

# INNOVATION

ENTREPRENØRSKAB OG INTRAPRENØRSKAB  
EN GRUNDBOG

Kristian Philipsen

Nyt Teknisk Forlag

## **Innovation. Entreprenørskab og intraprenørskab**

1. udgave, 1. oplag 2012

© Nyt Teknisk Forlag 2012

Forlagsredaktør: Heidi Kølle Andersen, [hka@nyttf.dk](mailto:hka@nyttf.dk)

Omslag: Charlotte Eltang

Grafisk tilrettelæggelse og dtp: Charlotte Eltang og Dorthe Møller

Tak for lån af billeder og tilladelser i øvrigt til

Baisikeli, Den Fynske Landsby, Just Eat, LEGO Koncern, Quilts of Denmark

ISBN: 978-87-571-3279-3 (e-bog)

ISBN: 978-87-571-3264-9 (e-bog, særudgave)

Bogens hjemmeside: [www.nyttf.dk/innovation](http://www.nyttf.dk/innovation)

Bogen er sat med Minion Pro og Futura

Alle rettigheder ifølge gældende lov om ophavsret forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må ikke finde sted.

Nyt Teknisk Forlag

Vigerslev Allé 18

2500 Valby

[info@nyttf.dk](mailto:info@nyttf.dk)

[www.nyttf.dk](http://www.nyttf.dk)

Ekspedition: Erhvervsskolernes Forlag, +45 63 15 17 00

# FORORD

Formålet med denne bog har været at skrive en lærebog til fagområderne innovation, entreprenørskab og intraprenørskab. Bogen er skrevet med henblik på faget Innovation B i gymnasiet, men kan med sin karakter af en grundbog også anvendes på andre studier inden for disse fagområder, fx bachelorstudier, professionsbachelorstudier eller markedsføringsøkonomuddannelser.

Bogen var ikke blevet til uden hjælp fra en lang række personer. Først og fremmest en tak til min kone Britt og vores børn Ditte og Thomas for tålmodigt at have set bogen tage form, mens jeg har siddet mange timer med fingrene på tastaturet og næsen begravet i bøger og artikler.

Startskuddet til bogens tilblivelse faldt en dag i efteråret 2003, hvor jeg blev kontaktet af Undervisningsministeriets dengang helt nye fagkonsulent for innovation, Anette Lind. Anledningen var et ønske om at etablere en læreplansgruppe for det nye fag innovation C i forbindelse med gymnasie-reformen. Det endte med, at jeg ikke blot deltog i læreplansgruppen for innovation C, men også kom til at stå for tilrettelæggelsen og afholdelsen af efteruddannelsen i faget til undervisere fra handelsgymnasier, tekniske gymnasier og almene gymnasier.

Gennem mit arbejde som lektor på Syddansk Universitet, Campus Kolding, har jeg haft rig lejlighed til at afprøve en hel del teorier og øvelser fra bogen qua min undervisning i fag om innovation og entreprenørskab. Det gælder på bacheloruddannelsen HA i entreprenørskab og innovation, kandidatuddannelsen Designledelse, cand. merc.-linjerne Styring og ledelse og International virksomhedsudvikling samt bachelorstudiet Design- og kulturøkonomi. En stor tak til alle, studerende som gymnasieundervisere, for tålmodigt at have deltaget i afprøvningen af en lang række teorier, cases og værktøjer og for gode diskussioner og feedback.

I 2009 besluttede Undervisningsministeriet at nedsætte et læreplansudvalg for innovation B, dvs. et mere omfattende fag end innovation C. Jeg var så heldig også at blive involveret i dette læreplansarbejde, og i forlængelse heraf besluttede jeg at skrive en grundig lærebog, som integrerede væsentlige faglige elementer fra fagområderne innovation, entreprenørskab og intraprenørskab. En række kolleger fra det institut, hvor jeg er ansat – Institut for Entreprenørskab og relationsledelse – har kommenteret på bogen undervejs – en stor tak til jer alle.

Selvom jeg har anstrengt mig for at få det faglige indhold til at hænge ordentligt sammen, og redaktøren på bogen ihærdigt har forsøgt at få sproget gjort læsbart, kan bogen uden tvivl forbedres. Ris, ros og forslag til forbedringer er meget velkomne kære læser; jeg kan kontaktes gennem forlaget.

Der er udarbejdet opgaver til hvert kapitel.

Du finder dem på:

[www.nyttf.dk/innovation](http://www.nyttf.dk/innovation)

Mange af bogens teorier og modeller er desuden direkte anvendelige i praksis.

God læselyst! Jeg håber, bogen vil vise sig velegnet i undervisningen og give inspiration og lyst til at arbejde videre med innovation og entreprenørskab.

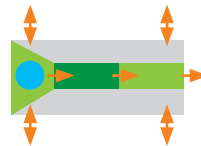
Kristian Philipsen

Ribe, nov. 2011

# LÆSEVEJLEDNING

Den bog, du nu sidder med i hånden, er skrevet, så den kan læses på mange forskellige måder. Jeg vil naturligvis foreslå, at du læser bogen kronologisk for at få det fulde udbytte og en god og sammenhængende indsigt i indholdet i de enkelte kapitler. Men jeg ved også, at det er en stor og omfattende bog, og måske har du ikke tid til eller brug for at læse det hele. Du kan derfor også læse bogen på andre måder:

- Du kan læse indholdsfortegnelsen og få et overblik over bogen.
- Du kan læse den indledende boks og opsummeringen i hvert kapitel. Det giver dig et hurtigt overblik over, hvad kapitlet handler om.
- Du kan læse nogle af hovedbudskaberne i bogen ved kun at læse figurerne og tabellerne. Drop alle ordene. Rigtig mange af de centrale budskaber kan du læse ud fra figurer og tabeller.
- Du kan læse casene og eksemplerne. Casene er med, fordi de ofte gør, at man kan huske teorierne bedre.
- Du kan læse casene som illustrationer af teori og derigennem få en bedre forståelse af både teori og cases. Har du problemer med at forstå noget af teorien, kan det være en fordel først at læse en case eller et eksempel og derefter den tilhørende teori.
- Du kan læse kapitel 2 om bogens hovedmodel, pentathlon-modellen. For hvert kapitel, du derpå læser, kan du tænke over, hvor og hvordan det bidrager til forståelse af hovedmodellen. Pentathlon-modellen finder du som piktogram øverst i højre hjørne i hvert kapitel. Prikken viser hvilken del af modellen, det pågældende kapitel handler om.



- Du kan løse opgaverne til hvert kapitel og derigennem få tænkt over nogle væsentlige begreber og få et billede af, hvad der er vigtigt i hvert kapitel.
- Du kan læse litteraturhenvisningen ved teorier, figurer og modeller, fordi du gerne selv vil læse originalkilden.
- Du kan slå særlige ord og begreber op i stikordsregistret og målrettet lære om deres definition og anvendelse.
- Du er innovativ og finder din helt egen måde at læse og tilegne dig det faglige stof på ...

	<b>FORORD</b> .....	3
	<b>LÆSEVEJLEDNING</b> .....	5
<b>DEL 1</b>	<b>KAPITEL 1</b> Introduktion til innovationsbogen .....	11
<b>INTRODUKTION TIL</b>	Intro til begreberne innovation og entreprenørskab .....	11
<b>INNOVATION OG</b>	Eksempler på forskellige former for innovation .....	12
<b>ENTREPRENØRSKAB</b>	Eksempler på produkt-, service- og procesinnovationer .....	14
	Entreprenør og intraprenør .....	17
	<b>KAPITEL 2</b> Bogens hovedmodeller .....	21
	Casen Quilts of Denmark .....	21
	Innovationstragten og pentathlon-modellen .....	27
	4 former for entreprenørskab .....	32
	3 forklaringer på innovation .....	37
	Bagsiden af medaljen .....	41
<b>DEL 2</b>	<b>KAPITEL 3</b> Usikkerhed som grundvilkår for innovation og entreprenørskab .....	45
<b>GRUNDBEGREBER</b>	Usikkerhed og risiko .....	45
	Faser i et innovationsprojekt .....	46
	3 former for usikkerhed .....	47
	Intern og ekstern usikkerhed .....	50
	Ressourcebinding .....	52
	Sorte svaner og genuin usikkerhed .....	54
	Middelland og Ekstremland .....	56
	Håndtering af usikkerhed – 3 strategier .....	57
	<b>KAPITEL 4</b> Grundbegreber om innovation .....	63
	Schumpeter .....	63
	Invention, innovation og diffusion .....	64
	Radikale og inkrementelle innovationer .....	70
	Grader af innovationshøjde .....	70
	4 P innovationsmodel .....	73
	Innovationscyklus .....	74
	Systemiske og autonome innovationer .....	77
	Henderson og Clark .....	79
	<b>KAPITEL 5</b> Entreprenører og entreprenante processer .....	85
	Forskellige definitioner på entreprenørskab .....	85
	Entreprenørskab som proces .....	87
	Forskellen på iværksætteren og entreprenøren .....	87
	Forskellige betegnelser for entreprenører .....	89
	7 arketyper .....	90
	Entreprenørskab som organisationsdannelsesproces .....	91
	Entreprenørskab og netværk .....	94
	Path dependency og netværks lock in .....	96
	<b>KAPITEL 6</b> Socialt entreprenørskab .....	101
	Socialt entreprenørskab .....	101
	Årsager til socialt entreprenørskab .....	106
	4 former for socialt entreprenørskab .....	110



	Strategilærredet . . . . .	226
	Gittermodel for købernytte . . . . .	227
	<b>KAPITEL 14</b> Udvikling af service . . . . .	231
	Samfundsmæssig betydning af service . . . . .	231
	Forskellen på fysiske produkter og service . . . . .	232
	GAP-servicemodellen og serviceinnovation . . . . .	236
	Blueprint . . . . .	241
	<b>KAPITEL 15</b> Innovation og oplevelsesøkonomi . . . . .	247
	Oplevelsesøkonomi . . . . .	247
	4 typer af oplevelser . . . . .	251
<b>DEL 5</b>	<b>KAPITEL 16</b> Diffusion i brancher . . . . .	257
<b>DIFFUSION</b>	Diffusion . . . . .	257
	Hvad er en adoptant? . . . . .	262
	Hvad fremmer og hæmmer diffusion? . . . . .	264
	Teknologiske S-kurver . . . . .	268
	Gæringsmodellen . . . . .	268
	<b>KAPITEL 17</b> At krydse kløften . . . . .	273
	Diffusion af radikalt nye teknologiske produkter . . . . .	273
	Salg til Det Tidlige Marked . . . . .	280
	Kløften og Bowlingbanen . . . . .	281
	Salg til Tornadoen . . . . .	283
	Salg til Hovedgaden . . . . .	285
	Diffusionsstrategier i introduktionsfasen . . . . .	286
<b>DEL 6</b>	<b>KAPITEL 18</b> Strategi . . . . .	293
<b>INNOVATIONS-</b>	Virksomhedens strategiske arbejde . . . . .	293
<b>STRATEGIER</b>	Planlagt strategi og fremvoksende strategi . . . . .	296
	SWOT . . . . .	299
	Inside out-strategi og VRIO-ramme . . . . .	303
	Outside in-strategi og Porters konkurrencekræfter . . . . .	304
	Konkurrencestrategier . . . . .	306
	Værdikæden . . . . .	307
	<b>KAPITEL 19</b> Innovationsstrategi . . . . .	311
	Vinduesmetaforen . . . . .	311
	Kortere produktlivscyklus og udviklingscyklus . . . . .	313
	Virksomhedens evne til innovation . . . . .	314
	Tilegnelse af økonomisk udbytte fra innovation . . . . .	318
	Teknologileder- og follower-strategier . . . . .	320
	Outside in-innovationsstrategier . . . . .	323
	Hvem får udbytte af innovationen? . . . . .	324
	<b>KAPITEL 20</b> Forretningsmodeller . . . . .	329
	Forretningsmodeller . . . . .	329
	Forretningsmodellens elementer . . . . .	330
	Eksempler på forretningsmodeller . . . . .	337
	<b>KAPITEL 21</b> Immaterielle rettigheder . . . . .	341
	Beskyttelse af innovation . . . . .	341
	Patent . . . . .	342
	Brugsmodel . . . . .	344



	Varemærker . . . . .	344
	Design . . . . .	345
	Ophavsret . . . . .	345
	Strategisk beskyttelse af patenter . . . . .	346
	<b>KAPITEL 22</b> Forretningsplan . . . . .	349
	Formålet med en forretningsplan . . . . .	349
	Indholdet i en forretningsplan . . . . .	351
	At udarbejde en forretningsplan . . . . .	352
	Driftsbudget . . . . .	354
	Etableringsbudget . . . . .	356
	Likviditetsbudget . . . . .	358
	Likviditetsbehov . . . . .	359
	Finansieringsplan . . . . .	359
	Ledelsesteam . . . . .	361
<b>DEL 7 MENNESKER OG ORGANISATION</b>	<b>KAPITEL 23</b> Intraprenørskab . . . . .	365
	Top down og bottom up-processer . . . . .	365
	Udforskning og udnyttelse . . . . .	366
	Forretningsudvikling . . . . .	371
	Administrativ og entreprenant ledelse . . . . .	373
	Greiners fasemodel . . . . .	375
	<b>KAPITEL 24</b> Ændring af organisationer . . . . .	383
	Forandring af organisationer . . . . .	383
	At fremme innovative aktiviteter . . . . .	384
	Ideskabelse . . . . .	385
Opbygning af koalitioner . . . . .	387	
Realisering af ideer . . . . .	389	
Transfer og diffusion . . . . .	391	
Organisatorisk inert . . . . .	392	
Forandring af organisationer . . . . .	394	
Fortalere og modstandere af forandring . . . . .	396	
<b>KAPITEL 25</b> Team og teamroller . . . . .	401	
Team . . . . .	401	
Roller og kompetencer i et team . . . . .	402	
Teamroller i et innovationsprojektforløb . . . . .	404	
Ledelsesroller i et innovationsprojektforløb . . . . .	405	
Kompetencer i team og teamets netværk . . . . .	406	
Konflikttrappe og konfliktløsning i team . . . . .	407	
<b>DEL 8 NATIONALE OMGIVELSER FOR INNOVATION</b>	<b>KAPITEL 26</b> Økonomisk velstand, innovation og entreprenørskab . . . . .	413
	Økonomisk velstand i et historisk perspektiv . . . . .	413
	Kondratievs bølger . . . . .	416
	Økonomisk velstand i et globalt perspektiv . . . . .	419
	Økonomisk velstand og betydningen af innovation og entreprenørskab . . . . .	421
	Afrunding på bogen . . . . .	427
<b>LITTERATURLISTE</b> . . . . .	428	
<b>STIKORD</b> . . . . .	430	