

INNOVATION

ENTREPRENØRSKAB OG INTRAPRENØRSKAB

EN GRUNDBOG

Kristian Philipsen



OPGAVER KAPITEL 1

- Opgave 1.1** Gå ud i dit køkken og find en ting, som er en innovation. Prøv at finde ud af, hvilken person eller virksomhed der har opfundet eller innoveret denne ting.
- Opgave 1.2** Beskriv, hvorfor iPod er en produktinnovation.
- Opgave 1.3** Beskriv, hvorfor Holbæk Sygehus' behandling af børn og unge med overvægt er en serviceinnovation.
- Opgave 1.4** Beskriv, hvorfor politiets alkoholtester er en procesinnovation.
- Opgave 1.5** Beskriv, hvad der menes med en entreprenør i casen om Just Eat.
- Opgave 1.6** Beskriv, hvad der menes med en intraprenør i casen om Danfoss Solar Inverters.
- Opgave 1.7** Find en ting eller et billede af en ting, som du vil beskrive som en produktinnovation. Forklar, hvorfor det er en produktinnovation.
- Opgave 1.8** Find et eksempel på en serviceinnovation og begrund, hvorfor du mener, det er en serviceinnovation.
- Opgave 1.9** Find et eksempel på en procesinnovation. Forklar, hvorfor du mener, det er en procesinnovation.
- Opgave 1.10** Giv et eksempel på begrebet kreativ destruktion.
- Opgave 1.11** Kender du en entreprenør? Beskriv, hvad der gør denne person, eller gruppe af personer, til entreprenør.
- Opgave 1.12** Kender du en virksomhed, som er god til at innovere? Find et eksempel, som ikke er nævnt i kapitel 1.
- Opgave 1.13** Beskriv en ting, som ikke er en innovation.
- Opgave 1.14** Beskriv en service, som ikke er en innovation.
- Opgave 1.15** Beskriv en proces, som ikke er en innovation.

OPGAVER KAPITEL 2

- Opgave 2.1** Hvilke erfaringer har de to entreprenører i casen om Quilts of Denmark gjort sig for at kunne etablere en ny virksomhed?
- Opgave 2.2** Hvilke ressourcer fra deres netværk og andre eksterne kilder har entreprenørerne i Quilts of Denmark brugt for at starte deres virksomhed?
- Opgave 2.3** Hvor foregår innovationsprocessen i Quilts of Denmark, og hvem bidrager til innovationsprocessen?
- Opgave 2.4** Hvilken innovationsstrategi følger Quilts of Denmark? Sælger virksomheden primært på pris eller på kvalitet? Hvis det er kvalitet, hvad er det da, som adskiller virksomhedens produkter fra konkurrenternes? Opfinder og innoverer virksomheden selv produkter, eller kopierer den ideer fra andre virksomheder?
- Opgave 2.5** Hvilke personer ud over de to grundlæggere er vigtige i Quilts of Denmark?
- Opgave 2.6** Forklar, hvad der er "input" i de 3 faser i innovationstragten, figur 2.1, og hvad der er "output".
- Opgave 2.7** Pentathlon-modellen, figur 2.2, rummer 5 elementer samt yderligere 2 elementer. Beskriv de 7 elementer.
- Opgave 2.8** Beskriv, hvilken rolle innovationsstrategi og konkurrenceevne har for en virksomheds innovative aktiviteter. Kom med eksempler fra Quilts of Denmark-casen.
- Opgave 2.9** Beskriv, hvilken rolle mennesker og organisation har for en virksomheds innovative aktiviteter. Kom med eksempler fra Quilts of Denmark-casen.
- Opgave 2.10** I figur 2.3 er der en oversigt over, hvordan bogens kapitler relaterer sig til pentathlon-modellens elementer. Hvor mange kapitler er der til hver af de 7 elementer i pentathlon-modellen?
- Opgave 2.11** Forklar, hvad der menes med profit og non-profit i figur 2.4. Forklar også, hvad en formaliseret og en ikke formaliseret organisatorisk kontekst/omgivelser betyder?
- Opgave 2.12** Forklar, hvad de 4 hovedtyper af entreprenørskab i figur 2.4 egentlig betyder: Uafhængigt entreprenørskab, socialt entreprenørskab, intraprenørskab i eksisterende virksomheder og intraprenørskab i offentlige, foreningsbaserede og politiske organisationer. Giv et eksempel på hver af de 4 typer af entreprenørskab.

OPGAVER KAPITEL 2

Opgave 2.13 Nogle virksomheder bevæger sig i løbet af deres eksistensperiode fra en type entreprenør til en anden type entreprenør. Beskriv, med eksempler fra bogen, hvordan virksomheder kan skifte mellem forskellige typer. Kan en virksomhed være 2 eller flere typer på en gang? Besvar det sidste spørgsmål med udgangspunkt i casen om Brøndby Fodboldklub.

Opgave 2.14 I figur 2.6 bliver der givet 3 forklaringer på, hvad der forstås ved innovation. Beskriv de 3 forklaringer. Hvilken af de 3 forklaringer dominerer beskrivelsen af innovation i denne bog?

Opgave 2.15 Kapitel 2 slutter med en beskrivelse af bagsiden ved innovation. Der tales om, at en innovation eller opstart af en virksomhed kan vurderes ud fra, om den er:

- 1) Økonomisk bæredygtig.
- 2) Socialt bæredygtig.
- 3) Bæredygtig for naturen og kloden.

Er de 3 hensyn lige vigtige, eller er der et af hensynene, du mener er det vigtigste?

Opgave 2.16 I forlængelse af opgave 15: At deltage i Roskilde Festivalen kan minde om et socialt innovationsprojekt. Man rejser til festivalpladsen, etablerer en lejr og bor tæt sammen med andre mennesker i over en uge. På Roskilde Festivalen er der ofte billeder af camps med telte, pavilloner, soveposer, liggeunderlag, tomme flasker og dåser og dynger af affald, som er efterladt af festivalgæsterne, når festivalen er slut.

Er det efter din mening i orden at efterlade disse ting på festivalpladsen, når du har betalt for din billet (økonomisk bæredygtigt for Roskilde Festivalen)? Eller synes du, det er rimeligt, at festivalgæster også tager hensyn til social bæredygtighed og især bæredygtighed for naturen og kloden?

OPGAVER KAPITEL 3

- Opgave 3.1** Hvad er forskellen på usikkerhed og risiko?
- Opgave 3.2** Lav 3 terninger i pap og demonstrer forskellen på risiko, usikkerhed og genuin usikkerhed ved de tegn, du sætter på terningernes sider.
- Opgave 3.3** Forklar ud fra casen med bagels og Feldman, hvordan begreberne risiko, usikkerhed og genuin usikkerhed kan forstås. Find konkrete citater, som viser de 3 begreber.
- Opgave 3.4** Beskriv, hvordan faserne i innovationsprojektet i figur 3.1. hænger sammen med pentathlon-modellens midterste spor (tragten)?
- Opgave 3.5** Hvorfor kan man ikke bare undersøge alt, man har brug for at vide, inden man starter et innovationsprojekt? Tag udgangspunkt i figur 3.3.
- Opgave 3.6** I figur 3.4 er vist en sammenhæng mellem tid, kvalitet og ressourcer, dvs. den interne usikkerhed ved et innovationsprojekt. Brug modellen til at forklare, hvad der sker:
- med kvaliteten, når man har mindre tid til rådighed i et projekt.
 - hvad der sker med kvaliteten i et innovationsprojekt, når 2 ud af 4 gruppemedlemmer ikke leverer deres arbejde til tiden.
 - hvilken konsekvens det har for tid og ressourcer, når en gruppe har besluttet sig for at lave et superinnovationsprojekt til topkarakter.
- Opgave 3.7** Hvad er forskellen på intern og ekstern usikkerhed ved et innovationsprojekt?
- Opgave 3.8** Kan man fjerne den interne usikkerhed og den eksterne usikkerhed i et projekt på samme tid?
- Opgave 3.9** Hvad er forskellen på argumentationen ved en induktiv tankegang og en falsifikationstankegang? Tag udgangspunkt i hvide og sorte svaner.
- Opgave 3.10** Hvad forstås ved en "sort svane"? Giv nogle eksempler på sorte svaner.
- Opgave 3.11** Forklar forskellen på Middelland og Ekstremland.
- Opgave 3.12** Giv eksempler fra din hverdag på tankegangen i Middelland og Ekstremland fra tabel 3.1. Hvilken af de 2 tankegange er mest almindelig?
- Opgave 3.13** Hvilken strategi følger Feldman i bagel-casen: En porteføljestrategi, en strategi, som bygger på specifik viden, eller en strategi, som bygger på at skabe fremtiden? Begrund dit svar.

OPGAVER KAPITEL 4

- Opgave 4.1** Beskriv mindst 3 vigtige begreber inden for innovation og entreprenørskab, som bliver forbundet med Schumpeter.
- Opgave 4.2** Inden for innovationslitteraturen er der 3 hovedbegreber: Invention, innovation og diffusion. Definer de 3 begreber ud fra teksten i bogen.
- Opgave 4.3** Der kan skelnes mellem en bred og en snæver definition af invention. Beskriv og forklar forskellen mellem en bred og en snæver definition.
- Opgave 4.4** Beskriv, hvordan invention, innovation og diffusion er relateret til hinanden ud fra figur 4.2. Forklar, hvorfor invention og innovation overlapper hinanden (starter det samme sted) i figur 4.2. Hvorfor stopper innovationsprocessen ved ”salg” og afløses af diffusion?
- Opgave 4.5** Schumpeter skelner mellem 5 måder, man kan innovere på. Beskriv de 5 måder og giv et eksempel på hver af de 5 former for innovation.
- Opgave 4.6** Inden for innovationsfeltet skelner man mellem radikal og inkrementel innovation. Definer, hvad du forstår ved en radikal innovation og ved en inkrementel innovation ud fra tabel 4.1. Giv mindst 1 eksempel på hvert af begreberne og find et eksempel på en radikal og inkrementel innovation, der ikke er nævnt i bogen.
- Opgave 4.7** Der skelnes mellem 4 grader af innovationshøjde ved innovationsprocesser i tabel 4.2A. Beskriv den højeste og laveste grad af innovationshøjde ved processer og forklar forskellen mellem dem.
- Opgave 4.8** I figur 4.2B er der nævnt 4 eksempler på forskellige innovationsprocesser. Find selv et eksempel på en innovationsproces fra aviser eller internet.
- Opgave 4.9** Vælg 3 eksempler ud af de 8 innovationshøjder i figur 4.3 og beskriv tilhørende eksempler på produkter og services.
- Opgave 4.10** Forklar figur 4.3 og definer de 4 innovations-P'er: Produkt/service, proces, position og paradigme.
- Opgave 4.11** Kig på figur 4.3. Giv et eksempel på en innovation, der er domineret af henholdsvis
- A) Proces (se tabel 4.2A og 4.2B).
 - B) Produkt/service (se tabel 4.3).
 - C) Paradigme (se tabel 4.4).
 - D) Position (se tabel 4.4).

OPGAVER KAPITEL 4

- Opgave 4.12** Figur 4.3 kan beskrives som et innovationslandskab. Med innovationslandskab menes, at en innovation kan beskrives som bestående af en eller flere af dimensionerne produkt/service, proces, paradigme og position. Find et eksempel på en innovation, beskriv innovationen og forklar, om innovationen omfatter en eller flere af dimensionerne i figuren (en innovation vil pr. definition altid omfatte mindst 1 af dimensionerne).
- Opgave 4.13** Find 2 eksempler på produkter med forskellig innovationshøjde i tabel 4.3. Placer de 2 eksempler på produkter eller service i figur 4.3. Forklar, hvordan innovationshøjden påvirker placeringen i figur 4.3.
- Opgave 4.14** Placer et eksempel på henholdsvis en paradigmeinnovation og en positionsinnovation fra tabel 4.4. i figur 4.3.
- Opgave 4.15** Beskriv de 3 faser i innovationslivscyklussen i figur 4.4: Den ustabile fase, overgangsfasen og den specifikke fase.
- Opgave 4.16** Forklar, hvorfor vægten i innovationsaktiviteter (benævnelsen på den vertikale akse i figur 4.4) skifter fra stor vægt på produktinnovationer til procesinnovationer gennem innovationslivscyklussen? Hvorfor falder produktinnovationsaktiviteter fra venstre mod højre, og hvorfor stiger procesinnovationer fra venstre mod højre for derefter at falde igen?
- Opgave 4.17** Giv et eksempel på en innovationslivscyklus fra bogen og beskriv faserne ud fra tabel 4.5.
- Opgave 4.18** Hvad forstår man ved systemiske og autonome innovationer? Giv et eksempel på henholdsvis en systemisk og en autonom innovation.
- Opgave 4.19** Definer begreberne modulinnovation og arkitektonisk innovation i tabel 4.6. Brug hoveddimensionerne i tabellen, nemlig ”systemrelation” og ”komponenter/kernekoncepter”, til at beskrive og forklare modulinnovation og arkitektonisk innovation.
- Opgave 4.20** Giv eksempler på en radikal, en inkrementel samt model- og arkitektonisk innovation i tabel 4.6 ud fra eksempel 4.4 med bilens historie.
- Opgave 4.21** Giv et eksempel på en innovation, som både rummer en produkt- og en procesinnovation.

OPGAVER KAPITEL 4

- Opgave 4.22** Forklar, med dine egne ord, hvorfor innovation er vigtig for virksomheder og forbrugere. Tag eventuelt udgangspunkt i køkkeneksemplet fra kapitel 2 i grundbogen.
- Opgave 4.23** Beskriv et produkt, der ikke er innovativt.
- Opgave 4.24** Dan grupper på 3-4 personer. Alle personer bruger 3 minutter til at notere flest mulige innovationsbegreber ned på et stykke papir uden at kigge i bogen. Vinderen er den, som har noteret flest begreber.
- Opgave 4.25** Fortsæt med opgave 4.24. Forklar, hvordan hvert enkelt innovationsbegreb hænger sammen med andre innovationsbegreber. Lav et mindmap, hvor de enkelte innovationsbegreber er grupperet efter, hvordan de hænger sammen med andre innovationsbegreber.

OPGAVER KAPITEL 5

- Opgave 5.1** Find mindst 3 forskellige definitioner på entreprenørskab inden for økonomisk teori. Beskriv og forklar forskellene på definitionerne.
- Opgave 5.2** Hvordan defineres entreprenørskab som en proces?
- Opgave 5.3** Hvad er forskellen på en entreprenør og en iværksætter? Se figur 5.1 og forklar, med brug af casen Quilts of Denmark, hvorfor Søren og Hans Erik både har været iværksættere og entreprenører.
- Opgave 5.4** Hvad er forskellen på en novice-entreprenør og en vane-entreprenør? Hvilke typer er Søren og Hans Erik i casen Quilts of Denmark?
- Opgave 5.5** Kan en entreprenør både være en born global og en porteføljeentreprenør på samme tid?
- Opgave 5.6** Vælg 3 ud af de 7 arketyper. Beskriv, hvilke motiver hver enkelt af de 3 arketyper har for at blive entreprenør.
- Opgave 5.7** Find eksempler på de 7 typer af entreprenører fra Bjergbestigeren til Overleveren ud over de eksempler, som er nævnt i bogen. Brug internettet, aviser mv.
- Opgave 5.8** Hvornår er man entreprenør, og hvornår er man ikke entreprenør? Giv et eksempel på henholdsvis en entreprenør og en person, som har været, men ikke længere er, entreprenør.
- Opgave 5.9** Beskriv, hvad der forstås ved en entreprenør ud fra et organisationsdannelsesperspektiv. Brug figur 5.3. Find et eksempel på en organisationsdannelsesproces. Læs aviser og gå på nettet. Måske kender du også et eksempel fra tv.
- Opgave 5.10** Hvad forstår man ved "et procesperspektiv på entreprenørskab"? Beskriv og forklar med udgangspunkt i figur 5.2, 5.3 og 5.4.
- Opgave 5.11** Følger man et organisationsdannelsesperspektiv, handler entreprenørskab om, hvor mange nye virksomheder der bliver dannet. Lav en oversigt over antal nye virksomheder i Danmark de seneste 3 tilgængelige år ud fra Statistikbanken, se www.statistikbanken.dk (find relevante data under "erhvervsdemografi"). Her er der nogle talserier for erhvervsdemografi efter branche, enhed og startår).
- Opgave 5.12** Hvor mange entreprenører starter nye virksomheder i Danmark sammenlignet med andre lande? Tag udgangspunkt i Global Entrepreneurship Monitor (GEM)-undersøgelserne, se www.GEM.com – og vælg det senest tilgængelige år.

OPGAVER KAPITEL 5

- Opgave 5.13** Er antallet af entreprenører i Danmark, defineret ud fra et organisationsdannelsesperspektiv, stort sammenlignet med andre lande? Tag udgangspunkt i Global Entrepreneurship Monitor (GEM)-undersøgelserne – se www.GEM.com og anvend det senest tilgængelige år.
- Opgave 5.14** Hvad er forskellen på en entreprenør og et entreprenørskab?
- Opgave 5.15** Hvilke elementer er væsentlige for at beskrive en entreprenør ud fra et netværksperspektiv? Beskriv hvordan og forklar, hvorfor entreprenørens konvergente og divergente netværk har væsentlig betydning.
- Opgave 5.16** Beskriv dit konvergente netværk (familie og venner).
- Opgave 5.17** Hvad forstår man ved lock in og path dependency i forbindelse med netværk? Beskriv, på hvilken måde dit konvergente netværk skaber en lock in eller path dependency for dig.
- Opgave 5.18** I den offentlige debat om entreprenører er der særlig fokus på de såkaldte vækstentreprenører eller vækstiværksættere, som de også kaldes. Det er entreprenører/iværksættere, som vokser hurtigt målt på fx omsætning eller stigning i antal ansatte. Undersøg via www.statistikbanken.dk, hvor mange vækstiværksættere der er registreret i Danmark i forskellige brancher.

OPGAVER KAPITEL 6

- Opgave 6.1** Hvordan defineres socialt entreprenørskab?
- Opgave 6.2** Hvad betyder radikale sociale innovationer og inkrementelle sociale innovationer?
- Opgave 6.3** Forklar forskellen på stat, marked og civilsamfund.
- Opgave 6.4** Hvad betyder det, at socialt entreprenørskab er "en hybrid mellem civilsamfund, marked og stat"? Forklar det og giv et eksempel, som beskriver, hvad der menes med hybrid.
- Opgave 6.5** Der er 2 hovedårsager til socialt entreprenørskab. Hvilke?
- Opgave 6.6** Hvad driver ofte entreprenører, som engagerer sig i socialt entreprenørskab? Hvad vil du kalde disse typer af entreprenører ud fra de 7 arketyper på entreprenører i kapitel 5?
- Opgave 6.7** Hvordan adskiller socialt entreprenørskab sig fra fx frivilligt socialt arbejde og CSR?
- Opgave 6.8** Hvad forstås ved henholdsvis kollektivt og individuelt socialt fokus?
- Opgave 6.9** Forklar forskellen på sociale entreprenører, som primært opererer på "markedsvilkår" eller primært skaffer finansiering gennem "fundraising".
- Opgave 6.10** Giv et eksempel på en "entreprenant socialarbejder". Forklar det særlige ved denne type sociale entreprenør.
- Opgave 6.11** Giv et eksempel på en "professionel folkeorganisation". Forklar det særlige ved denne type sociale entreprenør.
- Opgave 6.12** Giv et eksempel på en "forretningsorienteret aktivist". Forklar det særlige ved denne type sociale entreprenør.
- Opgave 6.13** Giv et eksempel på "sociale forretningsfolk". Forklar det særlige ved denne type sociale entreprenør.
- Opgave 6.14** Her er 5 eksempler på entreprenører. De 4 virksomheder er sociale entreprenører ud fra Mandag Morgens definition på en socialøkonomisk virksomhed. Hvilken af virksomhederne er ikke en social entreprenør?
- Plejehjemmet Lotte.
 - Allehånde.
 - Danmarks Smukkeste Festival.
 - PureGreen.
 - Kræftens Bekæmpelse.

OPGAVER KAPITEL 6

Find oplysninger om de 5 eksempler på internettet eller ved at søge i den litteratur, der er brugt i dette kapitel. Giv en begrundelse for din placering af de 4 eksempler i figur 7.3. Find den organisation, som ikke er en socialøkonomisk virksomhed.

Opgave 6.15 Lav en brainstorming over sociale problemer, som efter din opfattelse er væsentlige, og som der er brug for at finde løsninger på. Prøv at placere de problemer, du har fundet, ud fra, om de er knyttet til:

- Fejl og mangler ved markedet.
- Fejl og mangler ved velfærdsstaten.
- En kombination af fejl og mangler ved marked og velfærdsstat.

Opgave 6.16 Overvej, hvordan du vil undersøge, hvilke væsentlige sociale problemer der er på et bestemt område. Eksempler på sociale områder kunne være:

- Hvordan kan ungdomsarbejdsløsheden bekæmpes?
- Hvordan kan narkomaners helbred og sociale liv forbedres?
- Hvordan får unge mennesker i udkantsområder adgang til erhvervsuddannelser?
- Hvor og hvordan kan der skaffes adgang til arbejdsmarkedet for personer med fysiske eller psykiske handicap?
- Hvordan kan man sikre, at en større andel af andengenerationsindvandrere får en erhvervsuddannelse?
- Hvordan kan fedmeepidemien stoppes blandt unge mennesker?

Din opgave er ikke at undersøge problemet, men lave en oversigt over, dvs. en plan for, et undersøgelsesdesign for:

- Hvorfor du vil undersøge et bestemt tema/problematik (forklar, hvorfor det er interessant og vigtigt).
- Hvad du vil undersøge (formuler nogle undersøgelsesspørgsmål).
- Hvem du vil spørge (identificer nogle vigtige organisationer og/eller personer).
- Hvordan du vil gennemføre undersøgelsen (hvilke metoder vil du bruge).

Du kan eventuelt lade dig inspirere af de metoder, der er beskrevet i kapitel 10 om brugerdrevet innovation.

OPGAVER KAPITEL 7

- Opgave 7.1** Find og beskriv mindst 3 forskellige pain, som er nævnt i dette kapitel.
- Opgave 7.2** Vil du betegne de pain, du har fundet i opgave 7.11, som behov, ønsker eller problemer? Begrund dit svar for hver enkelt pain.
- Opgave 7.3** Hvorfor er det vigtigt at tale om kundens ”helhedsopfattelse” i forbindelse med pain? Giv et eksempel.
- Opgave 7.4** Hvad vil du oversætte begrebet ”value proposition” til på dansk?
- Opgave 7.5** Forklar forskellen på egenskab og nytte i tabel 8.1. Er det ”egenskab” eller ”nytte”, som er vigtigst i forbindelse med en forståelse af value proposition? Begrund dit svar.
- Opgave 7.6** Hvis value proposition er en ”buket” eller ”kombination” af produkt og service, hvorfor vil nogle kunder så foretrække at købe hos en udbyder, mens andre kunder fortrækker at købe hos andre udbydere? Begrund dit svar med udgangspunkt i eksemplet med valg af mobiltelefon.
- Opgave 7.7** Find eksempler på diskoteker eller pizzeriaer i det område, hvor du plejer at gå i byen. Find 3 diskoteker/pizzeriaer, du vil overveje at besøge, og brug tabel 8.2 til at give de 3 diskoteker/pizzeriaer en vurdering (du er velkommen til at ændre på den vægtning, du tillægger de enkelte kundeværdi- og kundeomkostningselementer, men husk at beskrive det). Passer din vurdering af, hvilket diskotek/pizzeria du vil foretrække at besøge, med, at det også er det, som får den højeste score? Kan metoden hjælpe dig med at træffe et valg mellem forskellige value propositions?
- Opgave 7.8** Find et tilfældigt produkt i en reklameavis (eller fra en tv-reklame). Beskriv produktet ud fra begreberne pain, value proposition og jury ved at kigge på billeder og tekst til reklamen (eller ud fra billeder og eventuel lyd og tekst til en tv-reklame). Beskriv også, hvordan det valgte produkt er løser en pain hos jury.
- Opgave 7.9** Definer, hvad der forstås ved B-2-C og B-2-B. Hvorfor er det vigtigt at skelne mellem B-2-C og B-2-B? Begrund dit svar.
- Opgave 7.10** I figur 7.2 er vist en købsbeslutningsmodel for forbrugere. Beskriv de 6 trin og giv et eksempel fra din hverdag på et køb, som gennemgår de 6 trin.
- Opgave 7.11** Forklar, med udgangspunkt i figur 7.4, hvorfor Parker Ballograf-kuglepenne koster ca. 40 gange mere end BIC-kuglepennen. Brug Maslows behovspyramide, figur 7.3, til at forklare prisforskellen.

OPGAVER KAPITEL 7

- Opgave 7.12** Forklar, hvorfor nogle forbrugere køber vand på flaske, som koster ca. 100 gange eller endnu mere sammenlignet med at tappe vand fra vandhanen? Brug Maslows behovspyramide til at forklare køb af vand på flaske.
- Opgave 7.13** I tabel 7.3 er angivet 4 former for købsadfærd hos forbrugere. Beskriv:
- Komplex købsadfærd.
 - Mærkeloyalitet.
 - Variationsøgende købsadfærd.
 - Rutinebetonet købsadfærd.
- Giv et eksempel på produkter, der købes ved hver af de 4 typer af købsadfærd.
- Opgave 7.14** Forklar, hvordan begrebet jury kan beskrives mere nuanceret gennem forskellige køberoller på B-2-C markedet. Tag eventuelt udgangspunkt i eksemplet i tabel 7.4 med et barns køb af en is og beskriv de forskellige juryer.
- Opgave 7.15** Forklar, hvorfor det er vigtigt, at begrebet jury ved B-2-B nuanceres gennem forskellige roller i købscentret og i værdisystemet. Begrund dit svar med udgangspunkt i eksemplet med Alcoa samt figur 7.5 og tabel 7.5.
- Opgave 7.16** Hvorfor kan man ikke bare bruge de samme roller ved jury for både B-2-C-markedet og for B-2-B-markedet? Begrund dit svar.
- Opgave 7.17** Der er angivet 3 trin i undersøgelsen af pain, value proposition og jury. Kan du ændre på rækkefølgen af disse trin i en undersøgelse og fx starte med en value proposition? Hvad forventer du, konsekvensen vil være af at tage udgangspunkt i en value proposition? Begrund dit svar.
- Opgave 7.18** Prøv at udvikle en ide til en innovation, som ikke bygger på en pain.
- Opgave 7.19** Beskriv en pain for en bestemt jury. Kom med en ide til en value proposition, som kan løse en pain helt eller delvist. Vil du, med udgangspunkt i figur 7.6, anbefale en virksomhed at starte udviklingen af denne value proposition (go), overveje udvikling (maybe go), eller vil du anbefale, at virksomheden ikke udvikler value proposition (no go)? Begrund dit svar.
- Opgave 7.20** Beskriv et produkt, som ikke løser en pain. Forklar, hvorfor det ikke løser en pain.
- Opgave 7.21** Beskriv en ide til et produkt, som løser en pain, men som helt sikkert vil få "no go" mht. til innovation af en virksomhed i figur 7.6. Forklar, hvorfor det vil få "no go".

OPGAVER KAPITEL 8

- Opgave 8.1** Hvad menes med en systematisk tilgang til ideudvikling?
- Opgave 8.2** Hvad menes med en kreativ tilgang til ideudvikling?
- Opgave 8.3** Nævn fordele og ulemper ved henholdsvis den kreative og den systematiske tilgang?
- Opgave 8.4** Beskriv, hvordan utilfredshed kan være en drivkraft til at få ideer til et anderledes eller bedre produkt. Brug figur 8.1.
- Opgave 8.5** Beskriv, hvordan pain kan være en drivkraft til at få ideer til et bedre produkt eller en bedre service. Brug figur 8.1.
- Opgave 8.6** Figur 8.2 beskriver en harmonikamodel. Hvad betyder begreberne divergens og konvergens?
- Opgave 8.7** Hvilke 8 kilder til ideer er formuleret af Drucker i figur 8.3?
- Opgave 8.8** Druckers kilder til ideer kan deles i 3 typer:

- Kilder, som er knyttet til virksomheder og brancher.
- Kilder, som er knyttet til forhold uden for virksomheder og brancher.
- Andre kilder.

Hvad er forskellen på at anvende kilder, som er knyttet til forhold i virksomheder og brancher, kontra kilder, som er knyttet til forhold uden for virksomheder og brancher?

- Opgave 8.9** Tag udgangspunkt i figur 8.3:
- Giv et eksempel på det uventede som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på inkongruens som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på behov for nødvendig proces som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på branche- og markedsstruktur som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på demografi som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på ændring i perception som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på ny viden som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på den gode ide som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på krydsanvendelse som kilde til innovative ideer.
 - Giv et eksempel på ændret konfiguration som kilde til innovative ideer.

OPGAVER KAPITEL 8

- Giv et eksempel på artikulation/tydeliggørelse som kilde til innovative ideer.
- Giv et eksempel på andre kilder til ideer, som kilde til innovative ideer.

- Opgave 8.10** Forklar, hvorfor Drukers 8. kilde, den gode ide, ikke er let at bruge, når en virksomhed skal arbejde kreativt og systematisk med ideudvikling.
- Opgave 8.11** Forklar, hvad der forstås ved artikulation/tydeliggørelse. Kan du give et eksempel på en innovation, som bygger på artikulation/tydeliggørelse med udgangspunkt i unges livsforhold?
- Opgave 8.12** Forklar, hvordan en ændret politisk konfiguration omkring drivhusgasser vil påvirke udledningen af CO₂ gennem fx vores brug af private og offentlig transportmidler?
- Opgave 8.13** Find et eksempel på, hvordan der er sket en krydsanvendelse fra en branche til en anden.
- Opgave 8.14** Hvordan hører begreberne sædvanlig afsløring/innovation og historisk afsløring/innovation sammen med begreberne tænke inden for boksen og tænke ud af boksen?
- Opgave 8.15** Hvilken sammenhæng er der mellem begrebet anomali og begrebet pain i kapitel 7?
- Opgave 8.16** Er de Bonos tænkehatte udtryk for eksempler på personer eller eksempler på tænkemåder?
- Opgave 8.17** De Bono har beskrevet 6 tænkehatte. Hvilken farve hat er som regel involveret i både opstarts- og afslutningsfasen af en tænkeproces i en gruppe? Se tabel 8.1.
- Opgave 8.18** Hvilke af de 6 tænkehatte vil du betegne som henholdsvis primært kreative og primært systematiske, jævnfør spørgsmål 8.1, 8.2 og 8.3?
- Opgave 8.19** Hver af hattene udtrykker fokus på en bestemt måde at tænke på med nogle tilhørende metoder. Vælg 3 hatte og beskriv de forskellige metoder, som knytter sig til brug af hattene.
- Opgave 8.20** Beskriv en dårlig kilde til innovationsideer (en kilde til en ide, som ikke fører til eller som hindrer innovation).

OPGAVER KAPITEL 8

Opgave 8.21 Schumpeter taler om Mark I og Mark II i kapitel 4. Hvordan hænger Mark I og Mark II sammen med Drucker's skelnen mellem:

- Kilder, som er knyttet til virksomheder og brancher?
- Kilder, som er knyttet til forhold uden for virksomheder og brancher?

Opgave 8.22 Kan du beskrive det kreative i en ideproces? Gør et forsøg med nogle personer, som gennemfører en kreativ ideproces. Lad en anden gruppe iagttage de kreative personer. Interview dem om, hvordan de var kreative. Sammenlign de forskellige deltagende personers oplevelse og beskrivelse af kreativitet. Diskuter, i hvilken grad det er muligt at beskrive de kreative processer hos personer og i grupper.

Opgave 8.23 Find 2-3 personer, som normalt opfattes som meget kreative, og 2-3 personer, som normalt opfattes som meget systematiske. Skab nogle kreative opgaver til de systematiske og nogle systematiske opgaver til de kreative. Lav en vurdering af, i hvilken grad de 2 grupper af personer var gode til at løse de stillede opgaver. Kan du koble denne indsigt til team og teamroller i kapitel 25? Kan du koble denne indsigt til ændring af organisationer i kapitel 24?

OPGAVER KAPITEL 9

- Opgave 9.1** Hvad menes der med, at ideer findes på efterspørgselsiden? Se figur 9.1 og giv et eksempel.
- Opgave 9.1** Hvad menes der med, at ideer findes på udbudssiden? Se figur 9.1 og giv et eksempel.
- Opgave 9.3** Hvad menes der med, at ideer findes gennem samspil? Se figur 9.1 og giv et eksempel.
- Opgave 9.4** Hvordan er begreberne outside in, inside out og samspil knyttet til efterspørgselsiden, udbudssiden og samspil i figur 9.1?
- Opgave 9.5** Hvad vil du oversætte begreberne outside in og indside out til på dansk?
- Opgave 9.6** Hvilke metoder kan anvendes til at få ideer outside in?
- Opgave 9.7** Forklar ud fra figur 9.2, hvad formålet er med at foretage segmentering, valg af målgruppe og differentiering?
- Opgave 9.8** Segmentering kan ske på B-2-C og B-2-B. Giv eksempler på forskelle på segmentering på variablerne adfærd og holdning, demografi og geografi på B-2-C og B-2-B.
- Opgave 9.9** Hvorfor kan psykologi ikke anvendes som segmenteringsvariabel på B-2-B?
- Opgave 9.10** Forklar, hvorfor der anvendes (delvis) forskellige segmenteringsvariabler på B-2-C og B-2-B?
- Opgave 9.11** Hvad adskiller segmenter? Man taler om, at segmenter reagerer forskelligt på marketingmix, dvs. de 4 marketing-P'er (produkt, pris, distribution og kommunikation). Giv et eksempel, som illustrerer forskellige segmenter.
- Opgave 9.12** Man taler om, at marketingmix er forskelligt ved produkter og ved service. Hvad er forskellen? Giv et eksempel på marketingmix ved en service.
- Opgave 9.13** Når en virksomhed skal vælge målgruppe og differentiere sig fra konkurrenter, taler man om 5 krav til segmentering. Beskriv de 5 krav. Find selv fra avis, internet eller tv, et eksempel på en virksomheds valg af målgruppe og differentiering, som opfylder de 5 krav.
- Opgave 9.14** Beskriv en virksomhed, som har udviklet et produkt, som kun lever op til 3 eller færre af kravene til segmentering. Diskuter konsekvensen af kun at opfylde nogle af kravene, fx ved at inddrage figur 7.6 med Go, Maybe go og No go fra kapitel 7.

OPGAVER KAPITEL 9

- Opgave 9.15** Forklar, hvorfor idesport (eksempel 9.1) og omvendt brainstorm (eksempel 9.2) er metoder, som kan anvendes til at få ideer inside out.
- Opgave 9.16** Gå i grupper og udvikl en forretningside. Anvend omvendt brainstorming til at udvikle og specificere ideen yderligere. Brug fremgangsmåden, som er beskrevet i eksempel 9.2 for omvendt brainstorming.
- Opgave 9.17** Dan grupper ud fra beskrivelsen af idesport i eksempel 9.1. Grupperne skal arbejde med at få vilde ideer til ikke at blive våd når man kører på cykel. Jo mere vilde, skæve, syrede og fantastiske ideer gruppen udvikler jo bedre. Hele holdet afgør, hvilke ideer der opfylder disse krav.
- Opgave 9.18** Er samspilstankegangen det samme som at anvende outside in og inside out på samme tid? Begrund dit svar.
- Opgave 9.19** Hvilke metoder kan man anvende til at få ideer gennem samspil?
- Opgave 9.19** Brug casen med Quilts of Denmark og giv eksempler på de 3 tilgange (outside in, inside out og samspil) til at få og udvikle ideer.
- Opgave 9.20** I litteraturen om idegenerering kan man finde en lang række metoder. Find en række forskellige metoder til at skabe nye ideer på og diskuter, om disse metoder kan inddeles efter de 3 tilgange (outside in, inside out og samspil).
- Opgave 9.21** Nogle gange er det rigtig svært at afgøre, hvordan en ide er blevet til, og præcist hvem der har bidraget til udviklingen af ideen. Hvilke af de 3 tilgange (outside in, inside out og samspil) passer bedst på at beskrive en situation, hvor det er svært at afgøre, hvor ideen kommer fra, og hvem der har bidraget med hvad?
- Opgave 9.22** Tag de forskellige kilder til ideer fra kapitel 8. Hvor vil du argumentere for at placere de forskellige kilder til ideer i forhold til de 3 tilgange: Outside in, inside out og samspil?
- Opgave 9.23** Find en beskrivelse af, hvordan en forretningside er blevet udviklet ud fra tv, internet, avis eller lignende. Diskuter, om det er muligt at placere den (eller de forskellige metoder), der er anvendt, ud fra de 3 tilgange outside in, inside out og samspil.

OPGAVER KAPITEL 10

- Opgave 10.1** Forklar, hvad brugerreven innovation betyder, og hvad det bruges til.
- Opgave 10.2** Der er mindst 2 forskellige parter involveret i brugerreven innovation. Hvem?
- Opgave 10.3** Hvorfor kan det være en fordel at inddrage brugere i innovationsprocessen? Begrund dit svar.
- Opgave 10.4** I figur 10.1 er der dannet 4 typer af brugerreven innovation ved at kombinere ”brugerens erkendelse af behov” med ”brugerens deltagelse i innovationsprocessen”. Lav en beskrivelse af de fire typer af brugerreven innovation ud fra de 2 nævnte dimensioner i figur 10.1.
- Opgave 10.5** Forklar, hvad der menes med brugertest. Beskriv de metoder, man kan anvende i forbindelse med brugertest.
- Opgave 10.6** I kapitel 7 er der beskrevet et eksempel med brug af multiattributanalyse ved valg af mobiltelefon. Beskriv fremgangsmåden trin for trin ved denne metode ud fra eksemplet.
- Opgave 10.7** Kantinen på dit gymnasium ønsker at gennemføre en undersøgelse af, om den eksisterende mad er tilfredsstillende for brugerne. Det innovative består i, at kantinen er kommet med et forslag om 3 nye retter. Dan en gruppe. Tal med kantinen om, hvilke retter de kunne forestille sig at tilbyde fremover. Gruppens opgave er at undersøge, om de forslag til mad i kantinen er noget, de potentielle kunder vil sætte pris på. Konstruer selv et spørgeskema, som I kan bruge til at indsamle informationer til multiattributanalyse om kantinemaden (fx ud fra elementerne i tabel 7.2). Uddel fx spørgeskemaet til eleverne i din klasse.
- Opgave 10.8** Planlæg og gennemfør et fokusgruppeinterview omkring et specifikt innovationsemne. Du vælger selv emnet. Kan du ikke samle personer nok til et fokusgruppeinterview, kan det gennemføres i en klasse fx med 3 grupper med 3 personer i hver, som planlægger og gennemfører fokusgruppeinterview på skift, mens de 2 grupper ”leger” deltager i fokusgruppeinterviewet

OPGAVER KAPITEL 10

Opgave 10.9 Hvis du eller en gruppe har gennemført opgave 10.7 og 10.8, så foretag en sammenligning af de 2 metoder, I har brugt: Hvilke fordele/ulemper er der ved at anvende de 2 metoder? Hvilken metode tager længst tid at forberede, gennemføre og analysere? Ved hvilken af de 2 metoder er resultaterne lettest at fortolke, når undersøgelsen er gennemført?

Opgave 10.10 Find et eksempel på anvendelse af brugertest i forbindelse med innovation ud fra aviser, radio, tv eller internet. Beskriv de konkrete metoder, der har været anvendt.

Opgave 10.11 Beskriv 2 af de metoder, man kan anvende i forbindelse med udforskning af brugere.

Opgave 10.12 Du skal foretage en etnografisk/antropologisk undersøgelse ved hjælp af din mobiltelefon (eventuelt video). Lav en billedserie, hvor du tager billeder af fx et af følgende emner:

- Sund mad versus fed mad.
- Mad med mel og mad uden mel.
- Grønsagsretter versus kødretter.
- Mad med fisk versus mad med oksekød.

Det etnografiske og antropologiske består i at forstå de forskellige typer af mad i deres kontekst. Det vil sige, at du fx kan forsøge at tage billeder af:

- Hvor, hvordan og hvorfor maden bliver købt eller tilvejebragt.
- Hvor, hvordan, hvornår og af hvem maden bliver tilberedt.
- Hvor, hvordan, hvorfor og hvornår og af hvem maden bliver spist.

Præsenter resultatet af din undersøgelse som et power point show.

Opgave 10.13 I har alle travlt i din familie. Du vil gerne undersøge, om familien kan finde et eller flere tidspunkter i løbet af ugen til at være sammen om at foretage sig nogle ting i fællesskab, fx spille et spil, se en video eller få tid til en hyggestund. Du beder derfor din familie om at udfylde en brugerdagbog for en uge, hvor hvert medlem i familien noterer, hvad man gør i løbet af ugen, dvs. tidspunkter for aktiviteter fra man vågner, til man går i seng. Er familien svær at overtale, kan du spørge nogle af

OPGAVER KAPITEL 10

dine venner eller bekendte. Din opgave er (at forsøge) at finde de tidspunkter, hvor der er mulighed for en hyggestund.

Opgave 10.14 Medierne skriver en del om, at danskerne smider meget mad ud. Du har sat dig for at finde ud, af hvor meget mad der smides ud i din familie i løbet af en uge. Du vil beregne, hvor mange kilo mad, der smides ud, og hvor meget det, det smides ud, koster i indkøbspris. På baggrund af din analyse vil du foreslå nogle måder, hvorpå I kan reducere madspildet. Der er altså tale om at undersøge madspild med henblik på at udnytte madressourcerne bedre. I løbet af en uge noterer du:

Mad, som er købt ind i løbet af ugen	Pris på mad (gem fx bon)	Vægt på mad
Mad, som var købt ind og befandt sig i køkkenskabe, køleskab mv.	Pris på mad (anslå priser, hvis du ikke har bon)	Vægt på mad
Mad, som købes som færdigmad	Pris på mad	Vægt på mad
Spild/udsmid af mad	Pris på mad	Vægt på mad

Når du har gennemført en analyse af familiens madspild (vægt og pris), skal du komme med mindst 3 konkrete forslag til, hvordan din familie kan udnytte sin mad bedre. Du skal også overveje, hvor realistisk dine forslag er at gennemføre i din familie. Du kan fx tage en snak med din familie eller afprøve nogle af dine forslag.

Opgave 10.15 Hvad betyder en personas? Hvordan kan man udforme personas? Hvilke fordele er der ved at anvende personas i forbindelse med innovation?

Opgave 10.16 Du skal beskrive personas i forbindelse med brug af mobiltelefon. Du skal tage udgangspunkt i inddeling i 5 grupper i relation til diffusion beskrevet i kapitel 17:

- Teknologientusiaster.
- Visionære.
- Pragmatikere.
- Konservative.
- Skeptikere.

OPGAVER KAPITEL 10

Din opgave er at beskrive de enkelte grupper af mobilbrugere som personas. Du kan starte med at tænke over eller undersøge, om du kan finde de enkelte typer i din omgangskreds, fx i din klasse, din familie eller blandt dine venner. Beskriv hver enkelt personas med udgangspunkt i din opfattelse af de 5 typer (se eksempel på beskrivelse af personas i box 10.1 fra Borgerservice i Aarhus Kommune).

Du kan også gennemføre en undersøgelse i din klasse: Hvordan er personerne i din klasse fordelt på de 5 personas?

Opgave 10.17 Kig på billedet side 183 i *Innovation B*-bogen. Beskriv, hvad du observerer på billedet. Forklar, hvordan du fortolker, hvad der foregår mellem personerne på billedet.

Opgave 10.18 Forklar forskellen på at observere og beskrive på den ene side og fortolke og forstå på den anden side.

Opgave 10.19 På mange uddannelsesinstitutioner mangler der pladser til parkering af biler. Du har til opgave at beskrive, hvordan parkeringspladsen ”fyldes op” om morgenen. Så kom i rigtig god tid en morgen, lav en skitse over parkeringspladsen og lav en tegning over fx alle parkeringsbåse. Beskriv, hvordan bilisterne vælger at parkere, fx ved at sætte nummer på, i hvilken rækkefølge båsene fyldes op. Du kan også beskrive, hvad de bilister gør, som ikke kan finde en parkeringsplads. Du kan eventuelt bagefter farve båsene (med kridt) i forskellige farver for at markere, hvilke båse der blev fyldt op i forskellige tidsrum.

Lav en fortolkning af bilisternes valg af parkeringsbåse. Hvordan vil du forklare og fortolke bilisterne parkeringsadfærd?

Opgave 10.20 Hvad forstås ved en bruger? Giv et eksempel på en bruger. Hvad kan en bruger anvendes til en innovationsproces?

Opgave 10.21 Hvad forstås ved en avanceret bruger? Giv et eksempel på en avanceret bruger. Hvad kan en avanceret bruger anvendes til i en innovationsproces?

Opgave 10.22 Hvad forstås ved en ekspert? Giv et eksempel på en ekspert. Hvad kan en ekspert anvendes til i en innovationsproces?

OPGAVER KAPITEL 10

- Opgave 10.23** Hvad forstås ved en lead user? Giv et eksempel på en lead user. Hvad kan en lead user anvendes til i en innovationsproces?
- Opgave 10.24** Beskriv en person, som er ikke-bruger. Giv et eksempel på en ikke-bruger. Kan en ikke-bruger anvendes i en innovationsproces? Du kan eventuelt kigge på tabel 13.1 i kapitel 13 for at besvare dette spørgsmål.
- Opgave 10.25** Beskriv, hvordan man konkret kan samarbejde med henholdsvis brugere, avancerede brugere, eksperter og lead users i forbindelse med innovationsprojekter. Forklar, hvorfor formålet med en innovationsproces er væsentlig for valg af brugertyper, der involveres i innovationsprocessen.
- Opgave 10.26** Hvis du skulle gennemføre en innovationsproces, hvor lang tid vil du da vurdere, det tager at finde, lave aftaler og gennemføre samarbejde med hver af de 4 typer brugere:
- Brugere.
 - Avancerede brugere.
 - Eksperter.
 - Lead users.
- Betydningen af tid for innovationsprojekter blev diskuteret i forbindelse med figur 3.4 i kapitel 3. Figur 3.4 viser sammenhængen mellem tid, ressourcer og kvalitet. Anvend figur 3.4 til at diskutere hvilket udbytte man kan få af et samarbejde med de 4 typer af brugere, hvis overholdelse af en stram tidsplan er vigtig i innovationsprojektet.
- Opgave 10.27** Beskriv, hvad der forstås ved brugerdeltagelse i figur 10.1.
- Opgave 10.28** Hvad forstås ved en provotype? Giv et eksempel på, hvordan en provotype kan anvendes i en innovationsproces.
- Opgave 10.29** Hvad forstås ved en kulturel undersøgelse? Hvilke metoder kan man anvende i en kulturel undersøgelse?
- Opgave 10.30** Hvordan kan en virksomhed få gavn af, at brugere tester en prototype, dvs. et produkt, som ikke er helt færdigudviklet, men som indeholder de væsentligste egenskaber ved det forventede færdige produkt?

OPGAVER KAPITEL 11

- Opgave 11.1** Hvad beskriver figur 11.1, harmonikamodellen? Beskriv, hvad der forstås ved divergens og konvergens, og forklar, hvilken del der vedrører vurderingen af forretningsideer (i kapitel 9 blev samme model brugt til at udvikle forretningsideer på).
- Opgave 11.2** Hvorfor er det væsentligt at kunne vurdere forretningsideer? Hvorfor kan en virksomhed ikke arbejde videre med ALLE de ideer, man får?
- Opgave 11.3** Forklar, hvorfor ideerne blive mere specifikke og konkrete i figur 11.1 fra venstre mod højre. Forklar, hvilken betydning det har, når man som virksomhed arbejder med udvikling af forretningsideer, fx i forbindelse med innovation?
- Opgave 11.4** Hvorfor kan 2 entreprenører eller 2 virksomheder opfatte og vurdere den samme forretningside på vidt forskellige måder? Begrund dit svar.
- Opgave 11.5** I kapitel 25 om team og teamroller er der i afsnit 25.5 en beskrivelse af, hvordan en gruppe kan vurdere en ide. Dan en gruppe på 3-5 personer. Beskriv eller find 2 forretningsideer. Brug metoden fra kapitel 25 til at vurdere forretningsideerne. Hver person i gruppen skal beskrive egne kompetencer i forhold til realisering af forretningsideerne. Lav en simpel sammentælling af scoren for hvert element. Find den forretningside, som hver enkelt af medlemmerne i gruppen er bedst egnet til at forfølge = Den højeste score. Besvarelsen af opgave 11.5 kan også bruges til at supplere besvarelsen af opgave 11.4.
- Opgave 11.6** Nogle forskere påstår, at kvaliteten af ledelsesteamet (dvs. kompetencerne og erfaringerne) er meget mere afgørende end en god forretningside, når forretningsideer skal vurderes. Hvilke begrundelser er der for, at ledelsesteamet er vigtigst?
- Opgave 11.7** Et supermarked skal ansætte 2 personer:
1 person skal ansættes til et job med ansvaret for flaskeautomaten og til at sørge for at køre indkøbsvogne på plads.
Supermarkedet søger også en person, som skal have ansvaret for hele butikken, herunder det fulde ansvar for den strategiske udvikling og ansvaret for ansættelse af alt personale samt ansvar for den daglige drift,

OPGAVER KAPITEL 11

herunder, at butikken de kommende år kan leve op til de målsætninger, der er formuleret af butiksejeren.

Du eller din gruppe har fået til opgave at udarbejde en jobannonce for de 2 personer. Annoncen skal sættes i den lokale avis og på en relevant internetportal for job i detailbranchen. Når du/I har udarbejdet jobbeskrivelser, skal I beskrive og diskutere, hvilke forskelle der er i kravene til de 2 job.

Opgave 11.8 I forlængelse af opgave 11.7 skal du og din gruppe forestille jer, at I er ansat af et ventureselskab (et selskab, som har specialiseret sig i at investere i team, som har forretningsideer, som enten er færdigudviklede (har et produkt eller service, der er klar til salg), eller som har brug for at blive færdigudviklet). Lav en beskrivelse af de krav, du/I vil stille til ledelsesteamet bag en forretningside, som du/I vil støtte. I skal altså lave en jobannonce for de kvalifikationer, som ledelsesteamet samlet forventes at besidde. Diskuter, om kvaliteten af ledelsesteamet, som beskrevet i opgave 11.6, kan sammenlignes med en jobannonce.

Opgave 11.9 I figur 11.2 er der beskrevet 6 metoder til vurdering af forretningsideer. Beskriv ud fra figuren, hvilke metoder der er bedst at anvende i ide-, koncept-, projekt- og diffusionsfasen (du kan se faserne i innovationstragten samt diffusionsfasen i kapitel 2 og 3).

Opgave 11.10 Tag udgangspunkt i figur 11.2. Et af de forhold, som adskiller de 6 metoder til vurdering af forretningsideer, er den tid, de forskellige metoder tager. Beskriv kort, hvad der kræves af informationer for gennemførelse hver af de 6 vurderinger. Anslå, hvor meget tid det tager at skaffe de relevante informationer i en brugbar kvalitet. Lav en rangordning af de 6 metoder, hvor den hurtigste metode er nr. 1, den næsthurtigste metode nr. 2 og den mest tidskrævende metode nr. 6.

Opgave 11.11 Brug metoden med argumenter for og imod på ideer, som er skabt gennem brainstorming eller omvendt brainstorming (se kapitel 9). Når gruppen har fundet mellem 5 og 10 ideer, skal I finde op til 2 argumenter for og 2 imod hver ide. Diskuter, om metoden er god at vælge ideer ud fra.

OPGAVER KAPITEL 11

Opgave 11.12 I figur 11.3 er vist en vurdering af pain, value proposition og jury i 3 faser. Spørgsmålene i hver af de 3 faser kan anvendes til at vurdere forretningsideer. Har man fx 3 forretningsideer, kan man sammenligne dem ved at undersøge, om man kan besvare spørgsmålene ved de respektive faser, fx : ”Hvad er pain og for hvem? Hvordan kan en mulig value proposition se ud?” Hvis man ikke kan svare på disse spørgsmål, vil ideen blive vurderet som mindre god eller ubrugelig. Kan man svare på spørgsmålene, kan man vælge at gå videre med de forretningsideer, hvor man kan svare tilfredsstillende på spørgsmålene.

Opgave 11.13 I figur 11.3 er metoden med brug af pain, value proposition og jury beskrevet. Du og din gruppe har fået en forretningside eller har brug for at sammenligne 2 forretningsideer. Start med at beskrive, hvor i processen du mener, at din eller gruppens forretningside befinder sig: Ide-, koncept- eller projektfasen? Afgør, hvilken fase der passer bedst ud fra beskrivelsen i figuren. Er du i tvivl, så tag fasen længst til venstre.

Næste trin er at beskrive, hvad gruppen skal foretage sig for at kunne besvare spørgsmålene i næste fase. Spørgsmålene i næste fase kan bruges til at sammenligne og vurdere forretningsideer: For hvilken af forretningsideerne vil det være muligt (eller lettest) at finde svarene på spørgsmålene? Man vil umiddelbart vælge at arbejde videre med den forretningside, hvor det er muligt/lettest at finde svarene på spørgsmålene til.

Spørgsmålene i figur 11.3 kan også bruges til at få et overblik over, hvilke spørgsmål der skal undersøges og besvares i næste fase. Spørgsmålene i den fase, man befinder sig, i hjælper altså med at vurdere ens forretningside. Spørgsmålene i den følgende fase hjælper med at videreudvikle ideen, fordi man kan se, hvilke konkrete spørgsmål der skal findes svar på i den videre udvikling af forretningsideen.

OPGAVER KAPITEL 11

Opgave 11.14 Den tredje metode handler om at betragte en forretningside som en hypotese, dvs. en antagelse om, hvordan virkeligheden fungerer i praksis, eller hvordan man tror, at nogle faktorer eller forhold påvirker hinanden.

I kapitel 7 blev det beskrevet, at begreberne pain, value proposition og jury kan anvendes på B-2-C eller B-2-B-markedet. Når man har en forretningside, kan man undersøge, om den er rettet mod B-2-C, eller B-2-B, eller om den er rettet lige meget mod både B-2-C og B-2-B. Ved at afgøre dette spørgsmål kan man finde ud af, om det er købsadfærden hos slutbrugere (se tabel 7.4) eller hos virksomheder (se købsmodel i tabel 7.5), som dominerer. At finde hypotesen bag en forretningside er lidt ligesom at spille Jeopardy: Forretningshypotesen er svaret, men hvilken hypotese eller hvilken forståelse bygger forretningsideen på? Det er det, man skal finde ud af ved at spørge til forudsætningerne bag forretningsideen. Hypoteserne eller antagelserne kan man så teste ved at undersøge dem: Man kan fx spørge nogen eller selv gennemføre undersøgelser. En forretningshypotese kunne fx være, at dette produkt er helt unikt og giver kunderne en stor nytte/værdi, og kunderne (slutbrugere) vil være villige til at betale en høj pris, fx 500 kr., pr. produkt. En måde at teste denne hypotese på er ved at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse eller ved at interviewe potentielle slutbrugere/branchekyndige og finde ud af, OM de er villige til at betale 500 kr. for produktet. Hvis de svarer, at de vil købe produktet for 100 kr., er hypotesen formentlig forkert. Gruppen må så overveje, om den nytte, produktet giver brugeren, overhovedet er realistisk at tage 500 kr. for.

En hypotese kan også være, at man har angivet, at virksomheder (B-2-B-kunder), har en bestemt pain, som en bestemt value proposition kan løse. Man kan ofte undersøge, om virksomheder, rent faktisk har denne pain ved at spørge relevante personer i virksomheden. Man kan samtidig spørge, om det er en væsentlig pain, og om den angivne value proposition forventes at løse painen – og dermed også, hvilken pris virksomheden vil give for at få den løst.

OPGAVER KAPITEL 11

- Opgave 11.15** I kapitel 8 blev der argumenteret for, at der er 2 hovedsynspunkter på kreativitet: En systematisk og en kreativ tilgang. Hvordan passer tankegangen om at opstille en forretningsidehypotese og afprøve forudsætningerne bag forretningsidehypotesen sammen med den systematiske og med den kreative tilgang?
- Opgave 11.16** I figur 11.4 er der vist 4 billeder på sammenhængen mellem risiko og gevinst ved forretningsideer. Forklar med dine egne ord de 4 metaforer, der beskrives i figuren: Brød og smør, perler, østers og hvide elefanter.
- Opgave 11.17** Tag udgangspunkt i figur 11.4 og forklar, hvilke af de 4 typer af projekter du ikke vil investere i som virksomhedsejer. Begrund dit svar.
- Opgave 11.18** Tag udgangspunkt i figur 11.4 og find et eksempel på 4 forretningsideer, som kan beskrives som henholdsvis:
- ”Brød og smør”.
 - ”Perler”.
 - ”Østers”.
 - ”Hvide elefanter”.
- Opgave 11.19** VIQ-modellen, som kan bruges til at vurdere en forretningside, er vist i figur 11.5. VIQ-modellen viser, at en forretningside kan vurderes ud fra 5 søjler:
- En produktsøjle.
 - En markedssøjle.
 - En branchesøjle.
 - En entreprenør- og entreprenørteamsøjle.
 - En pengesøjle.

OPGAVER KAPITEL 11

VIQ-modellen

Faktor	Beskrivelse af faktor	Score 1 = LAV 10 = HØJ
Produktøjle		
1	Value proposition (med baggrund i begreberne pain, value proposition og jury). Hvis value proposition i høj grad løser pain, og hvis value proposition er unik i forhold til konkurrenter = Høj score.	
2	Hvor innovativ? Vurder, hvor innovativ ideen er ud fra det produkt, den service eller den proces, som allerede tilbydes på markedet. Innovationshøjde vurderes i forhold til de konkurrerende produkter, der findes på markedet i dag. Stor innovationshøjde = Høj score.	
3	Intellektuel ejendomsret (beskyttelse af ide mod, at den bliver kopieret). I kapitlet om innovationsstrategi beskrives forskellige midler til at beskytte en innovativ ide og dermed skabe grundlag for økonomisk udbytte af en innovation til virksomheden, som har skabt innovationen. Jo flere måder at beskytte en innovativ ide på = Jo højere score.	
Markedsøjlen		
4	Målmarked/målgruppen. Hvilket segment er produktet rettet imod? Hvis det er et veldefineret segment med dokumenteret fælles behov, ønsker eller problemer = Høj score; Uklart segment eller bredt segment med forskelligartede behov, ønsker eller problemer = Lav score.	
5	Størrelse af målmarked/målgruppen. Hvor stor er målgruppen? Kan man dokumentere, at der er mange potentielle kunder, som er villige til at betale den pris, man har sat for produktet eller servicen = Høj score.	
6	Vækst i målmarked/målgruppen. Stor dokumenteret vækst nu og især stor forventet vækst = Høj score.	
7	Distributionskanaler. Hvor let er det for virksomheden at få adgang til en eller flere distributionskanaler, hvorigennem salg af produkt og service kan foregå? Er det et attraktivt produkt eller service for distributionskanalen at sælge (få konkurrerende produkter og services, eller produktet adskiller sig fra eksisterende produkter og services) og med en billig, effektiv og bredt dækkende distribution til målgruppen = Høj score.	
Branchesøjle		
8	Hvor attraktiv er branchen. Dokumentation for, hvor attraktiv branchen er mht. profit, fx ved brug af Porters model (se afsnittet om innovationsstrategi). Høj profit i branchen = Høj score.	

OPGAVER KAPITEL 11

9	Vedvarende konkurrencemæssige fordele. Hvordan kan man opnå en konkurrencemæssig fordel (hvad består den i?), og hvordan kan man forsvare fordelene? Nogle taler om at identificere de kritiske konkurrencefaktorer i branchen. Stor fordel mht. kritiske konkurrencefaktorer og let at forsvare konkurrenceposition på markedet = Høj score.	
10	Samarbejdspartnere. Har virksomheden adgang til en eller flere unikke leverandører eller andre samarbejdspartnere, som leverer vigtig input til produktet eller servicen? Adgang til unik eller eksklusiv leverandør (som konkurrenter ikke har adgang til), som har en væsentlig betydning for konkurrencefordele ved produkt eller service = Høj score.	
Entreprenør og entreprenørteamet		
11	Besidder teamet den nødvendige ledelseserfaring og de nødvendige kompetencer, herunder især kompetencer rettet mod de kritiske faktorer i branchen? Gode kompetencer i forhold til de arbejdsopgaver, der skal løses, især gode kompetence til løsning af de kritiske opgaver = Høj score.	
12	Hvilken evne har iværksætterteamet til at omsætte relevante kompetencer til relevant ledelse og handlinger? Hvis teamet har en høj dokumenteret evne på bestemte kompetenceområder, som er kritiske for konkurrenceevnen = Høj score.	
13	Fælles mål og interesser i ledelsesteamet. Høj grad af fælles mål og fælles interesser i ledelsesteamet = Høj score.	
Pengesøjle		
14	Indtægtsmodel. Dækningsbidrag og profitmargin. Dækningsbidrag er indtægter minus omkostninger for de varer, der er solgt. Et højt dækningsbidrag (typisk over 50 % målt i salg) er en vigtig indikator for, om et forretningskoncept er levedygtigt. Højt dækningsbidrag = Høj score.	
15	Likviditetsstyring. Penge er kongen! At kunne sørge for et positivt cash flow er den mest afgørende del af at køre en virksomhed. Hvornår vil virksomheden opnå break even (hvor mange måneder der går, inden indtægter svarer til udgifter (faste og variable))? Meget hurtig break even = Høj score.	

Kilde: Inspireret af VIQ-modellen fra IDEA samt Goffin & Mitchel

Brug skemaet med de 5 produktsøjler til at vurdere din forretningside.

Besvar spørgsmålene i hver af de 5 søjler i figuren.

Det bedste resultat opnås ved, at hvert enkelt gruppemedlem udfylder spørgsmålene om en forretningside, og bagefter sammenligner og diskuterer gruppen vurderingen af forretningsideen. Diskuter de steder, hvor der grupperne imellem er enighed/uenighed.

Hvis grupperne har svært ved at finde ud af, hvorfor man er uenige, så brug metoden med forudsætninger bag forretningsideer som beskrevet ovenfor til at finde mulige forklaringer på uenighederne.

OPGAVER KAPITEL 11

Opgave 11.20 Hvis din gruppe overvejer at sammenligne 2 eller flere forretningsideer, så brug VIQ-skemaet i opgave 11.19 til at give en vurdering af forretningssideerne. Den ide, som opnår den største score, vil man forvente er mest fordelagtig.

Diskuter, hvordan du vil sammenligne 3 forskellige forretningsideer, som har styrker og svagheder på forskellige områder.

Opgave 11.21 Figur 11.6 viser nutidsværdimetoden til vurdering af en forretningsside. Denne vurderingsmetode forudsætter, at man kan skaffe oplysninger om det forventede beløb, der skal investeres for at udvikle forretningssideen, samt hvordan forventede indbetalinger i form af indtægter er fordelt over de kommende år. Man vil ofte ikke være i besiddelse af disse oplysninger og må komme med et kvalificeret estimat på udgift og indtægter over en periode. Et input fra en salgsprognose og et estimat af etablerings- og driftsbudget (se kapitel 22 om forretningsplan) er ofte nødvendig for at kunne give et realistisk estimat.

Vælg en velbeskrevet forretningsside og lav en beregning ud fra nutidsværdimetoden og vurder, om det kan betale sig at investere i forretningssideen. Suppler dine beregninger med 2 af de andre metoder, som er beskrevet i kapitel 11, nemlig risiko-gevinstmatrixen i figur 11.4 og forudsætninger bag forretningssidehypotesen.

Placer din ide i risiko-gevinstmatrixen i figur 11.4. Står gevinsten i et rimeligt forhold til den risiko, forretningssideen bygger på?

Undersøg de forudsætninger, der ligger bag nutidsværdimetoden ud fra metoden med vurdering af forudsætninger bag forretningssidehypotesen: Bygger den beskrevne forretningsside på nogle realistiske eller nogle helt urealistiske forudsætninger efter din vurdering?

Opgave 11.22 Hvad betyder det, at en forretningsside kan skaleres? Find et eksempel på en forretningsside, som kan skaleres, og et eksempel på en forretningsside, som ikke kan skaleres.

OPGAVER KAPITEL 11

Opgave 11.23 For at en kunde skal købe et produkt eller en service, skal vedkommende kunne se en fordel ved produktet sammenlignet med andre produkter på markedet. En metode til vurdering af fordele handler om at kunne kvantificere denne fordel og dermed omsætte den til en merpris i forhold til andre sammenlignelige, dvs. konkurrerende, produkter. Find et eksempel på, hvordan en fordel kan kvantificeres for et bestemt produkt eller service.

Opgave 11.24 I kapitel 7 blev der argumenteret for, at en value proposition (produkt eller service) kan siges at løse eller løse en del af en pain, hvis den giver køberen/brugeren nogle fordele eller nytte.

Tag en tilbudsavis med forskellige varer. Find 2 produkter inden for samme produktkategori fx øl eller ost eller morgenmadsprodukter eller tøj eller sko eller smykker eller nogle helt andre produktkategorier. Tag fx 2 bukser og forklar, hvorfor det ene par bukser er dyrere sammenlignet med det andet par. Du kan fx bruge modellen med den totale leverede kundeværdi fra kapitel 7. Her blev der for B-2-C-markedet beskrevet den totale leverede kundeværdi (en kombination af værdier og omkostninger). Se tabel 7.2 i grundbogen for en illustration af brugen af denne tankegang.

Lav en kvantificering af den totale leverede kundeværdi, dvs. en kvantificering af både værdier og omkostninger for en forbruger for 2 sammenlignelige produkter.

Opgave 11.25 En vurdering af en forretningside kan også omfatte en hel virksomhed. En virksomhed kan siges at bygge på en eller typisk flere forretningsideer.

OPGAVER KAPITEL 11

Hvis fx et entreprenørteam sammen har oprettet en virksomhed, og en eller flere af teamets medlemmer ønsker at forlade virksomheden og få udbetalt sin andel af virksomhedens værdi, er det nødvendigt at kunne opgøre værdien af virksomheden. Det samme er tilfældet, hvis en ekstern investor har investeret penge i en virksomhed og efter en periode ønsker at trække sig ud af virksomheden.

Brug nutidsværdimetoden til at beskrive, hvordan du vil fastsætte prisen på en virksomhed. Hvilke faktorer (fx indtægter, investering, risiko m.v.) vil du især lægge vægt på ved værdifastsættelsen af virksomheden?

Opgave 11.26 Et teammedlem ønsker at forlade en virksomhed. Du skal anvende nutidsværdimetoden til at vurdere værdien af virksomheden. I tabel 5.1 i kapitel 5 om entreprenører blev der skelnet mellem 3 forskellige faser:

- Opstartsfasen
- Etableringsfasen
- Driftsfasen

Hvilken af disse 3 faser er det lettest at anvende nutidsværdimetoden på? Begrund dit svar ud fra, hvor let/vanskeligt det er at finde relevante oplysninger til anvendelse af metoden.

OPGAVER KAPITEL 12

- Opgave 12.1** Hvorfor stiger udgifterne i løbet af et innovationsprojekt, se figur 12.1?
- Opgave 12.2** Beskriv indholdet i hver fase i innovationspush-modellen, se figur 12.2.
- Opgave 12.3** Beskriv indholdet i hver fase i innovationspull-modellen, se figur 12.3.
- Opgave 12.4** Beskriv forskellen i inddragelse af kunder og forskning og udvikling i henholdsvis innovationspush-modellen og innovationspull-modellen.
- Opgave 12.5** Beskriv, hvad der foregår i stages og gates i stage gate-modellen, se figur 12.4.
- Opgave 12.6** Screening af ideer i stage-gate-modellen kan resultere i 4 typer af beslutninger. Beskriv de 4 beslutninger.
- Opgave 12.7** I figur 7.6 blev der beskrevet 3 beslutninger: ”Go”, ”No go” og ”Maybe go”. Beskriv og forklar, hvordan de 4 typer af beslutninger i opgave 12.6 hænger sammen med de 3 typer af beslutninger i figur 7.6.
- Opgave 12.8** Hvor kommer ideerne fra i stage-gate-modellen?
- Opgave 12.9** Hvad betyder det, at man skal evaluere de tekniske fordele og kommercielle muligheder i fase 1 i stage-gate-modellen?
- Opgave 12.10** Beskriv forskellen på, hvad der foregår i hver stage (1 til 5) i stage gate-modellen.
- Opgave 12.11** Kan stage gate-modellen anvendes sammen, dvs. suppleres eller komplementeres, med andre modeller? Hvis ja, hvilke?
- Opgave 12.12** Beskriv forskelle og ligheder mellem stage gate-modellen og pentathlon-modellen.
- Opgave 12.13** Hvad betyder åben innovation, se figur 12.5?
- Opgave 12.14** Hvilke væsentlige forskelle er der på åben innovation, som vist i figur 12.5, og innovationspush-modellen og innovationspull-modellen, som vist i figur 12.2 og 12.3?
- Opgave 12.15** Hvilke årsager er der ifølge Chesbrough til, at åben innovation er blevet mere udbredt end innovationspush-modellen og innovationspull-modellen?
- Opgave 12.16** Forklar på baggrund af tabel 12.1 forskellen på lukket og åben innovation.

OPGAVER KAPITEL 12

- Opgave 12.17** Beskriv, i hvilket omfang virksomheden Quilts of Denmark, se case 2.1, benytter sig af henholdsvis lukket og/eller åben innovation.
- Opgave 12.18** Hvilke fordele og ulemper er der for en virksomhed ved at bruge lukket innovation?
- Opgave 12.19** Hvilke fordele og ulemper er der for en virksomhed ved at bruge åben innovation?
- Opgave 12.20** Hvis du eller din gruppe skal udføre innovation, vil I så overveje en åben eller en lukket innovation? Hvordan vil I tackle ulemperne ved den valgte form for innovation?
- Opgave 12.21** Find en beskrivelse af en konkret innovationsproces (fx udvikling af et produkt eller en service) fra avis, internet osv. Beskriv, hvilken af de 4 innovationsproces-modeller der bedst beskriver innovationsprocessen. Beskriv, hvordan den beskrevne innovationsproces passer og eventuelt ikke passer med faserne mv. i modellerne.

OPGAVER KAPITEL 13

- Opgave 13.1** Hvad er forskellen på forretningskoncepter og produkter?
- Opgave 13.2** Beskriv de 4 elementer i et forretningskoncept.
- Opgave 13.3** Find eksempler på et forretningskoncept for et potentielt produkt og for en potentiel service (der må ikke være tale om færdigt produkt og service).
- Opgave 13.4** Hvordan relaterer forretningskoncepter og produkter sig til pentathlon-modellen?
- Opgave 13.5** Produktniveau-modellen kan også bruges til at inddrage en forståelse af konkurrenter. Forklar de 5 niveauer i produktniveau-modellen, og hvordan konkurrenter kan inddrages i modellen.
- Opgave 13.6** Tag udgangspunkt i eksemplet fra bogen, hvor en familie skal på ferie. Beskriv, hvordan de forskellige former for overnatning er forskellige på de 5 produktniveauer.
- Opgave 13.7** Diskuter med udgangspunkt i opgave 13.6, i hvilke sammenhænge det er vanskeligt at anvende produktniveau-modellen.
- Opgave 13.8** Find et eksempel på 2 konkurrerende produkter. Brug produktniveau-modellen til at beskrive på hvilket af de 5 niveauer de 2 produkter er forskellige.
- Opgave 13.9** Definer et blåt og et rødt ocean.
- Opgave 13.10** Forklar med udgangspunkt i figur 13.3, hvorfor produktlanceringer i det blå ocean er mere interessante for en virksomhed end produktlanceringer i det røde ocean.
- Opgave 13.11** Hvad er "FNOS" (se figur 13.4) en forkortelse for?
- Opgave 13.12** Beskriv, hvordan Casella Wines brugte FNOS-matrixen til at udvikle vinen [yellow tail]. Beskriv alle de elementer, der er ændret i figur 13.4 ud fra case 13.1.
- Opgave 13.13** Find et eksempel på et produkt, som kan betegnes som en produktlancering i det blå ocean. Beskriv, hvordan produktet afviger fra eksisterende produkter ved brug af FNOS-matrixen.

OPGAVER KAPITEL 13

- Opgave 13.14** Beskriv, hvordan iPod og iTunes afviger fra tidligere tiders måde at sælge og levere musik på ud fra FNOS-matrixen.
- Opgave 13.15** I tabel 13.1 er beskrevet forskellige typer af brugere: Heavy users, medium users, light user og non users med henholdsvis en positiv og negativ holdning. Beskriv, hvordan disse forskellige typer af brugere er relateret til det blå og røde ocean.
- Opgave 13.16** Forklar, hvad værdikurverne i figur 13.5, strategilærredet, viser.
- Opgave 13.17** Strategilærredet er en grafisk fremstilling af FNOS-matrixen. Forklar, hvad værdikurverne i strategilærredet viser.
- Opgave 13.18** I tabel 13.2 er vist en gittermodel med købernytte. Den øverste vandrette bjælke viser forskellige faser i en købs- og brugsproces. Tag udgangspunkt i et produkt eller en service, du selv har købt for nyligt og beskriv de 6 faser.
- Opgave 13.19** I venstre side af gittermodellen er angivet en række dimensioner, som er knyttet til nytte for brugeren. Beskriv de 6 dimensioner, som kan give nytte.
- Opgave 13.20** I tabel 13.2 er der 36 muligheder (6 gange nytte og 6 faser i købsprocessen = 6×6) for at adskille sig fra konkurrenter. Tre kryds angiver, hvordan Casella Wines [yellow tail] giver brugeren en nytte, som adskiller sig/differentierer sig fra konkurrenternes. Forklar placeringen af de 3 kryds ud fra case 13.1.
- Opgave 13.21** Gittermodellen viser, at det er vanskeligt at få kommerciel succes, hvis et nyt produkt eller service ikke på mindst et af de 36 områder tilfører brugeren en øget nytte. Find et nyt produkt eller service og beskriv, hvordan det tilføjer en ny nytte til brugeren.
- Opgave 13.22** Find et nyt produkt, som du ikke mener adskiller sig fra eksisterende produkter på nogen af de 36 felter?
- Opgave 13.23** Kan du finde et kommercielt succesfuldt produkt, som ikke tilføjer en ny eller en øget nytte til brugeren på et af de 36 felter, da det blev lanceret?

OPGAVER KAPITEL 14

- Opgave 14.1** Tag udgangspunkt i figur 14.1 og vælg 3 af servicesektorerne. Find navne på konkrete virksomheder/organisationer inden for alle de nævnte kategorier (fx ved sundhedssektoren: Læger, hospitaler, tandlæger mv.). Vælg virksomheder/organisationer fra dit lokalområde, hvis det er muligt.
- Opgave 14.2** Lav en opgørelse for hele din klasse og find ud af, hvor mange af forældrene til eleverne, der arbejder i servicesektorer.
- Opgave 14.3** Undersøg, om der på din uddannelsesinstitution er ansat personer, som ikke primært udfører service.
- Opgave 14.4** I definitionen af service peger Grönroos på 3 basale karakteristika. Beskriv og forklar de 3 karakteristika. Forklar ud fra frisøreksemplet, hvordan de 3 karakteristika skal forstås.
- Opgave 14.5** Forklar forskellen på et fysisk produkt og en service i tabel 14.2 ud fra de nævnte eksempler med tandpasta og klipning ved en frisør.
- Opgave 14.6** Find selv en service og et fysisk produkt og beskriv og diskuter forskellene mellem dem ud fra tabel 14.2.
- Opgave 14.7** Beskriv og forklar forskellen på begreberne ”håndgribelig” og ”ikke-håndgribelig” med udgangspunkt i de nævnte produkter og service i figur 14.1.
- Opgave 14.8** I figur 14.1 er nævnt en række eksempler på produkter og service. Find 2 eksempler, ud over restauranter, som er karakteriseret ved at være nogenlunde ligelige dele af produkter og service.
- Opgave 14.9** Beskriv og forklar, hvordan GAP-servicemodellen, figur 14.2 kan bruges til serviceinnovation.
- Opgave 14.10** Service kan, jævnfør definitionen på service, ses som en serie af aktiviteter. Forklar denne serie af aktiviteter mellem kunde og serviceleverandør i GAP-servicemodellen.
- Opgave 14.11** Forklar, hvad der sker i GAP 1, og hvad man skal være opmærksom på kan være årsag til problemer ved GAP 1.
- Opgave 14.12** Forklar, hvad der sker i GAP 2, og hvad man skal være opmærksom på kan være årsag til problemer ved GAP 2.

OPGAVER KAPITEL 14

- Opgave 14.13** Forklar, hvad der sker i GAP 3, og hvad man skal være opmærksom på kan være årsag til problemer ved GAP 3.
- Opgave 14.14** Forklar, hvad der sker i GAP 4, og hvad man skal være opmærksom på kan være årsag til problemer ved GAP 4.
- Opgave 14.15** Forklar, hvad der sker i GAP 5, og hvad man skal være opmærksom på kan være årsag til problemer ved GAP 5.
- Opgave 14.16** Giv et eksempel på en service, du har fået leveret, og hvor kvaliteten var ringere, end du forventede. Hvad gjorde du, og har det påvirket din indstilling til den virksomhed, du købte servicen ved?
- Opgave 14.17** Har du oplevet at få leveret en service, hvor kvaliteten var bedre, end du forventede? Hvordan har det påvirket dig og dit syn på virksomheden at få leveret en højere kvalitet end forventet?
- Opgave 14.18** Forklar, hvorfor der er grænser for, hvor høj en kvalitet en virksomhed kan levere. Brug eventuelt figur 3.4, som viser sammenhængen mellem ressourcer, tid og kvalitet.
- Opgave 14.19** Hvad betyder blueprint, se figur 14.4? Hvad kan en blueprint- eller systemtegning anvendes til i forbindelse med en innovation?
- Opgave 14.20** Forklar, hvad der menes med interaktionslinje, synlig linje, usynlig linje og støtteprocesser i figur 14.4.
- Opgave 14.21** Beskriv selv et eksempel, som ikke er nævnt i bogen, med en service-produktion ved anvendelse af blueprint-service-systemmodellen.
- Opgave 14.22** Find en service, som ikke rummer fysiske elementer, og som ikke er nævnt i bogen.
- Opgave 14.23** Find et fysisk produkt, som ikke rummer serviceelementer, og som ikke er nævnt i bogen.
- Opgave 14.24.** Tag udgangspunkt i en eksisterende serviceproces, som du har en ide om kan forbedres. Undersøg og beskriv serviceprocessen ved hjælp af blueprint-tankegangen. Anvend derefter de 5 GAP i GAP-servicemodellen til at identificere, hvilken eller hvilke GAP's der med fordel kan ændres for at forbedre den samlede serviceproces og dermed den leverede service til kunder.

OPGAVER KAPITEL 14

Opgave 14.25 De 5 GAP's i GAP-modellen kan opfattes som led i en kæde. Diskuter påstanden om, at en service aldrig bliver bedre end det svageste led.

Opgave 14.26 Hvor en innovation af et produkt, groft sagt, sker én gang, så er en innovation af service påvirket af de mennesker, som udfører og leverer servicen. Diskuter, hvordan en virksomhed kan udvikle og fastholde en serviceinnovation. Tag udgangspunkt i fx frisør eksemplet eller eksemplet med vaskeriet og brug GAP-servicemodellen til diskutere, hvordan en virksomhed kan udvikle og fastholde en serviceinnovation over en længere tidsperiode med skiftende medarbejdere.

Opgave 14.27 Diskuter følgende to påstande:

- "Alle fysiske produkter og services kan behandles som fysiske produkter"
- "Alle fysiske produkter og services kan behandles som service"

OPGAVER KAPITEL 15

- Opgave 15.1** Giv et eksempel på oplevelsesøkonomi.
- Opgave 15.2** Beskriv og forklar ud fra tabel 15.1, hvad der menes med oplevelser sammenlignet med råvarer, produkter og service.
- Opgave 15.3** Beskriv og forklar ud fra tabel 15.2, hvorfor oplevelsesøkonomi er interessant set ud fra en innovationsvinkel.
- Opgave 15.4** Forklar ud fra figur 15.1, hvorfor der er større mulighed for at differentiere et tilbud til kunder ved oplevelsesøkonomi sammenlignet med service, produkter og råvarer.
- Opgave 15.5** Forklar ud fra figur 15.1 sammenhængen mellem graden af differentiering og stigningen i pris.
- Opgave 15.6** Forklar ud fra figur 15.1 sammenhængen mellem:
- Graden af differentiering
 - Graden af relevans for kunders behov
 - Pris
- Opgave 15.7** I figur 15.2 beskrives 4 elementer ved oplevelser: Underholdning, uddannelse, eskapisme og æstetik. Giv et eksempel på en eller flere oplevelser, som dækker de 4 elementer.
- Opgave 15.8** Forklar, hvorfor oplevelsesøkonomi kan beskrives som et teater ud fra figur 15.3.
- Opgave 15.9** Kom med dit bud på, hvordan et pizzeria i dit lokalområde kan ændres fra at producere produkter og service til at blive mere oplevelsesøkonomisk?
- Opgave 15.10** Undersøg, hvordan et lokalt diskotek i din by eller lokalområde kan gøres mere oplevelsesøkonomisk. Forklar, hvad du vil forandre, og beskriv, hvordan du vil undersøge, om dine ideer også værdsættes af gæsterne i diskoteket. Forklar også, hvordan de ekstra omkostninger til oplevelser skal finansieres – se fx kapitel 20 om forretningsmodeller.
- Opgave 15.11** Beskriv Ungrejser og deres tilbud om rejser ud fra elementerne i figur 15.2.
- Opgave 15.12** Du er blevet bedt om at hjælpe dit lokale museum med at tiltrække flere besøgende. Beskriv, hvordan museet kan blive mere attraktivt ved at tilføje oplevelseselementer. Beskriv museets nuværende aktiviteter og kom med konkrete forslag til oplevelseselementer, som du mener kan tiltrække flere besøgende.

OPGAVER KAPITEL 15

Lav en økonomisk beregning for museet over forventede udgifter og en beregning af, hvor mange ekstra besøgende der skal tiltrækkes for at dække de øgede udgifter. I kapitel 22 kan du få mere at vide om, hvordan du opstiller udgifter og indtægter.

Opgave 15.12 Forklar, hvorfor kunder ønsker ”autentiske” oplevelser. Giv et eksempel på en situation, som du selv har oplevet som autentisk, og giv et eksempel på en situation, som du ikke oplevede som autentisk.

Opgave 15.13 Beskriv, hvordan det lokale pizzeria, diskotek eller Ungrejser kan sikre ”autentiske” oplevelser for deres kunder.

Opgave 15.14 Ligesom ved service kan man påstå, at innovation af oplevelser i betydelig grad afhænger af den menneskelige faktor. Forklar, hvordan en virksomhed eller organisation kan udvikle og fastholde en oplevelsesinnovation, hvis der sker skift i medarbejdere.

OPGAVER KAPITEL 16

Opgave 16.1 Hvordan bliver en diffusion defineret, og hvad har det med innovation at gøre?

Opgave 16.2 I kapitel 2, figur 2.2, blev diffusion placeret som "output" fra innovationsprocessen. Forklar placeringen af diffusion i forhold til innovationsprocessen og pentathlon-modellen på baggrund af definitionen på diffusion.

Opgave 16.3 Diskuter påstanden om, at den primære effekt af innovation er en social forandring, som først sker ved diffusion. Tag udgangspunkt i eksempel 16.1 med hybridmajs.

- Start med at beskrive, hvilken pain hybridmajs løser for landmændene, og dermed, hvilken nytte, de får ud af at bruge hybridmajs.
- Beskriv, hvor mange af de 259 landmænd der deltog i studiet om hybridmajs i perioden 1928-1941.
- Diskuter med udgangspunkt i hybridmajs-casen, om der kan ske en effekt af en innovation uden diffusion?

Opgave 16.4 Forklar, hvad en adoptant er.

Opgave 16.5 Der beskrives 5 typer af adoptanter: Innovatører, tidlige tilsluttere, tidlige flertal, sene flertal og efternølere.

- Beskriv hver af disse grupper af adoptanter.
- Beregn antallet af adoptanter i hver af kategorierne:
 - Innovatører: 2,5 %
 - Tidlige tilsluttere: 13,5 %
 - Tidlige flertal: 34 %
 - Sene flertal: 34 %
 - Efternølere: 16 %
- Beregn, hvilket år der sker et skift i diffusion mellem de forskellige adoptanter.
- Tegn en diffusionskurve og angiv antal adoptanter og årstal for hver adoptantkategori.

Opgave 16.6 Figur 16.2 består af de 5 adoptantkategorier. I den statistiske normalfordeling er de 3 kategorier placeret i den første del og kun 2 i den sidste del. Diskuter, om det ikke lige så godt kan være omvendt med 2 adoptantkategorier til venstre og 3 til højre.

Opgave 16.7 I definitionen af diffusion indgår begrebet "socialt system". Hvad er det sociale system i eksempel 16.1 med hybridmajs?

OPGAVER KAPITEL 16

- Opgave 16.8** I definitionen af diffusion indgår også, at innovationen skal kommunikeres gennem bestemte kommunikationskanaler. Beskriv, hvilke kommunikationskanaler der anvendes i hybridmajs-eksemplet.
- Opgave 16.9** I tabel 16.1 er vist 6 faktorer, som påvirker hastigheden for spredning af innovationer. Sammenlign eksempel 16.1, hybridmajs og eksempel 16.2, skørbug og eksempel 16.3 dvorak-tastaturet.
- Hvilke faktorer fra tabel 16.1 hindrer hurtig diffusion i eksempel 16.2.
 - Hvilke faktorer fra tabel 16.1 fremmer en hurtig diffusion i eksempel 16.1.
 - Hvilke faktorer fra tabel 16.1 hindrer voldsom diffusion i eksempel 16.3?
- Opgave 16.10** Forklar de 6 faktorer i tabel 16.1.
- Beskriv, hvad der menes med "relative fordele". Relativ angiver, at fordelene skal være i forhold til noget. Brug fx tabel 13.2 til at begrunde dit svar.
 - Beskriv, hvad der menes med "observerbarhed". Du kan fx anvende højre side i tabel 7.1. Find et eksempel på et produkt, hvor det nye er observerbart, og et eksempel på et produkt, hvor det nye ikke er observerbart.
 - Beskriv, hvad der menes med "testbarhed". Find et eksempel på et produkt, du har købt, der var testbart, og beskriv et andet produkt, du har købt, der ikke var testbart.
 - Beskriv, hvad der menes med kompatibilitet. Giv et eksempel på et produkt, du har købt, som er kompatibelt med den måde, du normalt har foretaget brug på. Giv et eksempel på et produkt, du har købt, som ikke var kompatibelt (eller kun delvis kompatibelt) med tidligere erfaringer og brug.
 - Beskriv, hvad der menes med "kompleksitet". Giv et eksempel på et produkt, som er karakteriseret ved at være komplekst, og giv et eksempel på et produkt, som er ikke-komplekst.
 - Beskriv, hvad der forstås ved "opfattet risiko". Forklar, hvorfor det hedder "opfattet risiko" og ikke blot "risiko"? Giv et eksempel på et produkt, du har købt, med høj og lav opfattet risiko.
- Opgave 16.11** Brug tallene i figur 16.1 til at tegne din egen S-kurve. Beskriv og definer, hvad der menes med en teknologisk S-kurve i figur 16.3. Forklar herunder, hvorfor kurven til højre ligger højere på teknologisk fremskridt.

OPGAVER KAPITEL 16

- Opgave 16.12** Forklar alle elementerne i gæringsmodellen. Brug eksempel 4.3 med opfindelse af kuglepenne til at beskrive og forklare, hvad der menes med ”gæringsepoke”, ”substitutionsperiode”, ”designkonkurrenceperiode” og ”inkrementel forandringsperiode”; herunder også ”teknologisk diskontinuitet” og ”dominerende design”.
- Opgave 16.13** Find et eksempel på et produkt, der ikke er nævnt i bogen, og som viser faserne i gæringsmodellen.
- Opgave 16.14** Tabel 16.1 kan også bruges som en tjekliste til at pege på områder, som kan forbedres for at opnå en bedre diffusion, dvs. en bedre kommercialisering (salg). Find et produkt, som er blevet lanceret på markedet inden for de senere år, og som ikke har opnået et godt salg. Brug faktorerne i tabel 16.1 til at pege på, hvordan et øget salg kan opnås. Vær ret konkret i dine anvisninger.
- Opgave 16.15** Diskuter, om tabel 16.1 kan bruges til at vurdere en forretningside på linje med de andre metoder, der er nævnt i figur 11.2.
- Opgave 16.16** Forklar, hvad der menes med dominerende design. I eksemplet med diffusion af løbesko er der efter flere årtier ikke opnået et dominerende design. Flere forskellige design på løbesko konkurrerer stadig. Kan du forklare, hvorfor en af løbeskoene ikke har opnået at blive det dominerende design?
- Opgave 16.17** Tegn de teknologiske S-kurver samt gæringsmodeller for afspilning af: Videokassettebånd, dvd-afspillere og blue ray-afspillere. Beskriv og forklar, hvad der menes med ”teknologisk fremskridt” mellem de 3 typer af teknologi til afspilning af film.
- Opgave 16.18** Kan man tale om diffusion af en innovativ ide? Kan du give et eksempel på en innovativ ide, som har oplevet diffusion?
- Opgave 16.19** Kan du finde et eksempel på et produkt, som ikke har fulgt diffusionen gennem de 5 typer af adoptanter?
- Opgave 16.20** Lav en liste over de 5 typer af adoptanter, hvor du beskriver den mindst innovative adoptant-type nederst og den mest innovative adoptant-type øverst. Forklar rækkefølgen på din liste.
- Opgave 16.21** Lav personas (se box 10.1 i kapitel 10) over de 5 adoptantkategorier for brugere af mobiltelefoner. Opgave 17.1 Tag udgangspunkt i figur 17.1 og forklar, hvad ”kløften” betyder.

OPGAVER KAPITEL 17

Opgave 17.1 Tag udgangspunkt i figur 17.1 og forklar, hvad ”kløften” betyder.

Opgave 17.2 Forskeren Moore arbejder med 5 adoptantkategorier (som er forskellige fra Rogers i kapitel 16). Beskriv de forskellige strategier for:

- Teknologientusiaster
- Visionære
- Pragmatikere
- Konservative
- Skeptikere

Opgave 17.3 Tag udgangspunkt i de 5 adoptantkategorier og beskriv, hvor du vil placere dit eget forbrug på følgende områder i forhold til de 5 adoptantstrategier (det er formentlig tale om forskellige strategier):

Sæt et kryds der, hvor du mener dit forbrug passer bedst med en bestemt type adoptant-strategi.

	Teknologi-entusiaster	Visionære	Pragmatikere	Konservative	Skeptikere
Mobiltelefon					
Cykel					
Tøj					
Mad					
PC'er					
Musik					

Opgave 17.4 Forklar, med udgangspunkt i eksempel 17.1 med bilerne Fisker Karma og Fisker Nina, hvad der forstås ved kløften i figur 17.2. Beskriv og forklar også, hvad der menes med, at kløften er den vanskeligste fase at krydse i diffusion af radikalt nye produkter.

OPGAVER KAPITEL 17

- Opgave 17.5** Forklar salg til "det tidlige marked" med udgangspunkt i figur 17.3. Forklar, hvorfor forsyningskæden bliver dannet af "teknologi" hos produktleverandører, "økonomiske købere" hos kunder og "konsulentvirksomhed" hos serviceleverandør. Tag udgangspunkt i eksempel 17.1 om Fisker Karma.
- Opgave 17.6** I figur 17.4 er vist forsyningskæden for ved at krydse kløften ind i bowlingbanen. Forklar forandringerne i forsyningskæden i forhold til figur 17.2 med udgangspunkt i eksempel 17.1.
- Opgave 17.7** Forklar, hvilke forandringer tornadoen skaber for forsyningskæden i figur 17.5 i forhold til figur 17.4.
- Opgave 17.8** Forklar, hvilke forandringer der sker ved hovedgadens forsyningskæde, figur 17.6 i forhold til figur 17.5.
- Opgave 17.9** I tabel 17.1 er der vist fire diffusionsstrategier i introduktionsfasen for et inkrementelt produkt. Beskriv under hvilke betingelser, det er bedst at anvende hver af de fire strategier?

Indtrængningsstrategi	Kommunikation: Høj eller lav?	Pris: Høj eller lav?	Angiv under hvilke betingelser denne indtrængningsstrategi er bedst at anvende
Hurtig skimmingsstrategi			
Hurtig penetreringsstrategi			
Langsom skimmingsstrategi			
Langsom penetreringsstrategi			

- Opgave 17.10** Nye virksomhed kan trænge ind på et marked ved at tilbyde en højere kvalitet eller en lavere pris. Find et eksempel på en virksomhed, som ikke er nævnt i kapitlet, og som tilbyder en højere kvalitet og et eksempel på en virksomhed, som tilbyder en lavere pris.

OPGAVER KAPITEL 17

Opgave 17.11 Hvordan vil du løse problemet med at trænge ind på et marked, der er baseret på internet salg? Med andre ord: Hvordan vil du løse problemet med, om der først skal være kunder eller først skal være leverandører? Du kan eventuelt diskutere hvad virksomheden Just-eat har gjort.

Opgave 17.12 Lav en række følge over de mest og mindst innovative adoptanter i figur 17.2. Forklar, hvordan du afgør, hvad der er den mest innovative og mindst innovative adoptantkategori.

Mest innovative adoptantkategori	
Mest	
Næstmest	
Tredje mest	
Næst mindst	
Mindst	

Opgave 17.13 Beskriv ligheder og forskelle på Moores 5 adoptant kategorier, figur 17.2 og Rogers 5 adoptantkategorier, figur 16.2.

Opgave 17.14 Forklar, med udgangspunkt i figur 17.2 og kløften, om der er problemer og risici forbundet med at bruge innovative ideer fra lead users, som beskrevet i figur 10.2?

OPGAVER KAPITEL 18

Opgave 18.1 Tag udgangspunkt i definitionen af strategi og beskriv, hvad der forstås ved strategi.

Opgave 18.2 Tag definitionen på strategi (citatet fra Johnson, Scholes & Whittington) og beskriv, hvordan det passer med beskrivelsen af Novo Nordisks visioner mv. i eksempel 18.1:

Johnson, Scholes & Whittingtons definition på strategi (2008:3)	Find tekst fra eksempel 18.1 om Novo Nordisk, som matcher beskrivelse	Dine kommentarer og vurderinger af match mellem definition og eksempel
”Strategi er den retning og det aktivitetsområde,		
en organisation på langt sigt vil bevæge sig hen imod,		
og hvor organisationen opnår fordele i foranderlige omgivelser		
gennem sammensætning af ressourcer og kompetencer		
med det formål at opfylde interessenters forventninger”.		

Opgave 18.3 Hvad forstås ved ”interessenter” i Johnson, Scholes & Whittingtons definitionen af strategi? Tag udgangspunkt i listen nedenfor og lav en vurdering af, hvilke af Novo Nordisk interessenter der er primære interessenter, og hvilke der er sekundære interessenter.

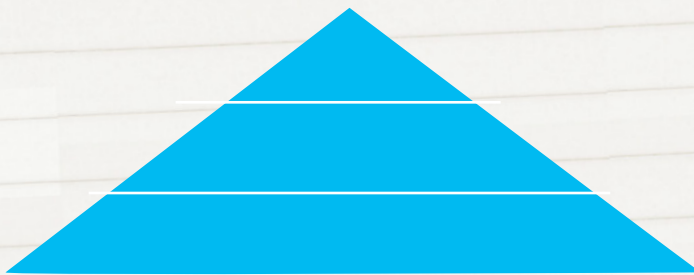
- Novo Nordisk-brugere af insulin mv. (borgere som bruger insulin)
- Novo Nordisks kunder (fx hospitaler eller private, som køber insulin)
- Novo Nordisks ejere
- Novo Nordisks medarbejdere
- Behandlere, som bruger insulin mv. fra Novo Nordisk (læger, sygeplejersker mv.)

OPGAVER KAPITEL 18

- Konkurrenter
- Novo Nordisks leverandører
- Familie til medarbejdere i Novo Nordisk
- Kommune og stat
- **Borgere i Danmark og andre lande**

Opgave 18.4 Lav en tidslinje med tidspunkt 0 til venstre og 10 år til højre på en vandret akse. Placer begreberne vision, mission og mål på tidslinjen.

Opgave 18.5 Man kan argumentere for, at vision, mission og mål danner et hierarki. Skriv de tre begreber ind i den hierarkiske model nedenfor.



Opgave 18.6 I figur 18.1 er beskrevet en virksomheds eller organisations ledelsesproces. Beskriv, hvad der forstås ved hver enkelt del i ledelsesprocessen ved at udfylde nedenstående skema:

Element i en virksomheds strategiske ledelsesproces	Definition af element	Beskrivelse af aktivitet	Beskrivelse af output fra denne aktivitet
Mission			
Mål			
SWOT (ekstern analyse og intern analyse)			
Strategisk valg			
Strategisk implementering			
Konkurrencemæssig fordel			

OPGAVER KAPITEL 18

Opgave 18.7 I figur 18.2 er der illustreret 2 hovedformer for strategi: Den planlagte og den fremvoksende strategi.

Beskriv de typiske trin i hver af de 2 former for strategi:

Trin i strategiproces	Planlagt strategi	Fremvoksende strategi
1		
2		
3		

Opgave 18.8 Beskriv de væsentligste forskelle på planlagt og fremvoksende strategi, som du har lagt mærke til ud fra figur 18.2.

Opgave 18.9 Hvilke af følgende 5 elementer hører til planlagt strategi eller fremvoksende strategi eller begge strategier:

- Planlagte strategier
- Bevidste strategier
- Ikke realiserede strategier
- Realiserede strategier
- Fremvoksende strategier

Opgave 18.10 Den indiske forsker Sarasvathy skelner mellem 2 former for strategisk tankegang: Causation og effectuation.

- Beskriv tankegangene causation og effectuation med udgangspunkt i eksemplet med madlavning.
- Diskuter, hvordan "causation" og "effectuation" er relateret til "planlagte" og "fremvoksende" strategier i figur 18.2.

Opgave 18.11 Forklar, hvad en SWOT-model er ud fra figur 18.3:

- Hvad betyder S, W, O og T på engelsk og dansk?
- Hvad bruger man en SWOT-model til i strategiarbejdet (placer den i figur 18.1)?
- Hvad menes med, at en SWOT-model ikke i sig selv er en analyse, men en opsamling?

OPGAVER KAPITEL 18

- Hvad kan man bruge informationerne til i en SWOT-model, hvis de ikke er dokumenteret?
- Hvad betyder det, at en SWOT-analyse skal foretages i forhold til andre, fx de nærmeste konkurrenter?

Opgave 18.12 I bogen er der nævnt 4 kriterier, som en god strategi skal opfylde. Diskuter, hvad der menes med de 4 vurderingskriterier:

- Gennemførlig
- Konsistent
- Fordel
- Overensstemmelse

Opgave 18.13 Forklar, hvad der menes med en outside in og en inside out strategi i figur 18.4. Hvad er udgangspunkt/startsted for en outside in og inside out strategi i figur 18.4?

Opgave 18.14 Beskriv, hvad der forstås ved ressourcebase, aktivitetssystem, produkt/service og marked i figur 18.4.

Opgave 18.15 Forklar, hvilke elementer i SWOT-modellen (interne eller eksterne forhold) en outside in strategi tager udgangspunkt i, og hvilke forhold en inside out strategi tager udgangspunkt i.

Opgave 18.16 Beskriv de forskellige typer af synlige og ikke synlige ressourcer.

Opgave 18.17 Forklar, hvordan ressourcer og kapabiliteter kan danne grundlag for en konkurrencemæssig fordel ud fra begreberne i tabel 18.1:

- Værdifuld
- Sjælden
- Dyr at imitere
- Udnyttet af organisationen

Opgave 18.18 Giv et eksempel på en ressource, som ikke er værdifuld og derfor udgør en konkurrencemæssig ulempe eller en svaghed i tabel 18.1.

Opgave 18.19 Porters 5 konkurrencekræfter er vist i figur 18.5.

- Beskriv, hvad en virksomhed kan anvende modellen til.
- Beskriv:
 - Kunder

OPGAVER KAPITEL 18

- Leverandører
- Indtrængere
- Substitutter
- Konkurrence mellem virksomheder i branchen
- Beskriv, hvornår der er en høj profit i en branche
- Beskriv, hvornår der er en lav profit i en branche
- Er Novo Nordisk i en branche med høj eller lav profit – find selv informationer om overskud og kig fx på udviklingen i Novo Nordisk-aktien de seneste 5 år
- Find et eksempel på en branche med en lav profit

Opgave 18.20 I figur 18.6 er vist Porters generiske konkurrencestrategier.

- Porter argumenterer for, at en strategi kan bygge på enten en omkostningsfordel eller en differentieringsfordel. Hvilken slags fordel bygger de 4 konkurrencestrategier på?
- Kan flere virksomheder på samme tid følge en omkostningslederstrategi? Begrund dit svar.
- Kan flere virksomheder på samme tid følge en differentieringsstrategi? Begrund dit svar.
- Giv eksempler på virksomheder (som ikke er nævnt i bogen), der følger de 4 typer af strategier.

Opgave 18.21 Tag udgangspunkt i værdikæden i figur 18.7.

- Hvad forstås ved primære aktiviteter?
- Hvad forstås ved støtteaktiviteter?
- Beskriver værdikæden aktiviteter, som foregår:
 - Internt i en virksomhed?
 - Eksternt i forhold til en virksomhed?
 - Både internt og eksternt?

Opgave 18.22 Giv konkrete eksempler på alle de nævnte aktiviteter i værdikæden ud fra en virksomhed, du kender, eller ud fra fx den uddannelsesinstitution, du går på:

OPGAVER KAPITEL 18

Elementer i værdikæden	Giv eksempel fra virksomhed/ uddannelsesinstitution	Dine kommentarer
Primære aktiviteter		
Indgående logistik		
Produktion		
Udgående logistik		
Marketing og salg		
Service		
Støtteaktiviteter		
Virksomhedens infrastruktur		
Human ressource management		
Teknologiudvikling		
Indkøb		

OPGAVER KAPITEL 18

Opgave 18.23 Beskriv med dine egne ord, hvorfor det er en fordel, hvis en virksomhed har en strategi.

Opgave 18.24 Nogle virksomheder har ikke nedskrevet en strategi, eller nogle gange kan ejeren eller lederen af en virksomhed ikke beskrive virksomhedens strategi – i hvert fald ikke med de ord og modeller og teorier, der er brugt her. Diskuter, om disse virksomheder har en strategi; fx med udgangspunkt i begrebet ”realiserede strategier” i figur 18.2.

Opgave 18.25 Giv eksempler på aktiviteter, som er strategiske for en virksomhed og giv eksempler på aktiviteter, som er ikke strategiske.

Opgave 18.26 Tag figur 18.1 og giv et eksempel på en teori, model, figur eller tabel for hvert enkelt element i virksomhedens strategiproces fra kapitel 18.

Opgave 18.27 Det sidste led i figur 18.1 er ”konkurrencemæssig fordel”. Rumelt opstiller 4 kriterier for en god strategi:

1. Gennemførlig
2. Konsistent
3. Fordel
4. Overensstemmelse

Inside out og outside in tilgangen er uenige om punkterne 3) ”fordel” og 4) ”overensstemmelse” til at opnå konkurrencemæssige fordele.

- Forklar, hvordan outside in tilgangen argumenterer for, at en virksomhed kan opnå konkurrencemæssige fordel ud fra figur 18.4, 18.5 og 18.6.
- Forklar, hvordan inside out tilgangen argumenterer for, en virksomhed kan opnå konkurrencemæssige fordele ud fra VRIO-rammen i tabel 18.1.

Opgave 18.28 Diskuter, hvordan en nystartet entreprenørvirksomhed opnår konkurrencemæssige fordele ud fra VRIO-rammen i tabel 18.1.

OPGAVER KAPITEL 19

- Opgave 19.1** Vinduesmetaforen beskriver, hvordan en virksomheds strategiproces kan beskrives ved faserne se, lokalisere, måle, åbne og lukke vinduet. Beskriv de 5 faser.
- Opgave 19.2** Hvad er det særlige ved en innovationsstrategi sammenlignet med den forståelse af strategi, der er beskrevet i kapitel 18? Dit svar skal tage udgangspunkt i vinduesmetaforen.
- Opgave 19.3** Forklar med udgangspunkt i figur 19.1, hvad der menes med produktlivscyklus og produktudviklingscyklus.
- Opgave 19.4** Tag udgangspunkt i figur 16.2 over adoptantkategorier og tag udgangspunkt i mobiltelefoner. Diskuter, hvilken konsekvens kortere produktlivscyklus og produktudviklingscyklus, figur 19.1, får for:
- Kunderne og forbrugerne
 - Producenterne
 - Det danske samfund set i relation til andre lande
 - Miljøet
- Opgave 19.5** I figur 19.2 er beskrevet 4 typer af innovative virksomheder ud fra deres ”opmærksomhed på behov for innovation” og ud fra deres ”kompetence til at gennemføre innovation”. Udfyld skemaet nedenfor:

Type af innovativ virksomhed	Beskrivelse	Find et eksempel på en virksomhed
Passive virksomheder		
Reaktive virksomheder		
Strategiske virksomheder		
Kreative virksomheder		

- Opgave 19.6** I vinduesmetaforen skal man lukke vinduet efter sig. Beskriv de forskellige metoder, man som virksomhed kan anvende, og giv en vurdering af, hvor god hver enkelt faktor er til at lukke vinduet:

OPGAVER KAPITEL 19

Tilegnelse af økonomisk udbytte fra innovation	Beskriv, hvordan det kan bruges til at "lukke vinduet" for potentielle konkurrenter	Vurder, hvor god/effektiv denne mekanisme er til at "lukke vinduet" for konkurrenter?
Hemmeligholdelse		
Akkumuleret tavs viden		
Lead time og eftersalgsservice		
Læringskurven		
Komplementere ressourcer		
Produkt-kompleksitet		
Standarder		
Radikalt nye pionerprodukter		
Styrken af patentbeskyttelse		

Opgave 19.7 I figur 19.3 er begreberne teknologiledere og teknologifollowers beskrevet. I skemaet herunder er eksempler på virksomheder, der har været gode til at "lukke vinduet" efter sig og er blevet konkurrencemæssige vindere, samt eksempler på virksomheder, som ikke har formået at "lukke vinduet" efter sig og er blevet konkurrencemæssige tabere.

OPGAVER KAPITEL 19

Teknologi- og konkurrencemæssig status	Hvilke af disse faktorer forklarer, om det er teknologileder eller teknologifollower som vinder konkurrencen? a. Lovgivningsmæssig beskyttelse b. Komplementære ressourcer c. Type af teknologi	Kom med et andet eksempel på virksomhed og produkt
Pilkington: Teknologileder & konkurrencemæssig vinder		
RC Cola: Teknologileder & konkurrencemæssig taber		
Matsushita/JVC: Teknologifollower & konkurrencemæssig vinder		
Kodak: Teknologifollower & konkurrencemæssig taber		

- Opgave 19.8** Diskuter, om figur 19.3 om teknologiledere og teknologifollowers og konkurrencemæssige udfald bygger på tankegangen bag en outside-in tankegang (markedsbaseret forklaring) eller på en inside-out tankegang (ressourcebaseret forklaring).
- Opgave 19.9** Hvilken tankegang ligger bag tabel 19.1 om Porters generiske teknologi-strategier: Outside-in eller inside-out?
- Opgave 19.10** I vinduesmetaforen i starten af kapitel 19 tales der om at ”lukke vinduet” for konkurrenter. Forklar, om man kan lukke vinduet for parterne i forsyningskæden med hensyn til at opnå et økonomisk udbytte fra innovation.? Du kan tage udgangspunkt i eksempel 7.2 om Alcoa og emballage til bl.a. sodavand.
- Opgave 19.11** Hvordan kan en virksomhed sikre sig et rimeligt økonomisk udbytte fra innovation i forhold til de andre parter i forsyningskæden?
- Opgave 19.12** Er der forskel på at beskytte det økonomiske udbytte fra innovation fra konkurrenter og fra partnere i forsyningskæden?
- Opgave 19.13** Hvad er sammenhængen mellem en strategi og en innovationsstrategi? Og hvad er forskellen?
- Opgave 19.14** Tag udgangspunkt i figur 19.2 og diskuter, hvordan en virksomhed kan bevæge sig fra at være en passiv virksomhed eller en reaktiv virksomhed til at blive en strategisk eller kreativ virksomhed.

OPGAVER KAPITEL 19

Besvar spørgsmålet med udgangspunkt i pentathlon-modellen, figur 2.2 (og eventuelt figur 2.1) samt tabel 18.1 og beskriv, hvad de gode virksomheder kan med hensyn til innovation.

- Opgave 19.15** Find en beskrivelse af en virksomhed i avisen eller på internettet og beskriv virksomhedens innovationsstrategi.
- Opgave 19.16** Find et eksempel på en virksomhed, som ikke har innoveret i rigtigt mange år (over 50 år) og alligevel har overlevet.
- Opgave 19.17** Giv et eksempel på en virksomhed, som har innoveret og har klaret sig godt konkurrencemæssigt.
- Opgave 19.18** Innovation gennem imitation (at lade sig inspirere af eller kopiere, hvad andre virksomheder har innoveret) er ganske normalt og noget, alle virksomheder benytter sig af. Beskriv, med udgangspunkt i nedenstående beskyttelsesfaktorer, hvordan du som imiterende virksomhed helst ser at en innoverende virksomhed beskytter sig for at deres innovation er lettest at imitere for en konkurrent.

Tilegnelse af økonomisk udbytte fra innovation	Beskriv, hvordan innoverende virksomheder skal beskytte deres innovation, så innovationen er lettest at imitere for en konkurrent?
Hemmeligholdelse	
Akkumuleret tavs viden	
Lead time og eftersalgsservice	
Læringskurven	
Komplementære ressourcer	
Produkt-kompleksitet	
Standarder	
Radikalt nye pionerprodukter	
Styrken af patentbeskyttelse	

- Opgave 19.19** Beskriv fordele og ulemper ved imitation ud fra et samfundsmæssigt synspunkt. Tag udgangspunkt i et eksempel.

OPGAVER KAPITEL 20

- Opgave 20.1** Hvordan definerer man en forretningsmodel?
- Opgave 20.2** Hvad er sammenhængen mellem en strategi og en forretningsmodel?
- Opgave 20.3** Hvilke fordele er der ved at anvende en forretningsmodel til at forstå og analysere en forretningside?
- Opgave 20.4** Tag udgangspunkt i figur 20.1. En forretningsmodel består af 4 hoveddele, som kan opdeles i 9 delelementer:

Hoveddele	Placer de 9 elementer i forretningsmodellen, så de er placeret rigtigt i forhold til hoveddelene
Kunder mv.	
Value proposition	
Virksomhed mv.	
Økonomi	

- Opgave 20.5** Hvor i de 9 elementer i forretningsmodellen, figur 20.1, plejer man at starte for at forstå logikken i en virksomheds forretningsmodel? Begrund dit svar.
- Opgave 20.6** Kundesegmenter.
- Forklar, hvad man forstår ved forskellige kundesegmenter
 - Giv et eksempel på 2 kundesegmenter, som er forskellige.
 - Giv et eksempel på 2 kundesegmenter, som ikke er forskellige.
 - Giv 2 eksempler på, hvordan man kan definere kundesegmenter på B-2-C og 2 eksempler på B-2-B- markedet ud fra tabel 9.1.
- Opgave 20.7** Value proposition. Beskriv de 11 måder, man kan skabe værdi på. Giv 2 eksempler på skabelse af værdi, som ikke er nævnt i kapitlet.
- Opgave 20.8** Sammenlign de 11 måder, man kan skabe værdi på i kapitel 20, med gittermodellen med købernytte, tabel 13.2. Diskuter, om de 11 måder at skabe værdi på kan placeres under de 6 typer af købernytte i tabel 13.2.

OPGAVER KAPITEL 20

Købernytte	Placer de 11 måder at skabe værdi på fra kapitel 20 i forhold til de 6 kategorier af købernytte	Kommentar
Kundeproduktivitet		
Enkelhed		
Bekvemmelighed		
Risiko		
Sjov og image		
Miljøvenlighed		

Opgave 20.9 Distributionskanal. Der nævnes 2 former for distributionskanaler. Diskuter, hvordan du mener, en virksomhed kan opfylde kravene i de 5 faser, hvis der er tale om:

- Egen distributionskanal
- Partneres distributionskanal

Opgave 20.10 Kunderelationer. Forestil dig, at du er medejer af et designfirma med særlig fokus på grafisk design af hjemmesider for mindre private detailvirksomheder. Hvilke typer af relationer vil du med fordel kunne bruge for at opretholde en kontakt til dine kunder? Designvirksomheden har begrænsede ressourcer, så du skal udvælge de 3 vigtigste relationer til eksisterende kunder:

OPGAVER KAPITEL 20

Kunderelationer	Hvilke vil du vælge? Sæt 3 X'er	Begrund dit valg
Personlig assistance		
Dedikeret personlig assistance		
Self-service		
Automatisk service		
Fællesskaber/communities		
Medskabelse/co-creation		

Opgave 20.11 Indtægter. Tag udgangspunkt i en mobiltelefon og beskriv, hvordan en virksomhed, som skal tjene på ”salg” af mobiltelefoner, kan skabe indtægter ved de forskellige former for indtægtskilder, der er nævnt i skemaet nedenfor:

Indtægter	Beskriv, hvordan du vil skabe indtægter ved brug af denne type indtægtskilde ved en mobiltelefon	Kommentarer
Salg af værdi		
Betaling ved brug		
Betaling ved medlemskab		
Låne, leje eller lease		
Licens		
Mæglerbetaling		
Reklame		
Find selv på endnu en indtægtskilde		

OPGAVER KAPITEL 20

Opgave 20.12 Nøgleressourcer.

- Diskuter, om de 4 typer af ressourcer: Fysiske ressourcer, intellektuelle ressourcer, menneskelige ressourcer og finansielle ressourcer kan anvendes sammen med tabel 18.1.
- Hvad vil du definere som nøgleressourcer ud fra tabel 18.1?

Opgave 20.13 Nøgleaktiviteter.

- Hvilke aktiviteter vil du beskrive som nøgleaktiviteter i Just Eat-casen i kapitel 20?
- Beskriv nøgleaktiviteterne i Just Eat-casen ud fra værdikæden i figur 18.7.

Opgave 20.14 Nøglepartnere.

- Hvem er nøglepartnere for Just Eat?
- Beskriv Just Eats nøglepartnere ud fra forsyningskæden i figur 7.5.

Opgave 20.15 Omkostningsstruktur.

- Giv et eksempel på en omkostningsdrevnen forretningsmodel
- Giv et eksempel på en værdidrevnen forretningsmodel

Omkostningsstruktur	Find et konkret eksempel på virksomheder med disse omkostningsstrukturer
Store variable omkostninger, lave faste omkostninger	
Store faste omkostninger, lave variable omkostninger	

Diskuter:

- Hvilke fordele og ulemper er der for en virksomhed med store variable omkostninger og lave faste omkostninger?
- Hvilke fordele og ulemper er der for en virksomhed med store faste omkostninger og lave variable omkostninger?
- I hvilken grad kan virksomheder selv vælge deres omkostningsstruktur, og i hvilken grad er omkostningsstrukturen bestemt af den branche, virksomheder befinder sig i. Du kan besvare spørgsmålet ved at finde konkurrenter til de 2 eksempler på virksomheder ovenfor og beskrive, om deres forretningsmodel afviger.

OPGAVER KAPITEL 20

Opgave 20.16 Forklar Gillettes forretningsmodel.

Opgave 20.17 Forklar forretningsmodellen bag iPod.

Opgave 20.18 Hvis man skal forstå en virksomheds forretningsmodel, kan man så starte i en vilkårlig del af modellen, dvs. i en af de 9 delelementer? Begrund dit svar med udgangspunkt i Just Eat-casen.

Opgave 20.19 Lav en sammenligning mellem forretningsmodellen for en produktionsvirksomhed og en servicevirksomhed.

- Beskriv forretningsmodellen for servicevirksomheden
- Beskriv forretningsmodellen for produktionsvirksomheden
- Sammenlign de to forretningsmodeller

Opgave 20.20 Innovation gennem ændring af forretningsmodellen.

- Beskriv, hvordan man kan innovere ved at ændre på forretningsmodellen.
- Giv et eksempel på en virksomhed, som har innoveret ved at ændre på forretningsmodellen.

Opgave 20.21 Beskriv salg af musik gennem cd'er og salg af musik gennem iTunes. Beskriv hver af de 2 forretningsmodeller for:

- Musikere: Hvordan ser de 2 forretningsmodeller ud for musikere?
- Producenter af musik: Hvordan ser de 2 forretningsmodeller ud for producenter af musik?
- Detailsælgere af musik (B-2-C salg): Hvordan ser de 2 forretningsmodeller ud for detailsælgere af musik?

Opgave 20.22 Sammenlign forretningsmodellen, figur 20.1, med værdikæden, figur 18.7. Hvilke forskelle og ligheder er der på de 2 modeller?

OPGAVER KAPITEL 21

Opgave 21.1 Hvad betyder immaterielle rettigheder?

Opgave 21.2 Hvilket fagområde hører immaterielle rettigheder til?

Fagområde	Sæt X (eventuelt flere X'er) og begrund
Samfundsfag	
Jura	
Økonomi	
Sociologi	
Innovationsstrategi	

Opgave 21.3 Som beskrevet i kapitel 19 er det helt almindeligt, at virksomheder imiterer andre virksomheders innovationer. Forklar, hvorfor virksomheder formentlig vil innovere mindre, hvis de ikke kan beskytte deres innovation mod konkurrenter ("lukke vinduet" for konkurrenter)?

Opgave 21.4 Hvad er et patent, og hvilke forhold skal være opfyldt, for at en person eller virksomhed kan få godkendt et patent?

Opgave 21.5 Søg på internettet og find et patent, som er blevet godkendt inden for de seneste 5 år. Gennemgå patentet og beskriv, om patentet opfylder de kriterier, der er angivet.

Opgave 21.6 Hvad er ansøgningsproceduren for patenter? Lav en tidslinje og angiv, hvad der sker de næste 20 år, fra patentansøgningen er indleveret. Du kan finde relevante oplysninger på Patent- og varemærkestyrelsens hjemmeside <http://www.dkpto.dk/>

Opgave 21.7 Hvad betyder nyhedsværdi for et patent? Find et eksempel på et nyt patent, som opfylder betingelsen for "nyhedsværdi", og beskriv det.

Opgave 21.8 Hvad betyder opfindeshøjde ved et patent? Find et eksempel på et patent, som opfylder betingelsen "opfindeshøjden", og beskriv den.

Opgave 21.9 Hvad man forstår ved en brugsmodel?

Opgave 21.10 Hvad er forskellen mellem et patent og en brugsmodel, herunder krav til innovationshøjde?

Opgave 21.11 Søg på <http://www.dkpto.dk/> og find ud af, hvilke lande der anerkender brugsmodeller. Hvilke af Danmarks tætte samhandelslande anerkender ikke brugsmodellen til beskyttelse af innovation?

Opgave 21.12 Hvad er et varemærke, og hvordan skal varemærker kunne udformes?

OPGAVER KAPITEL 21

Opgave 21.13 Hvilke typer af innovationer (investeringer) beskytter et varemærke især?

Opgave 21.14 Hvilke specifikke typer af innovationer beskytter design?

Opgave 21.15 Hvilke specifikke typer af innovationer beskytter ophavsret?

Opgave 21.17 I bogen nævnes 3 betingelser for, at en virksomhed kan bruge strategisk beskyttelse af patenter.

- Hvilke 3 betingelser er der tale om?
- Kan det betale sig for en virksomhed at anvende penge, tid og andre ressourcer på at udtage patenter, hvis disse 3 betingelser ikke er opfyldt?

Opgave 21.17 En virksomhed kan anvende 5 strategier i forhold til at strategisk brug af patenter:

- Offensiv strategi
- Defensiv strategi
- Finansiell strategi
- Forhandlingsstrategi
- Imagestrategi
- Find eksempler på virksomheder, som følger 2 af disse strategier på patentområdet.
- Diskuter fordele og ulemper ved at følge de 5 strategier

Opgave 21.18 Lav et skema, hvor du beskriver og sammenligner de forskellige former for immaterielle rettigheder

Immateriel rettighed	Beskriv de krav, der skal være opfyldt for at opnå lovgivningsmæssig beskyttelse	Hvilke former for innovation gælder beskyttelsen for? (beskriv)	Hvor lang tid varer den immaterielle beskyttelse? (angiv antal år)	Bruges der ansøgning? (ja eller nej)
Patent				
Brugsmodel				
Varemærker				
Design				
Ophavsret				

Opgave 21.19 Er der overlap mellem de 5 immaterielrettigheder?

OPGAVER KAPITEL 22

Opgave 22.1 Hvad er en forretningsplan, og hvad er formålet med en forretningsplan?

Opgave 22.2 Hvad er forskellen på en forretningsplan og en forretningsmodel?

Opgave 22.3 Man kan skelne mellem en ekstern og intern forretningsplan.

- Hvem er den eksterne forretningsplan rettet mod?
- Hvem er den interne forretningsplan rettet mod?

Opgave 22.4 I tabel 22.1 er vist 3 eksempler på indhold og rækkefølge af indhold i forretningsplaner.

- Lav en sammenligning mellem indholdet i de 3 eksempler på forretningsplaner. Hvor mange elementer er fælles mellem de 3 eksempler?
- I hvilket omfang er rækkefølgen ens, dvs. i hvilket omfang er de 3 eksempler på, hvad der skal være i afsnit 1, 2, 3 osv. i forretningsplanen, samstemmende?

Opgave 22.5 Forklar, hvor man starter med at udarbejde budgettet til en forretningsplan.

Opgave 22.6 En forretningsplan indeholder 3 typer af budgetter:

- Driftsbudget
- Etableringsbudget
- Likviditetsbudget

Beskriv, hvad formålet med hvert af disse budgetter er:

Type budget	Beskriv, hvilket formål hvert af disse budgetter har
Driftsbudget	
Etableringsbudget	
Likviditetsbudget	

Opgave 22.7 Driftsbudget. Tag udgangspunkt i Jan og Pias cykelværksted og -butik. For at få et bedre overblik over økonomien i deres værksted og butik vil Jan og Pia gerne have, at du opgør deres væsentligste poster i driftsbudgettet pr. kvartal.

OPGAVER KAPITEL 22

Beregn følgende poster i driftsbudgettet:

	Første kvartal (jan. feb. & marts)	Andet kvartal (april, maj & juni)	Tredje kvartal (juli, aug. & sept.)	Fjerde kvartal (okt., nov. & dec.)	Hele år 1
Omsætning i alt					
Variable omkostninger					
Dækningsbidrag					
Faste kontante omkostninger i alt					
Afskrivninger					
Renter					
Nettooverskud					

Note: Tallene for hele året kan bruges til at finde ud af, om man har regnet rigtigt, ved at lægge tallene sammen vandret.

Opgave 22.8 Etableringsbudget. I kapitlet 20 om forretningsmodeller, figur 20.1, skelnes der mellem faste og variable omkostninger i forbindelse med "omkostningsstrukturer".

Beregn faste og variable omkostninger for etableringsbudgettet i tabel 22.3.

Opgave 22.9 Hvad er en "afskrivning"?

- Forklar ud fra eksempel 22.1, hvad der forstås ved en afskrivning.
- Forklar ud fra eksempel 22.1, hvorfor afskrivninger på investeringer udgiftsføres på driftsbudgettet.
- Forklar, hvordan renteudgifter til bl.a. arbejdskapitel mv. udgiftsføres i driftsbudgettet

Opgave 22.10 Forklar, hvad virksomheden bruger det maksimale likviditetsbehov i likviditetsbudgettet til i tabel 22.4.

Opgave 22.11 Finansieringsbehov. Tabel 22.5.

Forklar, hvordan virksomheden opgør sit finansieringsbehov. Vil finansieringsbehovet ændre sig for år 2?

OPGAVER KAPITEL 22

Opgave 22.12 Dækning af finansieringsbehovet.

- Forklar, hvordan finansieringsbehovet er dækket ud fra tabel 22.6
- Beskriv, hvordan finansieringsbehovet kan dækkes, hvis både Jan og Pia kun indskyder 50.000 kr. i stedet for 100.000 kr.

Opgave 22.13 Hvad er forskellen på "indtægter" og "udgifter" ("omsætning" og "omkostninger") og "indbetalinger" og "udbetalinger".

Opgave 22.14 Forklar, hvad 3 F betyder i forhold til finansiering?

Opgave 22.15 Hvem af dine 3 F'ere, ville du kunne låne penge af, hvis du skulle starte en internetbutik og havde brug for 100.000 kr. til etablering og driftskapital??

3 F. Angiv navn eller dine relation til personen	Hvilket beløb forventer du at kunne låne?	Angiv dine betingelser mht. renter og tilbagebetaling mv.

Opgave 22.16 Hvad er forskellen på lån og ejerkapital? Tag udgangspunkt i figur 22.1.

Opgave 22.17 Tag udgangspunkt i tabel 22.1.

- Forklar sammenhængen mellem renter og risiko.
- Forklar, hvilke typer af lån pengeinstitutter (banker og sparekasser) yder til entreprenører: Hvilken risiko og hvilken rente?

Opgave 22.18 Ledelsesteam.

- Forklar, hvem et ledelsesteam består af i en nystartet virksomhed.
- Kan et ledelsesteam bestå af bare en person?
- Hvorfor bliver et ledelsesteams beskrivelse af, hvorfor og hvordan de er kvalificeret og kompetente til at starte og drive en virksomhed, sammenlignet med en jobansøgning?
- I kapitel 11 om vurdering af forretningsideer påstår en entreprenør-

OPGAVER KAPITEL 22

skabsforsker, at der er 5 faktorer, som er vigtige, når man vurderer en forretningside:

1. Ledelsesteam
2. Ledelsesteam
3. Ledelsesteam
4. Ledelsesteam
5. Forretningsideen

Diskuter denne påstand.

Opgave 22.19 Ulrik Wilbæk inddeler talenter i 4 grupper.

1. Kan og vil
2. Kan og vil måske
3. Kan måske og vil
4. Kan måske og vil måske

- Ulrik Wilbæk peger på, at gruppe 1 er klart interessant i udvælgelse af talenter indenfor sportsverdenen. Det samme er gruppe 3. Diskuter om erfaringerne med talentudvikling kan overføres til entreprenørskabsteam, herunder om det er gruppe 1 og især gruppe 3 man skal satse på?
- Det bliver påstået, at når et ledelsesteam søger penge hos fx en bank, er banken meget interesseret i ledelsesteamets kompetencer og erfaringer. Hvis du skulle hjælpe en bank med at vurdere en henvendelse om at opnå finansiering, ville du så kunne bruge Wilbæks opfattelse af sportstalenter?

Opgave 22.20 Der er nogle som påstår, at en forretningsplan i sig selv ikke er noget værd for en nystartet virksomhed, men at det er "rejsen" og "processen" med systematisk at gennemtænke de forskellige elementer i forretningsplanen, der har værdi. Diskuter påstanden.

Opgave 22.21 Hvad er den vigtigste del af en forretningsplan for investorer?

Opgave 22.22 Diskuter hvilke risici der er ved at låne penge fra 3 F'ere.

OPGAVER KAPITEL 23

- Opgave 23.1** Hvad betyder begrebet intraprenørskab? Forklar, hvordan intraprenørskabsbegrebet er relateret til figur 2.4 om entreprenørskabsfeltet i kapitel 2.
- Opgave 23.2** Hvem tager initiativet til entreprenørskab i top down- og bottom up-processer?
- Opgave 23.3** Beskriv og forklar forskellen på topledere, mellemedere og medarbejdere i figur 23.1 i bogen ud fra deres formelle ledelsesbeføjelser.
- Opgave 23.4** Forklar, hvordan top down- og bottom up-processer er relateret til ”mennesker og organisation” i pentathlon-modellen.
- Opgave 23.5** Figur 23.2 illustrerer forskellen på ”udforskning” (exploration) og ”udnyttelse” (exploitation).
- Beskriv, hvilke innovative aktiviteter i case 2.1 om Quilts of Denmark der er henholdsvis ”udforskning” og ”udnyttelse”. Begrund dit svar.
 - Beskriv, hvilke innovative aktiviteter i eksempel 22.1 om Jans og Pias cykelværksted og -butik, kapitel 22, der er henholdsvis ”udforskning” og ”udnyttelse”. Begrund dit svar.
- Opgave 23.6** I tabel 4.3 i bogen er beskrevet forskellige niveauer for innovationshøjde ved produkter og services.
- Hvilke af de nævnte niveauer i tabel 4.3 omfatter ”udforskning”? Hvilket er det laveste niveau for udforskning og hvorfor?
 - Hvilke af de nævnte niveauer i tabel 4.3 omfatter ”udnyttelse”? Hvilket er det højeste niveau for udnyttelse og hvorfor?
- Opgave 23.7** I case 23.1 i bogen gør virksomhederne i harddiskbranchen tilsyneladende alt det rigtige: De følger en markedsstrategisk plan (se det strategiske perspektiv i figur 2.6 og outside in-strategien i kapitel 18), og de har en brugerorienteret tilgang til innovation (se kapitel 10 om brugerdreven innovation) ved, at de følger deres kunder tæt. Alligevel går det galt for mange virksomheder ved, at de ikke er i stand til at følge med i de diskontinuerte skift i teknologi.
- Forklar, hvorfor virksomhederne, som er teknologi- og markedsledere i harddiskbranchen i en periode, har så svært ved at

omstille sig til den eller de følgende perioder? Præcis hvad gør disse virksomheder forkert?

- b. Hvad vil du foreslå, at virksomhederne kan gøre for at kunne håndtere "udforskning" af nye diskontinuerte muligheder skabt af teknologi mv.?

Opgave 23.8 Relater skelnen mellem administrativ og entreprenant ledelse i figur 23.3 til begreberne "udnyttelse" og "udforskning" samt "inkrementel" og "radikal" innovation.

Opgave 23.9 Beskriv, hvorfor administrativ ledelse og entreprenant ledelse i figur 23.3 i samme organisation ofte opleves som "hund" og "kat". Hvorfor har de to typer af innovationsledelse svært ved at eksistere side om side i en organisation?

Opgave 23.10 Figur 23.4 i bogen viser, at en ny virksomhed er præget af entreprenant ledelse og en veletableret virksomhed er præget af administrativ ledelse.

- a. Find et eksempel på en nystartet virksomhed og beskriv, i hvilken grad den passer med entreprenant ledelse beskrevet i figur 23.3.
- b. Find et eksempel på en veletableret virksomhed og beskriv, i hvilken grad den passer med den administrative ledelse beskrevet i figur 23.3.

Opgave 23.11 Forklar begrebet effektivitet. Beskriv effektivitet med et eksempel.

Opgave 23.12 Forklar begrebet efficiens. Beskriv efficiens med et eksempel.

Opgave 23.13 Kapitel 10 handler om brugerdreven innovation. Handler brugerdreven innovation mest om effektivitet eller efficiens? Begrund dit svar.

Opgave 23.14 Tag udgangspunkt i kantinen på din uddannelsesinstitution.

- a. Giv tre eksempler på, hvordan kantinen kan blive mere effektiv i sit vareudbud.
- b. Giv tre eksempler på, hvordan kantinen kan blive mere efficient i deres måde at indkøbe, tilberede og servere mad på og i sin oprydning og rengøring af køkken mv.

Opgave 23.15 I figur 23.5 i bogen er Greiners fasemodel for vækst vist.

- a. Forklar, hvad der menes med evolution og revolution i figuren?
- b. Forklar, hvorfor løsningen på en ledelseskriser i en fase rummer kimen til kriser i den næste fase.

- c. Beskriv, hvad der foregår i kreativitetsfasen. Beskriv og forklar, hvorfor der opstår en krise i kreativitetsfasen. Hvorfor er lederskab et svar på krisen?
- d. Beskriv, hvad der foregår i styringsfasen. Beskriv og forklar, hvorfor der opstår en krise i styringsfasen? Hvorfor er autonomi et svar på krisen i styringsfasen?
- e. Beskriv, hvad der foregår i delegeringsfasen. Beskriv og forklar, hvorfor der opstår en krise i delegeringsfasen. Hvorfor er kontrol et svar på krisen i delegeringsfasen?
- f. Beskriv, hvad der foregår i koordineringsfasen. Beskriv og forklar, hvorfor der opstår en krise i koordineringsfasen. Hvorfor er bureaukrati et svar på krisen i koordineringsfasen?
- g. Beskriv, hvad der foregår i samarbejdsfasen. Forklar, hvorfor det er vanskeligt at beskrive, hvilke kriser der kan opstå i samarbejdsfasen. Kan du pege på en fase, som afløser samarbejdsfasen?

Opgave 23.17 Figur 23.6 i bogen opstiller 2 hypoteser, som sammenfatter udfordringerne for henholdsvis entreprenører og intraprenører.

- a. Hvad betyder rutiner? Giv et eksempel på en rutine.
- b. Forklar, hvad det betyder, at entreprenører organiserer sig for at etablere rutiner? Giv et eksempel på, hvilke rutiner entreprenører etablerer.
- c. Forklar, hvad det betyder, at intraprenører organiserer sig for at bryde ud af etablerede rutiner. Giv et eksempel på, hvordan en etableret virksomhed har innoveret ved at bryde ud af virksomhedens etablerede rutiner.

Opgave 23.18 Find et eksempel på en virksomhed, som ikke er fulgt med den teknologiske forandring.

OPGAVER KAPITEL 24

Opgave 24.1 Hvad er formålet med en organisation?

Opgave 24.2 Beskriv og forklar faserne ”optø”, ”forandre” og ”fastfryse” i figur 24.1.

Opgave 24.3 Giv et eksempel på en organisation, som er blevet forandret for nylig og beskriv i hvilken grad, begreberne ”optø”, ”forandre” og ”fastfryse” kan anvendes til at forklare forandringen.

Opgave 24.4 Forskeren Moss Kanter har identificeret 4 opgaver, som en organisation skal løse i forbindelse med en innovation:

1. Ideskabelse
2. Opbygning af koalitioner
3. Realisering af ide
4. Overførsel eller diffusion

Lav en tegning, hvor du placerer de 4 opgaver i forhold til innovationstragten's faser, som er beskrevet i figur 2.1 i kapitel 2.

Opgave 24.5 Ideskabelseskonkurrence.

Holdet skal etablere grupper på 4-5 personer.

Grupperne skal konkurrere om at finde flest mulige relevante teorier, figurer, modeller eller beskrivelser af, hvordan man kan skabe ideer i bogen.

Man får et point for hver reference til en teori mv., som kan bruges til ideskabelse. Man må gerne bruge bogen!

Hver reference skal rumme en henvisning til:

1. Figur eller tabelnummer, navn og side.
2. Hvis det er beskrivelse af tekst, så skal sidetal og overskrift på afsnit angives. I har 10 minutter til øvelsen.

2 grupper går sammen. Den gruppe med flest forslag bliver kontrolleret af den gruppe med færrest forslag (underviseren afgør tvivlsspørgsmål).

Opgave 24.6 Ud fra besvarelsen af opgave 24.7 skal I lave en liste på tavlen eller i et fælles dokument over alle grupper's forslag til teorier, figurer, modeller mv. om ideskabelse.

Moss Kanter argumenterer for, at tæt kontakt til brugernes behov er væsentlig for at få ideer. Beskriv hvilke teorier på listen, som især er velegnet til at beskrive kontakt til brugerne og dermed at forstå brugernes behov. Lav en ny liste med disse teorier om tæt kontakt til brugerne.

- Opgave 24.7** Moss Kanter argumenterer også for, at "befrugtning på tværs" er væsentlig. Forklar, med udgangspunkt i figur 12.5 om åben innovation, hvordan en organisation kan være åben overfor inspiration på tværs.
- Opgave 24.8** Find en oversigt over hele din uddannelse og beskriv hvilke fag som rummer mulighed for faglig befrugtning på tværs (det skal være fag, som rummer elementer fra mere end et fag eller lægger op til tværfagligt samarbejde). Hvor mange fag på din uddannelse lever op til kravet om befrugtning på tværs?
- Opgave 24.9** Moss Kanter taler også om "strukturel integration" i en organisation. Forklar, hvad der menes med "strukturel integration". Beskriv, hvordan matrix-organisationer kan skabe strukturel integration. Giv et eksempel på en matrix-organisation.
- Opgave 24.10** Moss Kanter taler også om, at "brede" jobs skaber flere ideer sammenlignet med "smalle" jobs. Find, indenfor et fagområde (fx innovation eller produktudvikling) et eksempel på:
- En jobannonce med brede jobkrav
 - En jobannonce med smalle jobkrav
- Lav en beskrivelse og sammenligning af jobkravene i de to fundne annoncer og forklar, ud fra beskrivelsen, hvad der menes med "brede" og "smalle" jobkrav i de valgte jobannoncer.
- Opgave 24.11** Denne opgave handler om organisatorisk forventning om innovation. Hvordan tager ledelsen på din skole imod nye ideer?
- Har du nogensinde præsenteret en ide for din skoles ledelse? Du kan tage udgangspunkt i, hvordan de har modtaget og behandlet en ide fra det seneste år fra eleverne eller elevrådet. Hvis du ikke kan finde et eksempel, så kan holdet prøve at formulere og indsende en ide til noget, de ønsker ændret. På hvilken måde modtager skolens ledelse ideen? Er de positive, neutrale eller negative, når de modtager, behandler eller giver svar på ideen?
- Opgave 24.12** Hvilken betydning har det, hvordan en ledelse tager imod en ide? Find 3 personer på holdet som hver har en god ide de brænder for. Det skal være en ide til at forbedre noget på din uddannelsesinstitution.

Send de 3 personer uden for klassen, så de kan forberede fremlæggelse af deres ide for holdet.

Dan en gruppe på 3 personer, som skal repræsentere "ledelsen af skolen".

Den første ideperson: "Skolens ledelse" skal give meget positiv og konstruktiv feedback på ideen. Idepersonen skal støtte at ideen bliver realiseret og de skal aktivt støtte med fx penge og tid.

Den anden ideperson: "Skolens ledelse" skal modtage ideen neutralt, dvs. høfligt og formelt give respons på ideen uden at være for eller imod.

Den tredje ideperson: "Skolens ledelse" skal være direkte negative overfor ideen. De skal ikke støtte ideen, de skal kun komme med negative kommentarer, som sår tvivl om ideen, og som direkte kritiserer ideen.

Resten af holdet tager notater om reaktionen hos de 3 personer, som præsenterer ideerne.

5 min. pr. ideperson til fremlæggelse af ideen samt til at få kommentarer fra "skolens ledelse".

Diskuter og reflekter samlet på holdet over hvilken effekt henholdsvis en positiv, en neutral og en negativ holdning og indstilling hos en ledelse har på skabelse og udvikling af ideer blandt medarbejdere i en organisation.

Opgave 24.13 Moss Kanter taler om magtredskaber baseret på 3 typer af input/markeder.

Opgaven er at danne en gruppe, som kommer med en ide til en fest, som opnår støtte fra et flertal af grupper på holdet.

Trin i udførsel	Opgave	Tid	Kommentar
1	I skal danne grupper på holdet med 3-5 personer. Opgaven er at hele holdet planlægger at holde en fest.		
2	Hver af grupperne skal arbejde med at formulere en ny, anderledes og innovativ ide til en fest, fx over et bestemt tema, og også noget om, hvor, hvornår og hvordan festen skal holdes osv.	10 min.	
3	Grupperne skal hver kort præsentere deres ide til en fest for resten af holdet.	3 min. pr. gruppe	
4	Grupperne kan nu forhandle med hinanden om støtte til deres ide. Det er helt op til den enkelte gruppe, hvordan man ønsker at forhandle med de andre grupper. I denne runde må man ikke støtte sin egen ide ved afstemningen. De forskellige grupper skriver deres hovedbegrundelse for at støtte en bestemt ide ned.	10 min.	
5	De 2 grupper med flest stemmer forhandler nu med resten af grupperne om støtte til deres festide. Igen er det helt op til den enkelte gruppe hvordan de vil forhandle med de andre grupper. I denne runde må man gerne støtte sin egen ide ved afstemningen. De forskellige grupper skriver igen deres hovedbegrundelse for at støtte en bestemt ide ned.	10 min.	Hvis der er 3 eller flere grupper med det samme antal stemmer, så trækkes der lod, så der er 2 grupper tilbage.
6	I lærebogen tales der om 3 markeder for varer/input nemlig: <ul style="list-style-type: none"> • Information • Ressourcer • Støtte Og i forlængelse heraf om <ul style="list-style-type: none"> • ”markedsplads for ideer” (information) • ”Økonomisk markedsplads” (ressourcer) • ”Politisk markedsplads” (støtte) <p>Grupperne skal nu forklare, med udgangspunkt i de begrundelse de har skrevet ned for hvilken ide de valgte at støtte, i hvilken grad deres beslutning hænger sammen med de 3 typer af ”varer” og tre typer af ”markeder” (eller eventuelt nogle helt andre ting)</p>	20 min.	Beskriv de begrundelser, der afgjorde, at grupperne valgte at støtte en bestemt gruppes ide.
	Vinderholdet skal have en præmie. Skal de have lov at afprøve og organisere deres ide ved holdets næste fest?	1 min.	

Opgave 24.14 Moss Kanter taler om opbyggelse af koalitioner som den anden væsentlige opgave for en innovativ organisation. Uden støtte til en innovativ ide, kan ideen ikke realiseres.

Lav en analyse, med udgangspunkt i opgave 24.13, af hvilke typer af koalitioner, der blev etableret mellem grupperne undervejs i processen med at finde en vinder af en fest. Hvad var det for faktorer, som var afgørende for, at vinderholdet opnåede støtte undervejs og for at de andre grupper tabte? Brug begreberne om:

- Markedsplads for ideer (information)
- Økonomisk markedsplads (ressourcer)
- Politisk markedsplads (støtte)

Og diskuter i hvilket omfang disse begreber kan anvendes til at forklare, hvem der opnåede størst og mindst støtte til deres ideer til en fest.

Opgave 24.15 Kommunikationstæthed.

Dan grupper med et nogenlunde lige stort antal personer i hver gruppe dog mindst 8 personer.

Denne øvelse handler om at vise, hvad forskellen er på kommunikationsmønstre i en formel og hierarkisk organisation og i en uformel og ikke-hierarkisk organisation. Hvad betyder ideen for, hvor hurtigt der kan træffes beslutninger i innovative projekter.

Kommunikation i en hierarkisk organisation:

Gruppen sætter sig i en rundkreds på gulvet eller på stole. Underviseren vælger en tilfældig person i gruppen, som får et svært ord samt en forklaring på ordet. Hun/han hvisker ordet og forklaringen til personen til højre for sig, som hvisker ord og forklaring videre til den næste person osv. Man må kun give forklaringen videre én gang. Den sidste person siger ordet højt samt forklaringen på ordet.

Kommunikation i en uformel og ikke-hierarkisk organisation:

Underviseren giver gruppen et lidt svært ord, fx et svært ord fra innovationsbogen. Gruppen får 5 min. til at diskutere, hvad ordet betyder. Det er tilladt at bruge bogen. Derefter tager alle et stykke papir og skriver ordet samt dets betydning ned på papiret.

Beskriv og diskuter, om I oplever en forskel i den hierarkiske og uformelle og ikke-hierarkiske måde at kommunikere på? Hvilken betydning har disse forskelle for, at deltagerne i et innovationsprojekt kan opnå succes i en innovationsproces. Diskuter med udgangspunkt i figur 3.4 (i kapitel 3) om sammenhængen mellem ressourcer, tid og kvalitet.

Opgave 24.16 Fysisk adskillelse. Når en ide skal realiseres, skal der ske en adskillelse mellem team og omverden – i modsætning til innovation i idefasen.

Dan en gruppe på mindst 5 personer. Lav 2 grupper med 2 personer. Der skal være en person med en mobiltelefon i gruppe 2 og den 5. person skal også have en mobiltelefon.

Begge grupper får til opgave at opmåle undervisningslokalet (længde og bredde) samt opmåle alle bordene og placere dem (rimeligt) korrekt på en tegning, så målforholdene overholdes nogenlunde. Hvis man mangler en lineal, må man producere en ved at låne en lineal og lave en i papir eller pap!

Gruppe 1. De to personer skal opmåle lokalet og opmåle borde og placere dem korrekt på et stykke papir. Opgaven lyder på at løse opgaven korrekt og hurtigst muligt.

Gruppe 2. De to personer skal opmåle lokalet, opmåle borde og placere dem korrekt på et stykke papir. Opgaven lyder på at løse opgaven korrekt og hurtigst muligt. MEN, den 5. person skal hele tiden sende sms-beskeder til gruppe 2 med spørgsmål og gruppe 2 skal stoppe med opmåling og besvare hver eneste sms, før de må fortsætter med deres opgave.

Hvilken gruppe er hurtigst til at få løst opgaven? Diskuter i hele gruppen hvilken betydning det har for evnen til at løse opgaven, at man fik arbejdsro i gruppe 1 kontra at man hele tiden blev forstyrret i gruppe 2?

Opgave 24.17 Forklar, hvad forskellen er på ”spejdere”, ”ambassadører” og ”vagter” og hvilken rolle, de hver især spiller i forbindelse med en organisations ”grænseflader” ved realisering af innovative ideer.

Opgave 24.18 Fra hele holdet skal der vælges 9 personer. Vælg 4 personer, som er med i en gruppe og 4 ekstra personer, som sendes ud af lokalet. Den sidste person er mødeleder. De 4 personer i gruppen i lokalet har til opgave at udvikle ideer til forbedring af en cykeltaske til opbevaring og transport af ting. Cykeltasken (eller eventuelt flere tasker) skal være stor nok til at kunne transportere 3 liter mælk, en liter juice, 2 kilo kartofler, en pose gulerødder, et salathoved, en pakke hakket kød, 1 kilo havregryn og et rugbrød. Kom med mindst 3 ideer til en cykeltaske, som kan rumme de nævnte varer. Gruppen har 10 min. til opgaven.

Mødelederen skal nu skifte de 4 personer udenfor døren ind i gruppen. Mødelederen bestemmer, hvem der skal udskiftes og hvornår. Det kan fx være efter 2 min., 3 min., 5 min. og 8. min. Opgaven SKAL LØSES indenfor 10 min.

Resten af holdet har til opgave at iagttage processen i gruppen og beskrive hvilken betydning det har, når man udskifter personer i et team undervejs i en innovationsproces.

Opgave 24.19 Flexibilitet. Beskriv, hvad der menes med flexibilitet. Giv et eksempel på flexibilitet ved en opgave, du har løst for nylig.

Opgave 24.20 Balance mellem autonomi og ledelse.

Der skal etableres 2 grupper på 3 personer. Underviseren styrer processen. Resten af holdet er tilskuere og skal iagttage og beskrive, hvad der sker. De 3 grupper sendes uden for døren. En tilfældig valgt gruppe skal komme ind i lokalet.

Gruppe 1's opgave: Få flest mulige ideer til et innovativt produkt på 3 min.

Gruppe 2's opgave: Gruppen vælger en i gruppen til at notere ideer ned på papir. Opgaven er derefter at få flest mulige ideer til, hvad en clips kan anvendes til på 3 min.

Hvilken af grupperne fik flest ideer? Hvilken betydning havde ledelse af gruppe 2 i form af et tema, ”clips”, en organisering i form af hvem der skrev ned for processen med at få ideer?

Opgave 24.21 Transfer og diffusion. Betydning af struktur i grænseflade mellem innovation og implementering.

Denne øvelse handler om at forstå, at ikke blot den innovative del, men også koblingen til de personer eller dele af en organisation, som skal implementere den innovative ide, dvs. omdanne ideen til handling, har stor betydning for, om det bliver en succes.

Find 2 personer på holdet, som er interesseret i og ved meget om it og find en tredje person, som ikke interesserer sig for it og dermed formentlig har en mindre viden om emnet.

Resten af holdet iagttager og beskriver processen.

Den ene person med it-viden bliver i lokalet. De 2 andre personer sendes uden for lokalet.

Holdet aftaler en teknisk it-fornyelse, som den it-vidende person skal fortælle om, og som man med fordel kunne anvende på sin pc'er eller på uddannelsesinstitutionen.

Derefter kommer den person ind i lokalet, som ikke har nogen stor viden om it. Den it-kyndige har 5 min. til at forklare den anden person om, hvorfor det er vigtigt at indføre denne it-forbedring. Derefter skal den ikke-it kyndige afslutningsvis på 1 min. opsummere, hvori den tekniske forbedring består og hvilken nytte, man opnår ved at indføre forbedringen. Personen skal tale til hele holdet med henblik på at overbevise dem.

Derefter kaldes den 2. person ind (den it-kyndige) og seancen gentager sig med 5 min. til forklaring og 1 min. til at gengive forbedring og nytte ved indførelse.

På baggrund af tilskuernes iagttagelser: Hvilken forskel er der på, at den person, som skal implementere en innovativ ide er vidende om og har kendskab til den innovative ide?

Opgave 24.22 Forklar, hvad der menes med "organisatorisk inert" ud fra figur 24.2. Forklar, hvordan rutiner er organisationers måde at "huske på".

Opgave 24.23 Giv et eksempel på organisatorisk inert fra din egen dagligdag. Hvor og hvordan gemmer du dine informationer? Hvilke rutiner har du med hensyn til at gemme data, og har du været ud for begivenheder, som har ændret dine rutiner på dette område?

Opgave 24.24 Den tyske strategiforsker Wilfred Krüger taler om, at den væsentligste udfordring ved en forandring er implementeringen. Han nævner 3 former for barrierer for implementering, nemlig

- Barrierer i hele organisationen
- Ledelsesbarrierer
- Barrierer hos ansatte

Beskriv de 3 former for barrierer. Giv gerne et eksempel på hver af barriererne.

Opgave 24.25 Krüger taler om 4 typer medarbejdere eller afdelinger ved forandringer nemlig fortalere, modstandre, skjulte fortalere og skjulte modstandere. Beskriv de 4 ud fra figur 24.4. Kom med eksempler på de 4 typer.

Opgave 24.26 I figur 24.5 er vist Lewins model over organisationsforandring med faserne ”optø”, ”forandre” og ”fastfryse”.

Forklar indholdet i de 3 faser ud fra beskrivelsen af ”fokus ved implementering” i figur 24.5.

OPGAVER KAPITEL 25

Opgave 25.1 Hvad er et team? Hvor er et team placeret i forhold til pentathlon-modellen?

Opgave 25.2 Hvorfor er det relevant at tage udgangspunkt i et team i forhold til opstart af en ny virksomhed?

- Se en omtale af betydning af et team og betydning for evaluering af en forretningside i afsnit 11.2 i kapitel 11.
- Se betydningen af et team i forhold til at skaffe finansiering til en forretningside i afsnit 22.9 i kapitel 22.

Opgave 25.3 Hvilken rolle spiller et team i et innovationsprojekt?

Opgave 25.4 Teamroller.

Hvad karakteriserer dig? Hvad vil du gerne blive bedre til? Hvad karakteriserer dine teammedlemmer/medlemmer i din gruppe?

Nedenfor er angivet de 9 teamroller, opdelt i tænkeroller, sociale roller og handleroller, beskrevet ved Belbin.

- Giv en vurdering af i hvilken grad de enkelte roller passer på dig her og nu. Sæt X.
- Giv en vurdering af på hvilke punkter (vælg 2 roller) du ønsker at blive bedre. Marker med O.

Vurdering af hvad der karakteriserer dig: sæt X'er. Hvad vil du gerne blive bedre til: Sæt 2 O'er.					
Teamroller	Passer slet ikke Score: 1	Score: 2	Score: 3	Score: 4	Passer fuldstændig Score: 5
Tænkeroller					
Ideperson					
Analysator					
Specialist					
De sociale roller					
Koordinator					
Kontaktskaber					
Formidler					
Handleroller					
Opstarter					
Organisator					
Afslutter					

- Giv en vurdering af dine teammedlemmer (hver teammedlem udfylder det hver for sig selv)
- Sammenlig vurdering af teammedlemmer og diskuter det i teamet.

Lav en vurdering af medlemmerne i dit team/gruppe.

Vurdering af hvad der karakteriserer dine teammedlemmer: Teammedlem 1: Navn:.....Bedøm og skriv initialer ud for de 9 team-roller Teammedlem 2: Navn:.....Bedøm og skriv initialer ud for de 9 team-roller Teammedlem 3: Navn:.....Bedøm og skriv initialer ud for de 9 team-roller Teammedlem 4: Navn:.....Bedøm og skriv initialer ud for de 9 team-roller Teammedlem 5: Navn:.....Bedøm og skriv initialer ud for de 9 team-roller Teammedlem 6: Navn:.....Bedøm og skriv initialer ud for de 9 team-roller					
Teamroller	Passer slet ikke				Passer fuldstændig
Tænkeroller					
Ideperson					
Analysator					
Specialist					
De sociale roller					
Koordinator					
Kontaktskaber					
Formidler					
Handleroller					
Opstarter					
Organisator					
Afslutter					

Vis jeres vurderinger i skemaet til hinanden og diskuter med medlemmerne i din gruppe i hvilken grad, I deler samme opfattelse. Brug især tid på at diskutere de vurderinger i er ret enige om, og de vurderinger i er ret uenige om.

Opgave 25.5 Belbin påstår, at et team er bedst til at løse en opgave, fx en innovationsaktivitet eller entreprenøraktivitet, hvis alle grupperoller er repræsenteret i teamet eller er rimeligt dækket.

Teamroller	Passer slet ikke Score: 1	Score: 2	Score: 3	Score: 4	Passer fuldstændig Score: 5
Producent					
Administrator					
Entreprenør					
Integrator					

- Diskuter, med udgangspunkt i figur 25.1 og de udfyldte skemaer fra opgave 25.4 hvordan dit team kan udfylde alle roller – også de roller teamet er svage på?

Opgave 25.6 Adize's ledelsesroller

- Giv en vurdering af i hvilken grad de enkelte roller passer på dig her og nu. Sæt X.
- Giv en vurdering af dine teammedlemmer (hver teammedlem udfylder det hver for sig selv)
- Sammenlig vurdering af teammedlemmer og diskuter det i teamet.

Opgave 25.7 Kompetencer og viden i team og adgang til kompetencer og viden i teamets netværk

	Navn på teammedlem: Kompetencer og viden:	Team medlem 1	Team medlem 2	Team medlem 3	Team medlem 4	Eksternt/ netværk Angiv navn mm. + ressource/ kompetence
1 Pain Hvilken pain? Størrelse af pain	Har viden om og kan beskrive specifikke behov, ønsker og problemer hos valgt målgruppe					
	Har viden om hvilken pris, kunder i målmarkedet er villige til at betale for enhed af produkt/service					
2 Value proposition Match Kompetence til at Udvikle produkt eller service	Viden om, i hvilken grad produkt/service og tilhørende nytte matcher kundens specifikke pain					
	Har viden om og adgang til relevante kompetencer til at udvikle/ færdigudvikle produkt/ service?					
3 Jury Hvem er jury? Jury's placering i forsyningskæde	Specifik viden om hvem der er juryen? Hvis juryen består af flere personer/virksomheder så beskriv hver enkelt					
	Viden om hvilken placering hver jury har i forsyningskæden, hvilken pain hver jury har og hvordan de hver især får nytte af produkt/service					
4 Netværk	Har evne til at skabe relevante kontakter i netværket					
5 Ledelse af opstarts-virksomhed Etablering af ny virksomhed Ledelse af ny virksomhed	Har viden om hvordan en ny virksomhed, som understøtter og matcher forretningsideen, etableres					
	Har evner og erfaringer med at lede en ny virksomhed					

6 Salg, marketing og konkurrenter	Har viden om hvordan produkt eller service differentierer sig fra konkurrenter og dermed kan markedsføres overfor målmarked					
Differentiering	Har kendskab til de vigtigste og tætteste konkurrenter og deres produkter/services					
Konkurrenter	Har kendskab til relevante distributionskanaler/ distributører					
Distributionskanaler						
7 Forretningsmodel	Har en klar forståelse for hvilken forretningsmodel, virksomheden bygger på (bl.a. hvor virksomhedens væsentligste indtægter kommer fra)					
8 Drift og økonomisk styring	Har viden om og erfaring med arbejdsgange/ arbejdsproces ved produktion af produkt/service					
Arbejdsgange og arbejdsproces	Har viden om, hvordan man styrer økonomien i en virksomhed (fx udskrifter fakturaer, bogholderi, likviditetsstyring, udbetaling af løn, budgettering og opfølgning)					
Økonomistyring						
9 Jura	Har kendskab til relevant jura, som er afgørende for etablering og drift af virksomhed					
10 Finansiering	Har viden om og adgang til finansiering af virksomhed i opstarts- og driftsfasen					
Driftskapitel	Har viden om og adgang til finansiering af vækst gennem fx venturekapital eller lign.					
Vækst						
11 Andet						

Kompetence- og vidensniveau:

5 = Professionel kompetence. Har prøvet det mange gange og ved præcis, hvordan det skal gøres.

4 = God kompetence. Har prøvet det flere gange og ved, hvordan det skal gøres.

3 = Nogen kompetence. Har prøvet det, eller noget lignende, og/eller har en rimelig viden om, hvordan det skal gøres.

2 = Kender konkrete kilder til relevant viden. Man har en viden om, hvad man søger og specifik ide om, hvor man kan skaffe relevant viden.

1 = Ide til søgning af viden. Har en ide om, hvor man kan søge viden om dette.

0 = Ingen kompetence. Har ingen konkrete kompetencer, erfaringer og viden/ved ikke, hvordan det skal gribes an.

Spørgsmål:

- Hvilke kompetencer har du og de andre gruppemedlemmer i dit team? Angiv med tallene 0-5 hvor god du er til hver enkelt kompetence.
- Kender du de andre teammedlemmer nogenlunde, kan du også angive, hvor gode de er til hver kompetence. Hvis du er i tvivl om hvilken værdi, du skal give, så angiv den laveste, du har overvejet.
- Sammenlign med de andre gruppemedlemmer. Ved de kompetencer, hvor gruppen samlet har en score på 2 eller under skal man angive, hvor man kan få hjælp fra sit netværk. Angiv helst med konkret navn mv., hvem gruppen forventer kan hjælpe jer. Hvis I på nogle kompetenceområder ikke kan angive en i jeres netværk, som kan hjælpe jer, så angiv også det.

Opgave 25.8 Edderkop-diagram

Udfyld først hele skemaet for alle de 10 punkter samt for hele gruppen.

Tegn gruppens samlede kompetencer på de 10 områder, fra opgave 25.6, ind i edderkopper-diagrammet nedenfor så teamet får et grafisk overblik. Med gruppens samlede viden og kompetencer menes at man angiver den højeste score i teamet for hvert af de 10 punkter.

Edderkoppe-diagram over teamets samlede kompetencer



- Opgave 25.8** Konflikttrappen. Forklar de 9 trin i konflikttrappen. Har du eksempler på konflikter i gruppearbejde og hvilke trin i konflikttrappen var de på?
- Opgave 25.9** Forklar, hvordan man kan bruge konflikttrappen til at forstå (og dermed måske undgå) at konflikter i gruppen bliver værre.
- Diskuter, hvad gruppen aktivt kan gøre for at konflikter på niveau 1 ikke bliver til niveau 2 konflikter?
 - Diskuter, hvad gruppen aktivt kan gøre for at konflikter på niveau 2 ikke bliver til niveau 3 konflikter?
 - Diskuter, hvad gruppen aktivt kan gøre for at konflikter på niveau 3 ikke bliver til niveau 4 konflikter?
- Opgave 25.10** Er alt det med teams ikke bare besværligt? Diskuter hvorfor et team ikke ligeså godt kan bestå af en enkelt person. Så er det lettere at blive enig (med sig selv) og ikke nogen i gruppen man ender i en konflikt med.
- Opgave 25.11** Man ved fra forskning, at virksomheder, der er startet og drevet af teams, generelt klarer sig bedre end virksomheder, der er startet og drevet af en enkelt person. Diskuter mulige forklaringer på dette ud fra figur 25.1.

OPGAVER KAPITEL 26

- Opgave 26.1** Forklar, hvad begrebet velstand betyder.
- Opgave 26.2** Beskriv og forklar udviklingen i Danmarks ”velstand” i tabel 26.1.
- Opgave 26.3** Forklar, hvorfor velstanden målt ved bruttonationalproduktet kan sammenlignes på tværs af lande, når den opgøres pr. indbygger.
- Opgave 26.4** Kan man sige noget om fordeling af velstand blandt rige og fattige i et land eller globalt ved udregning af et gennemsnit som vist i tabel 26.1?
- Opgave 26.5** Forklar, hvordan %-tallene i tabel 26.2 er beregnet ud fra tabel 26.1. hvad fortæller tallene i tabel 26.1 om velstand?
- Opgave 26.6** Brug bruttonationalprodukt-tallene i tabel 26.3 og find de 3 rigeste og 3 fattigste lande for alle årene.

	Rigeste lande			Fattigste lande		
	1	2	3	1	2	3
1820						
1870						
1900						
1913						
1950						
1973						
1992						
2008						

- Hvilke lande er nævnt flest gange blandt de rige lande?
 - Hvilke lande er nævnt flest gange blandt de fattige lande?
- Opgave 26.7** Brug de senest tilgængelige opgørelser over bruttonationalprodukt og finde de 5 rigeste og 5 fattigste lande. Find de nyeste tal om bruttonationalprodukt på www.cia.gov

- Opgave 26.8** Forklar hver Kondratievs 5 bølger:
1. Vandmekanisering af industrien.
 2. Dampdrevet mekanisering af industri og transport.
 3. Elektrificering af industri, transport og hjem.
 4. Motorisering af transport, privatøkonomi og krig.
 5. Computerisering af hele økonomien.
- Opgave 26.9** Diskuter hvilke af de 3 forklaringer på innovation fra Sundbo, (entreprenørforklaring, teknologi-økonomisk forklaring, markedsstrategisk forklaring) figur 2.6, som passer bedst på Kondratievs lange bølger i økonomien.
- Opgave 26.10** Diskuter, om de forklaringer, der ligger bag hver af de 5 bølger går på "tværs" af de 5 bølger dvs. er generelle for bølgerne fra 1780 til i dag.
- Opgave 26.11** I figur 26.1.1 i bogen er vist en række faktorer, som påvirker den globale konkurrenceevne. I tabel 26.3 er vist en inddeling af lande efter deres velstand. Beskriv og forklar med udgangspunkt i figur 26.1 og tabel 26.5, hvilken rolle innovation spiller for faktordrevne-, effektivitetsdrevne- og innovationsdrevne økonomier.
- Opgave 26.12** Hvilken type økonomi i figur 26.1 hører Danmark til? Begrund dit svar.
- Opgave 26.13** Find 3 eksempler på lande, som ikke er nævnt i tabel 26.3, med henholdsvis faktor-, effektivitets- og innovationsdrevne økonomier. Find de nyeste tal om bruttonationalprodukt på www.cia.gov
- Opgave 26.14** I hvilken type økonomi/fase vil du placere lande med bruttonationalprodukt mellem de angivne intervaller i tabel 26.5?
- Opgave 26.15** Man kan måle innovation og entreprenørskab ud fra input, proces og output. Forklar forskellen på input, proces og output i figur 26.2 i bogen. Giv eksempler på input, proces og output.
- Opgave 26.16** Hvilken slags måling af innovation viser forskning og udvikling som procentdel af bruttonationalprodukt i tabel 26.1? Hvor er Danmark placeret i forhold til gennemsnittet i EU?

- Opgave 26.17** Find tal for bruttonationalprodukt for alle EU-lande. Du kan finde relevante informationer ved at søge på internettet under "eurostat" og herved bl.a. finde økonomiske indikatorer for medlemslandene.
- Opgave 26.18** Lav en liste over hvilke indikatorer for input til innovation, du kan finde i publikation fra "eurostat". Diskuter, hvilke indikatorer der er bedst til at beskrive den innovative indsats i et land.
- Opgave 26.19** Patenter er en indikator på proces. Brug publikationen fra "eurostat" til at beskrive, hvilke 5 lande i EU, der har det laveste antal patenter pr. indbygger, og hvilke 5 lande, der har det højeste antal patenter pr. indbygger. Undersøg, om der er en sammenhæng mellem størrelse af input i form af, hvor stor en andel af bruttonationalprodukt, der anvendes på forskning og udvikling og omfanget af patenter pr. indbygger.
- Opgave 26.20** Tabel 26.3 i bogen viser entreprenante aktiviteter i den tidlige fase, et såkaldt TEA-indeks. Der er vist TEA-indeks for de lande, som er med i GEM-undersøgelsen. Hvor er Danmark placeret i forhold til alle lande og i forhold til innovationsdrevne økonomier mht. TEA?
- Opgave 26.21** Man kan skelne mellem "nødvendighedsdreven entreprenørskab" og "mulighedsdreven entreprenørskab". Nødvendighedsdreven entreprenørskab handler om, at man ikke kan få et job, og pga. ingen eller ringe hjælp ved arbejdsløshed skal man selv skaffe sig en indkomst. Mulighedsdreven entreprenørskab handler om, at man vælger at blive entreprenør ud fra en forretningsmulighed. Beskriv og diskuter TEA-indekset for faktordrevne økonomier, effektivitetsdrevne økonomier og innovationsdrevne økonomier. Inddrag evt. figur 6.2.
- Opgave 26.22** Hvad kan virksomheder i lande med en lav teknologi og markedsposition gøre for at udarbejde en teknologi catch-up? Diskuter de 5 faser i tabel 26.7. Find eksempler på virksomheder fra alle 5 faser.
- Opgave 26.23** Man kan skelne mellem simple sammenhænge og komplekse sammenhænge. Simple sammenhænge er, når nogle faktorer helt klart og entydigt påvirker andre faktorer. Eksempelvis hvis omfanget af innovation utvetydigt påvirkes af bestemte faktorer. Komplekse faktorer er, når nogle faktorer, sammen med andre faktorer på en

mindre gennemskuelig måde, påvirker fx innovation. Diskuter, om de centrale modeller og teorier i dette kapitel (tabel 26.4 Kondratiev-bølger, figur 26.1 Global konkurrence indeks, figur 26.7 teknologistrategier for efternøglervirksomheder) er præget af "simple" eller "komplekse" sammenhænge?