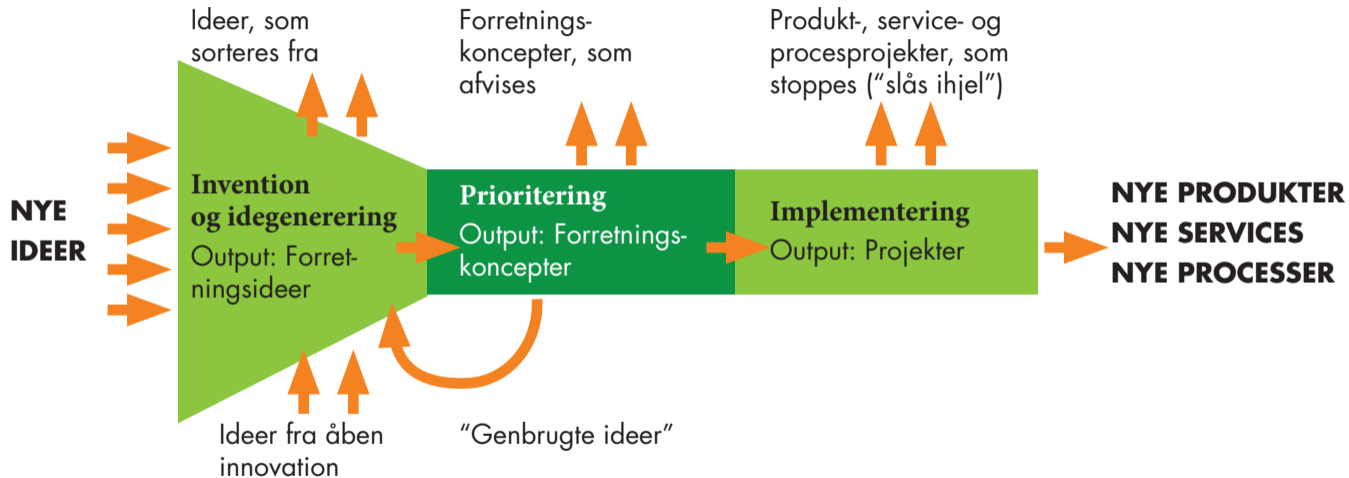
**EKSEMPLER PÅ
SERVICEINNOVA-
TIONER**

**EKSEMPLER PÅ
PROCESINNOVA-
TIONER**

**FORSKELLIGE
FORMER FOR
INNOVATION**



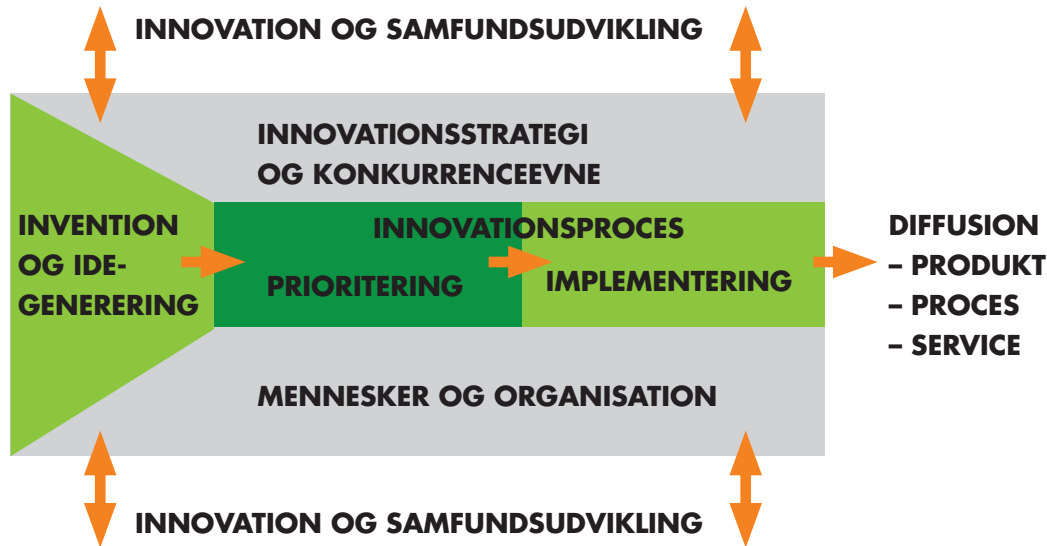
FIGUR 2.1 Innovationstragten



Kilde: Inspireret af Goffin & Mitchel (2010)

FIGUR 2.2

Pentathlon-innovationsmodellen



Kilde: Inspireret af Goffin & Mitchel (2010)

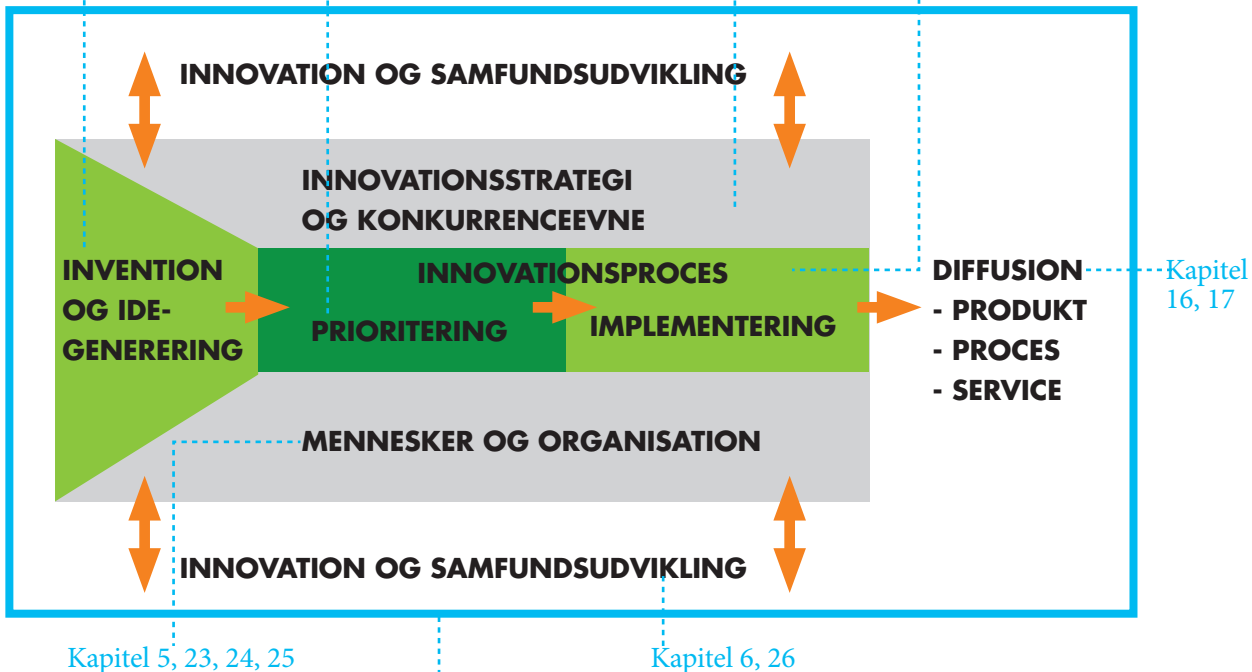
FIGUR 2.3 Oversigt over fordeling af kapitler på elementerne i pentathlon-modellen

Kapitel 8, 9, 10

Kapitel 11

Kapitel 18, 19, 20, 21, 22

Kapitel 12, 13, 14, 15



PÅ TVÆRS AF PENTATHLON-MODELLEN: Kapitel 1, 2, 3, 4, 7

FIGUR 2.4

Opdeling af entreprenørskab ud fra kontekst og formål

		Målsætning	
		Profit	Non profit
Organisatorisk kontekst/ omgivelser	Ikke-formaliseret	Uafhængigt entreprenørskab	Socialt entreprenørskab
	Formaliseret	Intraprenørskab i eksisterende virksomheder	Intraprenørskab i offent- lige, foreningsbaserede og politiske organisationer

Kilde: Inspireret af Klyver, Evald og Philipsen (2007:91)

FIGUR 2.5

Oversigt over entreprenørskabsfeltet

ENTREPRENØRSKABS FELTET

Entreprenørskab

```
graph TD; A[Entreprenørskab] --> B[Uafhængigt entreprenørskab]; A --> C[Intraprenørskab i eksisterende privat virksomhed]; A --> D[Intraprenørskab i eksisterende offentlig, foreningsbaseret eller politisk organisation]; A --> E[Socialt entreprenørskab];
```

Uafhængigt entreprenørskab
Ny innovativ virksomhed

Intraprenørskab i
eksisterende privat
virksomhed

Intraprenørskab
i eksisterende
offentlig, forenings-
baseret eller politisk
organisation

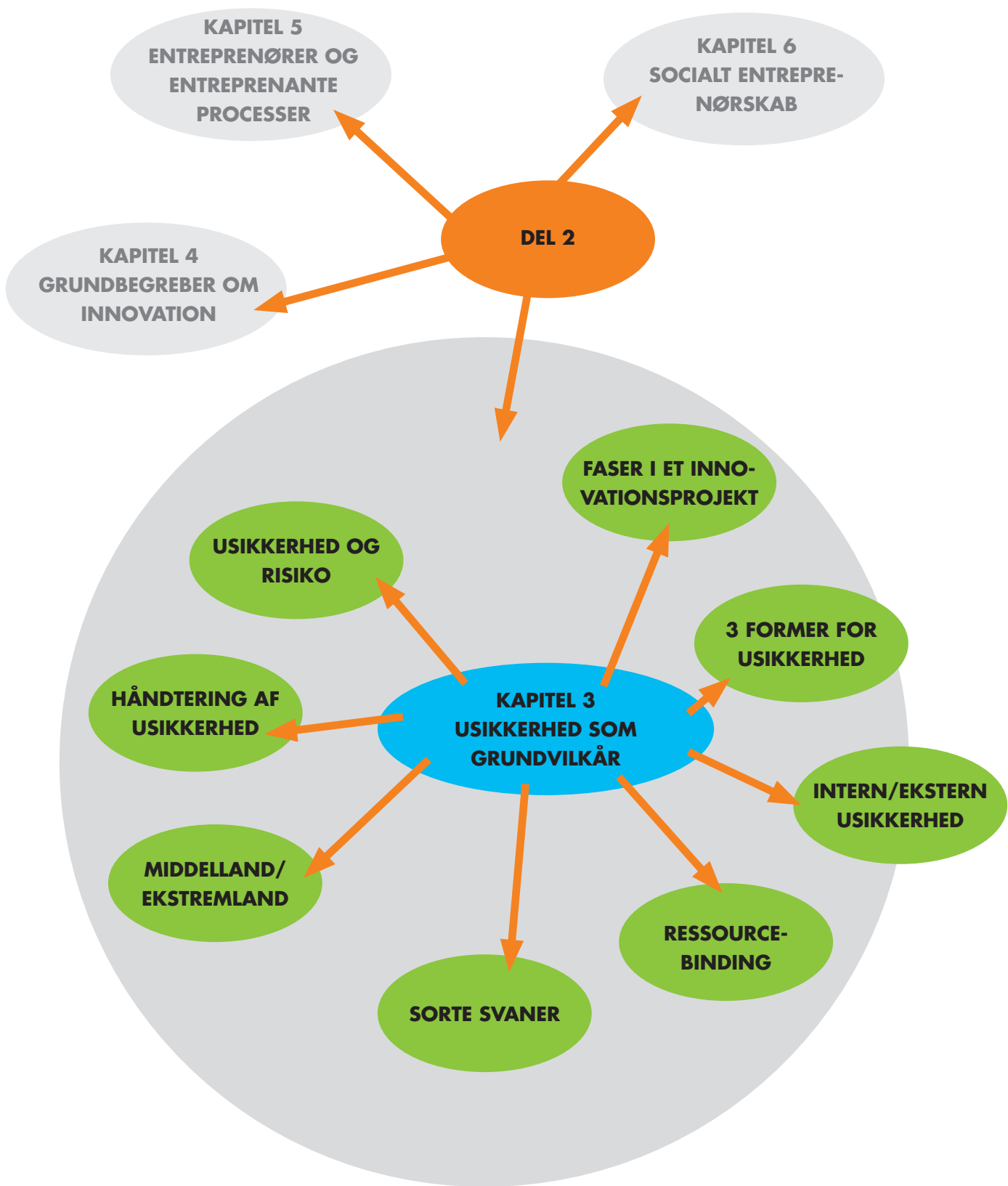
Socialt
entreprenørskab

FIGUR 2.6 3 grundlæggende forklaringer på innovation

Innovationsgrundopfattelse	Entrepreneur-teorien	Den teknologi-økonomiske	Den strategiske
Innovationsdeterminant	Entrepreneurskab	Teknologiudvikling	Markedsrettet strategi
Innovationsforklaring	Psykologisk	Teknologisk	Sociologisk
Agent	Gründeren ("amatøren")	Teknikeren	Den professionelle leder
Resultat	Økonomisk vækst og virksomhedsudvikling		

Kilde: Sundbo (1994)

© Nyt Teknisk Forlag



FIGUR 3.1 4 faser i et innovationsprojektforløb

Idefasen

Prioriteringsfasen

Implementeringsfasen



Målsætningsfasen

Planlægningsfasen

Gennemførelsesfasen

Evalueringsfasen

FIGUR 3.2 Intern og ekstern usikkerhed ved innovationsprojekter

INTERN USIKKERHED

Innovationsprojekt:

- Målsætning
- Planlægning
- Gennemførelse
- Evaluering



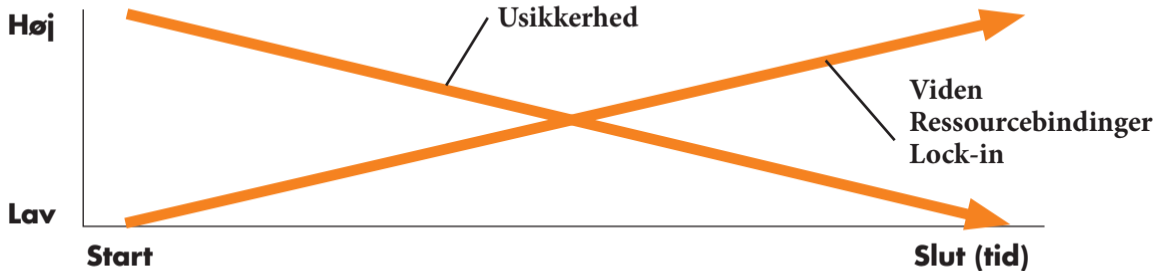
EKSTERN USIKKERHED

Innovationsprojektets omgivelser:

- Kunders behov og ønsker
- Konkurrenters produkter og service
- Organisation. Ændringer i den organisation, hvor innovationsprojektet er startet op, og hvortil resultatet af innovationsprojektet skal leveres
- Andre forandringer

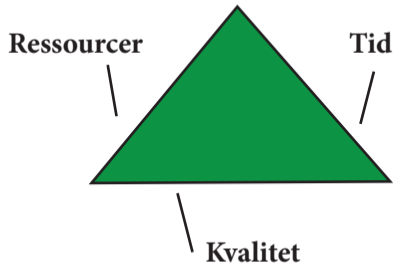
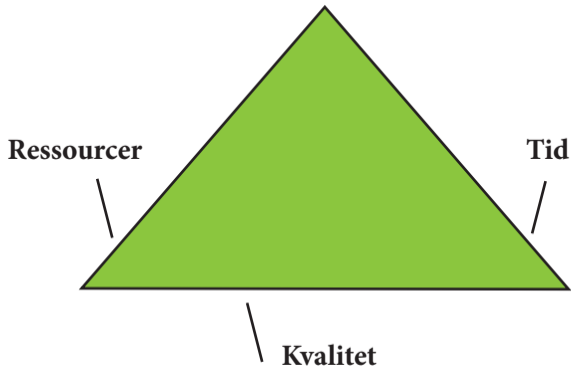
FIGUR 3.3

Innovation, usikkerhed, viden og ressourcebindinger



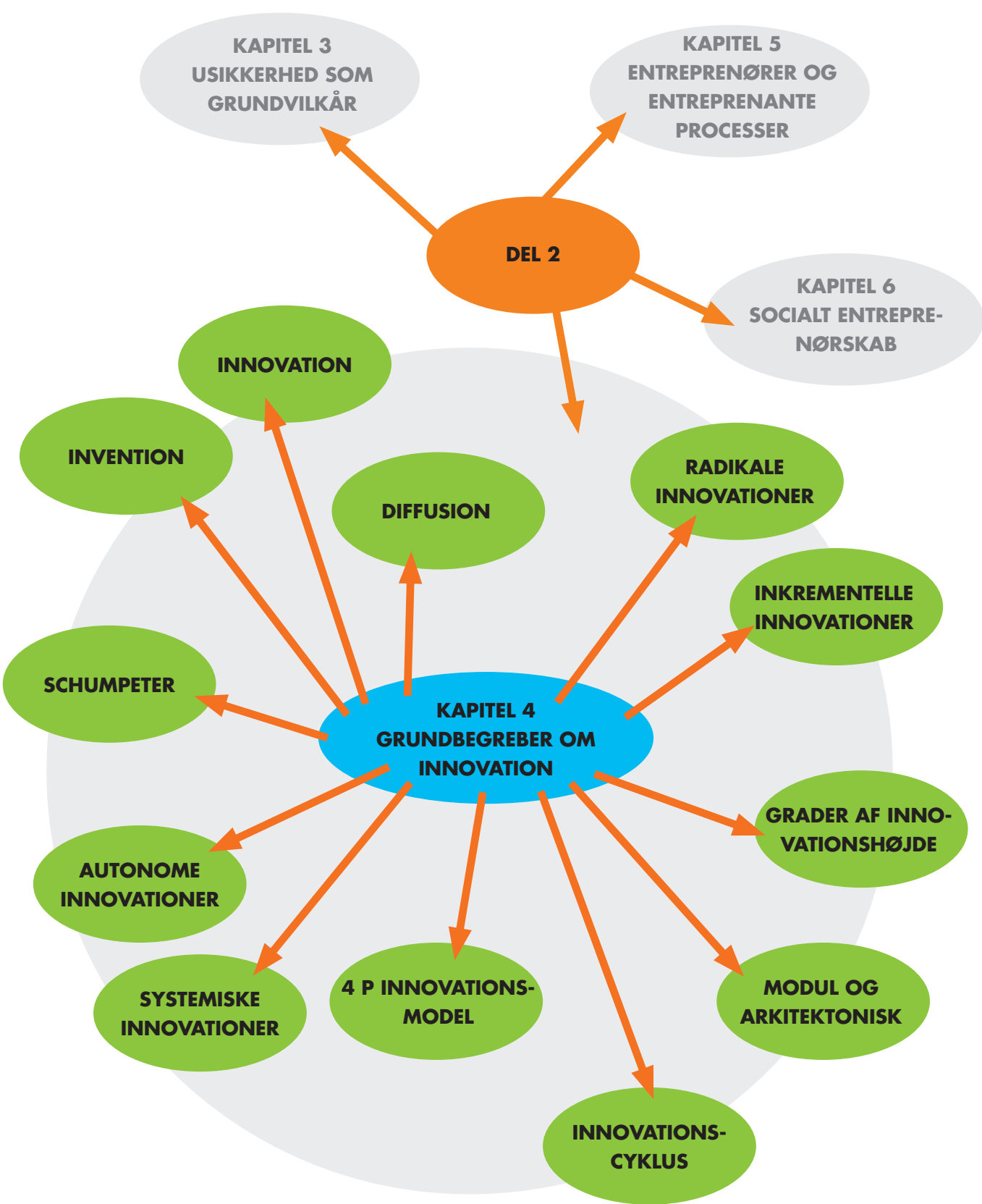
Kilde: Inspireret af Tidd & Bessant (2009:37) og Riis og Mikkelsen (2002:47)

FIGUR 3.4 Sammenhængen mellem tid, ressourcer og kvalitet i et innovationsprojekt



TABEL 3.1 Middelland og Ekstremland

Middelland	Ekstremland
Mild type 1 tilfældighed	Vild (eller supervild) type 2 tilfældighed
Den mest typiske indbygger er middelmådig (højde, vægt)	Den mest "typiske" er enten gigant eller dværg, dvs. der er ikke nogen typisk indbygger
Vinderen får en lille andel af den totale kage	Vinderen-tager-næsten-alt-effekt
Mere sandsynlig at finde i vores forfædres verden	Mere sandsynlig at finde i vores moderne verden
Uimodtagelig for sorte svaner	Sårbar over for sorte svaner
Det totale er ikke bestemt af en enkelt begivenhed eller observation	Det totale vil være bestemt af et lille antal ekstreme begivenheder
Når du observerer i et stykke tid, vil du kunne indsamle viden om, hvad der foregår	Det tager lang tid at forstå, hvad der foregår
Let at forudsige ud fra, hvad du iagttager, og udstrække til det, du ikke kan se	Svært at forudsige ud fra fortidig information
Historien kravler	Historien laver nogle spring



FIGUR 4.1 Nye ideer og inventioner



NYE IDEER

(blanding af lav og høj nyhedsgrad)

**INVENTIONER: NYE
OPFINDELSER, OPDAGELSER**

(høj nyhedsgrad)

FIGUR 4.2

Sammenhængen mellem invention, innovation og diffusion



TABEL 4.1

Eksempler på radikale og inkrementelle innovationer



Radikale innovationer (Gøre ting anderledes)	Inkrementelle innovationer (Gøre ting bedre)
Johann Gutenberg opfinder og udvikler bogtrykkeriet, 1450	Ny forbedret udgave af en matematikbog
Meuccis og Bell opfinder og udvikler telefonen, 1871/1876	Stearinlys, hvor vægen slukker flammen, når lyset er ved at være brændt ned
Edison opfinder og udvikler glødelampen og et helt system til fremstilling og transport af el til belysning, 1878-1881	Udvikling af sparepære med længere levetid
Henry Ford opfinder og udvikler det bevægelige samlebånd, 1913	Leverpostej med baconsmag
Alexander Flemmings opfinder og udvikler penicillin, 1928	Ny bærbar computer med større harddisk og forbedret grafikkort m.m.
Tim Berners-Lee opfinder og udvikler World Wide Web, 1989	Ny og forbedret udgave af Google Earth
Pfizer Inc. opfinder og udvikler Viagra, 1997	Billigere kopimedicin, hvor patent er udløbet
Apple opfinder og udvikler iPod, 2001	Ny version af iPod

TABEL 4.2A Innovationshøjde ved processer

Radikal



Grad af innovationshøjde

Stor grad af fornyelse af processer

Mindre grad af fornyelser af processer

Væsentlige forbedringer af eksisterende processer

Begrænsede forbedringer af eksisterende processer

Inkrementel

TABEL 4.2B Eksempler på forskellige typer af procesinnovationer

Eksempler på forskellige typer af processer

Administrative systemer: Udsendelse og opbevaring af lønsedler i e-Boks

Serviceleverancesystemer: Tast-selv, fx selvangivelse

Produktionsmetoder: Produktion af økologiske fødevarer

Finansieringsmetoder: Afdragsfrie huslån

Kilde: Morris, Kuratko & Covin (2011:56, tabel 3-1), lettere revideret

TABEL 4.3

Eksempler på variation i innovationshøjde ved produkter og services

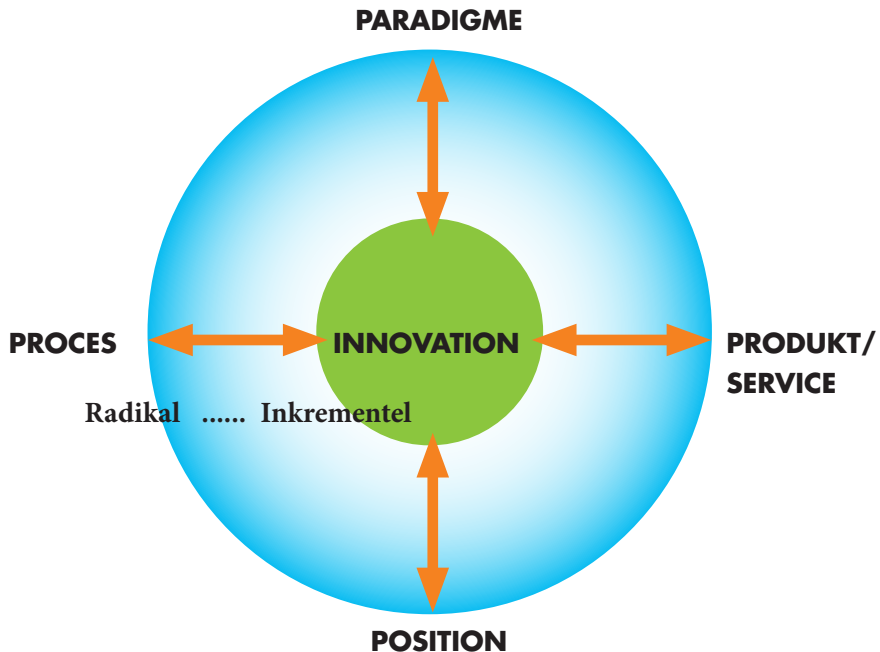
Høj

Innovationshøjde	Eksempler på produkter	Eksempler på services
Nyt på verdensmarkedet- produkt/service	Laserredskab til operationer af fx øjne, iPod	Skype, iTunes, Internetbank
Nyt i branchen-produkt/ service	Arlas opfindelse af membran- teknik til produktion af fetaost fra komælk	Det private firma Arriva overtager togdriften på visse banestrækninger fra det statsejede DSB. Føtex lancerer salg af fødevarer og tekstil i samme butikskoncept
Ny produkt-/servicelinje i virksomheden	Danfoss Solar Inverters, ny produktlinje i Danfoss. Pro- duktion af økologisk mælk i Arla	Interflora: Også salg og udbringning af vin, chokolade mv. Posthuse bliver visse steder i landet integreret i fx kiosker eller dagligvare- butikker
Tilføjelse til eksisterende produkt-/servicelinje i virksomheden	Årstiderne udbyder en ny kasse med anden sammen- sætning af grønsager	Danske Spil udbyder en ny type skrabelod
Produktforbedringer/ produktrevisioner	Ny forbedret Skoda Octavia bilmodel, dansk vand med citron	Hurtigere internetforbindelse. Ved mobiltele- fon med taletidskort kan du få oplyst pr. sms, når du har et vist minimumsbeløb tilbage
Ny anvendelse af eksis- terende produkter og services	Bruge krøllejern til at glatte krøller ud med	Oprindeligt var pladsen til sms-tekster afsat til, at mobiltelefoner og sendemaster kunne kommunikere
Repositionering af eksis- terende produkter/services	Cocio fik en pris for sin gode chocoladesmag i New York, og produktet har her en anden markedsposition end i Danmark	DR lancerer Ramasjang
Omkostningsreduktioner af eksisterende produkter/ services	Billigere produkter produceret i lavtlønslande, fx tøj fra Kina eller Vietnam	Prisen sat ned på mobiltelefoni og afsen- delse af sms'er

Lav

Kilde: Kuratko, Morris & Covin (2011:55, figur 3-1) med tilføjelse af eksempler på produkter og service

FIGUR 4.3 Innovationslandskabets 4 P'er



Kilde: Tidd & Bessaut (2009:22)

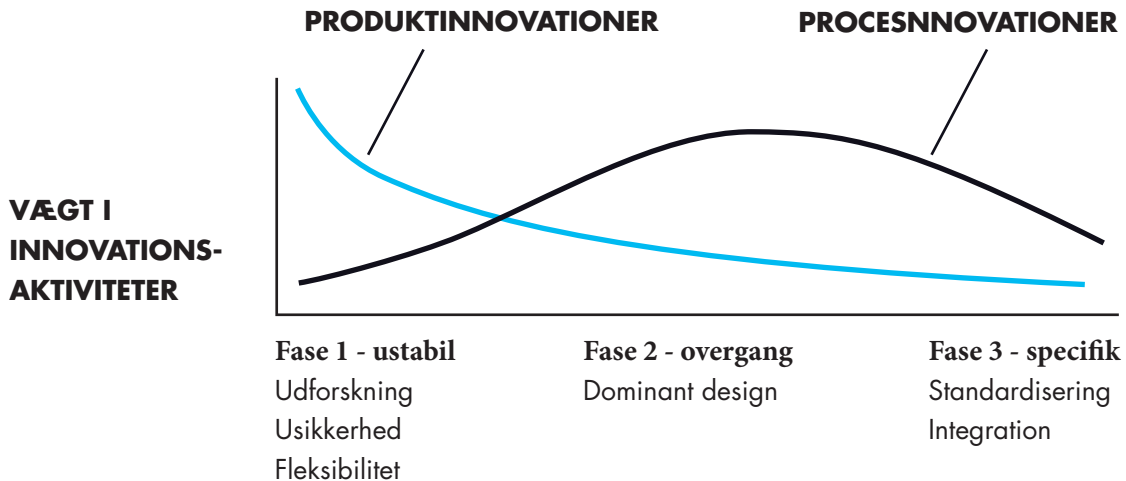
TABEL 4.4

Eksempler på paradigme-innovationer og positionerings-innovationer

Type innovation	Eksempler på innovationer
Paradigme-innovation Ændringer i den underliggende mentale model, som skaber en rammeforståelse for, hvad en organisation foretager sig (set fra virksomhedsledelsens perspektiv)	<ul style="list-style-type: none">• Grameen Bank, Muhammad Yunus (udvikler ny forretningsmodel for udlån af mikrolån til fattige)• Plejehjemmet Lotte ved Thyra Frank (beboere på plejehjem skal føle, at de er i eget hjem)• Andelsbevægelsen (nyt princip for organisering af en forretning og forening)
Positionerings-innovation Ændringer i den kontekst, hvor produkter og serviceydelser er introduceret (set fra forbrugernes/købernes perspektiv)	<ul style="list-style-type: none">• Gillettes Ladyshaver (rettet mod hårfjerning hos kvinder og ikke barbergrej til mænd)• IKEA's knock down-møbler (kunder samler selv møbler)• Tata Nano bil til 3.000 US\$ (rette bil mod stort segment af relativt fattige indere)

Kilde: Kuratko, Morris & Covin (2011:56, tabel 3-1), lettere revideret og eksempler tilføjet

FIGUR 4.4 Innovationslivscyklus



Kilde: Abernathy and Utterback (1978) og Tidd & Bessant (2009)

TABEL 4.5

Faser i innovationslivscyklussen

Innovationskarakteristika	Ustabil fase	Overgangsfase	Specifik fase
Konkurrence-mæssig vægt på	Funktionel produktpræstation	Produktvariation	Omkostningsreduktion
Innovation stimuleret af	Information om brugerbehov, teknologisk input	Muligheder skabt ved at udvide interne tekniske kompetencer	Pres mod at reducere omkostninger, øge kvalitet etc.
Dominerende type af innovation	Hyppige, større ændringer i produkter	Store procesinnovationer krævet pga. stigende volumen	Inkrementelle produkt- og procesinnovationer
Produktlinje	Diverse, inkluderer ofte kundedesign	Inkluderer mindst et stabilt eller dominerende design	Mest udifferentierede standardprodukter
Produktionsudstyr	Produktion ved brug af teknologi med et generelt formål – betjenes af faglært arbejdskraft	Nogle delprocesser er automatiseret	Specialformål, for størstedelen automatisk. Medarbejderopgaver er overvågning og kontrol
Produktionsprocesser	Fleksibel og ikke efficient. Målet er at eksperimentere og foretage hyppige ændringer	Bliver mere fastlåst og defineret	Efficient, ofte kapitalintensiv og relativt svær at ændre

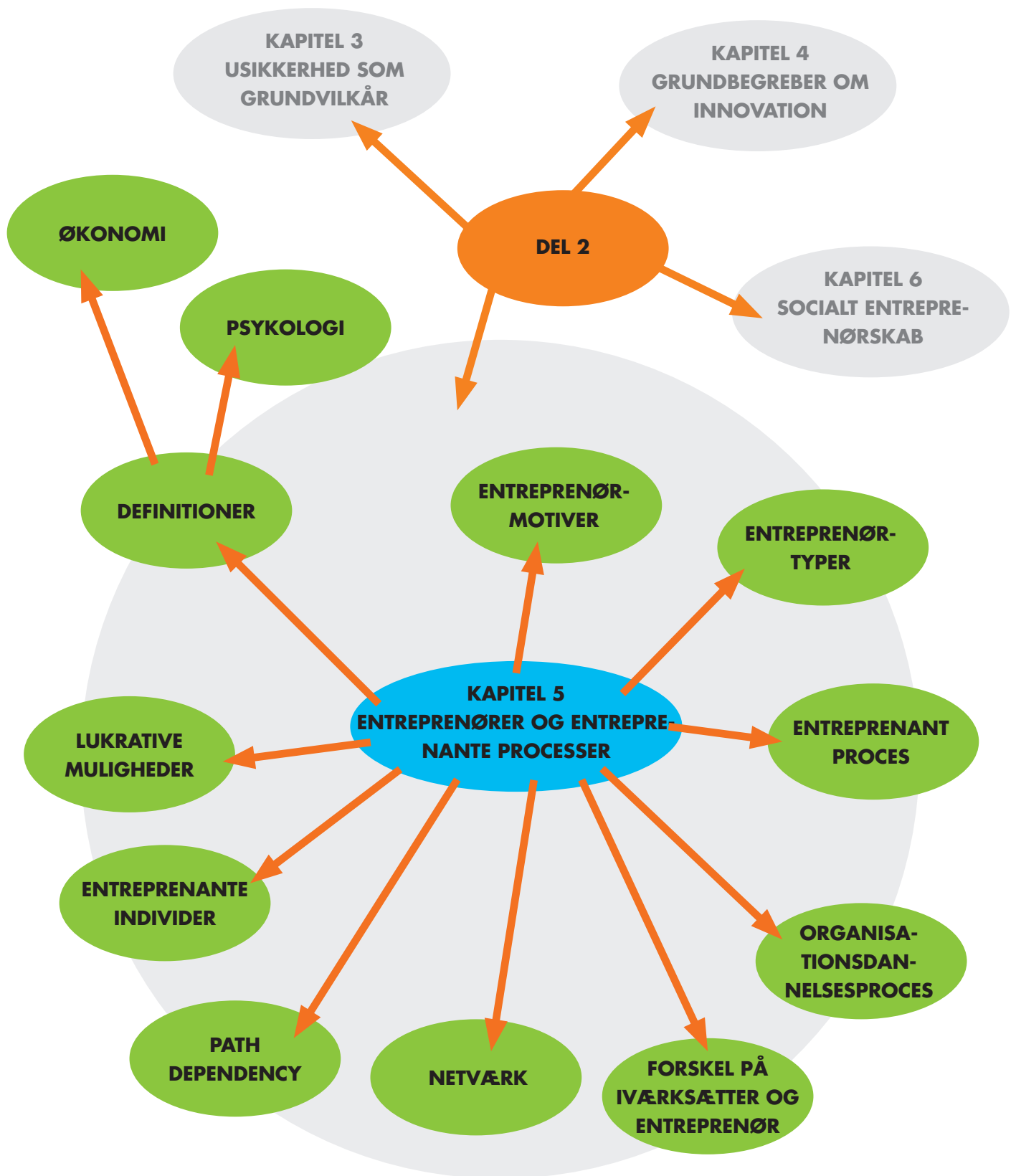
Kilde: Abernathy og Utterback (1978)

TABEL 4.6

Radikal, inkrementel, modul og arkitektonisk innovation

	Komponenter/kernekoncepter	
	Styrket	Erstattet/udskiftet
Uændret Systemrelation	Inkrementel innovation	Modul innovation
Ændret Systemrelation	Arkitektonisk innovation	Radikal innovation

Kilde: Henderson og Clark (1990)



FIGUR 5.1 Forskel på iværksætter og entreprenør

Etablerer ny virksomhed

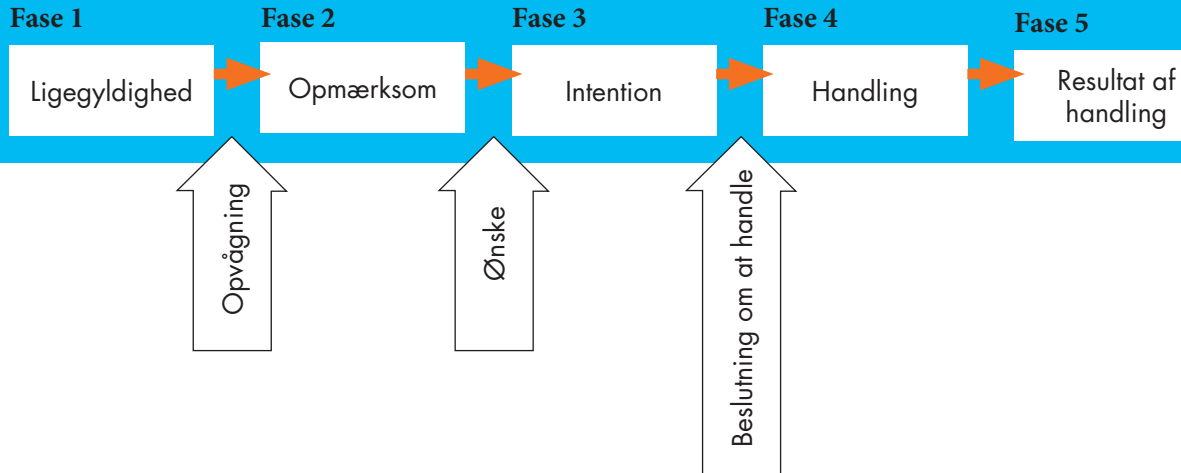
Etablerer ny virksomhed med et innovativt element



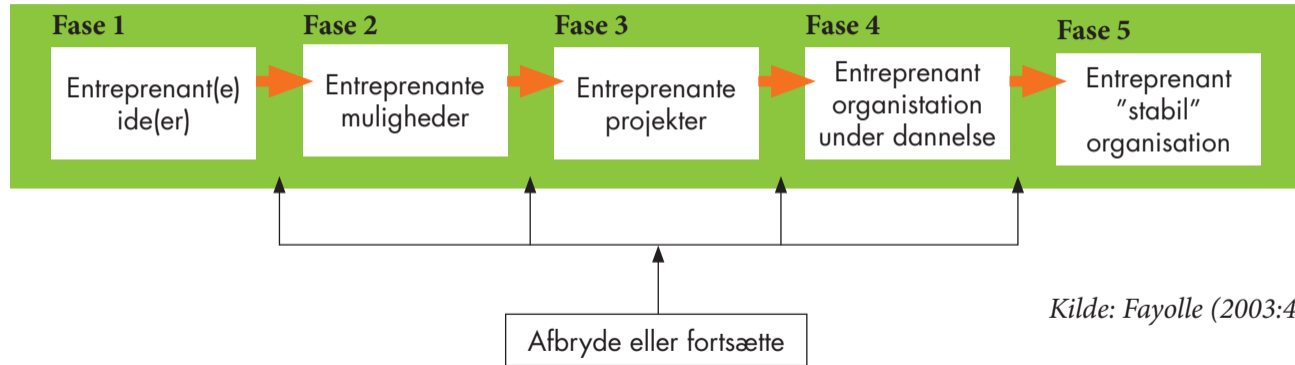
Iværksætter

Entreprenør

FIGUR 5.2 Den individuelle proces mod entreprenørskab



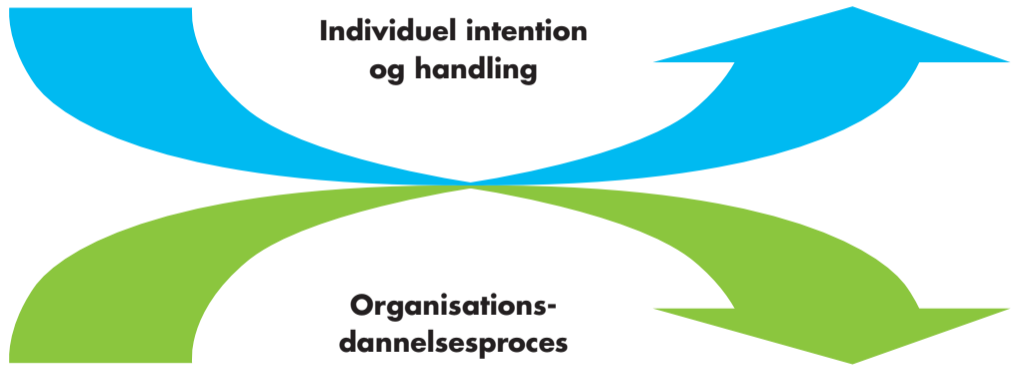
FIGUR 5.3 Fra entreprenant ide til entreprenant organisation



Kilde: Fayolle (2003:40)

FIGUR 5.4

Entreprenørskab som kombinationen af individuel intention og handling og organisationsdannelsesprocessen



Kilde: Inspireret af Fayolle (2003:41)

© Nyt Teknisk Forlag

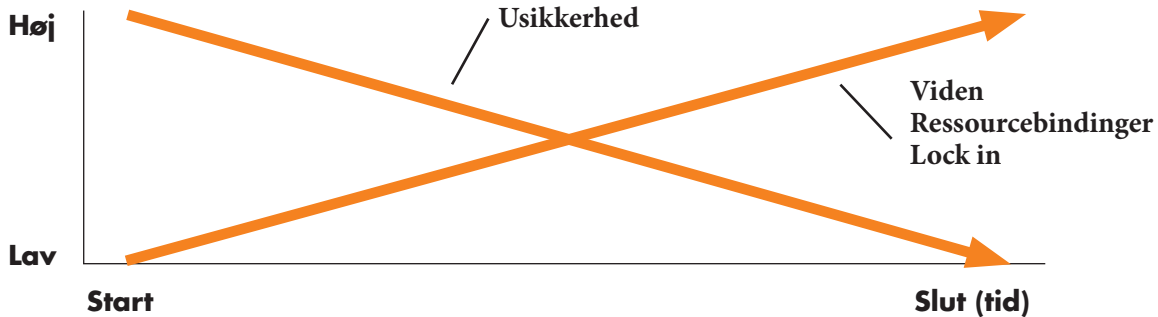
TABEL 5.1

Betydning af konvergente og divergente netværk
i opstarts-, etablerings- og driftsfasen

	Opstartsfasen	Etableringsfasen	Driftsfasen
Definition af fase	Perioden, fra entreprenøren får en ide og intention om start af egen virksomhed, til virksomheden bliver etableret. Der er brug for støtte til at træffe en ofte vanskelig afgørelse om, hvorvidt man skal starte egen virksomhed eller vælge en anden karriere	De første 3 måneder efter, virksomheden er blevet etableret. Opgaven er at opbygge et finansielt, markeds-mæssigt og organisatorisk levedygtigt fundament for virksomheden	Perioden fra 3 måneder efter, virksomheden er blevet etableret, og fremefter. I denne periode skal virksomheden vedligeholde sine forbindelser til samarbejdspartnere og eventuelt udvikle nye relationer til nye kunder, nye leverandører og andre parter
Konvergente netværk	Afgørende	Mindre vigtig	Mindre vigtig
Divergente netværk	Mindre vigtig	Afgørende	Afgørende

Kilde: Bygger på Klyver (2004)

FIGUR 5.5 Innovationsprojekt, usikkerhed, viden og ressourcebindinger



Kilde: Inspireret af Tidd & Bessant (2009:37) og Riis og Mikkelsen (2002:47)

**KAPITEL 3
USIKKERHED SOM
GRUNDEVILKÅR**

**KAPITEL 4
GRUNDBEGREBER OM
INNOVATION**

DEL 2

**KAPITEL 5
ENTREPRENØRER OG
ENTREPRENANTE
PROCESSE**

**CIVILSAMFUND/
MARKED/STAT**

**PROFESSIONELLE
FOLKEORGANISA-
TIONER**

ÅRSAGER

**KAPITEL 6
SOCIALT ENTREPRE-
NØRSKAB**

**RADIKAL/
INKREMENTEL**

**ENTREPRENANTE
SOCIALARBEJDERE**

SOCIAL VÆRDI

**FORRETNINGS-
ORIENTERED
AKTIVISTER**

**SOCIALE
FORRETNINGSFOLK**

FIGUR 6.1

Socialt entreprenørskab er en hybrid, der rummer elementer fra civilsamfundet, staten og markedet



FIGUR 6.2

Årsager til socialt entreprenørskab: Fejl og mangler ved marked og stat

Samfund, hvor den private sektor og civilsamfundet er de centrale leverandører af sociale ydelser

Primær fokus på mangler ved markedet

Primær fokus på mangler ved velfærdsstaten

Samfund, hvor staten, kommuner, regioner og tilknyttede offentlige og halvoffentlige organisationer er de centrale leverandører af sociale ydelser

Kilde: Lettere omskrivning af Christensen & Morgen (2010)

TABEL 6.1

En sammenligning af skandinaviske og engelsktalende landes perspektiv på socialt entreprenørskab

	%-del af BNP brugt på sociale formål	Andel af personer i befolkningen under fattigdomsgrænsen
Engelsktalende lande (Australien, Canada, Irland, New Zealand, Storbritannien, USA)	17 %	12,6 %
Skandinaviske lande (Danmark, Finland, Norge, Sverige)	27 %	5,6 %

Kilde: OECD (2003). Tal er taget fra Sachs (2006)

FIGUR 6.3 Typer af sociale entreprenører

Forretningsorienterede
aktivister

FORRETNING

Sociale
forretningsfolk



**KOLLEKTIVT
SOCIALT FOKUS**

**INDIVIDUELT
SOCIALT FOKUS**

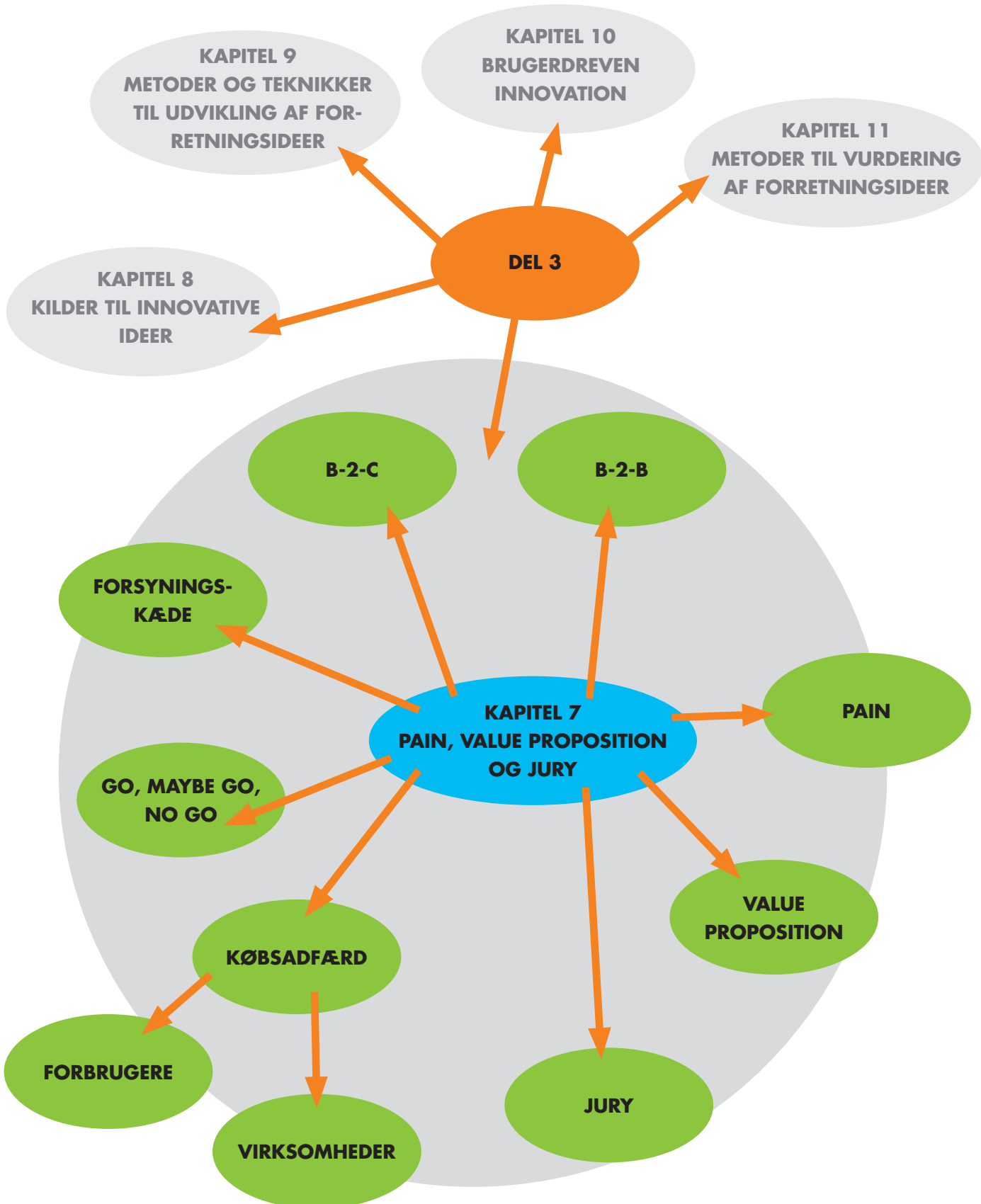


Professionelle
folkeorganisationer

FUNDRAISING

Entreprenante
socialarbejdere

Kilde: Mandag Morgen (2010)



FIGUR 7.1

Forskellige typer af kunder

Virksomhed/organisation/entreprenør



B-2-B



Virksomhed/organisation/entreprenør



B-2-C



Slutbruger

TABEL 7.1

Eksempler på sammenhængen mellem produktgenskaber, nytte og bevis

Egenskaber	Nytte	Bevis
Vi bruger en unik hærdningsproces i vores maskine	Vores værktøjer holder længere og giver dig besparelser	<ul style="list-style-type: none"> • Vi har et patent på denne proces • Uafhængige test udført af Teknologisk Institut viser, at vores produkter holder længere
<div data-bbox="361 246 551 345" style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Dette betyder at</div>		<div data-bbox="799 326 1016 423" style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Du kan se, at dette er rigtigt, fordi</div>
Vores butik har længere åbent end andre butikker i området	Du har flere muligheder mht., hvornår du kan handle ind	Kom og se
Batteridreven boremaskine med 18 volts batteri med 2-3 timers holdbarhed ved håndværkerbrug	Kan bore huller i forskelligt materiale, fx træ, metal, plastik og beton, eller skrue skrue i forskelligt materiale uden at være begrænset af rækkevidden af en el-ledning	Bevis på styrke og holdbarhed på batteri ses af, at den er populær hos håndværkere
Vores computersystem er tolerant overfor fejl ved at anvende parallel databearbejdning	Du har færre perioder, hvor systemet er "nede" ved fejl i systemet eller ved udvidelse af systemet	<ul style="list-style-type: none"> • Vores skrevne specifikation garanterer dette • Kom og tal med tilfredse kunder, som arbejder i samme branche som dig
Trådløst net. Problemfri trådløs adgang til internettet	Når du tænder computeren, kobler den sig automatisk på det trådløse net	Tænd din pc, gå på det trådløse net og se, om det er problemfrit for dig

Kilde: Omarbejdelse af og tilføjelse til Barrow, Barrow & Brown (2009:84)

TABEL 7.2

Den totale leverede kundeværdi

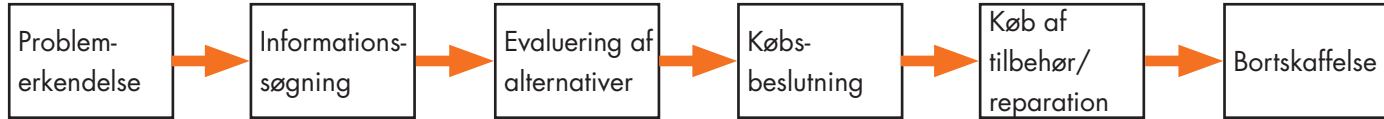
Total kundeværdi	Vægtning af værdier og omkostninger	Nokia model XXX		Samsung model YYY		Sony Ericsson model ZZZ	
		score	samlet beregnet værdi	score	samlet beregnet værdi	score	samlet beregnet værdi
Produktværdi	5	2	$2 \times 5 = 10$	4	$4 \times 5 = 20$	4	$4 \times 5 = 20$
Serviceværdi	4	4	$4 \times 4 = 16$	3	$3 \times 4 = 12$	4	$4 \times 4 = 16$
Personlig værdi	3	3	$3 \times 3 = 9$	3	$3 \times 3 = 9$	4	$4 \times 3 = 12$
Imageværdi	3	3	$3 \times 3 = 9$	3	$3 \times 3 = 9$	3	$3 \times 3 = 9$
Totale kundeomkostninger							
Omkostninger målt i penge	5	4	$4 \times 5 = 20$	2	$2 \times 5 = 10$	3	$3 \times 5 = 15$
Omkostninger målt i tid	3	3	$3 \times 3 = 9$	3	$3 \times 3 = 9$	3	$3 \times 3 = 9$
Energiomkostninger	2	3	$3 \times 2 = 6$	2	$2 \times 2 = 4$	2	$2 \times 2 = 4$
Psykiske omkostninger	3	2	$2 \times 3 = 6$	2	$2 \times 3 = 6$	1	$1 \times 3 = 3$
Samlet værdi (total kundeværdi + total kundeomkostning)			85		79		88

Kundeværdi: 0 = Meget lav værdi, 5 = Meget høj værdi

Kundeomkostninger: 0 = Meget høje kundeomkostninger, 5 = Meget lave kundeomkostninger

Kilde: Omskrevet ud fra Kotler (2003:204) og Freytag, m.fl. (2005)

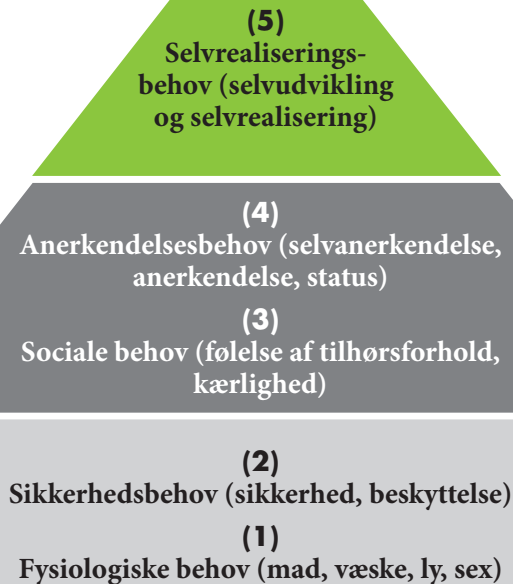
FIGUR 7.2 Købsbeslutningsmodel for forbrugere



Kilde: Kotler (2003:204) med tilføjelser

FIGUR 7.3

Maslows behovspyramide



Kilde: Maslow (1970)

TABEL 7.3

Købsbeslutningsmodel for forbrugere

	Høj involvering	Lav involvering
Betydelige forskelle mellem mærkevarer	Kompleks købsadfærd <ol style="list-style-type: none">1. Udvikle tro omkring produkt2. Udvikle holdning til produkt3. Gennemtænkt købsproces <p>Eksempel: Bil</p>	Variationssøgende købsadfærd <ol style="list-style-type: none">1. Bygge på tro om produkt2. Vælge produkt uden megen evaluering ved køb3. Evaluere produkt gennem forbrug4. Vælge andet produkt næste gang. Ikke pga. utilfredshed, men pga. søgning efter variation <p>Eksempel: Småkager</p>
Få forskelle mellem mærkevarer	Mærkeloyalitet <ol style="list-style-type: none">1. Gennemtænkt købsproces2. Tilegne sig ny tro om produkt3. Få ny holdning til produkt <p>Eksempel: Bukser</p>	Rutinebetonet købsadfærd <ol style="list-style-type: none">1. Tro om mærkevarer gennem passiv læring2. Købsproces3. Måske evaluerer forbrugeren købet <p>Eksempel: Billigt salt</p>

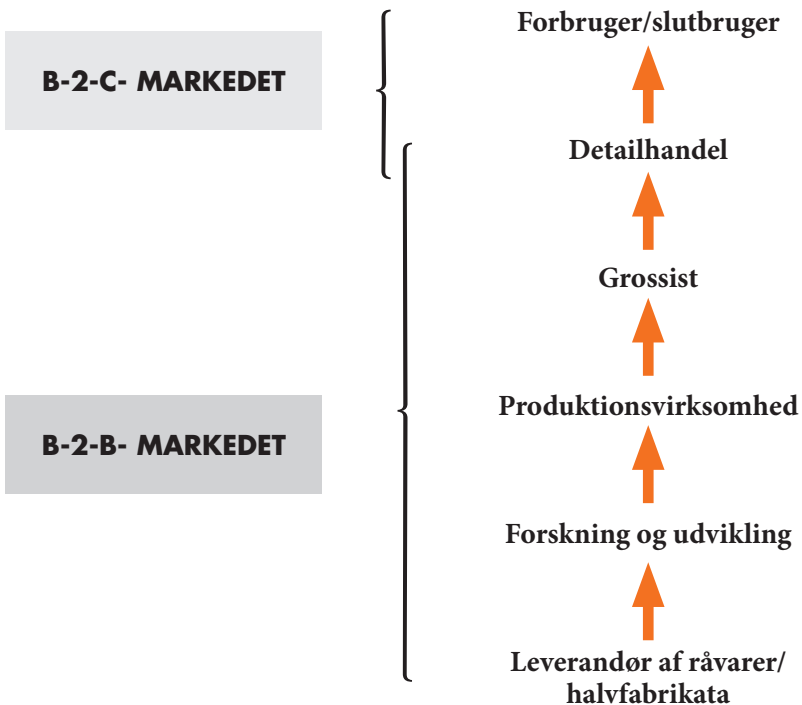
Kilde: Kotler (2003:201) og Freytag, m.fl.(2005:89)

TABEL 7.4

Køberoller ved et barns køb af en is

Køberoller	Beskrivelse af køberoller	Eksempel med køb af is
Initiativtager	Den person, som først kommer med ideen til at købe et produkt eller serviceydelse	<i>Foran en iskiosk:</i> <i>Barn:</i> Mor, jeg vil gerne ha' en is! <i>Mor:</i> Det er OK.
Influent	Den person, som gennem sine synspunkter eller sine råd har indflydelse på beslutningen	<i>Barn:</i> Jeg vil gerne ha' en stor isvaffel! <i>Mor:</i> Nej, det får du ikke. Du har lige spist frokost. <i>Barn:</i> Så vil jeg gerne have den røde is! <i>Storebror til barn:</i> Jeg synes, du skal vælge en anden is, for den røde smager af jordbær, og den smag kan du ikke li'.
Beslutningstager	Den person, som beslutter alle elementer omkring købsbeslutningen: Om man køber eller ej, og hvad man skal købe, hvordan man skal købe, og hvor man skal købe	<i>Barn:</i> Så vil jeg gerne ha' en gul is.
Køber	Den person, som foretager selve købet	<i>Barn:</i> Hej ismand. Jeg vil gerne ha' en gul is. Peger på skiltet og lægger penge. <i>(Ismand: Værsgo!)</i>
Bruger	Den person, som forbruger eller er bruger af produktet eller serviceydelsen	<i>Barn:</i> Pakker is ud og tager en bid. Uhm, den smager godt! <i>Mor:</i> Ih, den ser lækker ud den is, må jeg smage? <i>Barn:</i> Nej! <i>Mor:</i> Åh, bare en lille bid og tager en bid af isen.

FIGUR 7.5 Forsyningskæde



TABEL 7.5

Købsmodel ved indkøb på B-2-B markeder

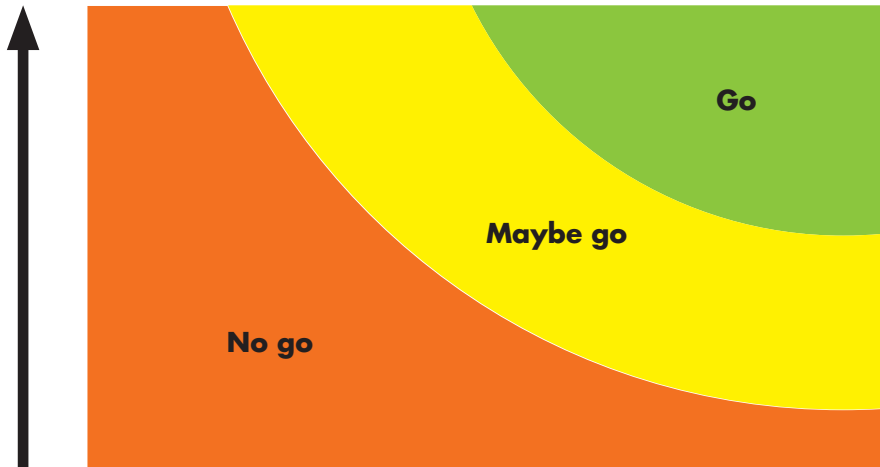
		Købsklasser		
		Nykøb	Modificeret genkøb	Rutinekøb
Købs- faser	Erkendelse af et problem (behov og generel løsningsstype)	Ja	Måske	Nej
	Generel fastlæggelse af behovskarakteristika	Ja	Måske	Nej
	Beskrivelse af specifikationer for det efterspurgte produkt	Ja	Ja	Ja
	Søgning efter potentielle leverandører	Ja	Måske	Nej
	Indhentning og analyse af tilbud	Ja	Måske	Nej
	Vurdering af tilbud og valg af leverandører	Ja	Måske	Nej
	Valg af ordrerutine	Ja	Måske	Nej
	Information om og vurdering af beslutningskonsekvenser	Ja	Ja	Ja

Kilde: Robinson, Faris & Wind (1967) samt Orla Nielsen (1995)

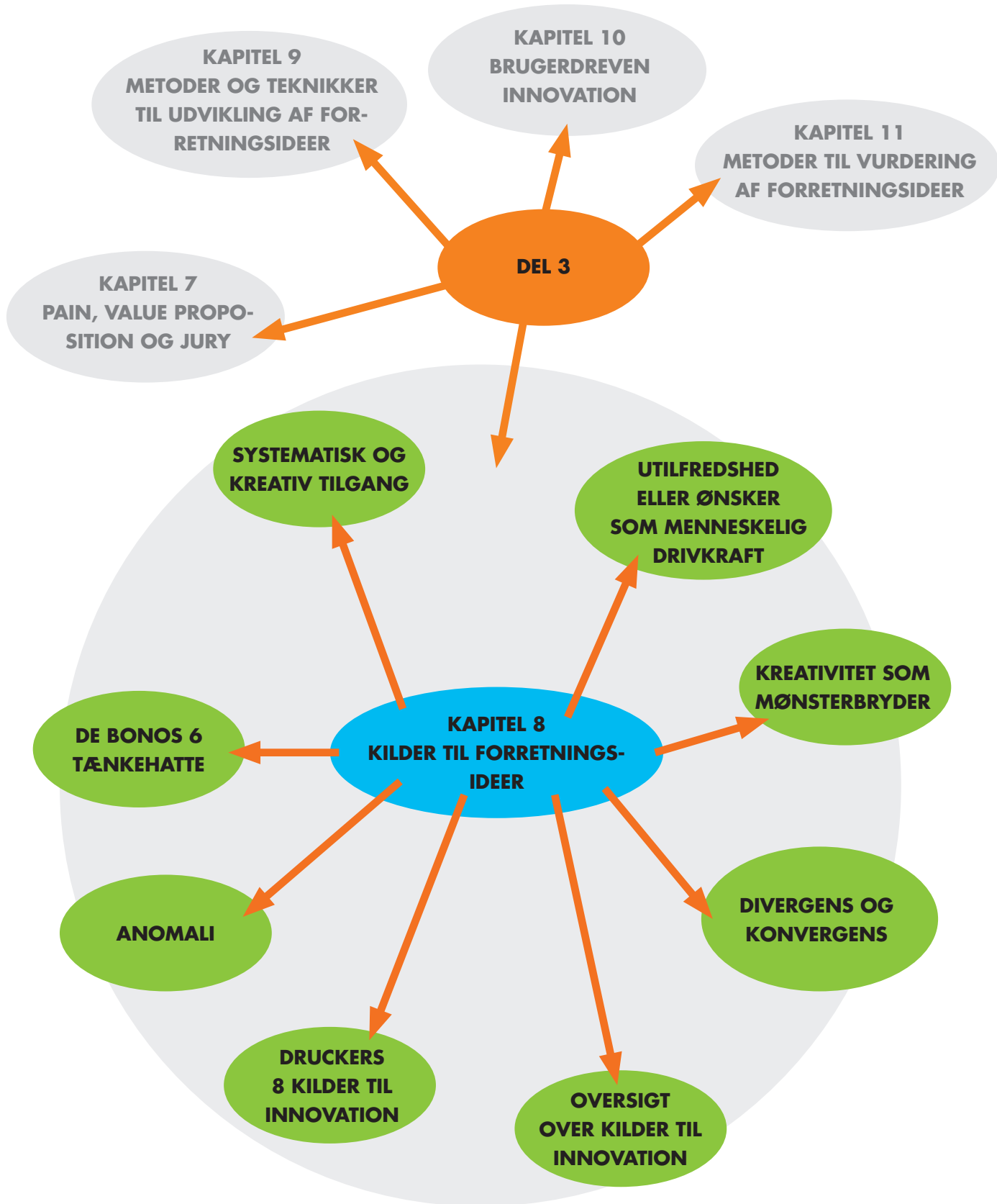
FIGUR 7.6 Go, Maybe go, No go

**Meget vigtig/
afgørende**

PAIN



Lav MATCH MELLEM PAIN OG VALUE PROPOSITION Høj



Figur 8.1

Utilfredshed eller ønske som menneskelig drivkraft bag ideudvikling

Nu

Fremtid



**Ønske, behov, problem
(pain)**

**Mennesker skaber forestilling/ide
om eller billede af en bedre fremtid**

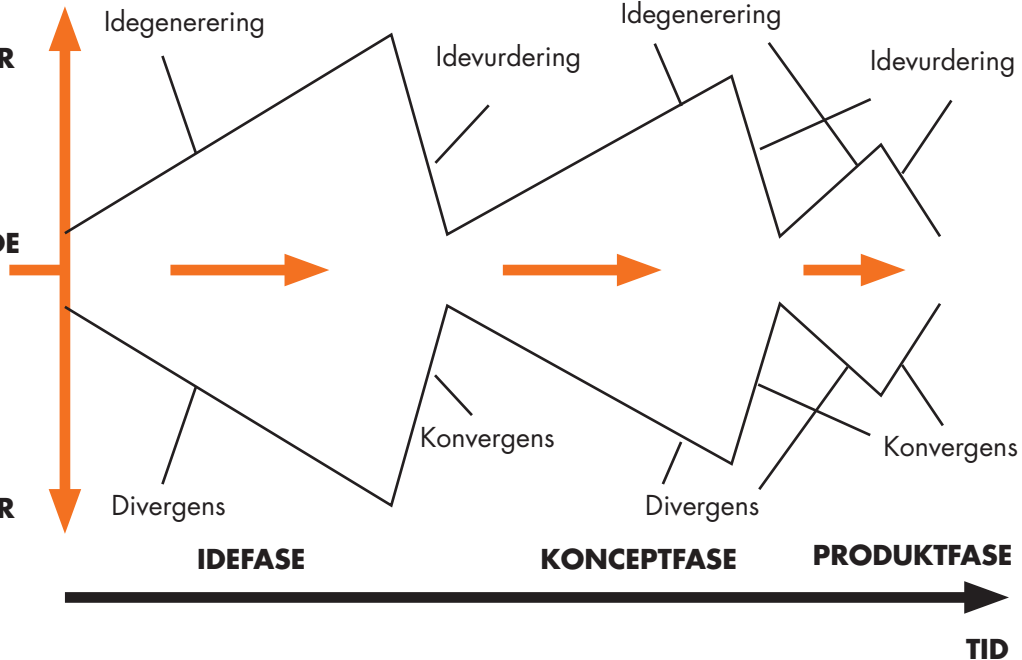
FIGUR 8.2

Idegenerering og idevurdering: Divergens og konvergens

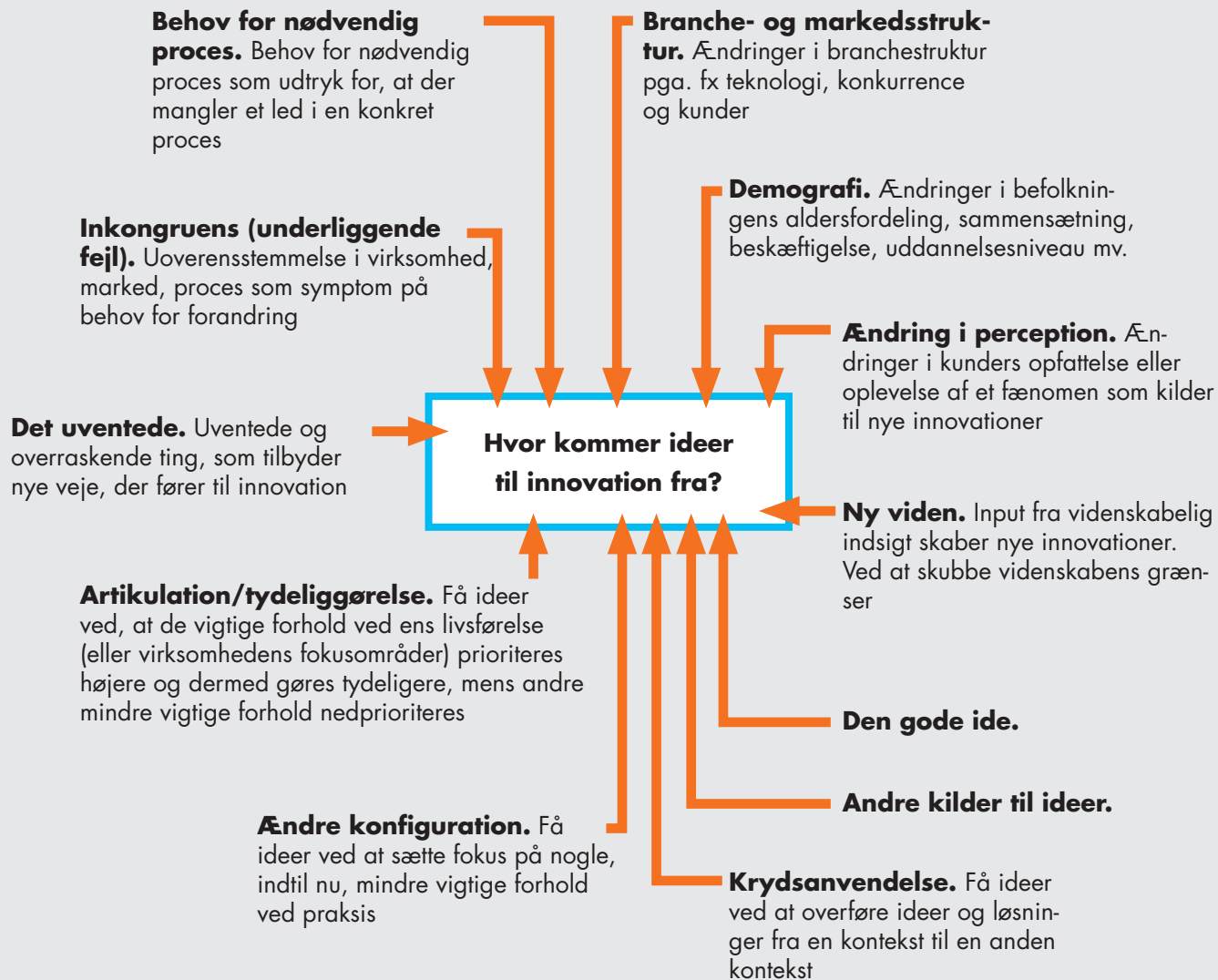
ANTAL NYE IDEER

GRUNDIDE

ANTAL NYE IDEER



FIGUR 8.3 Hvor kommer ideer til innovationer fra?



Kilde: Inspireret af Tidd & Bessant (2010:230), Spinosa, Flores & Dreyfus (1997) og Drucker (1985)

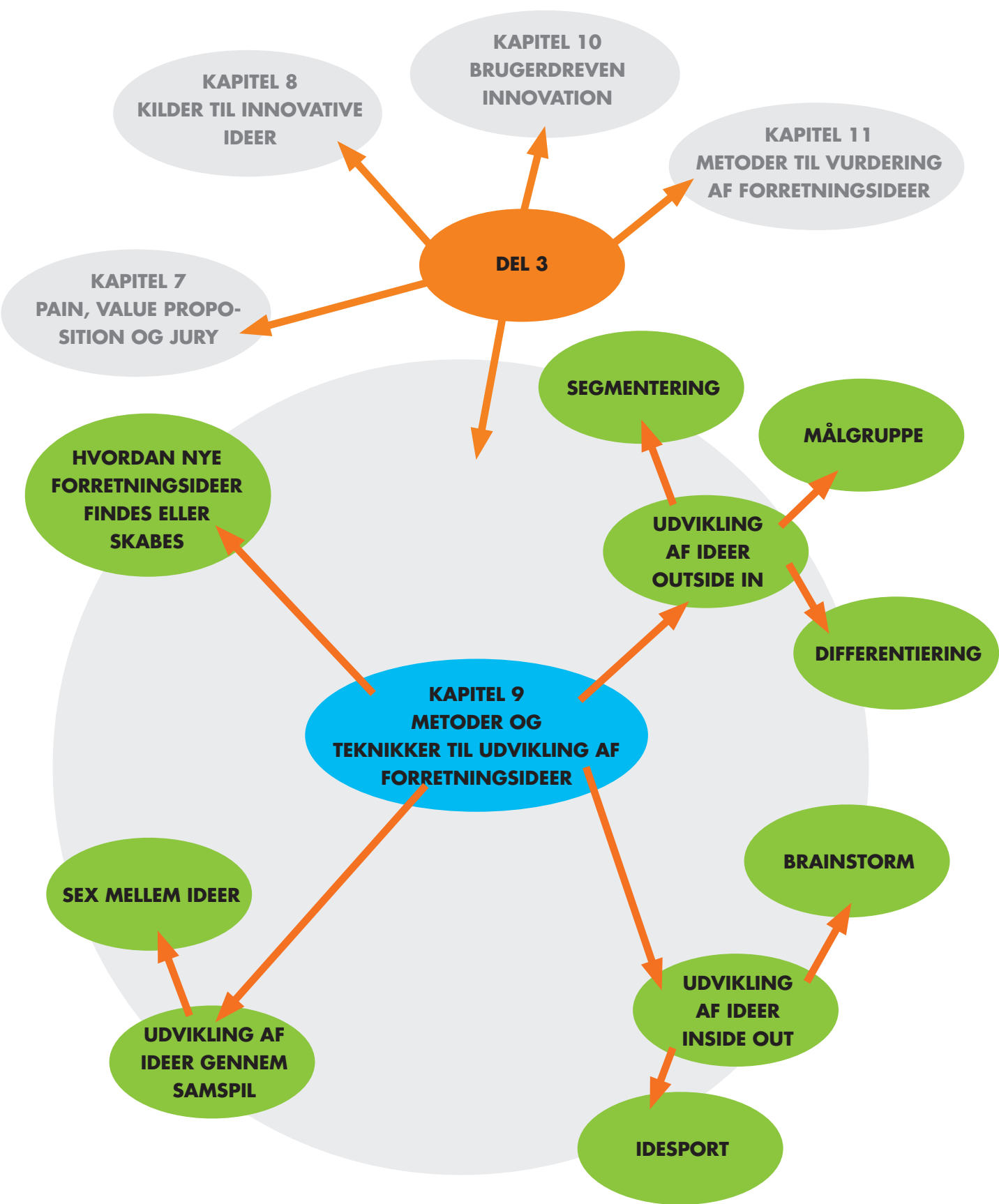
TABEL 8.1

De Bonos 6 tænkehatter

Tænkehat	Beskrivelse	Eksempler på spørgsmål og metoder ved brug af hatten
Hvid hat	Hvid er neutral og objektiv. Hvid hat er optaget af objektive fakta og tal	Den hvide farve indikerer fravær af farve og dermed neutralitet Metode: Videregiv information på en neutral og objektiv måde. Undlad at fortolke, men videregiv facts. Forskellige grader af facts: "Altid sandt", "normalt sandt", "sandt de fleste gange", "sandt i halvdelen af tilfældene", "sandt af og til" eller "aldrig sandt" Eksempler på spørgsmål: Hvilken information har vi? Hvilken information har vi brug for? Hvilken information mangler? Hvilke spørgsmål skal vi stille? Hvordan får vi fat i den information, vi har brug for?
Rød hat	Rød hat leder tanken hen på vrede (at se rødt), raseri og følelser. Den røde hat giver den følelsesmæssige synsvinkel	Tænk på ild, varme og følelser. Den røde hat giver mulighed for at give udtryk for sine følelser og sin intuition Metode: Den røde hat er knyttet til en enkelt person. En person kan ikke give logiske forklaringer på tro og intuition, og man skal helt undlade at søge forklaringer på de formulerede følelser, intuitioner, indtryk og fornemmelser Eksempler på spørgsmål/følelser: Jeg føler, at ideen har potentiale. Jeg føler, ideen er meget interessant. Jeg fornemmer, ideen er meget usædvanlig. Jeg oplever, at det er et risikobetonet projekt. Jeg tror, intuitivt, ikke på denne ide. Bed mig ikke forklare det, men jeg kan bare ikke lide at samarbejde med denne person
Sort hat	Sort er mørk og seriøs. Den sorte hat er forsigtig og omhyggelig. Den peger på svagheder ved en ide	Den sorte hat er den mest brugte af alle hatte og måske den vigtigste. Den sorte hat får os til at være forsigtige og omhyggelige, og den får os til at stoppe med at gøre ting, som er ulovlige, farlige, ikke profitable, som forurener osv. Metode: Den sorte hat er essentielt udtryk for kritisk tænkning. Hjernen danner et mønster af forventninger til, hvordan verden ser ud. Når vores forventninger ikke imødekommes, bliver vi ilde til mode, og vi forsøger at finde årsagen til ubehaget. Derefter forsøger vi at korrigere vores handlinger. Mange kan bidrage med at være kritiske. Det er vigtigt, at sort hat også bidrager konstruktivt med at finde mulige løsninger på problemer Eksempler på spørgsmål: Hvad vil sandsynligvis ske i fremtiden? Passer dette med tidligere erfaringer? Hvilke risici er der ved denne udvikling? Hvad vil ske, hvis vi udfører denne handling? Vil det være acceptabelt? Har vi ressourcer til at gennemføre denne aktivitet? Hvilke problemer kan der opstå ved at gennemføre denne handling, og kan vi undgå problemerne?
Gul hat	Den gule hat er munter og positiv. Den gule hat er optimistisk og dækker over håb og positiv tænkning	At være positiv er et valg. Vi kan vælge at se på forhold på en positiv måde – og kun se på de positive aspekter. Positiv tænkning er et miks af nysgerrighed, fornøjelse, begærlighed og ønsket om at "få ting til at ske". Positiv tænkning kan variere fra en næsten fjollet og overoptimistisk tænkning til en meget realistisk, rationel og praktisk optimisme Metode: Tænk konsekvent på de positive eller nyttige sider ved en sag (uanset hvor mange negative sider der også er) og formuler dem og træk dem frem Eksempler på spørgsmål/udsagn: Der er ikke noget, som er så galt, at det ikke er godt for noget. Lad os nu få det bedst mulige ud af situationen. Den økonomiske krise er godt for miljøet, fordi der bliver brugt færre ressourcer og forurenede mindre. Jens, som brækkede benet i går i trafikken, er heldig, for han skal ikke aflevere dansk stil i morgen

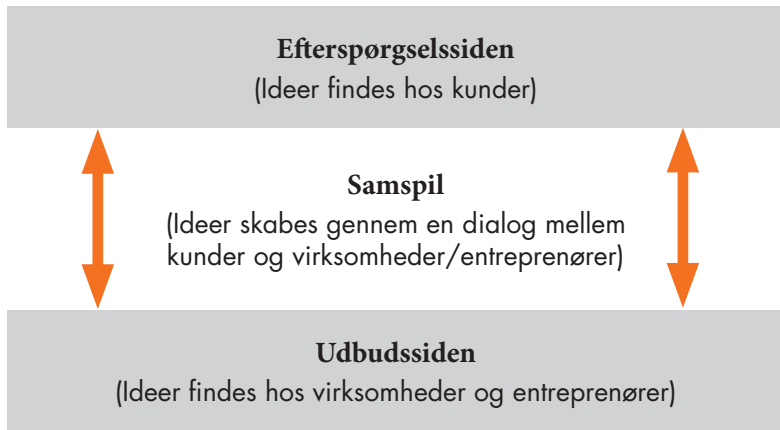
Tænkehæt	Beskrivelse	Eksempler på spørgsmål og metoder ved brug af hatten
Grøn hat	Den grønne hat er græs, vegetation og en rig, frugtbar vækst. Den grønne hat indikerer kreativitet og nye ideer	<p>Den grønne hat er den kreative. Det er her, vi kommer med nye ideer og præsenterer nye muligheder og alternativer. Det kan være både oplagte alternativer og overraskende alternativer. Det er vigtigt at bruge tid på at være kreativ, fordi det er en meget vigtig ingrediens i tænkning</p> <p>Metoder: Det er vigtigt at komme med forslag til muligheder og nye alternativer for at gøre ting bedre, fordi muligheder og overvejelser for og i mod muligheder skaber fremdrift i tænkningen. Lateral tænkning er en metode, som er mere præcis end kreativ tænkning. Kreativitet kan føre til mange ting, bl.a. stor forvirring. Formålet med lateral tænkning er at ændre på eksisterende koncepter og opfattelser. At tænke lateralt bygger på evnen til at kunne flytte sig mentalt og på at kunne provokere. Begge dele er nødvendig for at være kreativ og bruge tanken om noget nyt til at afprøve, hvilke veje man vil gå</p> <p>Eksempler på spørgsmål/udsagn: Hvad ville der ske, hvis hamburgere og hamburgerboller var firkantede? Hvad nu, hvis børn gik på arbejde og forældre i skole? Hvad ville der ske, hvis alle borgere fik et gratis bus- og togkort? Hvad nu hvis øl, vin og spiritus kostede det femdobbelte? Hvad nu, hvis virksomheden ikke fik penge for sit produkt, men alligevel skulle skabe et overskud? Hvilke andre aktiviteter kunne virksomheder så tjene penge på? Hvordan kan ny teknologi hjælpe på vores forretningsside?</p>
Blå hat	Blåt er koldt, og det er også farven på en sky, som svæver over alt andet. Den blå hat er optaget af overblik, kontrol, organiseringen af tænkeprocesser og brugen af de andre hatte	<p>Blå hat handler om tænkning – om at få et overblik over tænkeprocessen. Blå hat er ligesom dirigenten i et orkester og er som regel den, som skal være involveret både først og sidst i en tankeproces. Tankeprocesser er ofte præget af, at man bevæger sig ud ad kurs, og at personer reagerer på det, der lige er blevet sagt. Det er derfor, der er brug for en til at styre, eller i hvert fald sætte rammer for, tankeprocessen.</p> <p>Metoder: Blå hat bæres af mødelederen. Hatten skifter ikke ejermand undervejs i processen, men alle kan bede om ændringer i proceduren. Når en tænkesession er slut, beder blå hat om resultatet i form af en opsummering, konklusion, beslutning, løsning eller andet. Blå hat kan også opsummere, hvad der skal ske efterfølgende. Blå hat kan bede de andre hatte om, i rækkefølge, at komme med input. Hvilken rækkefølge og hvad der er brug for for at komme videre, afgør blå hat ud fra situationen.</p> <p>Eksempler på spørgsmål: Vi har brug for nogle facts. Vil I alle tage den hvide hat på og tænke i facts de næste minutter? Det er meget godt med facts, men har vi virkelig lyst til det? Tag alle den røde hat på og mærk efter, om I har lyst til, at vi arbejder med denne ide. Vi er kørt fast. Vi må bruge et indspark fra den grønne hat og få nogle flere kreative ideer at arbejde med. Vi har brug for et kritisk eftersyn af vores ide nu ved at bruge den sorte hat. OK, vi har lavet en del spildt arbejde på noget, som ikke er direkte relevant, men lad os bruge den gule hat til at få det positive frem i det, vi har arbejdet med indtil nu</p>

Kilde: Sammenfatning af de Bono (1999), med tilføjelser af eksempler



FIGUR 9.1

Udbud og efterspørgsel og 3 perspektiver på, hvor forretningsideer kommer fra



FIGUR 9.2 Segmentering, valg af målgruppe og positionering

Segmentering

- Anvend variabler til at identificere og beskrive forskellige segmenter i et bestemt marked
- Bestem og vælg segmenter som mulige målgrupper

Valg af målgruppe

- Vælg en eller flere målgrupper, som virksomheden vil satse på ud fra de identificerede segmenter
- Prioriter blandt de valgte målgrupper og fastlæg en strategi for at dække de valgte målgrupper

Differentiering

- Vælg en eller flere væsentlige nyttelser ved produkt/service som basis for differentiering i forhold til konkurrenter
- Anvend differentiering i markedsføring

Kilde: Kotler & Keller (2009) og Jobber (2005)

TABEL 9.1

Segmentering på B-2-C-markedet og på B-2-B-markedet

B-2-C-markedet		B-2-B-markedet	
Type af variabel	Eksempler	Type af variabel	Eksempler
Adfærd og holdning	Opfattet eller forventet nytte, anledning til køb, brugerstatus, loyalitetsstatus, holdning til produkt eller anvendelse, prisen, holdning til anvendelse af nye innovative produkter	Adfærd og holdning	Købsmønster og købsproces, bruger status, forventet nytte, holdning til produkt og brug, teknologisk orientering
Demografi	Alder, køn, familiestatus, størrelse af husholdning, indkomst, type af job; uddannelse, nationalitet, religion, social klasse	Demografi	Branche, virksomhedsstørrelse, alder på virksomhed, ejerskabsstruktur
Geografi	Lokalisering (fx land, region, kommune, by, lokalt område, postnummer), afstand, klima	Geografi	Lokalisering (fx land, region, kommune, by, lokalt område, postnummer), afstand, klima
Psykologi	Livsstil, aktiviteter og interesser		

Kilde: Lettere bearbejdnng af Wood (2011)

FIGUR 9.3

I hvilken grad klæber ideen til og er afhængig af en specifik kontekst

Outside in

Inside out

Samspil

Ideer klæber kun i lille grad til kontekst

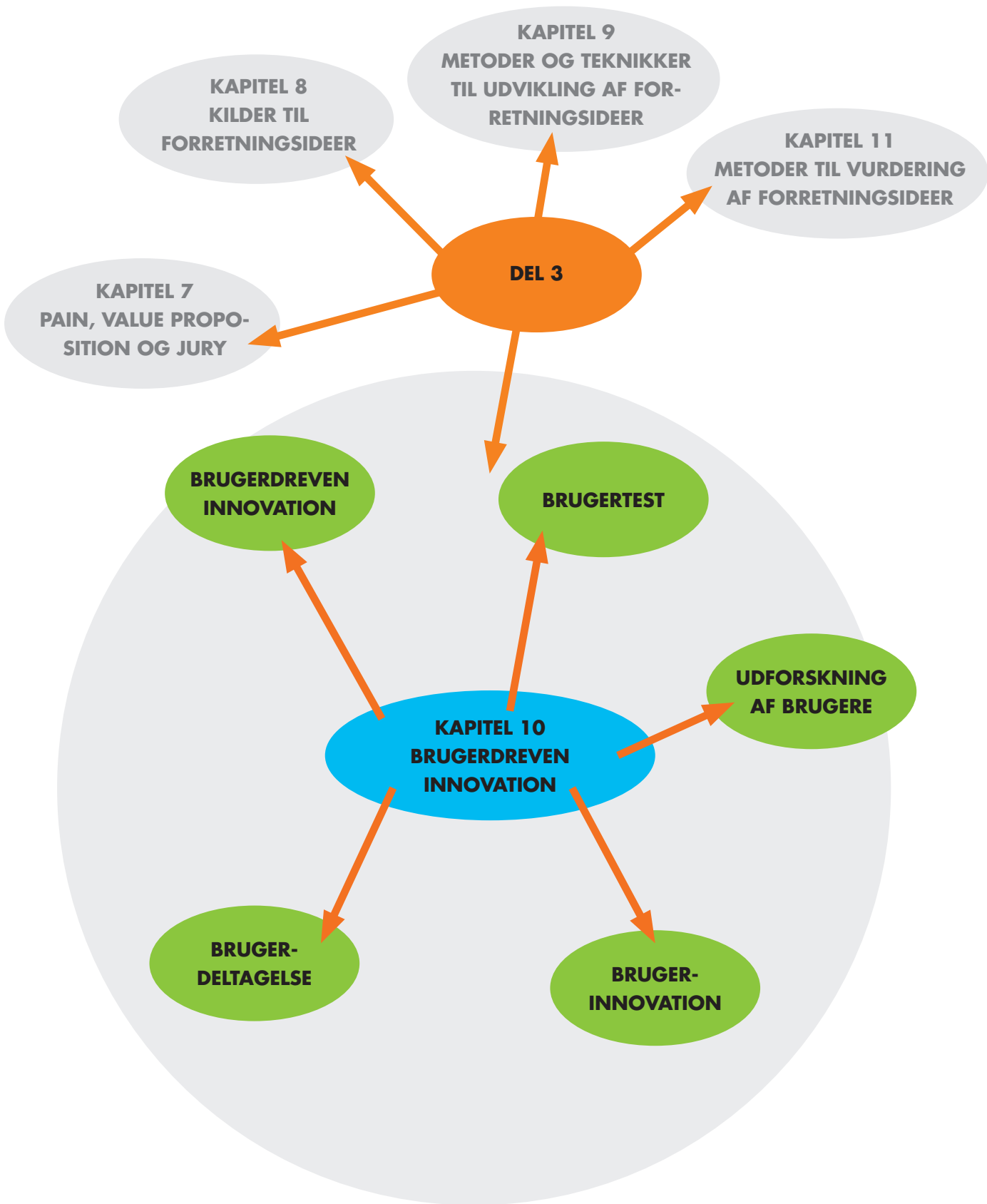
Ideer klæber i høj grad til kontekst

TABEL 9.2

3 opfattelser af muligheder beskrevet ud fra, hvor forretningsideer findes, og hvordan de kan udnyttes i en innovationsproces

Forestilling om muligheder	Outside in	Inside out	Samspil
Eksisterer ideen på forhånd, eller skabes ideen?	<ul style="list-style-type: none"> Ideen eksisterer på forhånd 	<ul style="list-style-type: none"> Ideen eksisterer på forhånd 	<ul style="list-style-type: none"> Ideen bliver skabt
Grundlæggende metode til at få forretningsideer	<ul style="list-style-type: none"> Opdagelse 	<ul style="list-style-type: none"> Opdagelse og med elementer af skabelse 	<ul style="list-style-type: none"> Skabelse af ideer ved at muliggøre samspil mellem mindst to parter (en part med en pain og med part med en kompetence til at udvikle en value proposition som matcher pain)
Hvor og hvordan starter ideen til en mulighed?	<ul style="list-style-type: none"> Identificeres på markedet Muligheder søges med udgangspunkt i de eksisterende markeder (dvs. nye segmenter, som har behov, der ikke er dækket, eller som kan dækkes bedre, end eksisterende udbydere pt. gør) 	<ul style="list-style-type: none"> Ideer skabes via personlig kreativitet og kompetencer Ideer formuleres som billeder, visioner eller scenarier 	<ul style="list-style-type: none"> Ideer kan ikke forstås, beskrives eller begribes fuldt ud på forhånd Ideen udvikles gennem en dialog mellem forskellige involverede parter og skabes gennem dialog og fortolkning (en forsker har kaldt dette "sex mellem ideer") Den endelige forretningsmulighed, man skaber, kan være helt forskellig fra den oprindelige vage ide
Næste trin i processen med at afklare, om ideen er en potentiel forretningsmulighed?	<ul style="list-style-type: none"> Segmentering Valg af målgruppe Differentiering 	<ul style="list-style-type: none"> Eksisterende teknologi og kompetencer i virksomheden udnyttes Afvejning af ny forretningside og dens styrkelse af eksisterende kompetencer Kompetencer udgangspunktet for ideen og planen for kommercialisering ud på markedet 	<ul style="list-style-type: none"> Inkremental (småskridts) udviklingsproces. Det kan ikke på forhånd fastlægges, hvad processen med at finde en mulighed ender med Iterativ proces mellem virksomhed/entreprenør og andre aktører er med til at skabe og udvikle nye ideer. Når ideen er udviklet, kan det være svært at sige, hvem der præcist har bidraget med hvilke ideer.

Kilde: Lettere bearbejdnig af Philipsen, Senderovitz og Kolind (2010)



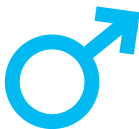
FIGUR 10.1 4 tilgange til brugerdreven innovation ud fra et virksomhedsperspektiv

**Direkte brugerinvolvering i
innovationsprocessen**



**Indirekte brugerinvolvering i
innovationsprocessen**

Kilde: Bearbejdning af figur 1, Nordic innovation center (2010)



”Den velforberejede”

Henning, 69 år. Netop pensioneret fra sit job i Banedanmark

”Men jeg har lavet tallene hjemmefra. Man kender jo sine tal.”

Fakta

- Bor i rækkehus i Mårslet og har netop mistet sin kone.
- Er pensioneret som sikkerhedsrepræsentant i Banedanmark. Er formand for modeljernbaneforening.
- Bruger internettet, men foretrækker personlig betjening.

Karakteristika

Henning bruger næsten kun kommunen, når der skal ordnes skattesager. Og når det endelig er, har Henning altid været papirerne igennem hjemmefra. Henning bruger internettet til forberedelsen, men er tryggest ved, at ændringerne sker med en medarbejder på kommunen.

Henning ønsker hurtig ekspedition, og han ved, hvad han skal bruge fra kommunen.

Spørgsmål

- Hvor skal mit hovedkort hen, nu jeg er blevet pensioneret?
- Skal jeg sidde i uskiftet bo, nu min kone er gået bort?
- Hvilke muligheder er der for indefrysning af ejendomsskatten.



”Den forkælede”

Tilde, 24 år
Studerende

”Det er der ingen, der har fortalt mig!”

Fakta

- Tilde studerer litteraturvidenskab på Aarhus Universitet
- Tilde deler en 4-værelses lejlighed i midtbyen med to veninder. Lejligheden ejes af Tildes forældre.
- Internettet bruges flittigt til bl.a. research, shopping af musik og bøger, men ikke til digital selvbetjening.

Karakteristika

Tilde er vant til, at mor og far klarer det praktiske. Det gælder også sager hos kommunen. Tilde havde derfor glemt at meddele flytning, da hun flyttede ind i den nye lejlighed sammen med veninderne. Hun opdagede først problemet, da hun skulle søge boligstøtte. Tilde har gang i mange ting – og hun er bl.a. korsanger i et populært discoband, som spiller kopinumre fra 80'erne.

Spørgsmål

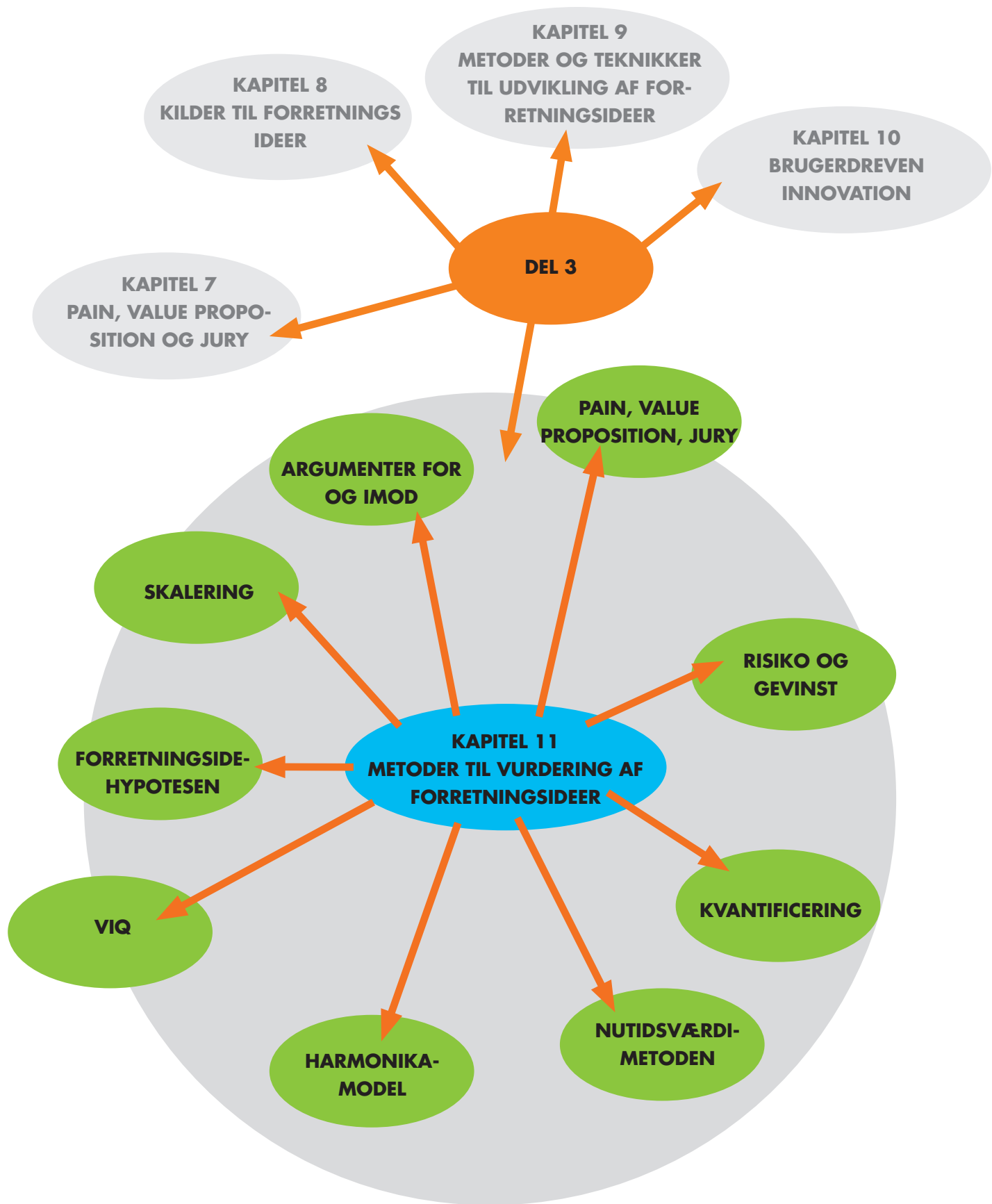
- Kan du ikke lige forklare mig reglerne?
- De penge, jeg tjener ved siden af SU'en, hvordan skal de opgives til skattevæsenet?
- Kan jeg få SU-slutlån?

Kilde: Oplæg 2010 ved Lene Hartig Danielsen, chef for Borgerservice, Aarhus kommune

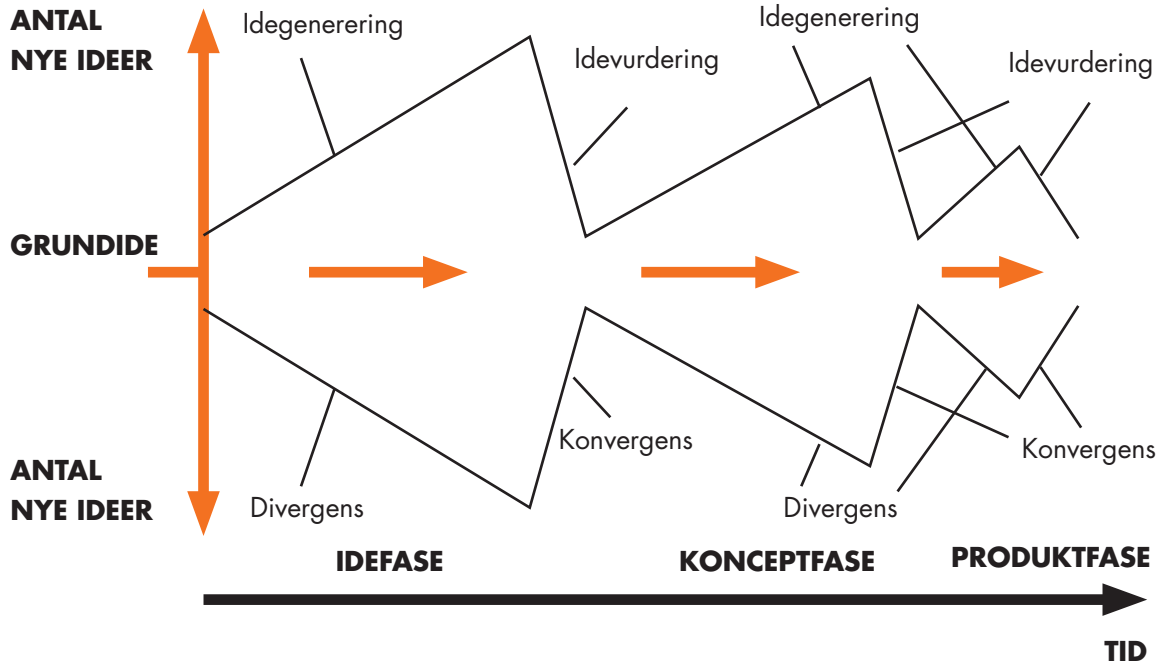
FIGUR 10.2 Lead users, eksperter, avancerede brugere og brugere



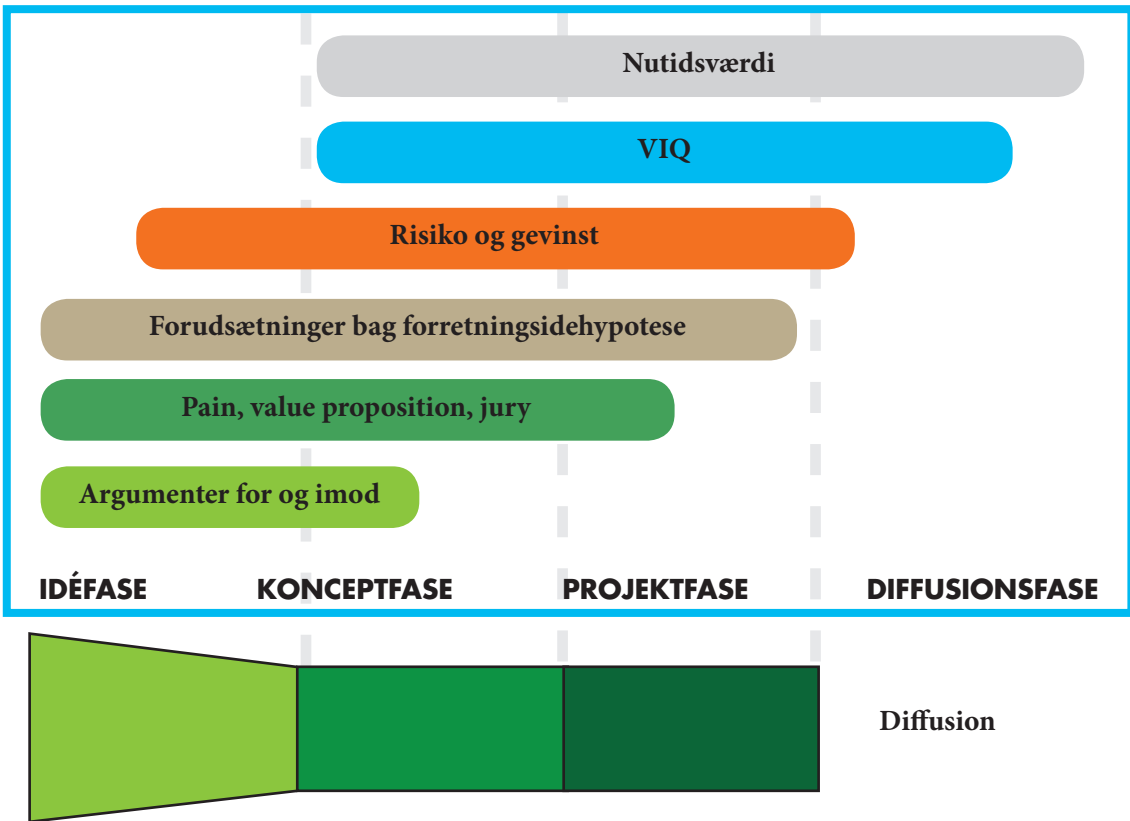




FIGUR 11.1 Idegenerering og idevurdering: Divergens og konvergens



FIGUR 11.2 Metoder til vurdering af forretningsideer i innovationsprocessen



FIGUR 11.3 Tragtmødelen. Fra abstrakt forretningside til specifik og dokumenteret produkt/service.

Abstrakt ide med få detaljer.

Hvad er pain og for hvem? Hvordan kunne en mulig value proposition se ud?

Beskrivelse af pain, value proposition og jury med flere detaljer, fx dokumentation af pain (hvilken metode er anvendt til undersøgelse af pain). Hvem er jury?

Fx beskrivelse ud fra købsroller eller købscenter. Beskriv størrelse af målgruppe og dermed, hvor meget man kan forvente at sælge.

Beskriv det produkt eller den service, man forventer at sælge og beskriv, i hvilket omfang det forventes at løse kundens pain.

Beskrivelse af pain, value proposition og jury i mange detaljer, fx dokumentation for pain (hvilke metoder er anvendt til undersøgelse af pain). Beskrivelse af value proposition – beskriv detaljeret, hvilket produkt/hvilken service man vil levere og beskriv i hvilken grad det matcher pain.

Dokumentation for størrelse af pain. Hvad er kunden/juryen parat til at betale for produktet/service? Beskriv, hvem der er jury mht. pain og mht. at beslutte køb ved brug af fx købsroller eller købscenter. Beskriv eventuelt andre juryer i forsyningskæden, og hvilken pain de har, og i hvilken grad value proposition giver dem nytte eller påfører dem ulemper.

FIGUR 11.4 Risiko-gevinstmatrix



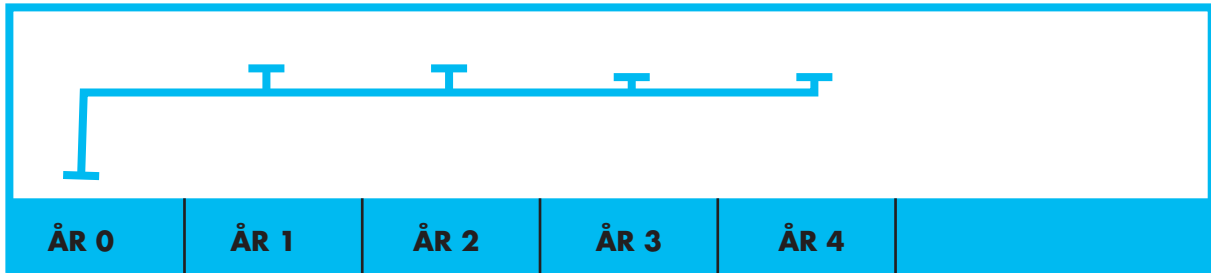
Kilde: Cooper, Edgett & Kleinschmidt (2002)

FIGUR 11.5 VIQ (Venture Intelligence Quotation)

Produktsøjle	Markedssøjle	Branchesøjle	Entreprenør og entreprenørteam	Pengesøjle
Value proposition	Målmarked/målgruppen	Branche-attraktivitet	Ledelseserfaring og kompetencer	Indtægtsmodel
Hvor innovativ?	Størrelse af målgruppen Vækst i målgruppen	Konkurrencemæssige fordele	Evne til ledelse og erfaring	Likviditetsstyring
Intellektuel ejendomsret	Distributionskanaler	Samarbejdspartnere	Fællesmål og interesser	

Kilde. www.idea.dk med tilføjelser

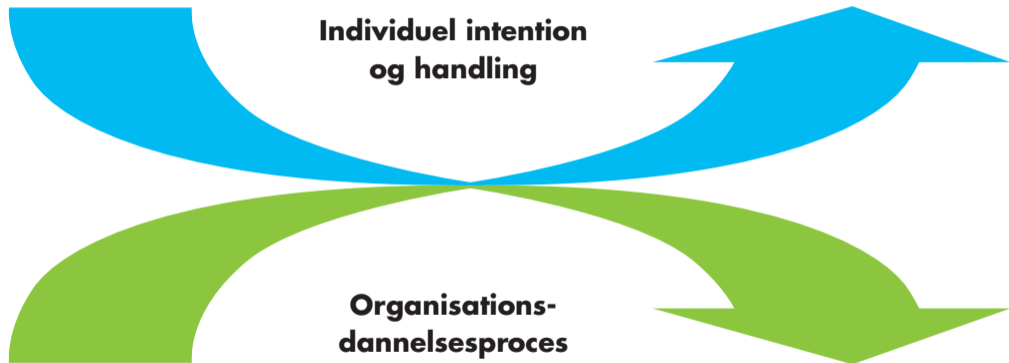
FIGUR 11.6 Økonomisk vurdering af en investering i en innovativ aktivitet



TABEL 11.1 Beregning af investering med og uden brug af nutidsværdimetode

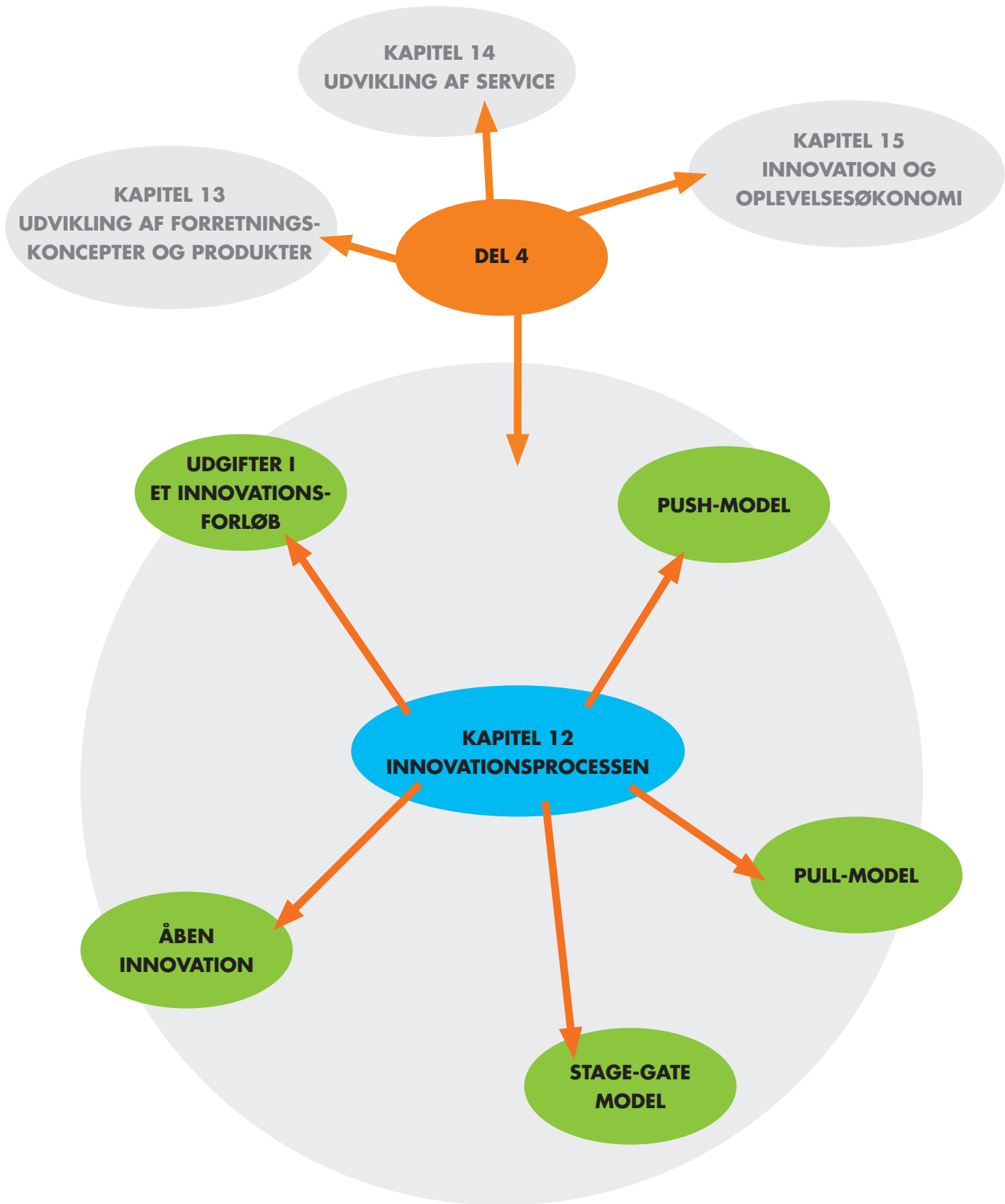
					Akkumulerede indtægter minus udgifter
ÅR 0	ÅR 1	ÅR 2	ÅR 3	ÅR 4	
Udgifter og indtægter i årets priser (ikke taget højde for, at værdi af penge forringes over tid)					
Udgift: 100.000 kr.	Indtægt: 30.000 kr.	Indtægt: 30.000 kr.	Indtægt: 25.000 kr.	Indtægt: 25.000 kr.	110.000 kr. minus 100.000 kr. = 10.000 kr.
Udgifter og indtægter udregnet som nutidsværdi i år 0 med en tilbageføringsrente på 5 % pr. år i alle årene.					
Udgift: 100.000 kr.	Indtægt: 28.500 kr.	Indtægt: 27.075 kr.	Indtægt: 21.434 kr.	Indtægt: 20.363 kr.	97.372 kr. minus 100.000 kr = minus 2.628 kr.

FIGUR 11.7 Entreprenørskab som kombinationen af individuel intention og handling samt organisationsdannelsesprocessen

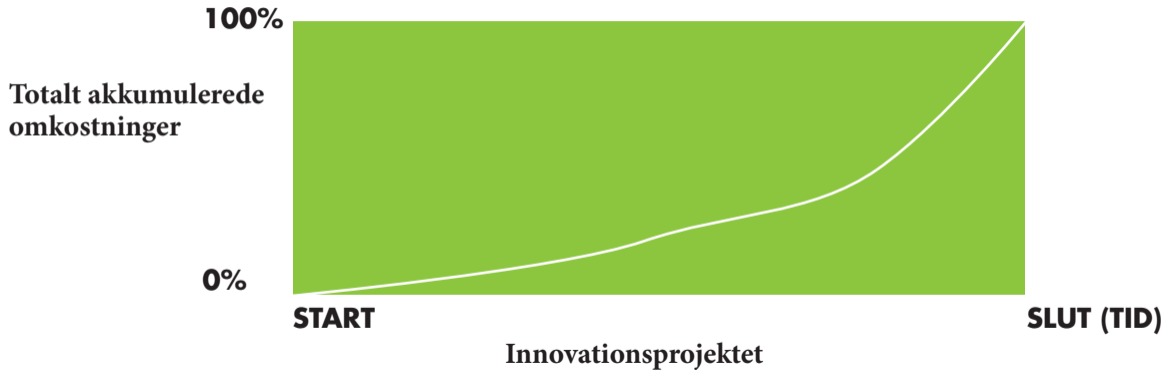


Kilde: Inspireret af Fayolle (2003:41)

© Nyt Teknisk Forlag



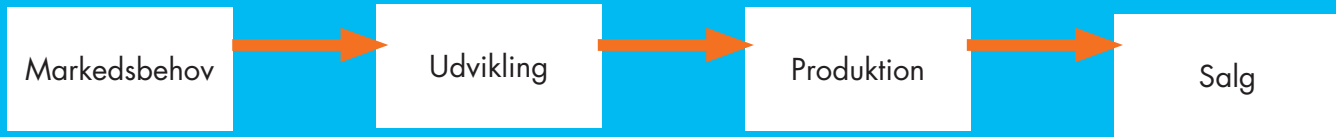
FIGUR 12.1 Typisk fordeling af udgifter i et innovationsprojekt



FIGUR 12.2 Innovationspush-model

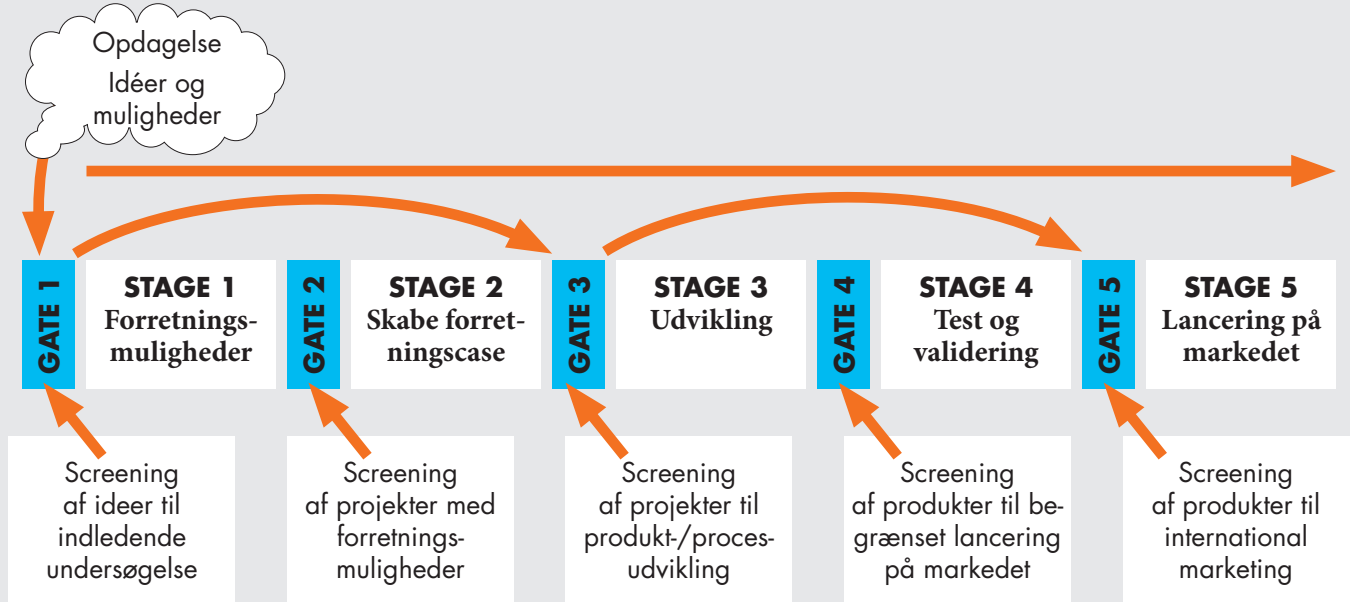


FIGUR 12.3 Innovationspull-model



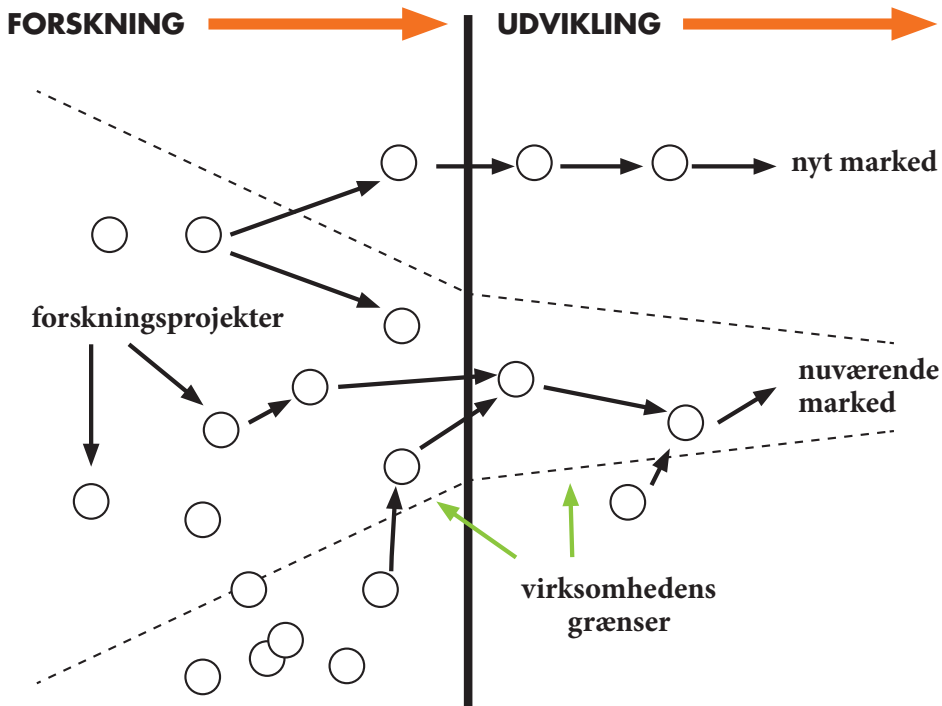
Kilde: Rothwell (1994:9)

FIGUR 12.4 Stage-gate-modellen for ny produktudvikling



Kilde: Cooper (2000 og 2002)

FIGUR 12.5



Kilde: Chesbrough (2003)

TABEL 12.1 Sammenligning af lukket og åben innovation

Principper for lukket innovation	Principper for åben innovation
De smarte folk i branchen arbejder for os	Ikke alle de smarte folk i branchen arbejder for os. Vi har behov for at arbejde med smarte folk inden for og uden for virksomheden
For at kunne profitere fra forskning og udvikling må vi udvikle internt i virksomheden	Ekstern forskning og udvikling kan skabe væsentlig værdi. Intern forskning og udvikling er nødvendig for at gøre krav på en del af værdien
Hvis vi selv opfinder, vil vi komme først på markedet	Vi har ikke brug for at være kilden til forskning for at kunne profitere af det
Den virksomhed, som evner at få en innovation først introduceret på markedet, vil vinde	At opbygge en bedre forretningsmodel er bedre end at være først på markedet
Hvis vi skaber de fleste og de bedste ideer i branchen, vil vi vinde	Hvis vi gør brug af det bedste fra de interne og eksterne ideer, vil vi vinde
Vi vil kontrollere vores IP (intellektuelle ejendomsret) således, at vores konkurrenter ikke profiterer fra vores ideer	Vi skal profitere fra andres brug af vores IP (intellektuelle ejendomsret), og vi skal købe andre IP, hvis det kan fremme vores forretningsmodel

Kilde: Chesbrough (2003)

Company

Management

Employees

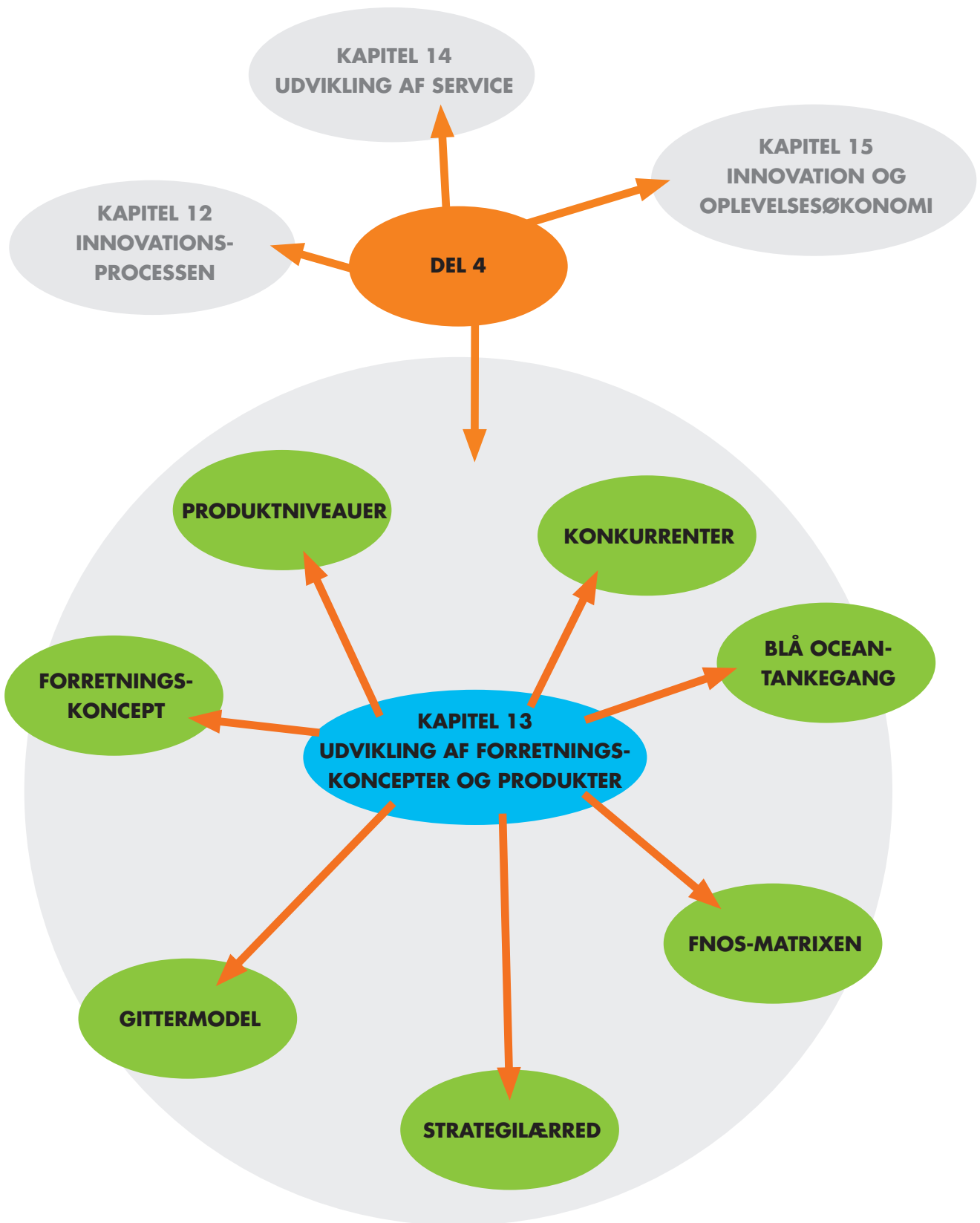
Ideas

Creative

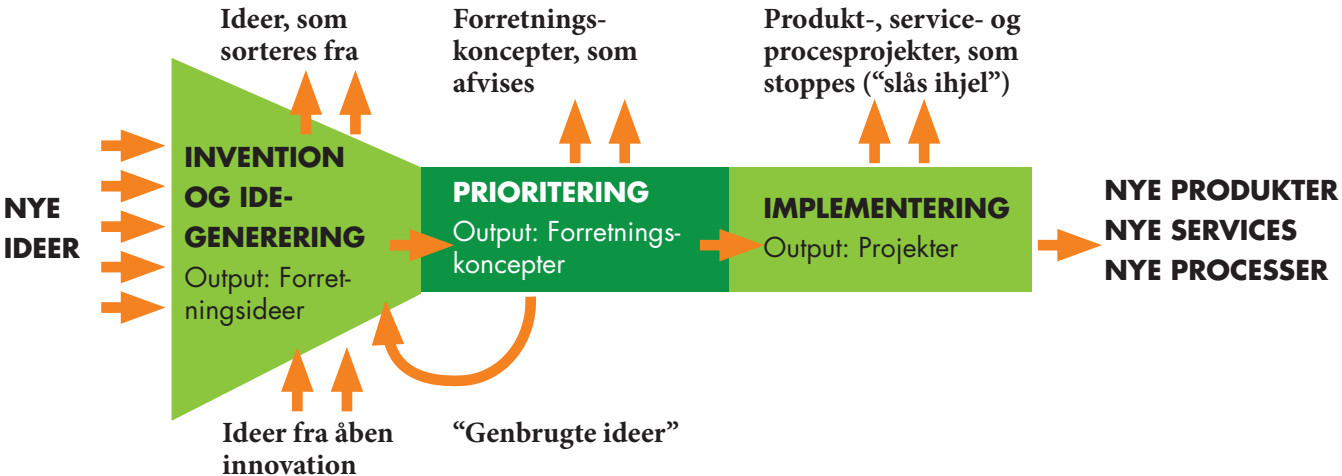
Process

Result

Income

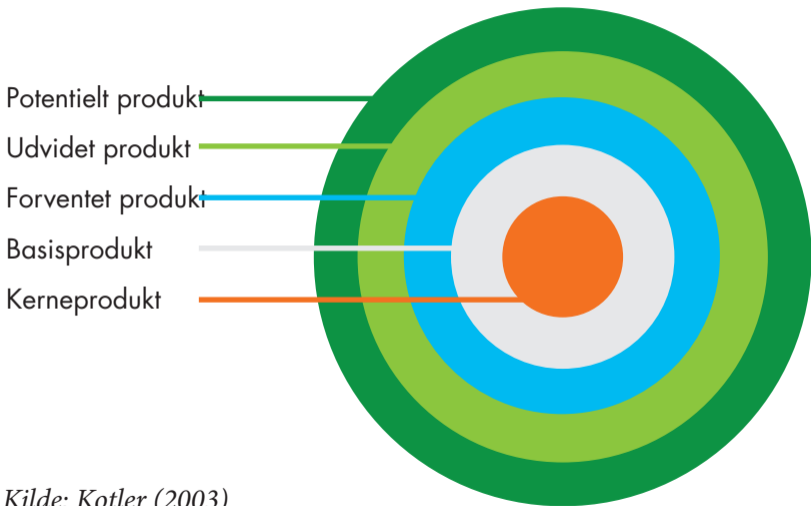


FIGUR 13.1 Innovationstragten



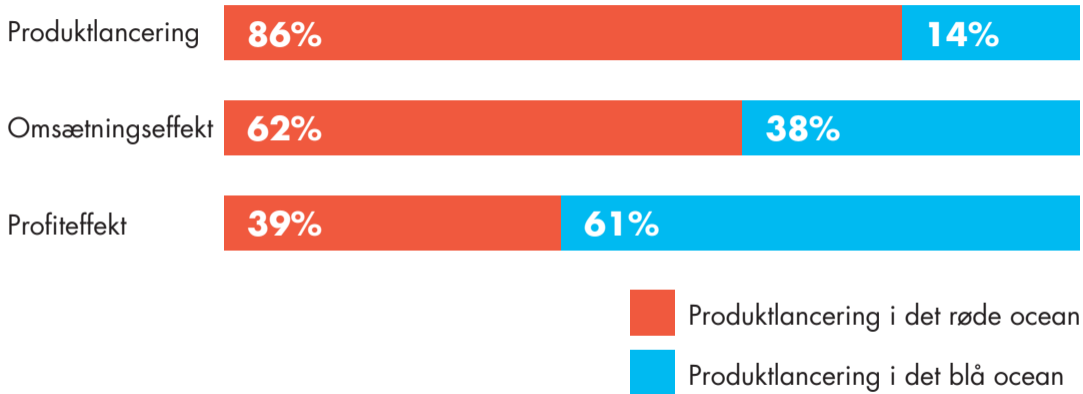
Kilde: Inspireret af Goffin & Mitchel (2010)

FIGUR 13.2 Produktniveau-modellen



Kilde: Kotler (2003)

FIGUR 13.3 Effekten af at skabe blå oceaner på omsætning og profit



Kilde: Kim & Mauborgne (2005:19, figur 1.1)

© Nyt Teknisk Forlag

FIGUR 13.4 FNOS-matrixen

Fjern

(Hvilke af de faktorer, branchen tager for givet, bør fjernes?)

- Ønologisk terminologi og omtale af medaljer
- Modningsegenskaber

Opprioriter

(Hvilke faktorer bør opprioriteres kraftigt i forhold til branchens standard?)

- Pris i forhold til billige vine
- Butikspersonaleengagement

Nedprioriter

(Hvilke faktorer bør nedprioriteres kraftigt i forhold til branchens standard?)

- Vinkompleksitet
- Vinsortiment
- Vingårdens prestige

Skab

(Hvilke faktorer bør skabes, som branchen aldrig har tilbudt før?)

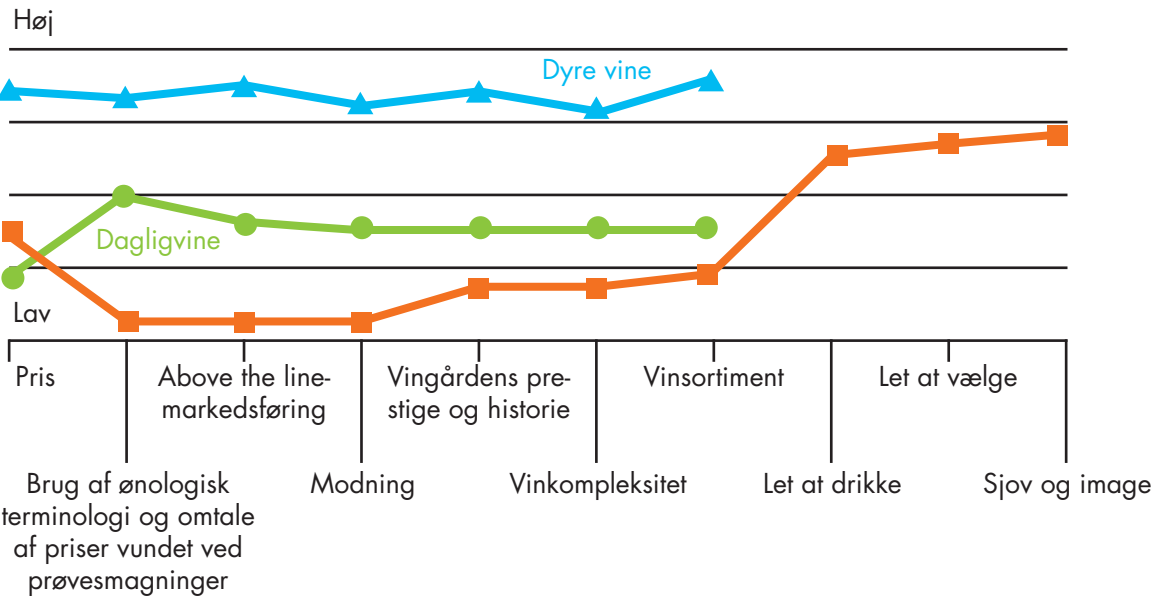
- Let at drikke
- Let at vælge
- Sjov og spændende

Kilde: Kim & Mauborgne (2005:41 & 47, figur 2.2 og figur 2.4)

TABEL 13.1 Forskellige typer af brugere og det blå og røde ocean

Hovedtyper af brugere	Eksempel med vin	Det røde og blå ocean for vin
Heavy users	Har et stort og gentagende forbrug af vin. Vinkendere	Det røde ocean
Medium users	Har et middel forbrug af vin og gentager køb og forbrug af produktet med jævne mellemrum	
Light users	Har et forbrug af vin en gang i mellem	
Non users – med positiv holdning til produktet	Drikker ikke vin, men har en positiv holdning over for at købe og drikke vin	Det blå ocean (kan også omfatte de eksisterende brugere af vin, som vælger at købe [yellow tail]), samt forbrugere af ikke alkoholiske drikke
Non users – med negativ holdning til produktet	Drikker ikke vin og har en negativ holdning over for at købe og drikke vin (afholdsmennesker og mennesker, som ikke drikker vin)	

FIGUR 13.5 Strategilæred for [yellow tail]

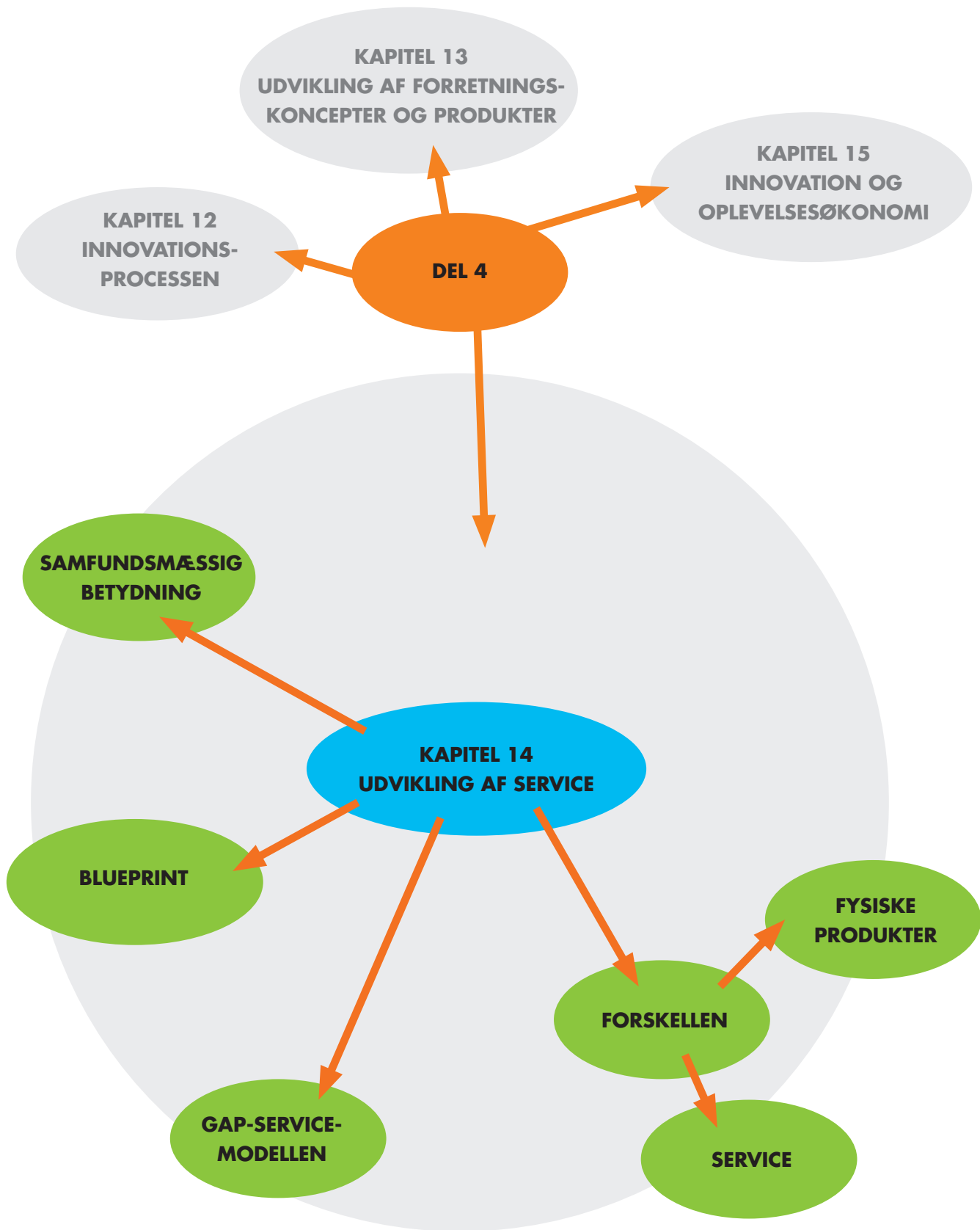


Kilde: Kim & Mauborne (2005)

TABEL 13.2 Gittermodel med købernytte

	Køb	Levering	Brug	Supplerende tilkøb	Vedligeholdelse	Bortskaffelse
Kundeproduktivitet						
Enkelhed	X		X			
Bekvemmelighed						
Risiko						
Sjov og image			X			
Miljøvenlighed						

Kim & Mauborgne (2005: 129: figur 6-2)



TABEL 14.1 Servicesektorer

Sundhedssektoren:	Læger, hospitaler, tandlæger, fysioterapeuter, alternative behandlere
Finansiel service:	Banker, forsikringselskaber
Professionel service:	Revisorer, advokater, ejendomsmæglere, reklamebureauer, arkitekter, ingeniører, management konsulenter
Vidensservice (uddannelse):	Dagpleje, børnehaver, folkeskole, erhvervsuddannelser, gymnasier, korte videregående uddannelser, mellemlange videregående uddannelser, lange videregående uddannelser, videreuddannelse, (forskning) ledelseskonsulentfirmaer, forskningsinstitutioner, biblioteker
Rejse, hotel og restaurationsbranchen:	Hoteller, restauranter, flyselskaber, rejsebureauer
Underholdningsservice (sport):	Fodbold, håndbold, ishockey, cykelsport, Formel 1, Olympiske lege, (kunst) teater, ballet, opera, rockkoncerter (underholdning), cirkus, musikfestivaler, byfest
Informationsservice:	Radio, tv, telefon, internet, aviser
Leverandørservice (distributionskanaler):	Detailhandel, grossistvirksomheder, franchising, agenter, shipping (fysisk distribution), transport, (udlejning og leasing) kostumeudlejning, biludlejning, udlejning af entreprenørmaskiner, (forsyningsvirksomheder) elektricitet, gas, vand, spildevand, renovation
Personlig- og reparations-service:	(Personlig) frisør, fitnesscentre, begravelsesforretninger, (reparation) bilværksted, VVS-firmaer, cykelværksted
Offentlig og non profit service:	(Regering) politi, domstole, militær, departementer og ministerier, religiøse foreninger (non profit), velgørenhed, museer

Kilde: *Lettere omarbejdning af Fisk, Grove & John (2008)*

TABEL 14.2 Forskel på fysisk produkt og service

Fysisk produkt	Service
Håndgribelig	Ikke håndgribelig
Homogen	Heterogen
Produktion og distribution er adskilt fra forbrug	Produktion, distribution og forbrug er processer, som sker samtidig
En ting	En aktivitet eller en proces
Kerneværdis er produceret i en fabrik	Kerneværdis bliver produceret i et samspil mellem køber og sælger
Kunder deltager (normalt) ikke i produktionsprocessen	Kunder deltager i produktionen
Kan blive opbevaret på et lager	Kan ikke blive opbevaret på et lager
Overførsel af ejerskab	Ingen overførsel af ejerskab

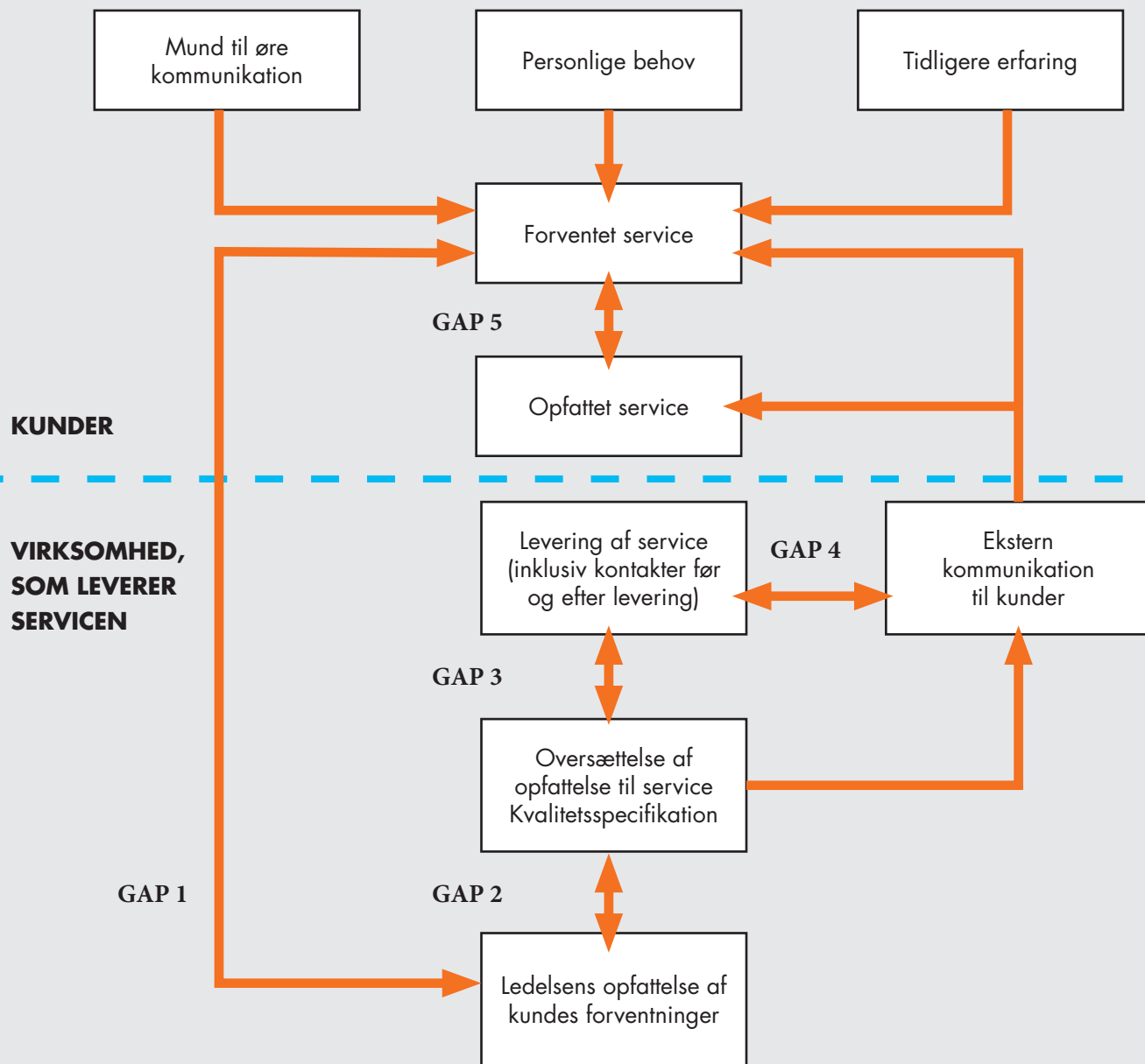
Kilde: Grönroos (2000:47)

FIGUR 14.1 Kontinuum fra fysisk håndgribelige produkter til service og det ikke håndgribelige



Kilde: Zeithaml og Bitner (1996:7)

FIGUR 14.2 GAP-servicemodellen



Kilde: Zeithaml, Berry & Parasuraman (1988) her taget fra Grönroos (2000:101)

FIGUR 14.3 Servicekvalitet. Fra virksomhedens og kundens perspektiv.

Virksomhed	Kunden
For høj kvalitet	Leveret service overstiger forventet kvalitet
God kvalitet	Leveret service svarer til forventet kvalitet
Acceptabel kvalitet	Leveret service svarer til forventet kvalitet
Dårlig kvalitet	Leveret service under forventet kvalitet

FIGUR 14.4 Blueprint-service systemmodel med eksempel med vaskeri

FYSISKE TEGN

- Uniform
- Formular
- Bil

- Formular
- Leveringsposer & bøjler

Kundens handlinger
Interaktionslinje

Ringer, afgiver ordre

Aflevering af tøj til chauffør

Rent tøj modtages

KONTAKT MED SERVICEUDBYDER, FRONTPERSONALE
Synlig linje

Tøj hentes

Leveres

KONTAKT BAG SCENEN, ANSATTES HANDLINGER
Usynlig linje

Ordre modtages af medarbejder

STØTTEPROCESSER

Afhentning

Tøj sorteres

Tøj renses

Tøj vaskes

Kundens tøj samles

Kilde: Zeithaml & Bitner (1996), samt Lyck (2007)

**KAPITEL 13
UDVIKLING AF FORRETNINGS-
KONCEPTER OG PRODUKTER**

**KAPITEL 14
UDVIKLING AF SERVICE**

**KAPITEL 12
INNOVATIONS-
PROCESSEN**

DEL 4

**OPLEVELSES-
ØKONOMI**

**4 FORMER FOR
ØKONOMIER**

**FRA PRODUKTER
OG SERVICE TIL
OPELEVELSER**

**KAPITEL 15
INNOVATION OG
OPLEVELSESØKONOMI**

**ELEMENTER
OG VÆSENTLIGE
FORSKELLE**

**AUTENCITET
OG ÆGTHED**

**SAMMENLIGNING
MED TEATER OG
SKUESPIL**

**4 TYPER AF
OPELEVELSER**

UNDERHOLDNING

ESKAPISME

UDDANNELSE

ÆSTETIK

TABEL 15.1 Økonomisk skelnen mellem 4 former for økonomiske tilbud

Økonomisk tilbud	Råvarer	Produkter	Service	Oplevelser
Økonomi	Landbrugsøkonomi	Industriøkonomi	Serviceøkonomi	Oplevelsesøkonomi
Økonomisk funktion	Udvinde	Fremstille	Levere	Scene
Karakter af markedstilbud	Muligt at ombytte	Håndgribelig	Ikke håndgribelig	Mindeværdig
Nøgleegenskab	Naturlig	Standardiseret	Kundetilpasset	Personlig
Metode til leverance	Opbevare upakket i store mængder	På lager efter produktion	Leveret ved efterspørgsel	Afsløret over en tidsperiode
Sælger	Handelsperson	Produktions virksomhed	Skaffer	En med kendskab til teater
Køber	Markedet	Bruger	Klient	Gæst
Efterspørgselsfaktorer	Karakteristika	Egenskaber	Nytte	Sensationer

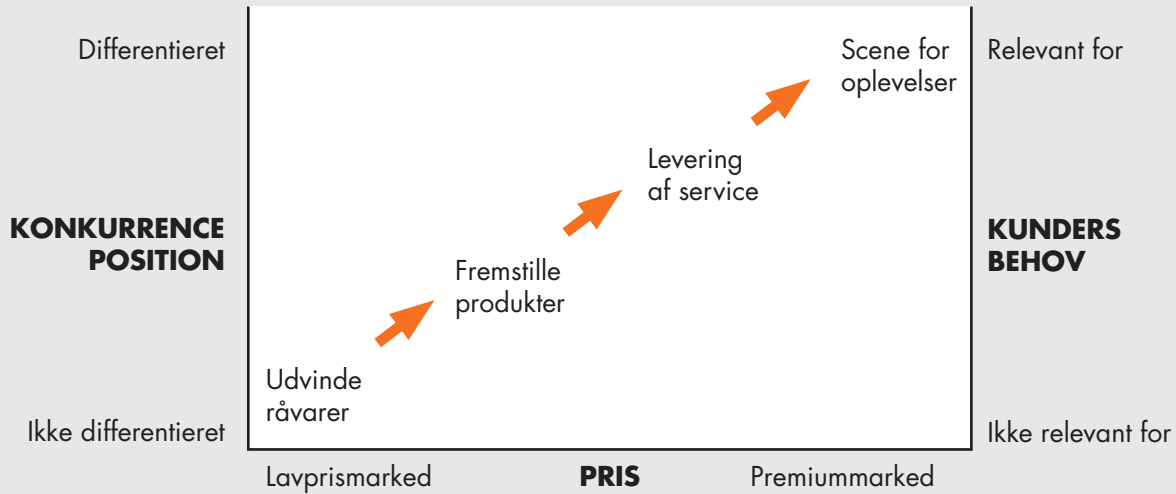
Kilde: Pine & Gilmore (1999:6)

TABEL 15.2 Pris pr. kop kaffe i de forskellige økonomier

	Rå kaffebønner	Ristet kaffe solgt i pakker i butik	Salg af kaffe i kop i cafeteria, kaffebar mv.	Salg af kaffe i oplevelsesomgivelser
Pris pr. kop kaffe	0,10 kr.	0,50–2,50 kr.	10 -20 kr.	40-100 kr.

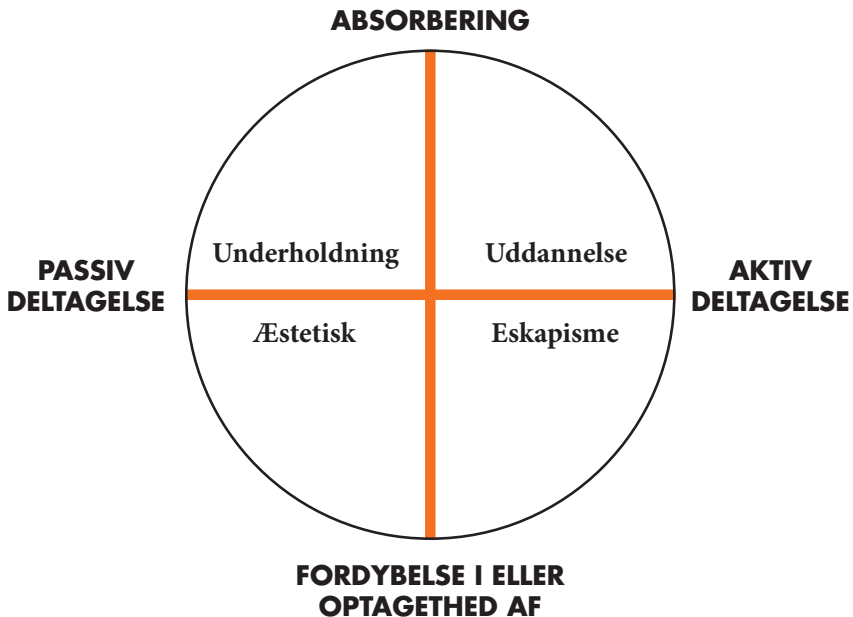
Kilde: Pine & Gilmore (1999) Priser er justeret til danske forhold

FIGUR 15.1 Progressioner i økonomisk værdi



Kilde: Pine & Gilmore (1999:22, Figure 1-5)

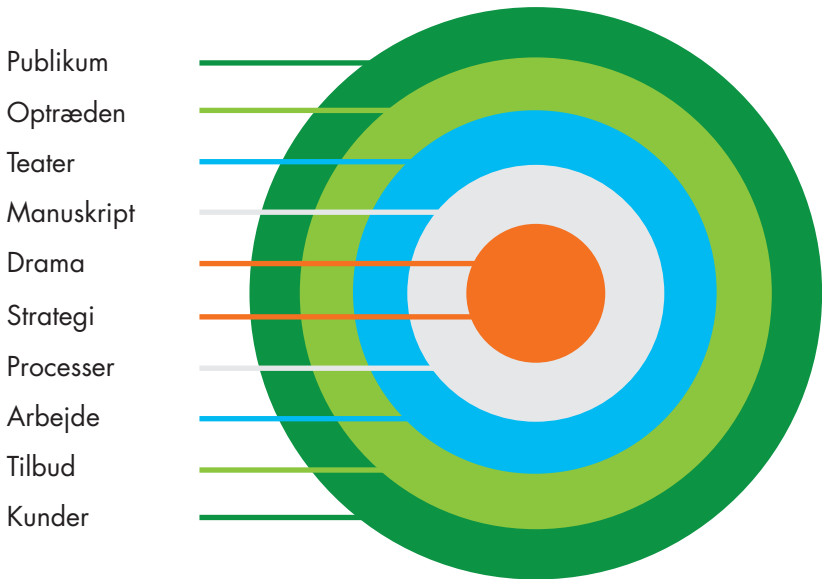
FIGUR 15.2 Verdener af oplevelser



Kilde: Pine & Gilmore (1999)

© Nyt Teknisk Forlag

FIGUR 15.3 Oplevelsesøkonomi som et teater

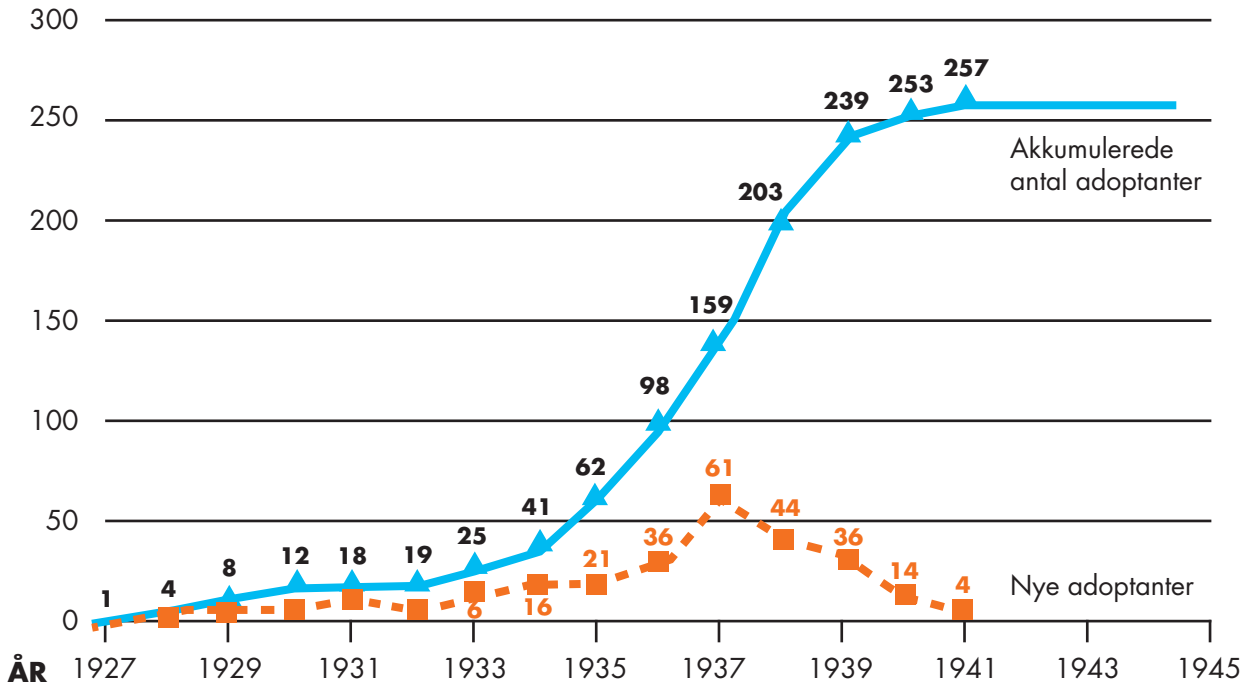


Kilde: Pine & Gilmore (1999:110)

© Nyt Teknisk Forlag



FIGUR 16.1 Nye adoptanter og akkumulerede antal adoptanter ved diffusion af hybrid-majs i Iowa

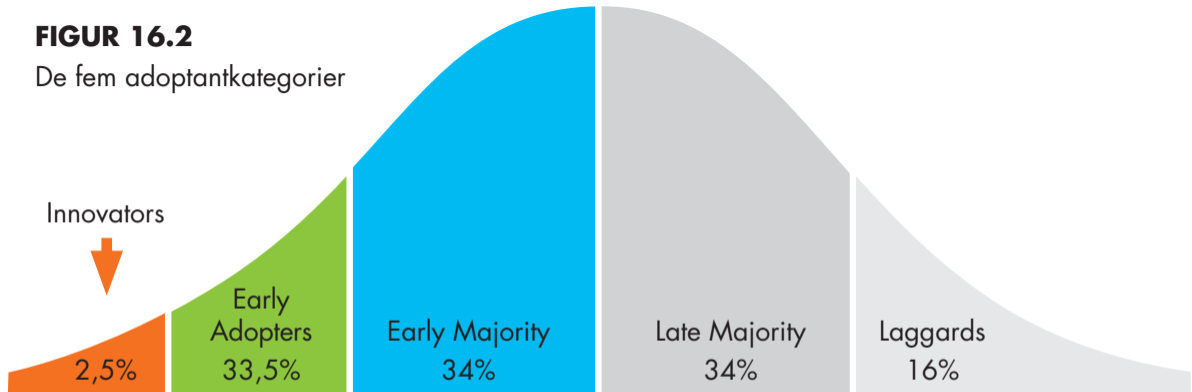


Figur 16.1 viser to kurver. Den nederste kurve viser antallet af nye adoptanter pr. år ved diffusion af hybrid-majs i Iowa. Den øverste kurve viser det akkumulerede antal adoptanter et givet år, dvs. det samlede antal

adoptanter, som har taget innovationen i brug. Den øverste akkumulerede kurve ligner et langt "S", deraf navnet: Den S-formede diffusionskurve. Kilde: Rogers (2003:273)

FIGUR 16.2

De fem adoptantkategorier



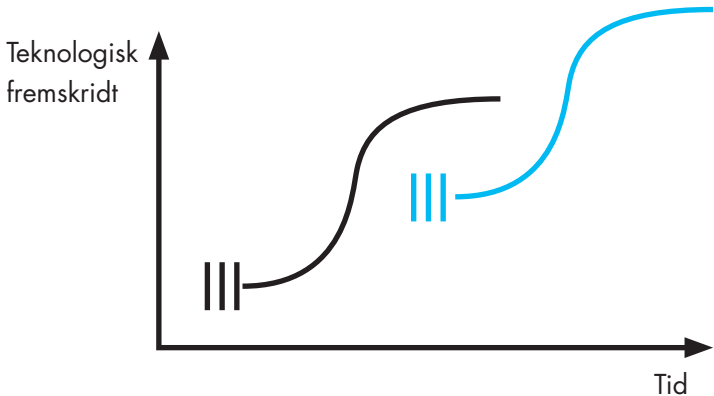
Figur 16.2 viser inddelingen i de 5 adoptant-kategorier, som er definerede ud fra en tidsdimension. De 5 adoptantkategorier er ikke symmetriske omkring den klokkeformede kurve. Der er 3 kategorier på venstre side og 2 kategorier på højre side. Kilde: Rogers (2003: 278)

TABEL 16.1 6 faktorer som påvirker hastigheden for spredningen af innovationer

No.	Faktor	Relation Spredningen er hurtigere, jo ...	Spørgsmål at stille
1	Relativ fordel	... større den forventede fordel er	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke nye fordele tilbyder innovationen?• Dækker den alle fordelene ved de kendte konkurrerende produkter?• Hvor meget bedre er innovationen mht. kvalitet, pris, tidsbesparelse mv.?
2	Observérbarhed	... nemmere det er at se fordelene	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan kan fordelene gøres så synlige som muligt?
3	Testbarhed	... lettere det er for kunderne at prøve innovationen	<ul style="list-style-type: none">• Er det nemt for kunden at afprøve innovationen og erfare fordelene "på egen krop"?• Er det muligt at afprøve innovationen i lille skala?
4	Kompatibilitet	... bedre innovationen matcher det eksisterende produkt, proces eller service	<ul style="list-style-type: none">• I hvilken grad kan innovationen tilnærmes kundens tidligere erfaringer med og nuværende normer for at anskaffe, bruge og bortskaffe tilsvarende produkter, services og processer?
5	Kompleksitet	... jo simple innovationen forekommer	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan kan innovationen designes til at være enkel?• Hvordan kan ekstra finesser og kundetilpasning tilføjes uden at gøre produktet, processen eller serviceydelsen unødigt kompleks?
6	Opfattet risiko	... jo mindre risikoen er	<ul style="list-style-type: none">• Hvad er kundens risiko ved at "prøve" innovationen?• Hvordan kan denne risiko minimeres?

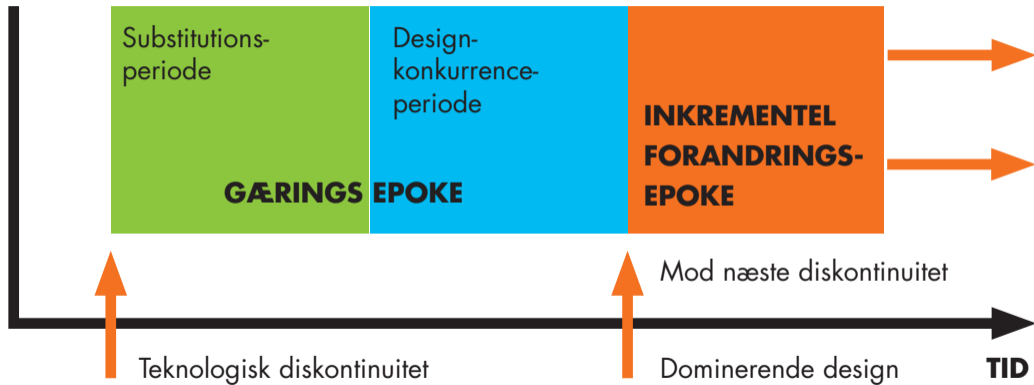
Kilde: Tilrettet ud fra Rogers 2003; Mitchel & Goffin (2004)

FIGUR 16.3 Teknologiske S-kurve



Kilde: Foster (1986), Olleros (1986) og Christensen (2005)

FIGUR 16.4 Gæringsmodellen



**KAPITEL 16
DIFFUSION I BRANCHER**

DEL 5

**5 STRATEGIER FOR
ADOPTERING**

**DIFFUSION AF
RADIKALT NY
TEKNOLOGI**

**SALG TIL DET
TIDLIGE MARKED**

**KAPITEL 17
AT KRYDSE KLØFTEN**

KRYDSE KLØFTEN

**DIFFUSIONS-
STRATEGIER
I INTRODUKTIONS-
FASEN**

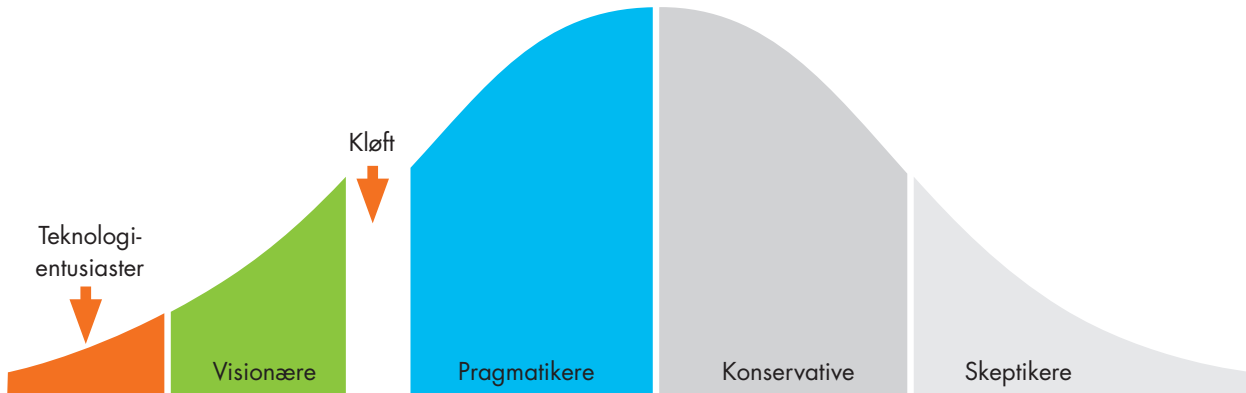
**SALG TIL
BOWLINGBANE**

**INKREMENTELLE
INNOVATIONER**

SALG TIL TORNADO

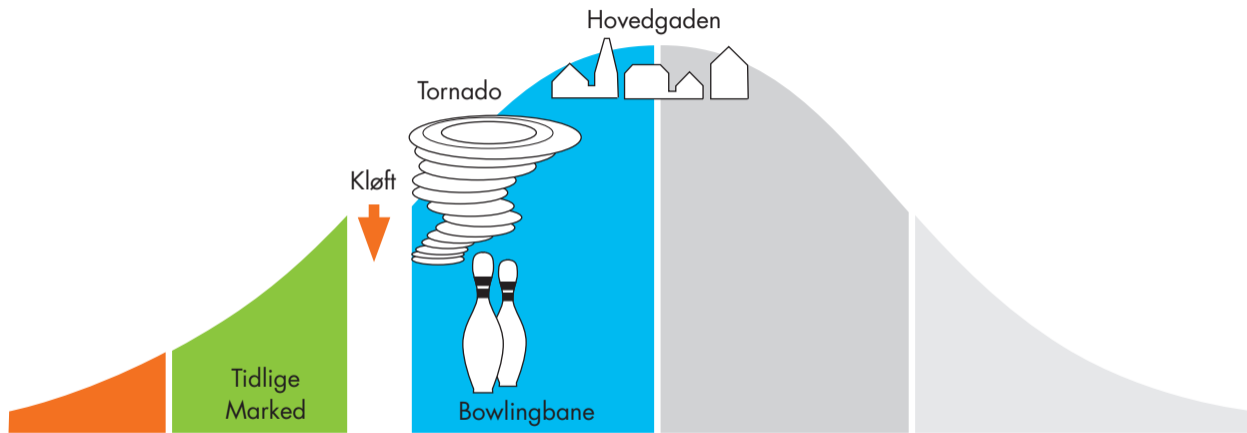
**SALG TIL
HOVEDGADEN**

FIGUR 17.1 5 adaptantkategorier



Kilde: Moore (2000) her taget fra De Wit & Meyer (2010:456)

FIGUR 17.2 Markedsudvikling muliggjort af teknologi



Kilde: Moore (2000)

FIGUR 17.3 Det Tidlige Marked

Teknologi

Produkter & tilbehør

Anvendelse

Produktleverandør

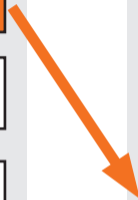


Konsulentvirksomhed

Salg & support

Kundeservice

Serviceleverandør



Tekniske købere

Ledere & brugere

Økonomiske købere

Kunder

Kilde: Moore (2000)

FIGUR 17.4 Krydse Kløften ind i Bowlingbanens forsyningskæde

Teknologi

Produkter & tilbehør

Anvendelse

Produktleverandør

Konsulentvirksomhed

Salg & support

Kundeservice

Serviceleverandør

Tekniske købere

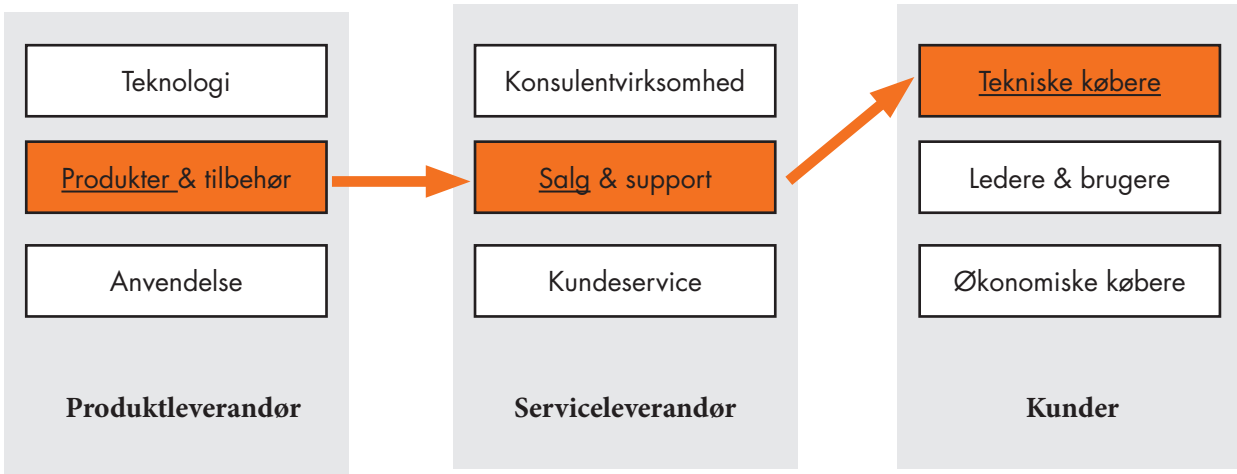
Ledere & brugere

Økonomiske købere

Kunder

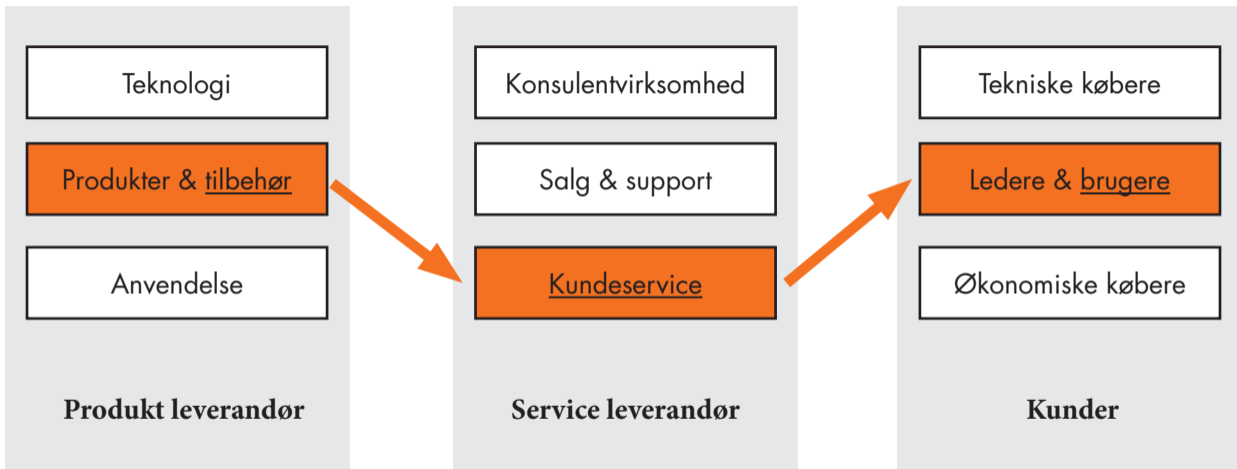
Kilde: Moore (2000)

FIGUR 17.5 Tornadoens forsyningskæde



Kilde: Moore (2000)

FIGUR 17.6 Hovedgadens forsyningskæde



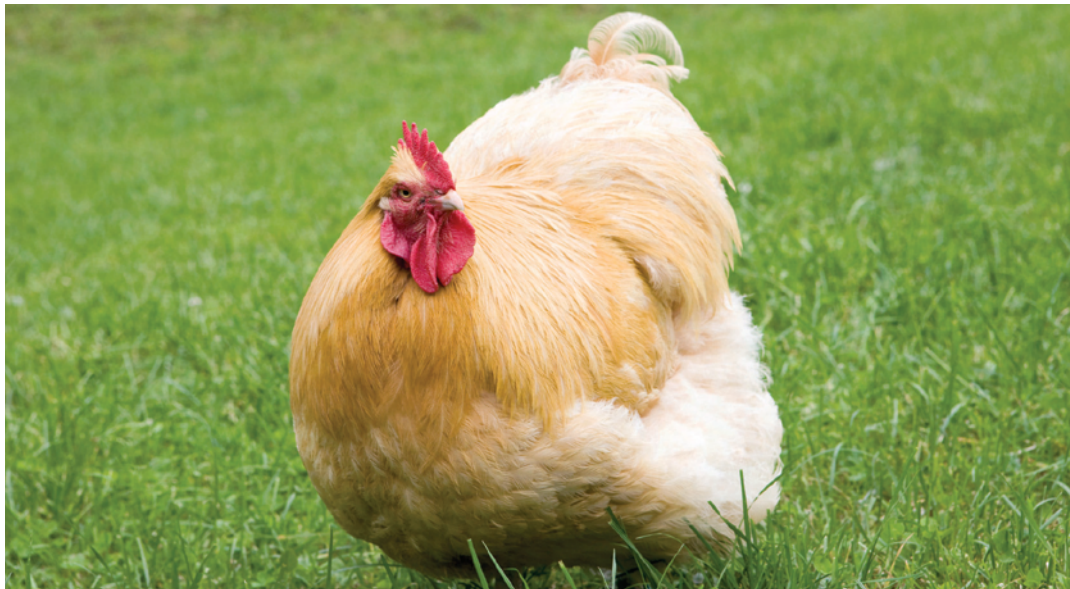
Kilde: Moore (2000)

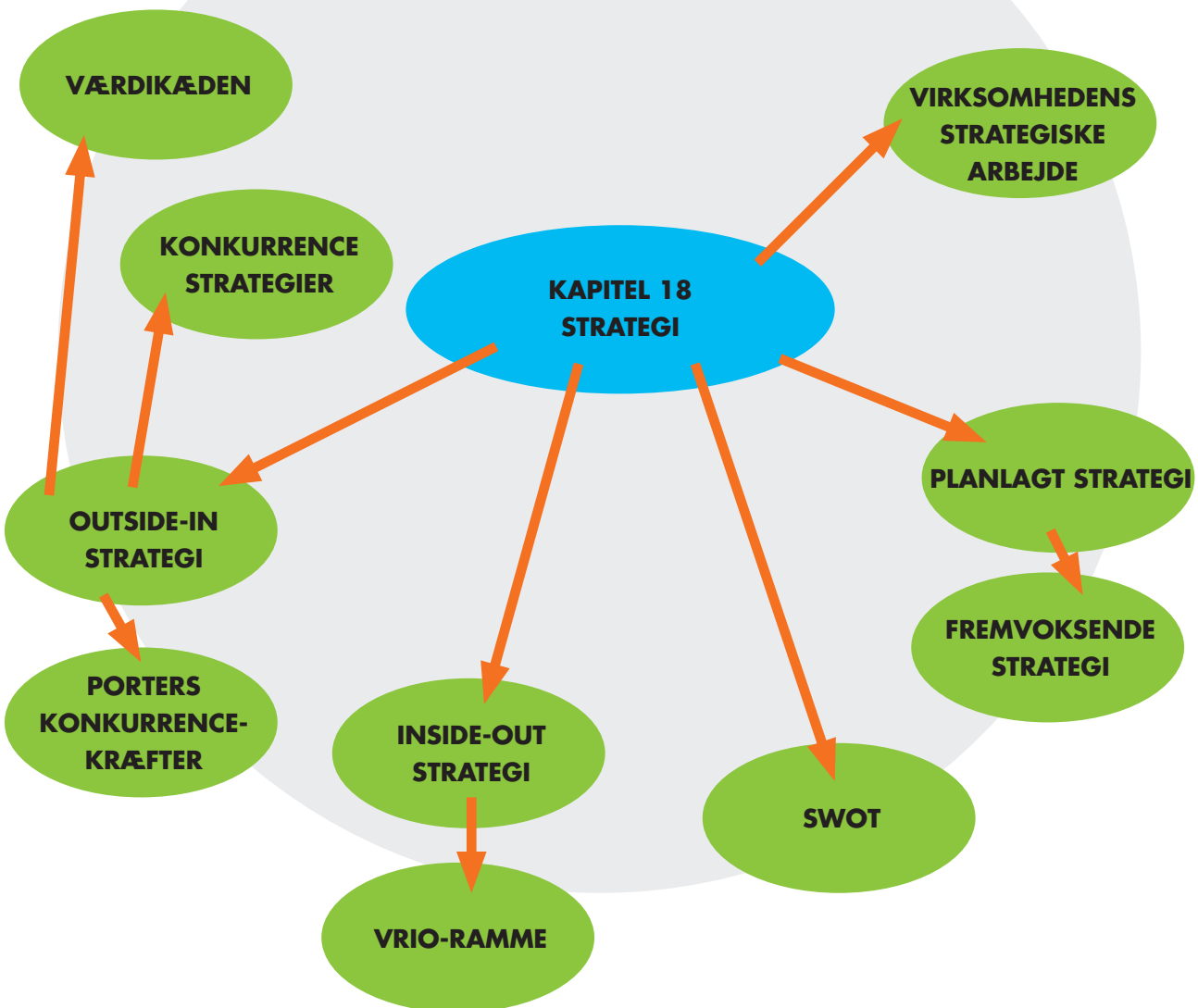
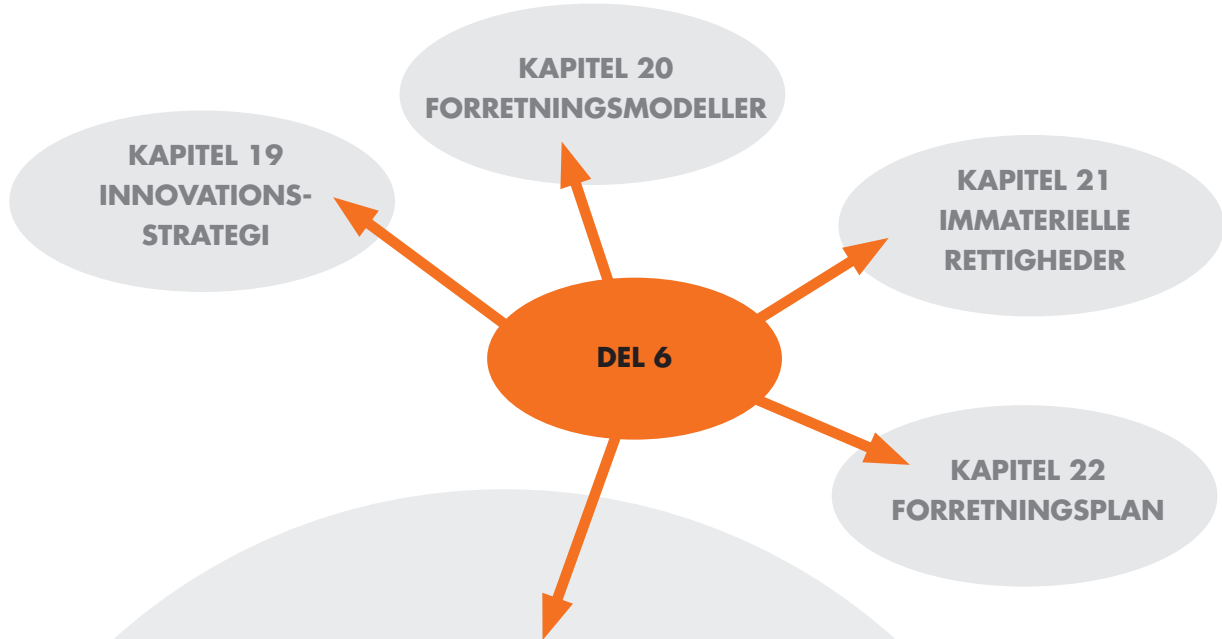
TABEL 17.1 4 strategier ved introduktion af et nyt inkrementelt produkt eller service

		Kommunikation	
		Høj	Lav
Pris	Høj	Hurtig skimmingsstrategi	Langsom skimmingsstrategi
	Lav	Hurtig penetreringsstrategi	Langsom penetreringsstrategi

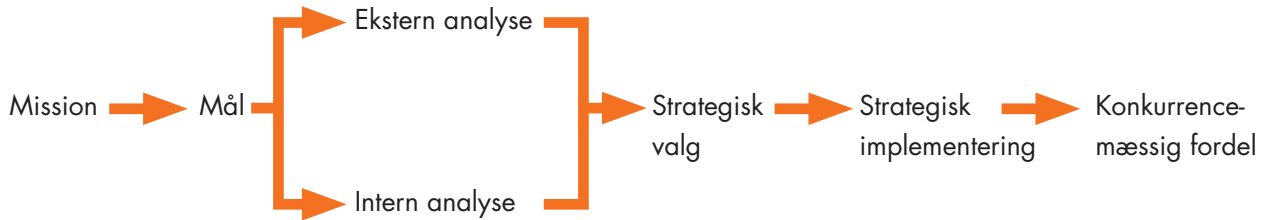
Kilde: Kotler (1994)

© Nyt Teknisk Forlag





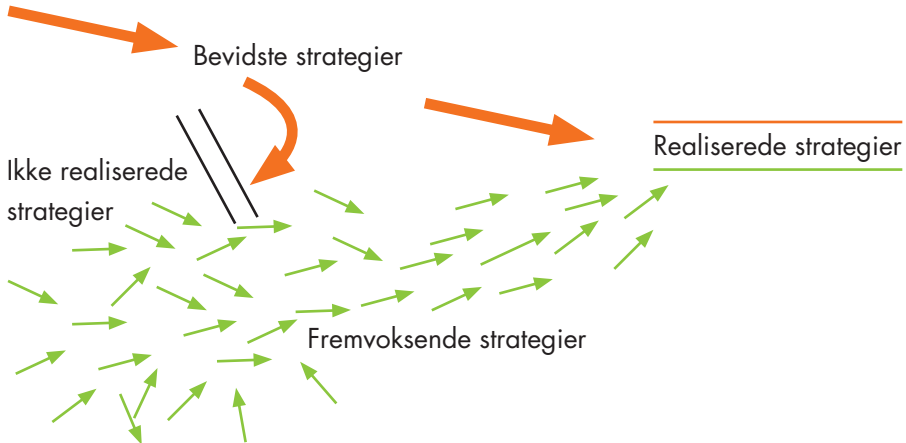
FIGUR 18.1 En virksomheds strategiske ledelsesproces



Kilde: Barney & Hesterly (2006:15)

FIGUR 18.2 To hovedformer for strategi: Planlagt og fremvoksende

Planlagte strategier



Realiserede strategier

Fremvoksende strategier

Kilde: Mintzberg mfl (2003) og Høpner mfl. (2010:99)



FIGUR 18.3 SWOT-model

Organisationens interne forhold

Styrker

Svagheder

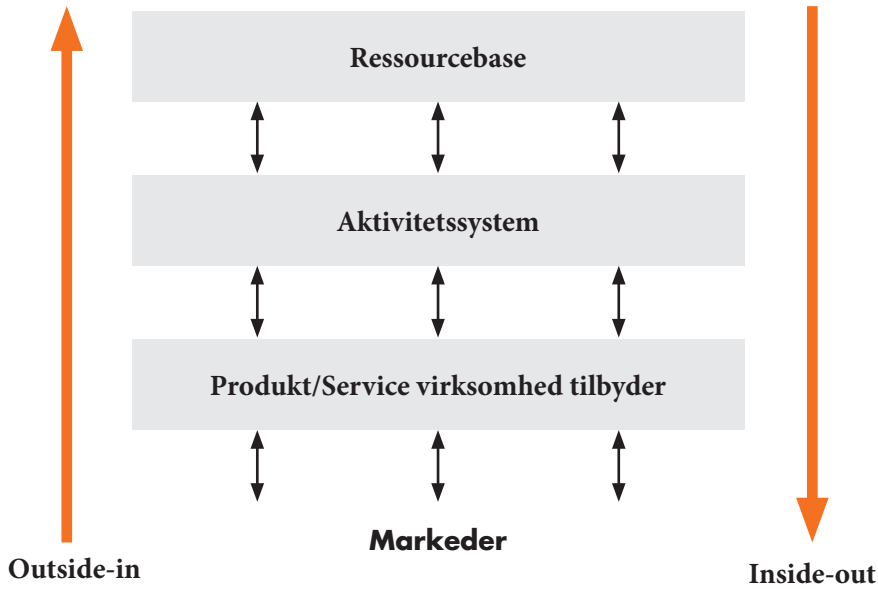
Organisationens eksterne forhold

Muligheder

Trusler

Kilde: Barney (1991)

FIGUR 18.4 Komponenter i et forretningssystem




Kilde: De Wit & Meyer (2010)

© Nyt Teknisk Forlag

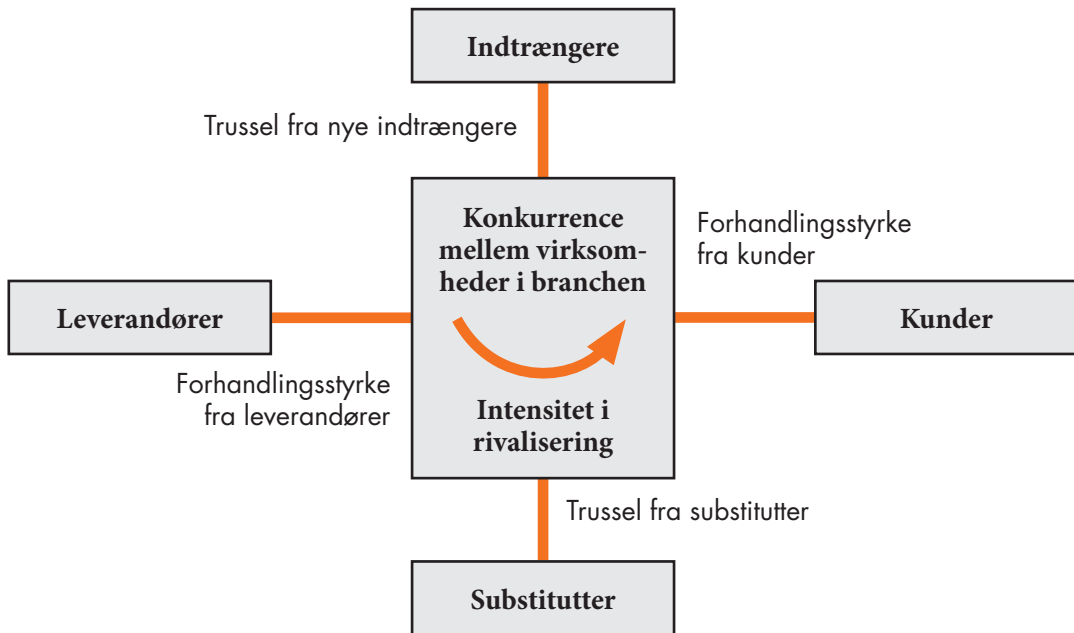
TABEL 18.1 VRIO-ramme for opgørelse af konkurrenceevne og organisatorisk styrke og svaghed

Er denne ressource eller kapabilitet:

Værdifuld?	Sjælden?	Dyr at imitere?	Udnyttet af organisationen?	Konkurrencemæssig implikation	Styrke eller svaghed?
Nej	-	-	Nej  Ja	Konkurrencemæssig ulempe	Svaghed
Ja	Nej	-		Konkurrencemæssigt neutral	Styrke
Ja	Ja	Nej		Midlertidig konkurrencemæssig fordel	Styrke og særskilt kompetence
Ja	Ja	Ja		Vedvarende konkurrencemæssig fordel	Styrke og særskilt vedvarende kompetence

Kilde: Barney & Hesterly (2006)

FIGUR 18.5 De 5 konkurrencekræfter



Kilde: Porter (1985:5, figur 1.1)

FIGUR 18.6 Konkurrencestrategier

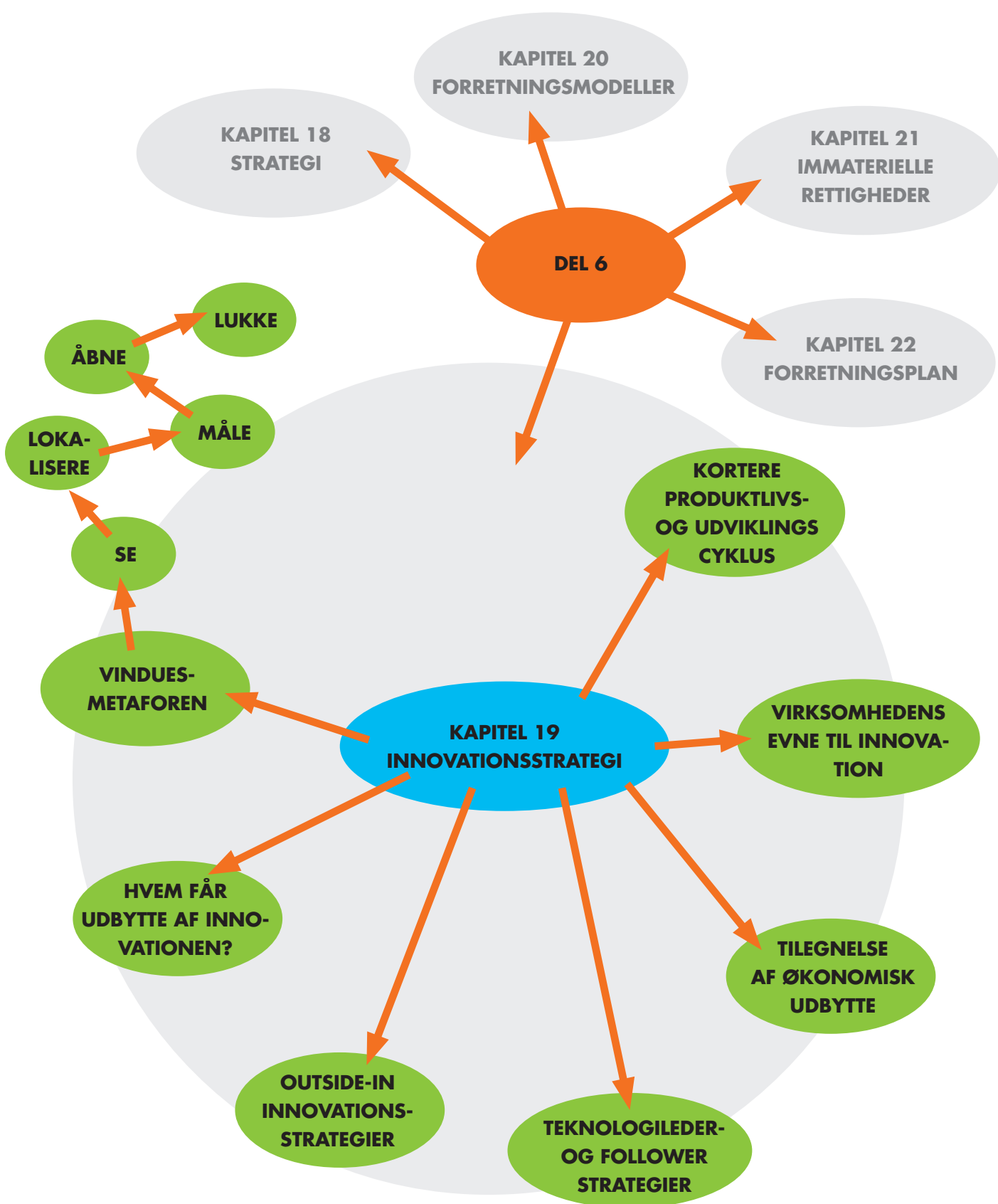
		Konkurrencemæssig fordel	
		Lave omkostninger	Differentiering
Konkurrencemæssigt omfang	Hele branchen (flere/mange segmenter)	Omkostningsleder	Differentiering
	Nichemarked (en eller få segmenter)	Omkostningsfokus	Differentieringsfokus

Kilde: Porter (1985)

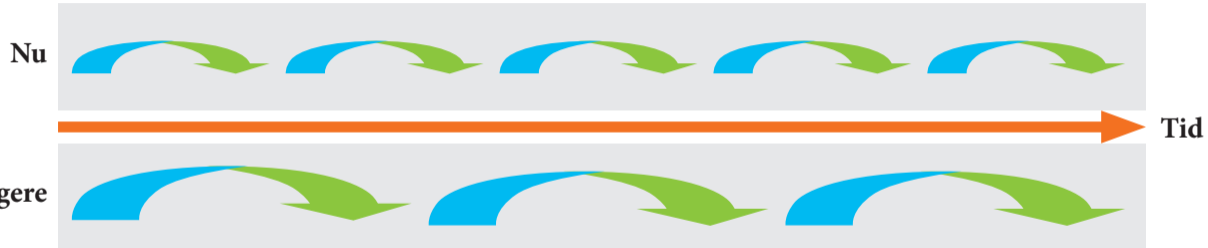
FIGUR 18.7 Værdikæden inden for en virksomhed



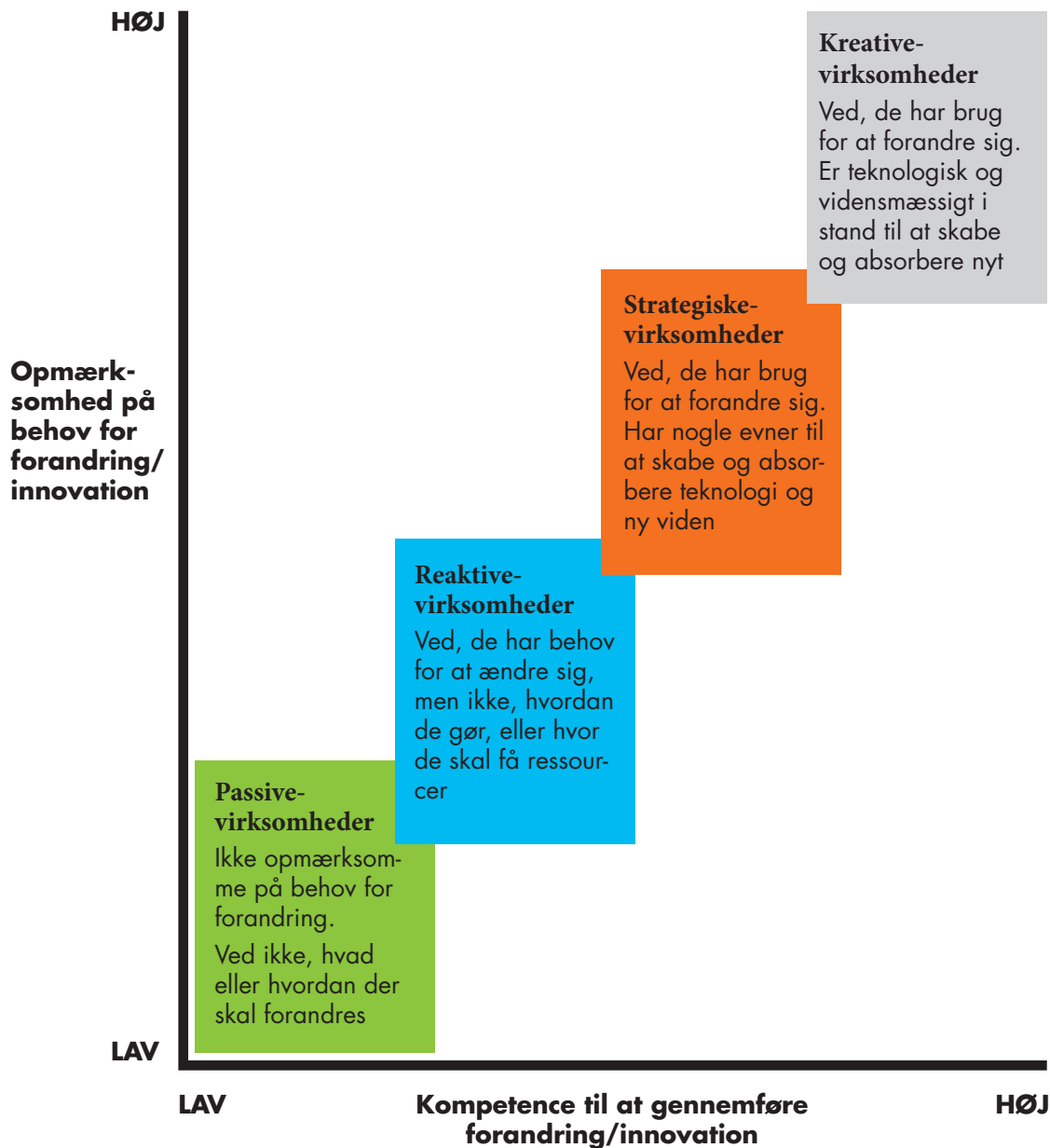
Kilde: Porter (1985)



FIGUR 19.1 Betydning for innovation af kortere produktlivscyklus



FIGUR 19.2 Typer af virksomheder inddelt efter deres evne til at erkende behov for innovation og kompetence til at skabe innovation



Kilde: Tidd & Bessant (2009)

FIGUR 19.3 Teknologiledere og teknologifollower: Konkurrencemæssigt udfald

	Teknologiledere	Teknologifollowers
Konkurrencemæssige vindere	Pilkington (flydende glas)	Matsushita/JVC (VHS-videoafspillere)
Konkurrencemæssige tabere	RC Cola (diæt cola)	Kodak (instant fotos)

Kilde: Teece (1986)

© Nyt Teknisk Forlag

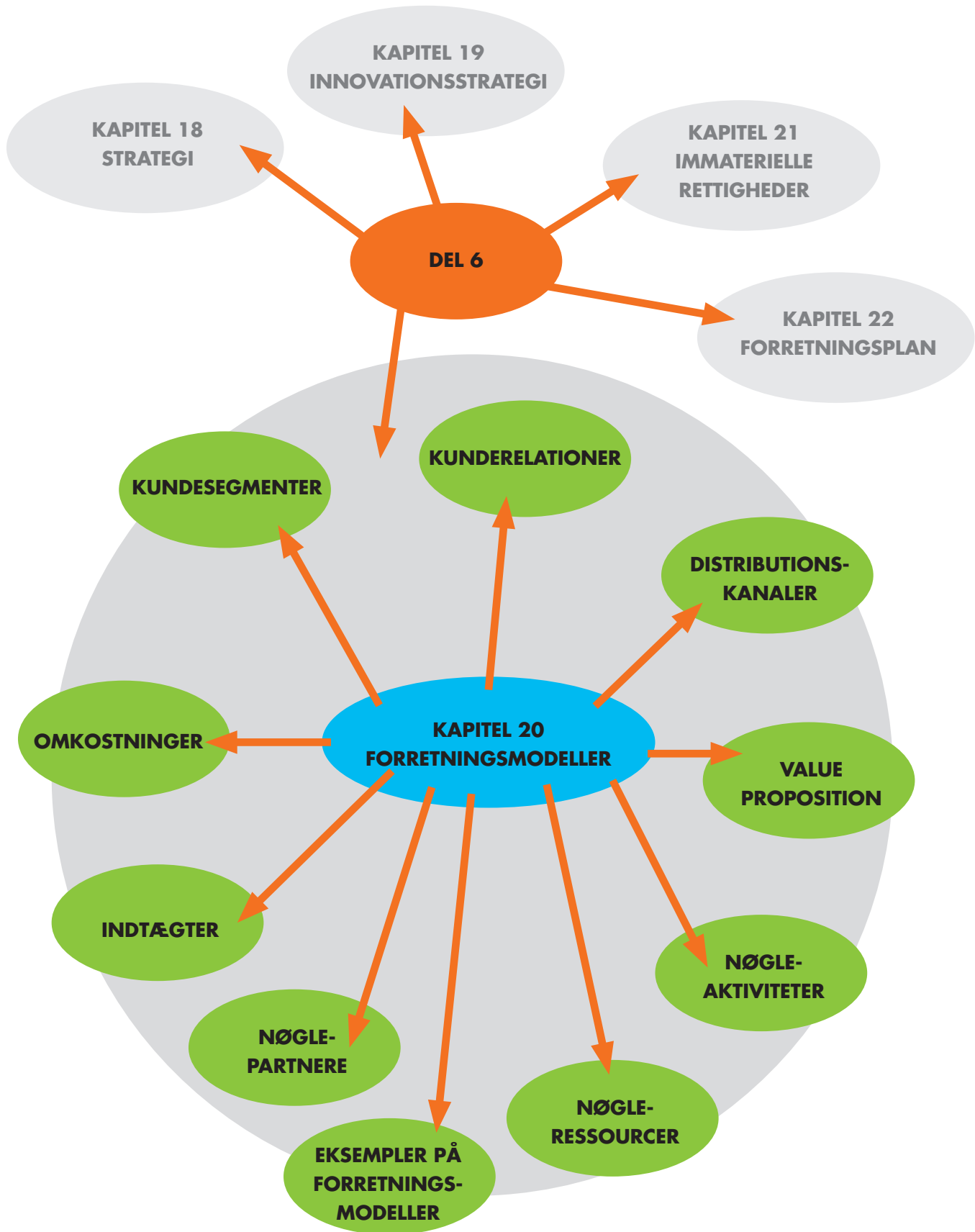
TABEL 19.1 Porters generiske teknologistrategier

	Omkostningslederskab	Differentiering	Omkostningsfokus	Differentieringsfokus
Produktudvikling	<ul style="list-style-type: none">• Lavere materialeinput• Gøre fremstillingsprocessen lettere• Forbedre logistik	<ul style="list-style-type: none">• Forbedre kvalitet• Forbedre egenskaber• Opfylde kunders forventninger	<ul style="list-style-type: none">• Minimum egenskaber	<ul style="list-style-type: none">• Nichemarked
Procesudvikling	<ul style="list-style-type: none">• Lærekurven• Skaløkonomiske fordele	<ul style="list-style-type: none">• Præcision• Kvalitetskontrol• Reaktionstid	<ul style="list-style-type: none">• Minimere omkostninger	<ul style="list-style-type: none">• Præcision• Kvalitetskontrol• Reaktionstid

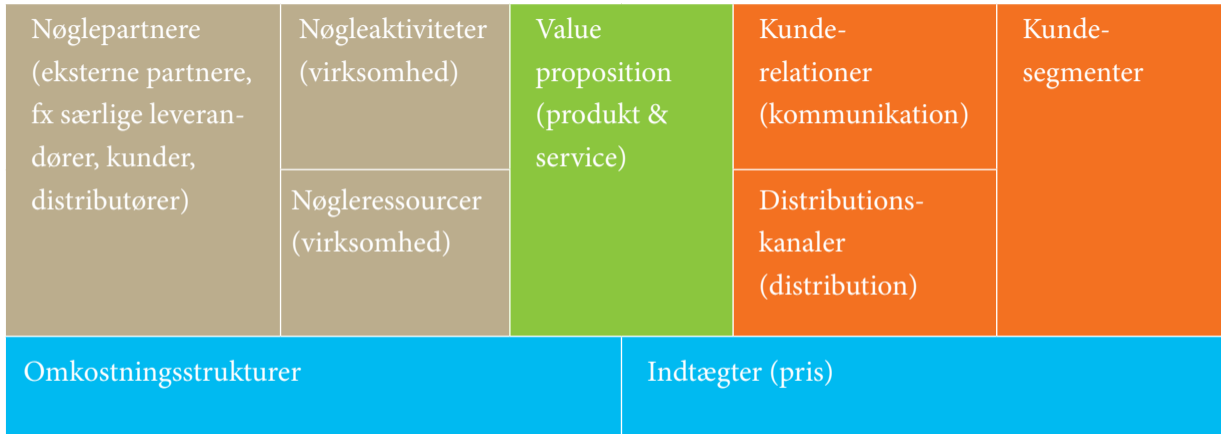
Kilde: Tidd & Bessant (2009)

FIGUR 19.4 Fordeling af profit mellem parterne i forsyningskæden ved innovation

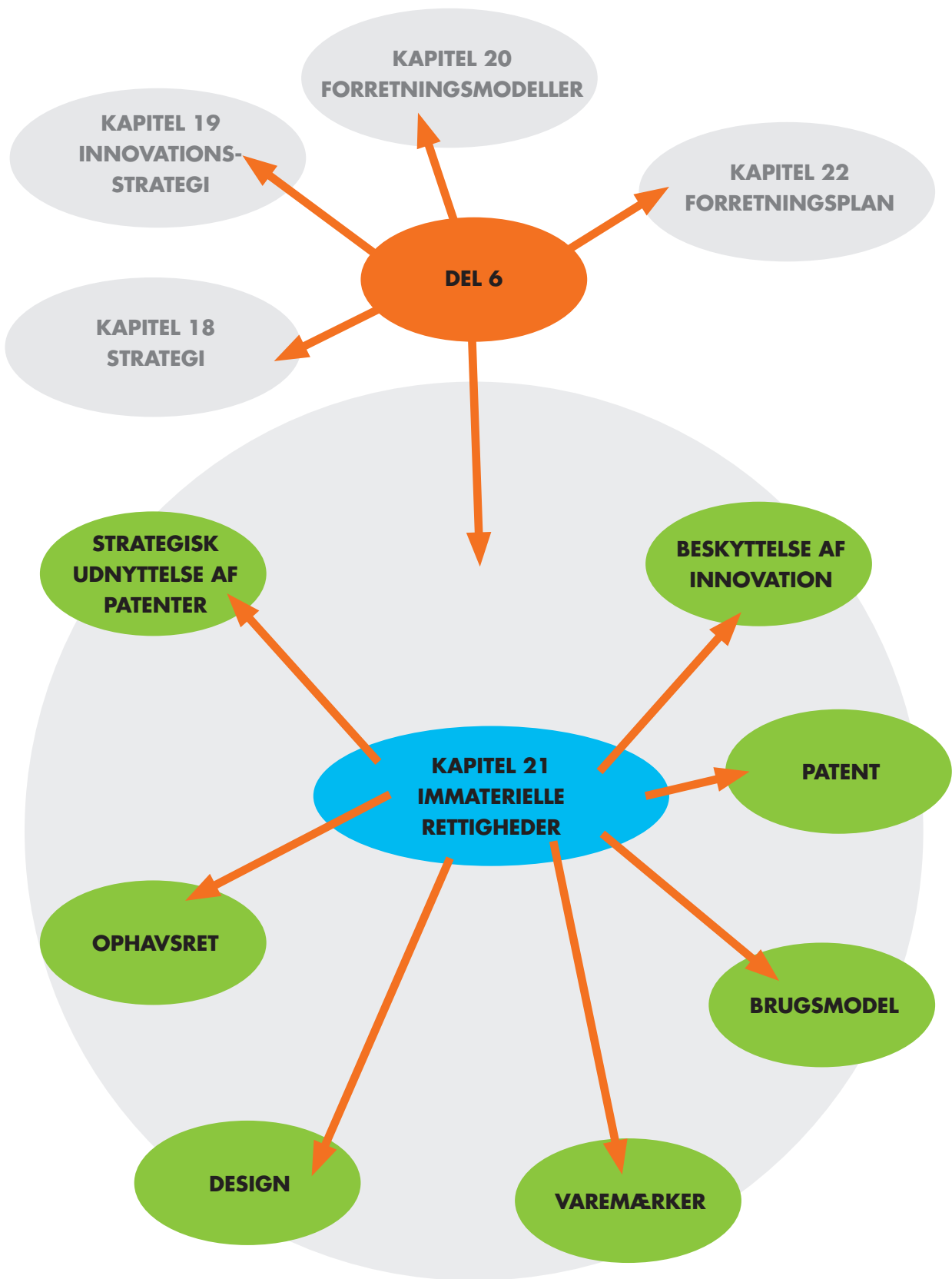


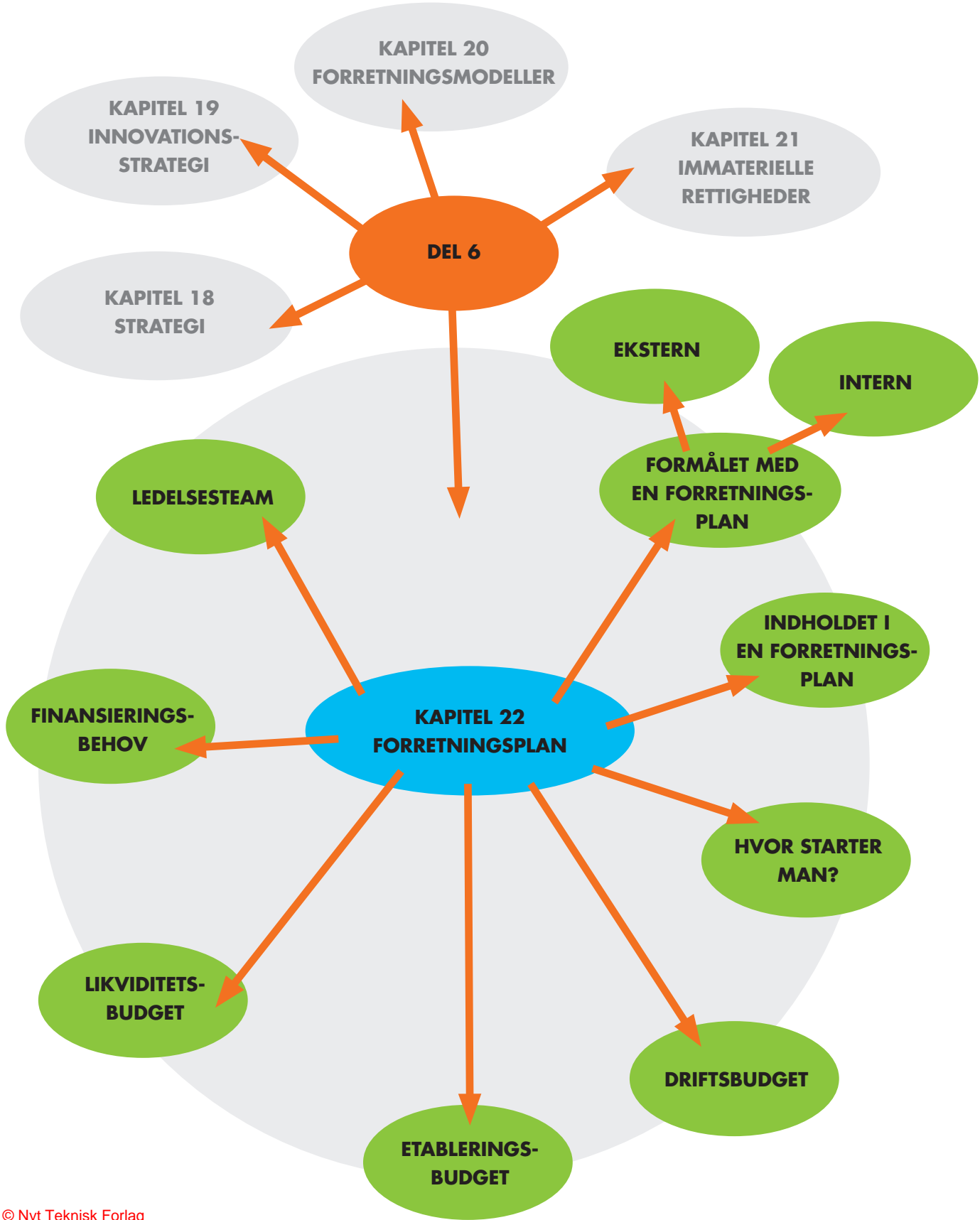


FIGUR 20.1 Forretningsmodel Canvas



Kilde: Tilrettet ud fra Osterwalder & Pigneur (2009:44)





TABEL 22.1 3 eksempler på indhold og rækkefølge i en forretningsplan

Schilit (1987)	Barrow, Barrow & Brown (2009:350-351)	www.startvaekst.dk/forretningsplan
Resume	Resume	Baggrundsoplysninger
Baggrund og formål	Virksomheden og dens ledelse	Resume
Mål	Produkter og services	Idegrundlag
Markedsanalyse	Marked og konkurrenter	Personlige ressourcer og mål
Udvikling og produktion	Konkurrencestrategi for virksomheden	Produktet/ydelsen
Marketing	Salg	Markedsbeskrivelse
Finansielle planer	Produktion	Salg og markedsføring
Organisation og ledelse	Prognose og finansielle data	Organisering af virksomheden
Ejerskab	Krav til finansiering	Udvikling af virksomheden
Kritiske risici og problemer	Kontrol med virksomhedens aktiviteter	Budgetter
Opsummering og konklusion	Bilag	Finansiering
Bilag		Eventuelle bilag

TABEL 22.2 Driftsbudget

	Beløb i 1000 kr. (uden moms)	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	År 1
	Omsætning													
1	Salg cykler	0	20	50	150	120	120	80	120	120	80	60	120	1040
2	Cykeltilbehør	10	10	25	35	40	40	30	50	40	30	20	50	380
3	Reparation	25	60	80	90	100	100	60	100	100	100	100	100	1015
4	Omsætning i alt	35	90	155	275	260	260	170	270	260	210	180	270	2435
	Variable omkostninger													
5	Vareforbrug	21	54	93	165	156	156	102	162	156	126	108	162	1461
6	Dækningsbidrag (omkostning minus variable omkostninger)	14	36	62	110	104	104	68	108	104	84	72	108	974
	Faste kontante omkostninger													
7	Løn Jan	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
8	Løn Pia	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	90
9	Husleje	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
10	El, varme, vand	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
11	Forsikringer	20						20						40
12	Etablering, småinventar, rådgivning, skiltning mv.	76												
13	Leasing varebil, brændstof	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14	Markedsføring	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	42
15	Andre omkostninger (ej investeringer)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
16	Kontante faste udgifter i alt	158	62	62	72	72	72	89	69	69	69	69	69	932
	Resultat før afskrivninger	-144	-25	0	38	32	32	-21	39	35	15	3	39	42
	Afskrivninger (ej kontante)													
17	Driftsmidler og inventar												60	60
18	Resultat før renter	-144	-26	0	38	32	32	-21	39	35	15	3	-21	-18
	Renter													
19	Renter (kassekredit og lån)			20			20			20			20	80
20	Nettooverskud (dækningsbidrag minus faste omkostninger og renter)	-144	-26	-20	38	32	12	-21	39	15	15	3	-41	-98

Udgifter (uden moms)	Kr. (1.000 kr.)
Investeringer	
Indretning og istandsættelse af lokaler	150
Maskiner og værktøj	140
Kasseapparat og disk	10
Arbejdskapital	
Depositum, husleje (3 måneder)	60
Råvarer (slanger, dæk, kæder mv. til værksted)	100
Færdigvarer (cykler, cykelhjelme, cykel-lygter mv. til butik)	200
Varebil (udbetaling til leasing)	35
Udgifter i alt	695

TABEL 22.4 Likviditetsbudget

År 1

Beløb i 1000 kr. (uden moms)	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Resultat før afskrivninger (tal fra resultatbudget)	-144	-26	0	38	32	32	-21	39	35	15	3	39
Investeringer (tal fra etableringsbudget)	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pengebinding i arbejdskapital (tal fra etableringsbudget)	395	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renter (tal fra driftsbudget)	0	0	20	0	0	20	0	0	20	0	0	20
Akkumuleret likviditetsunderskud (Resultat før afskrivning – investeringer – pengebinding i arbejdskapital – renter)	-839	-865	-885	-847	-815	-803	-824	-785	-770	-755	-752	-793
Maksimalt likviditetsbehov			-885									

FIGUR 22.1 Kilder til finansiering af nystartet virksomhed

Risiko



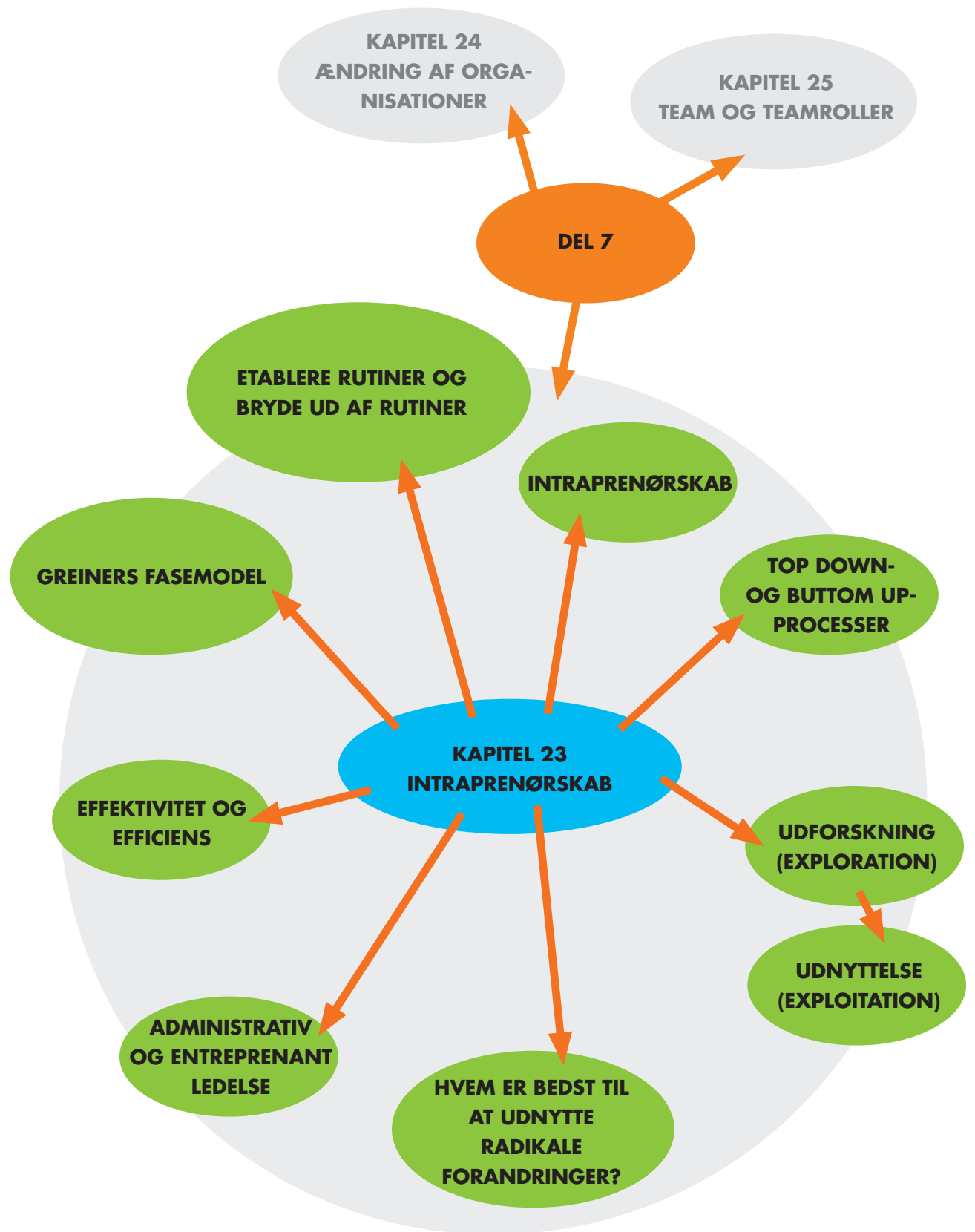
TABEL 22.5

Opgørelse af finansieringsbehov

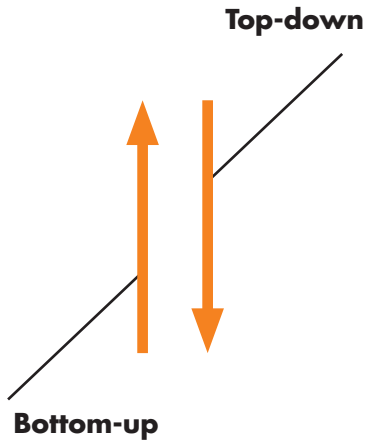
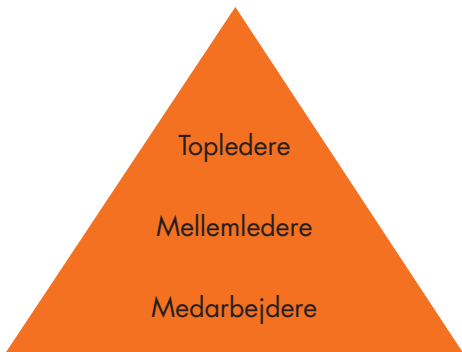
Indhold	Beløb (1.000 kr.)
Maksimalt forventet likviditetsunderskud fra etablering og drift (overført fra likviditetsbudgettet)	885
Buffer til uforudsete hændelser	100
Finansieringsbehov i alt	985

TABEL 22.6Dækning af
finansieringsbehov

Finansieringsplan	Beløb (1.000 kr.)
Finansieringsbehov	985
Kontant indskud fra Jan	100
Kontant indskud fra Pia	100
Banklån, (rente 10 %)	500
Kassekredit (med maksimalt træk på 300.000 kr.), (rente 10 %)	300
I alt	1.000



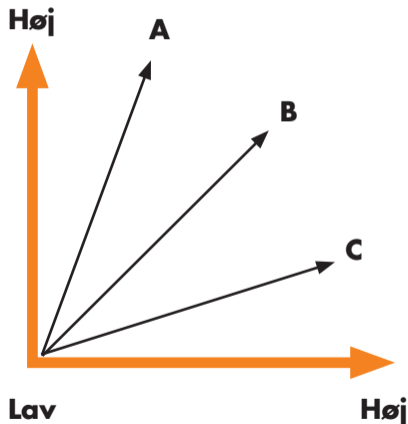
FIGUR 23.1 Hvem tager initiativet til intraprenørskab? Top down og bottom up



FIGUR 23.2

Udvikling af nye forretningsområder og/eller forbedret indtjening fra eksisterende forretningsområder

Bidrag til udvikling af nye forretningsområder



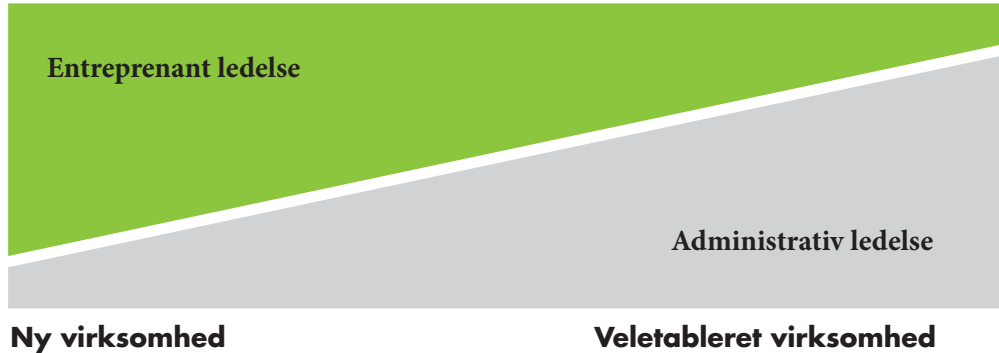
Bidrag til indtjening fra eksisterende forretningsområder

FIGUR 23.3 Nøgleroller for administrativ ledelse og entreprenant ledelse

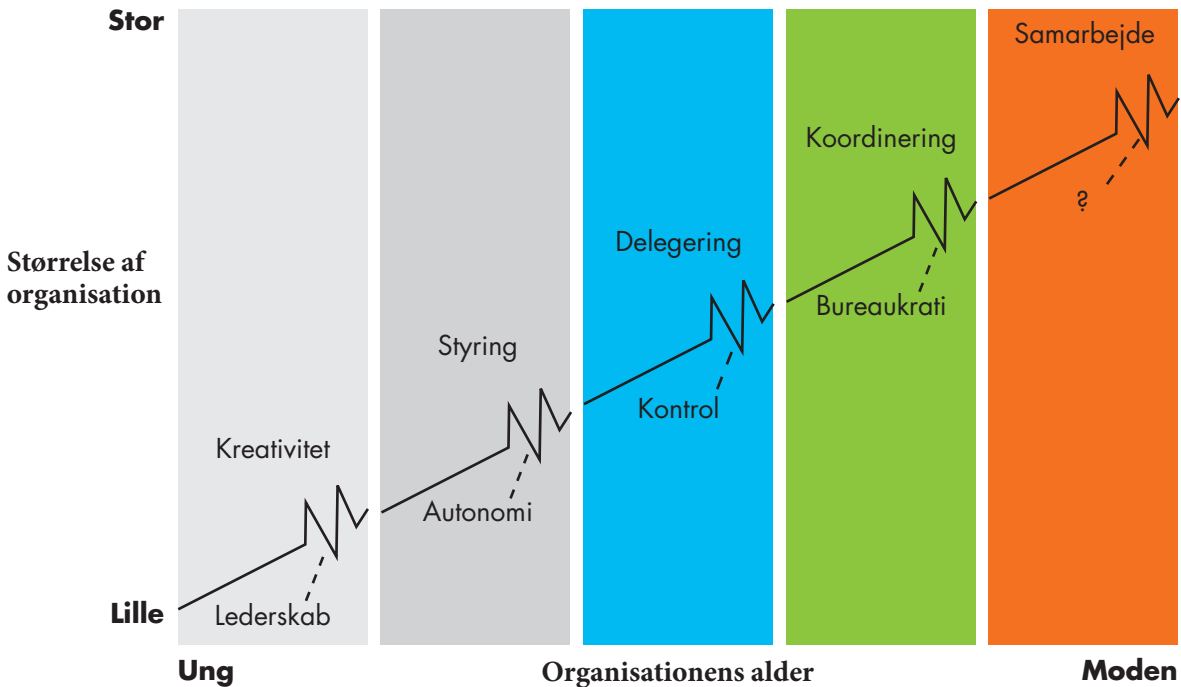
Administrativ leder	Entreprenant leder
Planlægger	Visionær
Strateg	Mulighedssøger
Organisator	Skaber
Styring	Innovatør
Ansætter personale	Kalkuleret risikotager
Motiverer	Skafter ressourcer
Lægger budgetter	Guerilla-tæinker
Evaluator	Forandringsagent
Koordinator	Skaber, tilpasser sig til og implementerer nye ideer
Vejleder	

Kilde: Morris, Kuratko & Covin (2011)

FIGUR 23.4 Entreprenant og administrativ ledelse i ny og veletableret virksomhed



FIGUR 23.5 Greiners fasemodell for vækst



Kilde: Greiner (1972)



= Evolution: Faser med vækst



= Revolution: Faser med kriser

FIGUR 23.6 Entreprenant og administrativ ledelse i ny og veletableret virksomhed

Entreprenører organiserer sig for at etablere rutiner



Entreprenant ledelse

Administrativ ledelse

Ny virksomhed

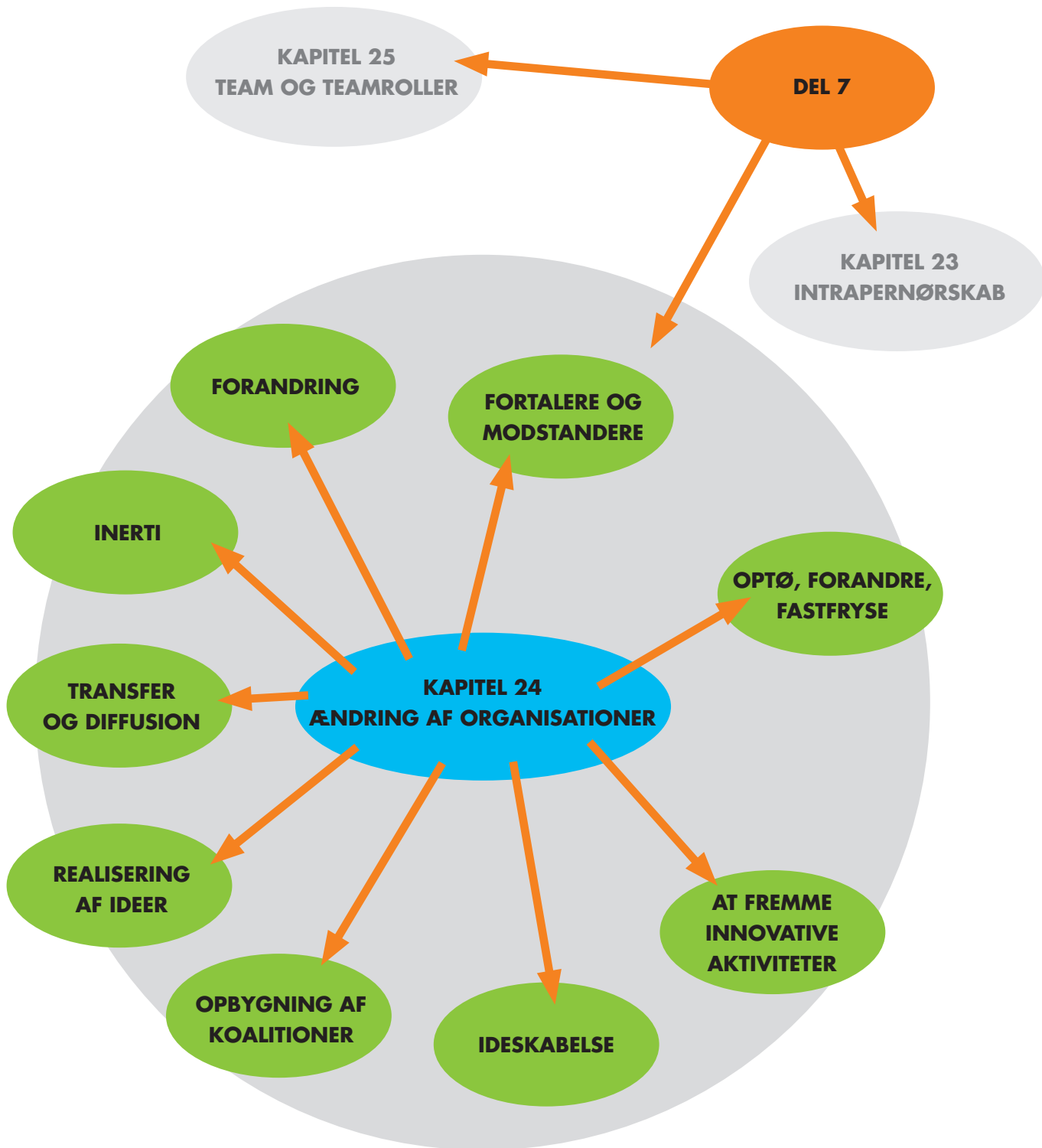
Veletableret virksomhed



Intraprenører organiserer sig for at bryde ud af etablerede rutiner

Kilde: Fra foredrag holdt af Poul Rind Christensen, 8. december 2009 for Innovation B gymnasieundervisere på Ry Parkhotel





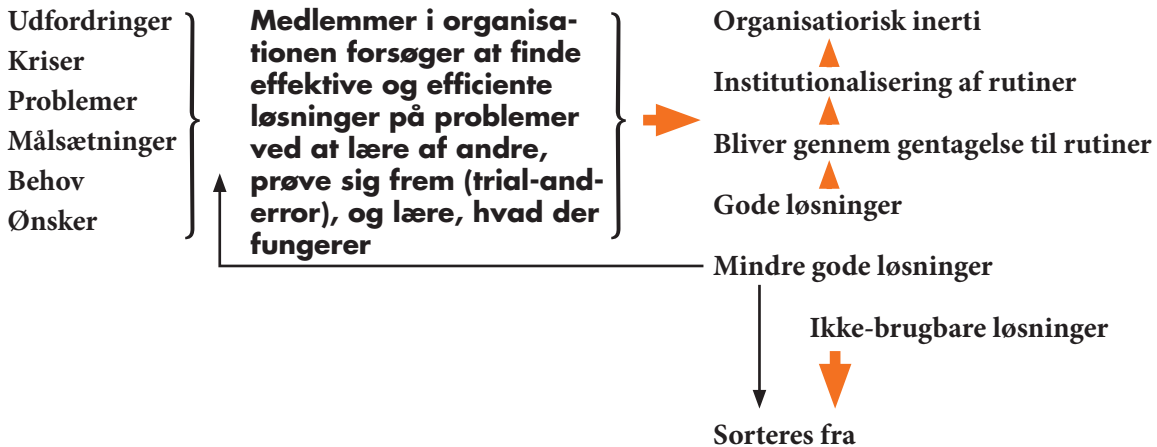
FIGUR 24.1 Optø, forandre, fastfryse



Kilde: Lewin (1947)

© Nyt Teknisk Forlag

FIGUR 24.2 Organisatorisk inertiti: Hvordan lærer og husker organisationer?



FIGUR 24.3 Mulige effekter af organisationers kultur

Organisationskulturen er:	Up to date	Forældet
Stærk	Accelerator	Forstenet
Svag	Mild brise	Fladt dæk

Kilde: Krüger (1996:215)

© Nyt Teknisk Forlag

FIGUR 24.4 Forandring: Fortalere, modstandere, skjulte fortalere og skjulte modstandere

		Adfærd	
		Negativ	Positiv
Holdning	Positiv	Potentielle fortalere	Fortalere
	Negativ	Modstandere	Skjulte modstandere

Kilde: Krüger (1996: 217)

© Nyt Teknisk Forlag

FIGUR 24.5 Fokusområder ved implementering af forandringer i de 3 faser af forandringsprocessen



Kilde: Inspireret af Lewin (1947) og Krüger (1996)

**KAPITEL 23
INTRAPRENØRSKAB**

**KAPITEL 24
ÆNDRING AF ORGA-
NISATIONER**

DEL 7

TEAM

**ROLLER OG
KOMPETENCER I
ET TEAM**

**KONFLIKTRAPPE
OG KONFLIKTLØSNING
I TEAM**

**KAPITEL 25
TEAM OG TEAMROLLER**

**TEAMROLLER I ET
INNOVATIONSPROJEKT**

**KOMPETENCER
I TEAM OG
NETVÆRK**

**LEDELSEROLLER I ET IN-
NOVATIONSPROJEKT**

TABEL 25.1 De 9 teamroller

	Karakteristik	Forventet stærke sider	Accepterede svage sider
Tænkerollerne			
Ideperson	Fremsætter kreative ideer og forslag på vigtige områder. Ser vanskelige problemer fra nye og originale synsvinkler	Individualistisk og utraditionel i tanke og handling. Har fantasi	Svigtende virkelighedsans. Tendens til at overse detaljer. Følsom for kritik
Analysator	Analyserer problemerne indgående og vurderer ideer og forslag logisk og objektivt	Nøgtern, kølig og forsigtig. Høj faglig selvtilid. God vurderingsevne og dømmekraft	Manglende evne til at begejstre andre. Meget skeptisk og kritisk. Noget træg
Specialist	Bidrager med speciel viden og faglig kunnen, så gruppen får et bedre besluningsgrundlag	Stor påpasselighed. Meget vidende og dygtig på sit felt. Stærkt engageret	Tendens til at isolerer sig og være uinteresseret i andre mennesker. Lidt "fagidiot"

De sociale roller

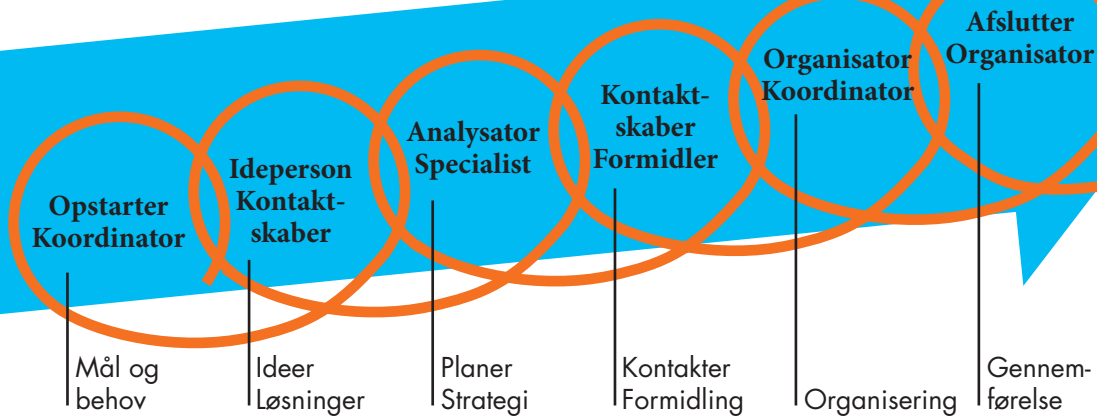
Koordinator	Klargør målene, prioriterer opgaverne og forstår gruppens arbejde hen imod resultater. Kan se, hvor gruppens styrker og svagheder ligger, og formår at få alles ressourcer udnyttet bedst muligt	Rolig, selvsikker, behersket og tillidsfuld. Lytter til alle og tager dem alvorligt. Arbejder målrettet	Ikke nødvendigvis den mest vidende eller iderige. Tilbøjelighed til at "overstyre" og opbygge kongeriger
Kontaktskaber	Undersøger muligheder og ressourcer uden for gruppen og skaber kontakt til omgivelserne, når det er nyttigt for gruppen	Udadvendt, nysgerrig og meddelsom. Gode kontaktevner. Ivrigt interesseret i alt nyt	Tilbøjelighed til at tabe interessen, når den første nysgerrighed er stillet. Taler for meget
Formidler	Påpeger stærke og svage sider i gruppen. Forbedrer kommunikation og afværger konflikter i gruppen	Socialt orienteret, lyttende og skarpt iagttagende. Fintfølelse, diplomatisk og fleksibel	Manglende selvsikkerhed og beslutsomhed. Sart og overfølsom

Handlerollerne

Opstarter	Udstikker retningslinjer for gruppens arbejde. Retter alles opmærksomhed på målene og opgaverne. Ansporer og presser på. Finder veje igennem eller uden om forhindringerne	Rastløs, udfarende, dynamisk og "højt gearret". Tolererer ikke passivitet, ineffektivitet eller gruppemæssigt selvbedrag	Tendens til at lade sig tirre eller irritere. Utålmodig, påståelig og stædig. Hefligt temperament. Manglende smidighed
Organisator	Sørger for, at ideer og planer omsættes i praktisk handling. Gennemfører gruppens beslutninger systematisk og effektivt	Arbejder målrettet. Realistisk og praktisk anlagt og har en god evne til at organisere	Tendens til at afvise nye ideer. Disciplineret, pålidelig og loyal. Tøvende og langsom
Afslutter	Sørger for at få tingene gjort helt færdige til tiden. Overvåger, at gruppen ikke glemmer vigtige ting, og at der er opmærksomhed på vigtige områder	Samvittighedsfuld, omhyggelig, nøjagtig og vedholdende	Tendens til unødigt bekymring. Perfectionist. Ikke tilbøjelig til at delegerede arbejdsopgaver til andre

De 9 roller er et samlet udtryk for de kompetencer, et team ifølge Belbin skal have, for at kunne udføre en opgave hurtigt og tilfredsstillende. Trykt med tilladelse fra Potential.dk

FIGUR 25.1 Belbins teamroller og indsats gennem et projektforsløb

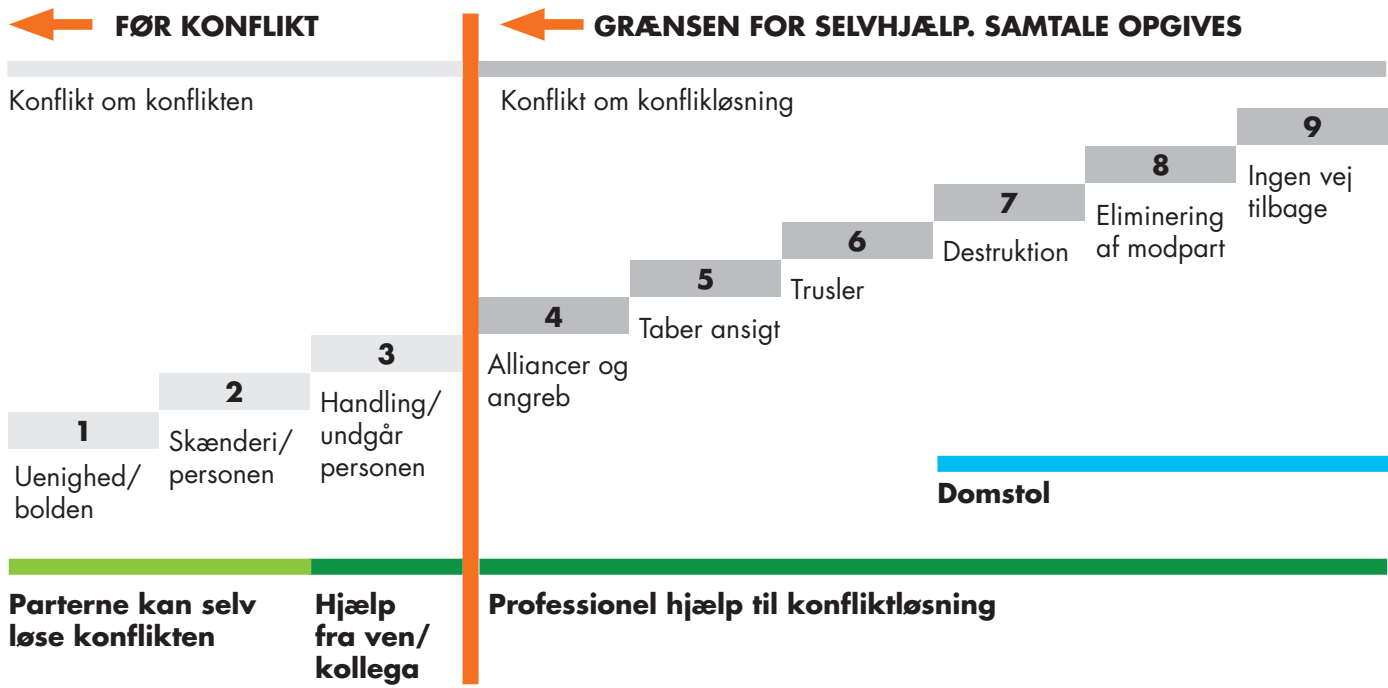


TABEL 25.2 Sammenfattende beskrivelse af Adize's PAEI ledelsesmodel

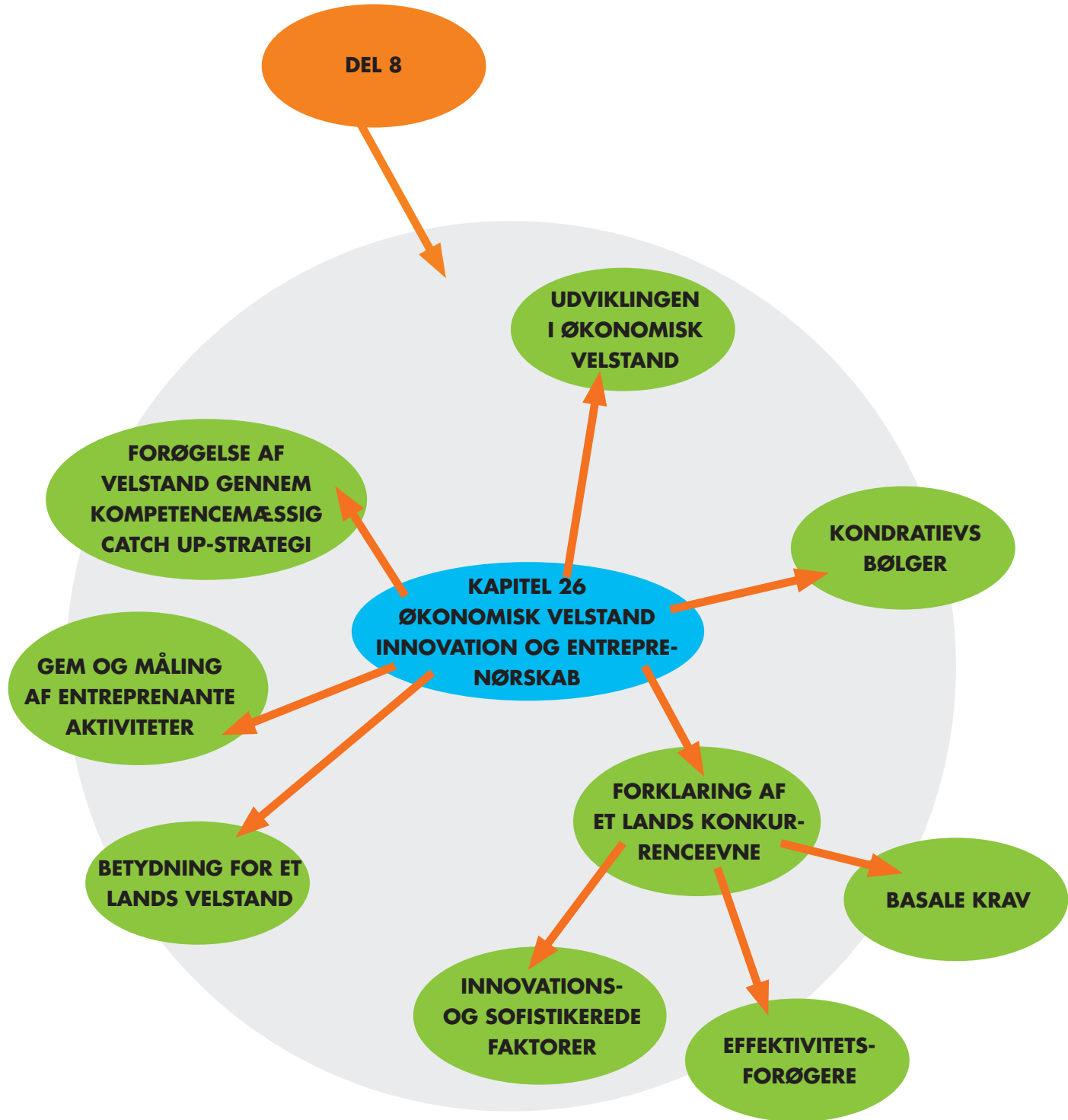
Ledelsesrolle	Producent	Administrator	Entreprenør	Integrator
Interesserer sig for	Hvad Her og nu	Hvordan System/Regler	Hvad ellers? Hvorfor? Hvorfor ikke? Udvikling	Hvem Team Social
Yder	Resultater	Styring	Ændring	Sammenhold
Produkt/proces	Produkt	Proces	Produkt	Proces
Sigte/tidshorisont	Kort	Kort	Lang	Lang
Drift/udvikling	Drift	Drift	Udvikling	Udvikling
Krav	Handlekraft Viden	Analytiske evner Ordenssans	Kreativitet Risikovilje Vedholdenhed	Samarbejdsevne Politisk sans

Kilde: Herlau og Tetzschner (1999)

FIGUR 25.2 Konflikttrappen



Kilde: Monberg (2005), lettere redigeret



TABEL 26.1 Økonomisk velstand i verden 1500-1992

	1500	1820	1992
Verdens befolkning (millioner)	425	651	5.441
Bruttonationalprodukt pr. indbygger i verden (i 1990 US\$)	565	651	5.145

Kilde: Maddison, A. (2001)

© Nyt Teknisk Forlag

TABEL 26.2 Vækst i verdensøkonomien 1500-1992 (årlig gennemsnitlig vækstrate i %)

	1500- 1820	1820-1992
Verdens befolkning (millioner)	0,29 %	0,95 %
Bruttonationalprodukt pr. indbygger i verden (i 1990 US\$)	0,04 %	1,21 %

Kilde: Maddison, A. (2001)

© Nyt Teknisk Forlag

TABEL 26.3

Bruttonationalprodukt i 1990 US\$ pr. indbygger i udvalgte lande fra 1820-1992 samt for 2008

Europa	1820	1870	1900	1913	1950	1973	1992	2008
Danmark	1.225	1.927	2.902	3.488	3.731	11.308	17.160	36.725
Sverige	1.198	1.664	2.561	3.096	6.738	13.494	16.927	35.934
Norge	1.004	1.303	1.762	2.275	4.969	10.229	17.543	53.269
Tyskland	1.112	1.913	3.134	3.833	4.281	13.152	19.351	34.219
Storbritannien	1.756	3.263	4.593	5.032	6.847	11.992	15.738	35.165
Tjekkoslaviet/Tjekkiet	849	1.164	1.729	2.096	3.501	7.036	6.845	24,401
Rusland/Sovjet	751	1.023	1.218	1.488	2.834	6.058	4.671	15.039
Tyrkiet	-	-	-	979	1.299	2.739	4.422	12.339
Amerika & Oceanien								
USA	1.287	2.457	4.096	5.307	9.573	16.607	21.558	46.443
Australien	1.528	3.801	4.299	5.505	7.218	12.485	16.237	37.302
Sydamerika								
Brasilien	670	740	704	839	1.673	3.913	4.637	10.456
Mexico	760	710	1.157	1.467	2.085	4.189	5.112	13.542
Asien								
Indien	531	558	625	663	597	853	1.348	2.932
Japan	704	741	1.135	1.334	1.873	11.017	19.425	32.817
Kina	523	523	652	688	614	1.186	3.098	6.546
Korea	-	-	850	948	876	2.840	10.010	27.791
Pakistan	531	-	687	729	650	981	1.642	2.671
Afrika								
Egypten	-	-	509	508	517	947	1.927	6.147
Etiopien	-	-	-	-	277	412	300	955
Sydafrika	-	-	-	1.451	2.251	3.844	3.451	9.961

Kilde: Tallene for 1820 til 1992 er taget fra Maddison, A. (2001). Tallene for 2008 er fra IMF (2009) og angivet i US\$, Purchasing-Power-Parity

TABEL 26.4 De 5 Kondratiev-bølger fra 1780 til i dag

Konstellation af tekniske og organisatoriske innovationer	Kernebrancher og andre ledende brancher i udviklingen af økonomien	Kerne-input	Infrastruktur	Nye organisationer	Periode for økonomisk opsving og nedgang	Sted
1. Vanddrevet mekanisering af industrien	Bomulds-spinderier Tekstiler Jernprodukter	Jern Bomuld Kul	Kanaler Afgiftsbelagte veje Sejlskibe	Fabrikssystemer Entreprenører Partnerskaber	1780-1815 1815-1848	Storbritannien
2. Dampdrevet mekanisering af industri og transport	Jernbaner Dampmotorer Maskinværktøj Elektrisk udstyr	Jern Kul	Jernbaner Telegraf Dampskibe	Fælles aktieselskaber Faglærte arbejdere som underleverandører	1848-1873 1873-1895	Storbritannien USA Tyskland
3. Elektrificering af industri, transport og hjem	Ingeniør Kemikalier Stålprodukter Biler	Stål Kobber Metallegeringer	Ståljernbaner Stålskibe Telefon	Professionel ledelse "Tayloristiske" gigantvirksomheder	1895-1918 1918-1940	USA Europa
4. Motorisering af transport, privatøkonomi og krig	Lastbiler og traktorer Fly Olieraffinaderier Computere	Olie Gas Syntetiske materialer	Radio Motorveje Lufthavne Flyselskaber	Masseproduktion og -forbrug "Fordistiske" gigantvirksomheder Hierarkier	1940-1973 1973-1995	USA Japan Europa
5. Computerisering af hele økonomien	Software Telekommunikation Bioteknologi	Chips (integrerede kredsløb)	Informationsmotorveje Internet	Netværk, internt, lokalt og globalt	1995-	USA Kina EU

Kilde: Freeman og Louçã (2002), Fellman, Iversen, Sjögren og Thue (ed.) (2008) og Goffin og Mitchel (2010)

FIGUR 26.1 Global konkurrence indeks

Basale krav

- Institutioner
- Infrastruktur
- Makroøkonomi



Nøgle for
FAKTORDREVNE
økonomier

Effektivitetsforøgere

- Højere uddannelse
- Markedseffektivitet (varemarkeder, arbejdsmarked, finansielle markeder)
- Teknologisk parathed



Nøgle for
EFFEKTIVITETSDREVNE
økonomier

Innovation og avancerede faktorer

- Sofistikerede forretningsfaktorer
- Innovation



Nøgle for
INNOVATIONSDREVNE
økonomier

Kilde: *Global Competitiveness Indexes* (2006)

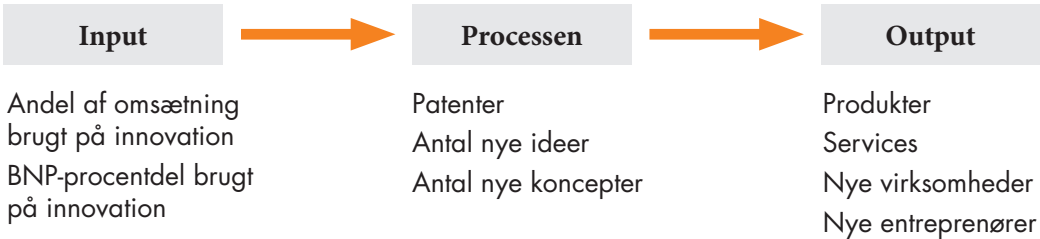
© Nyt Teknisk Forlag

TABEL 26.5 Global konkurrence indeks. Basal ide om indeks og vægtning af underindeks for hver fase i økonomisk udvikling

Vægte	Basale krav	Effektivitetsforøgere	Innovation og sofistikerede faktorer	BNP pr. indbygger (i \$) pr. år
Faktordrevet fase	50 %	40 %	10 %	<2.000
Effektivitetsdrevet fase	40 %	50 %	10 %	3.000 – 9.000
Innovationsdrevet fase	30 %	40 %	30 %	>17.000

Kilde: Global Competitiveness Indexes (2006)

FIGUR 26.2 Måling af innovation og entreprenørskab: Input, proces og output



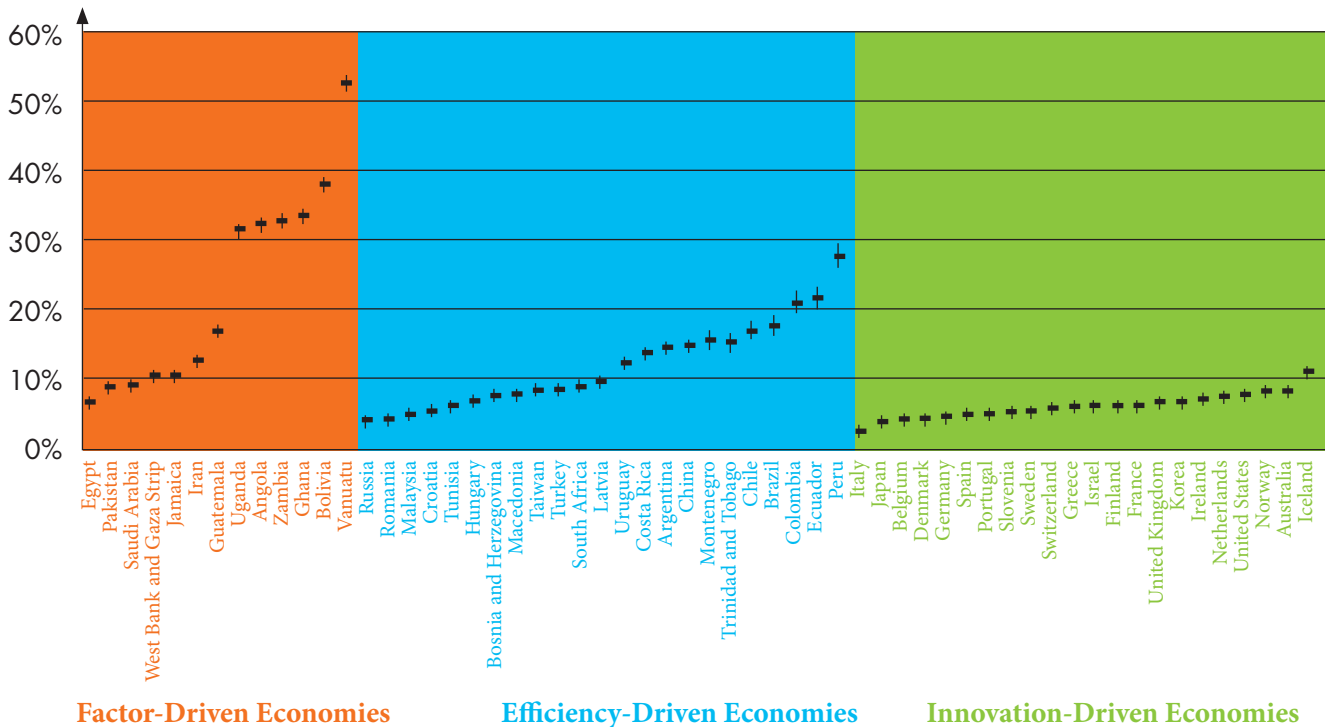
TABEL 26.6 Forskning og udvikling som procentdel af udvalgte OECD-landes bruttonationalprodukt, 2001, 2004 og 2007.

Land	2001	2004	2007
Sverige	4,17	3,62	3,60
Sydkorea	2,59	2,85	3,47
Japan	3,12	3,17	3,44
USA	2,76	2,59	2,68
Danmark	2,39	2,49	2,55
Tyskland	2,46	2,49	2,54
Australien	-	1,78	2,01 (2006)
Storbritannien	1,79	1,69	1,79
Norge	1,59	1,59	1,64
Tjekkiet	1,21	1,25	1,54
Kina	-	1,23 (2003)	-
Tyrkiet	0,54	0,52	0,71
Mexico	0,36	0,43	0,46 (2005)
Gennemsnit EU27	1,76	1,73	1,77
Gennemsnit OECD total	2,25	2,19	2,29

Kilde: OECD, statistisk opgørelse fra november 2009. Tal for Kina, Singapore og Taiwan: OECD, Main Science and Technology Indicators 2006

FIGUR 26.3 Entreprenante aktiviteter i den tidlige fase (TEA) for 54 lande i 2010, opdelt efter fase i økonomisk udvikling.

Percentage of Adult Population
Between 18–64 Years



Kilde: Global Entrepreneurship Monitor 2009 Global Report, figur 5, side 22

TABEL 26.7 Teknologistrategier for efternølevirksomheder i Østasien

Fase	Teknologi position	Markedsposition
1	<ul style="list-style-type: none">• Kompetence til at montere/samle• Basal produktion• Modne produkter	<ul style="list-style-type: none">• Passiv markeds-"træk" fra import• Billig arbejdskraft• Distribution varetages af købere
2	<ul style="list-style-type: none">• Inkrementelle procesændringer• Reverse engineering	<ul style="list-style-type: none">• Aktivt salg til udenlandske købere• Kvalitets- og omkostningsbaseret
3	<ul style="list-style-type: none">• Fulde produktionskompetencer• Procesinnovation• Produktdesign	<ul style="list-style-type: none">• Avanceret salg af produktionen• International marketingafdeling• Marketing af eget design
4	<ul style="list-style-type: none">• Forskning og udvikling• Produktinnovation	<ul style="list-style-type: none">• "Skub" fra produktmarketing• Udvikling og salg af egne mærkevarer
5	<ul style="list-style-type: none">• Forskning og udvikling helt i front• Forskning og udvikling relateret til markedsbehov• Avanceret innovation	<ul style="list-style-type: none">• "Skub" fra egne mærkevarer• Intern markedsresearch• Uafhængig distribution

Kilde: Hobday, M. (1995), her taget fra Tidd og Bessant (2009:179-180)