

# Kultur for innovasjon

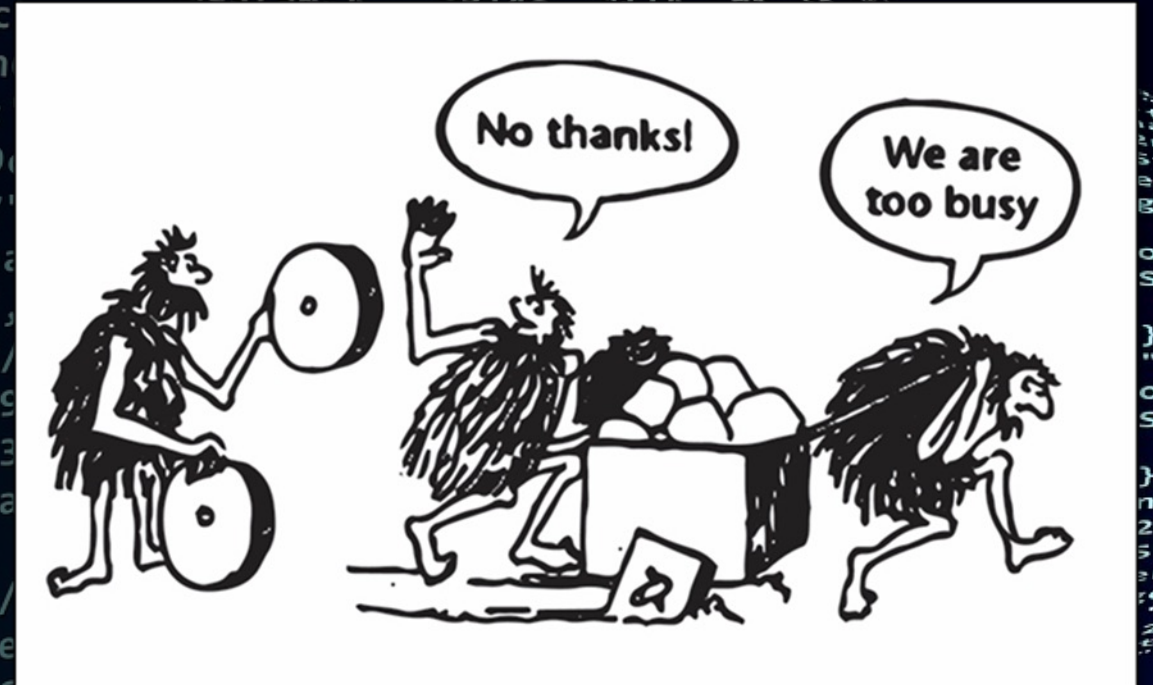
Summit Kvitfjell 1. mars 2024

Peder Inge Furseth

Professor i innovasjon på Handelshøyskolen BI

Furseth Digital

Blogg: [furseth.org](http://furseth.org)



# Innovasjon = å løse et problem



- Løse problemer. Flybransjen; nye konkurrenter: Zoom og Teams.
- Sportsbransjen - tenker den nok på både produkter og tjenester?
- I Norge: kultur for å eie det sportsutstyret man bruker
- Alpint i Europa: Svært mange leier det utstyret de bruker.



Alle ønsker å komme på  
pallen.  
Noen vet hva som kreves.

I valget mellom å arbeide i  
en bedrift som er svak eller  
er sterk i innovasjon,  
ønsker de fleste å arbeide i  
i den mest innovative

Men hvordan skal vi komme dit?

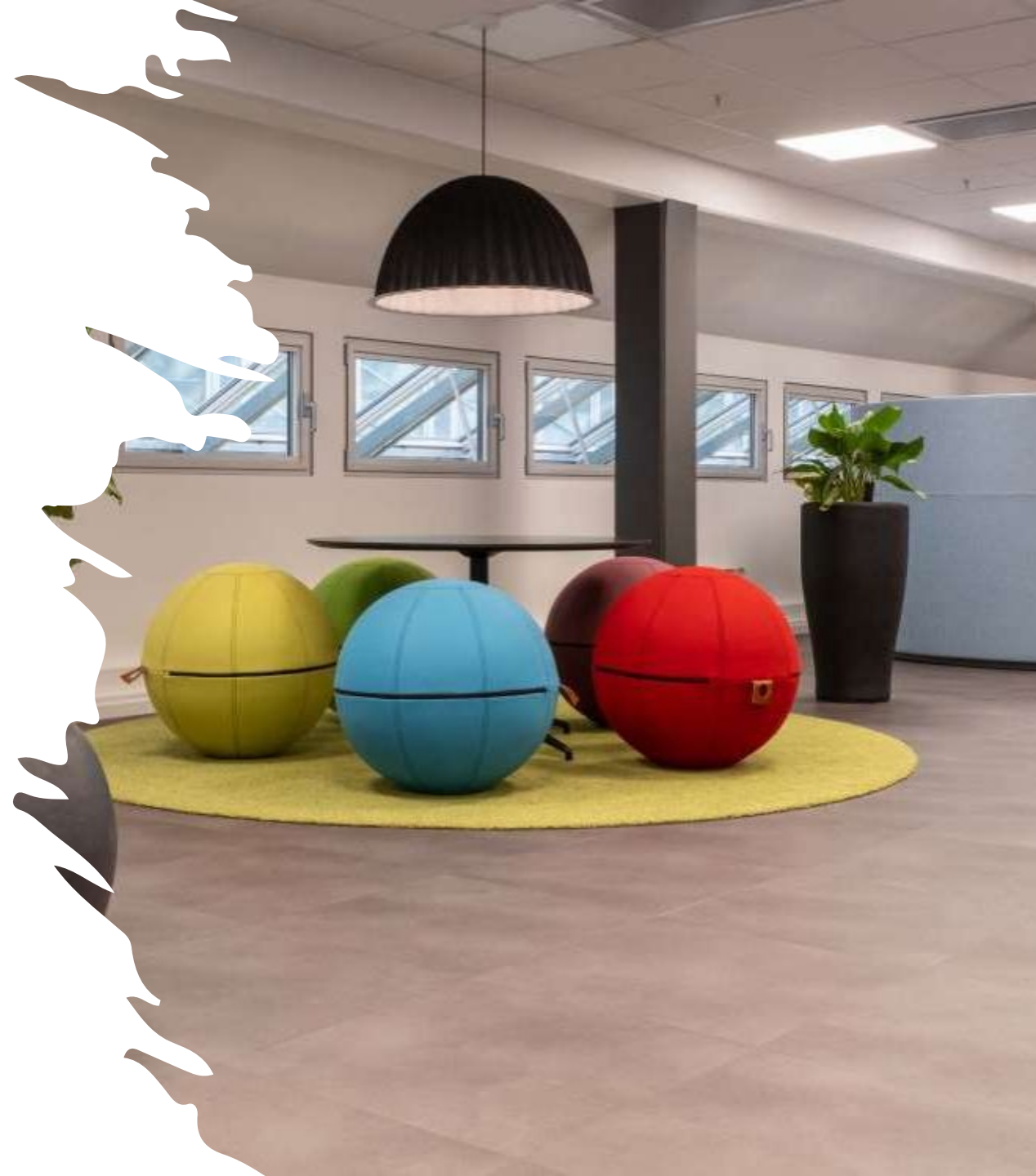
Kapasitet er ikke nok – evne må til.



- Verdi skapes gjennom innovasjonsevne
- Kultur for innovasjon er en forutsetning for å utvikle innovasjonsevne

Innovasjonskulturens krever disiplin over tid – det er ikke en workshop i et kult rom med masse post-it lapper på veggene

- Toleranse for feil krever intoleranse for inkompetanse
- Villighet til å eksperimentere er viktig, men arbeidet må være disiplinert
- Psykologisk trygghet i arbeidet, men i et brutalt ærlig miljø
- Samarbeid, men med individuelt ansvar
- Flat struktur, men sterkt lederskap



## ***Innovasjonskapasitet***

Aktiviteter som er

- Enkle å gjøre
- Synlige
- Lett å måle

## ***Innovasjonsevne***

Aktiviteter som er

- Mer kompliserte enn for ressurser flest
- Lite synlige
- Vanskelige å måle

Et par eksempler på bedrifter med  
innovasjonsevne



# Fleks er et abonnement på bil.

Slik du abonnerer på treningssenter eller mobil, betyr et bilabonnement at du betaler en sum hver måned for å ha en bil. Hos Fleks får du en egen bil du kjører hjem til deg selv og som du kan ha så lenge du vil.

[Slik fungerer det](#)





BUA

Logg inn



# Lån utstyr til sport og friluftsliv

Enkelt. Gratis. Bærekraftig.

Lån utstyr

← → ↻ bua.no Start på nytt for å oppdatere

My Folder : Panopto Making videos with... MediaConvert

<b>259</b> Utstyrssentraler i BUA-nettverket fordelt på 193 kommuner per 15/01/2024	<b>724 788</b> Utlånt utstyr siste 12 måneder per 15/01/2024	<b>1 939 794</b> Utlånt utstyr siden 2016 per 15/01/2024
--	---	---

0

Windows taskbar: File Explorer, Chrome, Edge, PowerPoint, Adobe Reader, Word, Teams, Outlook, Internet Explorer, System tray: 11:33, 19.01.2024, 1 notification

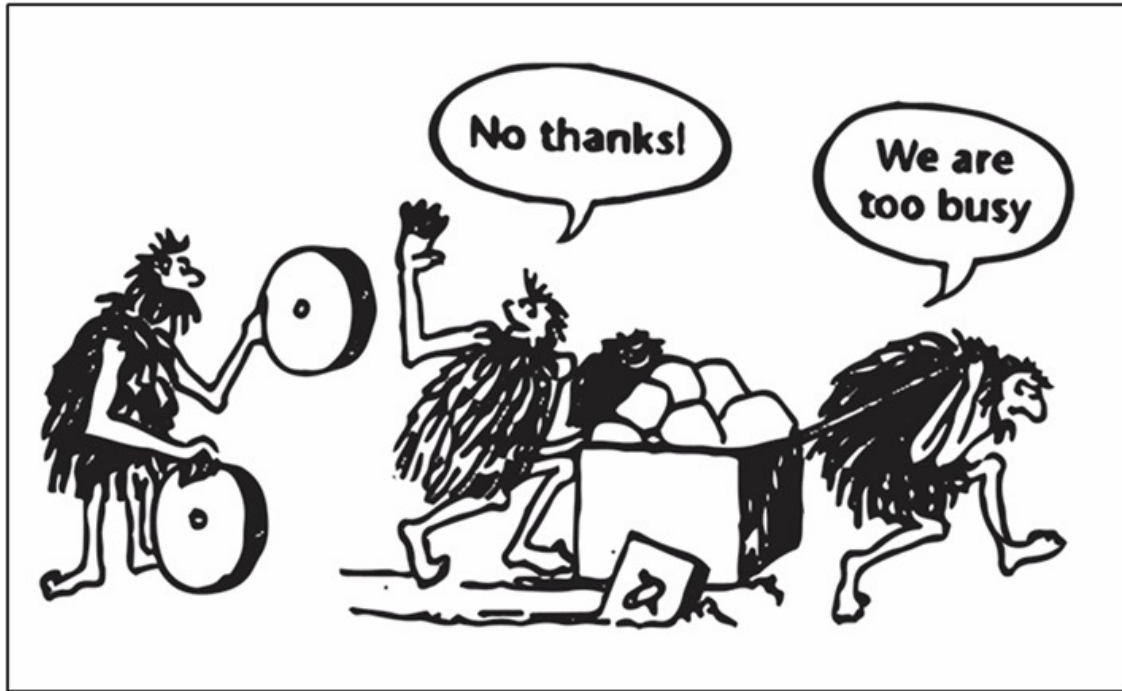
A glowing lightbulb is the central focus, set against a background of warm, out-of-focus bokeh lights. The text is overlaid on the lightbulb and the background.

Hvilken kultur har  
norske næringslivsrepresentanter  
for innovasjon?

Innovasjon er mer som fest-taler, eller som  
et 'teater' for en del personer.

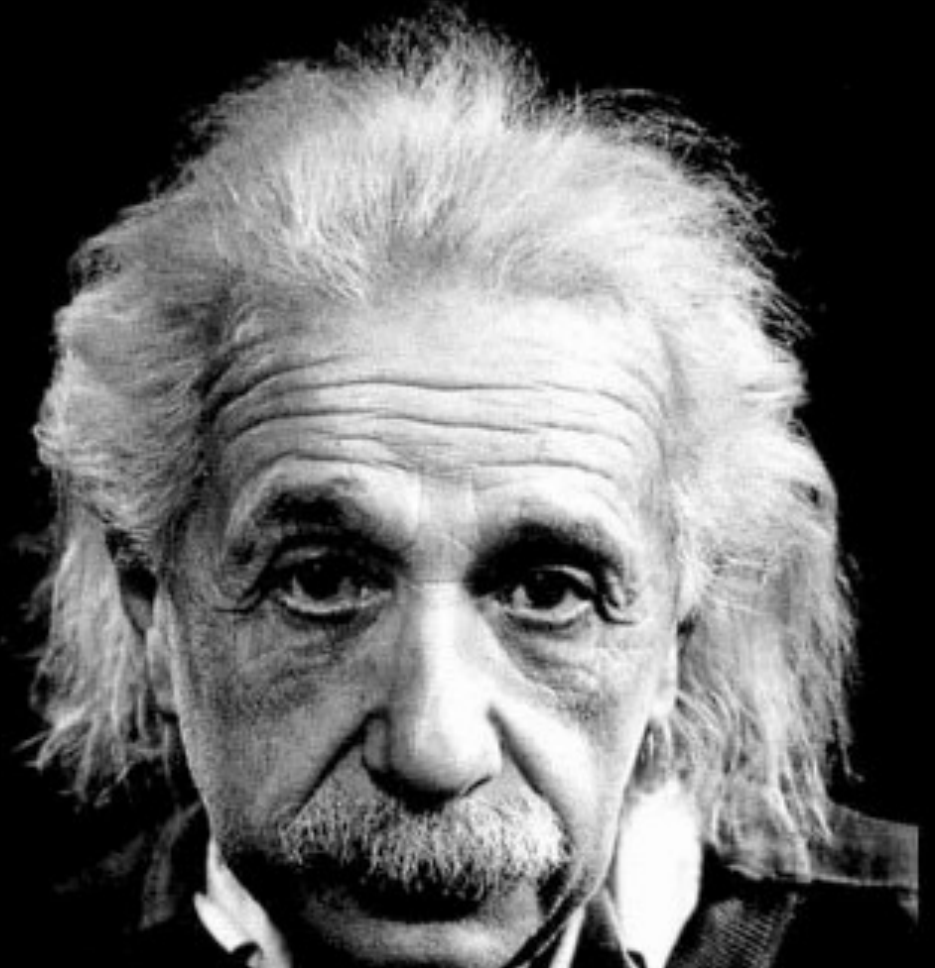
**Tabell 7.4a Ulike indikatorsystem for innovasjon, konkurransevne, utdanningsnivå og levekår. 2021-2023.**

	Siste må- ling	Topp 3	Norges plassering		
			2023	2022	2021
<a href="#">European Innovation Scoreboard</a>	2022	1. Sveits 2. Sverige 3. Finland	8	7	11
<a href="#">Global Innovation Index (GII)</a>	2023	1. Sveits 2. Sverige 3. USA	19	22	20
<a href="#">Innovations-indikator 2023</a>	2023	1. Singapore 2. Belgia 3. Sveits	12	*	*
<a href="#">Rankings of</a>	2022	1. Finland	7	8	5



● Everything should be made  
as simple as possible,  
but not simpler.”

Albert Einstein



Er innovasjon alltid komplisert? Og dyrt?  
Enkelhet kan trumfe kompleksitet, men kompleksitet kan gi et bredere bilde og flere innsikter.

Problem: Hvordan lage en penn som kan skrive i verdensrommet?

NASA - \$11M forskningsprosjekt: The Space Pen



Russland – en pakke blyanter







Omfavn kompleksitet



Lever enkelhet

- Mange bedrifter bruker ressursene til endring og innovasjon på feil måte.
- Å øke ressursene til innovasjon **alene** vil ikke gi noen ny verdi. Dessverre er det dette mange norske bedrifter gjør.
- Bedriftene må bruke ressursene til innovasjon på en smartere måte.
- V har utviklet en modell som er et godt verktøy.
- Modellen kalles serviceinnovasjons-triangelet, og presenteres straks.

Stor bedrift  
– mye kraft





Det er ikke kraften alene som teller – det er EVNEN til å utnytte kraften til å få det beste ut av situasjonen som teller.

# Innovasjons- koden



Jobb smartere

Invester i  
innovasjonsevne, ikke  
innovasjonskapasitet

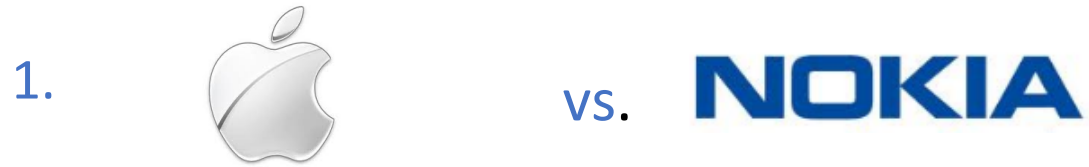
# Fire case studier innen innovasjon 2007-2015

Hva har bedriftene i venstre kolonne til felles?

1.  vs. **NOKIA**
2. **amazon** vs. **BORDERS**
3. **facebook** vs. 
4. **xerox**  vs. **Kodak**

# Fire case studier innen innovasjon 2007-2015

Bedriftene i venstre kolonne vant, fordi de investerte i innovasjonsevne. De andre i innovasjonskapasitet, og lykkes ikke.



Innovasjons-  
kapasitet  
("kraft")  
alene er ikke  
nok.

Å øke  
ressursene til  
innovasjon  
alene  
vil ikke gi økt  
verdi.





## ***Innovasjonskapasitet***

Aktiviteter som er

- Enkle å gjøre
- Synlige
- Lett å måle

## ***Innovasjonsevne***

Aktiviteter som er

- Mer kompliserte enn for ressurser flest
- Lite synlige
- Vanskelige å måle

## SERVICEINNOVASJONS-TRIANGELET



*Resultatet av enhver innovasjon er avhengig av verdien som blir skapt, for alle interessentene: selskapet, selskapets kunder, og selskapets leverandører.*

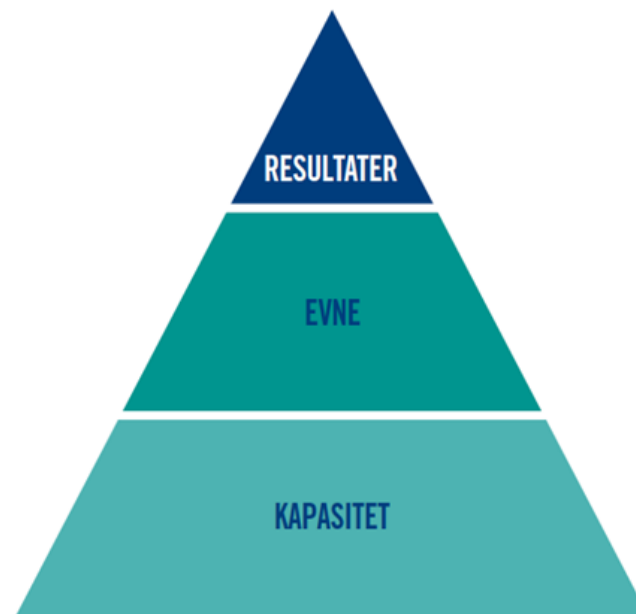
Bærekraftige innovasjoner må skape verdi for alle interessenter på lang sikt.

Denne verdien kan bare realiseres hvis selskapet har evnen til å levere den nødvendige tjenesten på en hensiktsmessig måte og til en akseptabel pris for alle involverte: selskapet, kundene og leverandørene.

Evnen til å levere er bare relevant hvis selskapet har tilstrekkelig med ressurser til å lykkes.

Dermed består enhver serviceinnovasjon av tre nivå, drevet av verdien som blir skapt.

1



- Innovasjonskapasitet: potensialet for innovasjon
- Innovasjonsevne: gjennomføring av innovasjon
- Innovasjonsresultater: verdien av innovasjon

2

## SERVICEINNOVASJONS-TRIANGELET



*Resultatet av enhver innovasjon er avhengig av verdien som blir skapt, for alle interessentene: selskapet, selskapets kunder, og selskapets leverandører.*

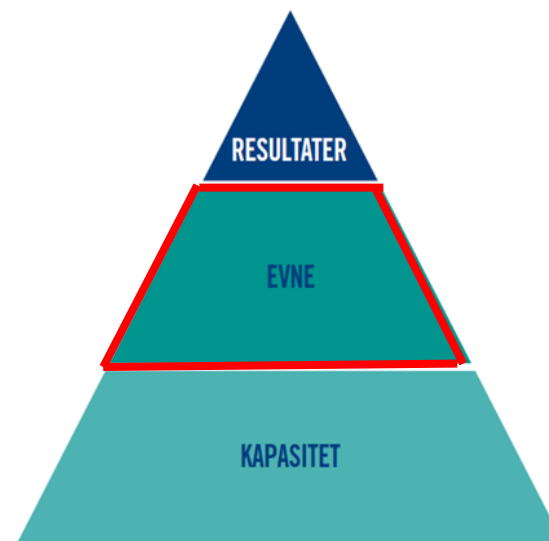
Bærekraftige innovasjoner må skape verdi for alle interessenter på lang sikt.

Denne verdien kan bare realiseres hvis selskapet har evnen til å levere den nødvendige tjenesten på en hensiktsmessig måte og til en akseptabel pris for alle involverte: selskapet, kundene og leverandørene.

Evnen til å levere er bare relevant hvis selskapet har tilstrekkelig med ressurser til å lykkes.

Dermed består enhver serviceinnovasjon av tre nivå, drevet av verdien som blir skapt.

1



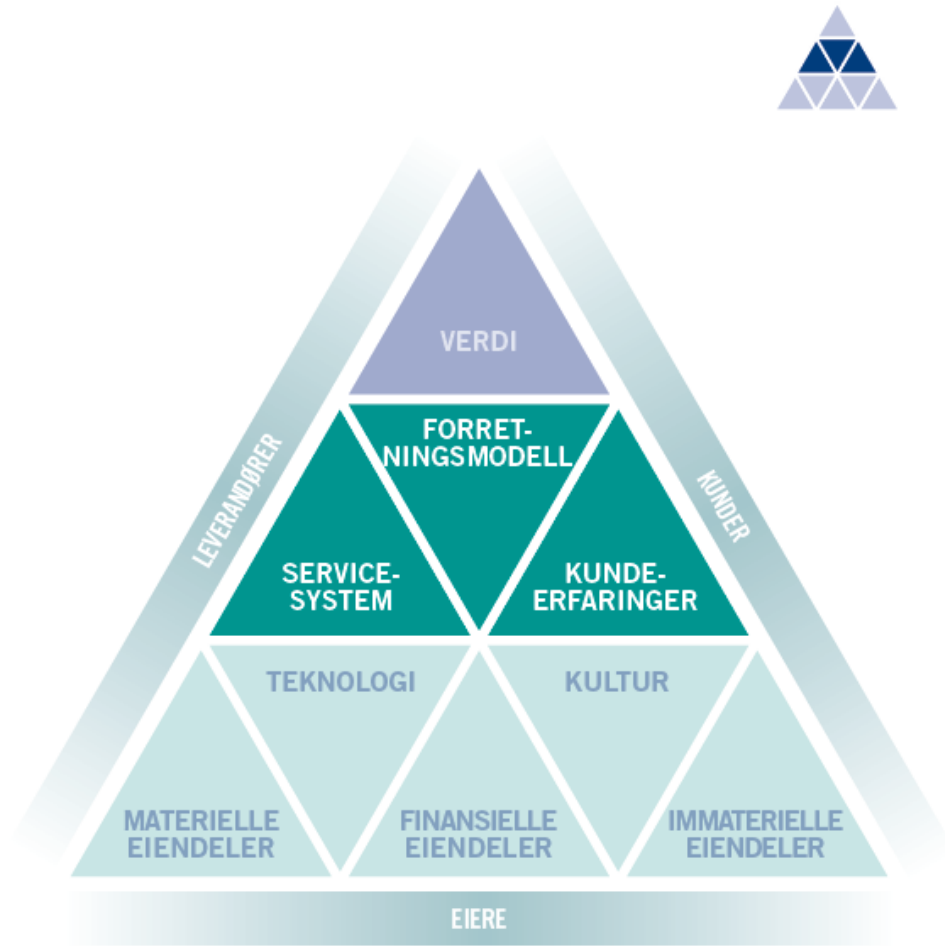
- Innovasjonskapasitet: potensialet for innovasjon
- Innovasjonsevne: gjennomføring av innovasjon
- Innovasjonsresultater: verdien av innovasjon

2

## Innovasjonsevne

*Ledelsen er avhengig av tre forhold: evnen til å levere tjenester gjennom relevante kundeerfaringer; at servicesystemet støtter opp om leveransen av ønskede kundeerfaringer; og at disse er samlet i en relevant forretningsmodell.*

*Disse tre elementene utgjør selve kjernen i SIT-modellen, og gjenspeiler forskjeller mellom bærekraftig og dårlig innovasjonsledelse.*



Innovasjonsevne består av tre del-triangler: kundeerfaringer, servicesystemet, og forretningsmodellen.

## SIT sjekkliste

### Verdi

Hva er det i vårt verditilbud som skiller oss ut? Hvordan kan en forbedring i tjenestene skape mer verdi for våre kunder, vårt selskap og våre leverandører? Hvordan kan vi skape et nytt eller forbedret verdiforslag?



### Kundeerfaringer

Hvordan kan vi betjene våre kunder bedre for å nå vårt verdiforslag?

I hvilken grad er våre kunder tilfredse og lojale?

I hvilken grad involverer vi kundene i utviklingen av nye tjenester?

Lager vi relevante prototyper eller fremstillinger av våre kundeerfaringer?



### Servicesystem

I hvilken grad har vårt selskap et servicesystem som støtter opp om de erfaringene vi ønsker at våre kunder har med våre tjenester?

Hvordan kan vårt servicesystem levere bedre kundeerfaringer?

Hvilke sosiale nettverk er nyttige for å forstå hvordan vi kan forbedre våre kundeerfaringer?



### Forretningsmodell

Hvor godt forstår våre ansatte selskapets forretningsmodell?


Hvordan kan vårt selskap skape, få og levere mer verdi til våre kunder, vårt eget selskap og våre leverandører?

Hva er de kommersielle implikasjonene av å forbedre kundeerfaringene?



Mange  
bedrifter  
braker  
ressursene til  
endring og  
innovasjon  
på feil måte

- For mye penger brukes på å øke kapasiteten for innovasjon. Slike aktiviteter alene skaper liten verdi for kunden eller bedriften.
- Bedriftene må investere i å øke innovasjonsevnen.



Husk tre ting  
fra denne  
presentasjonen

Innovasjons-  
kapasitet alene  
er ikke nok.  
EVNE må til.

Å øke  
ressursene til  
innovasjon  
alene vil ikke gi  
noen verdi.

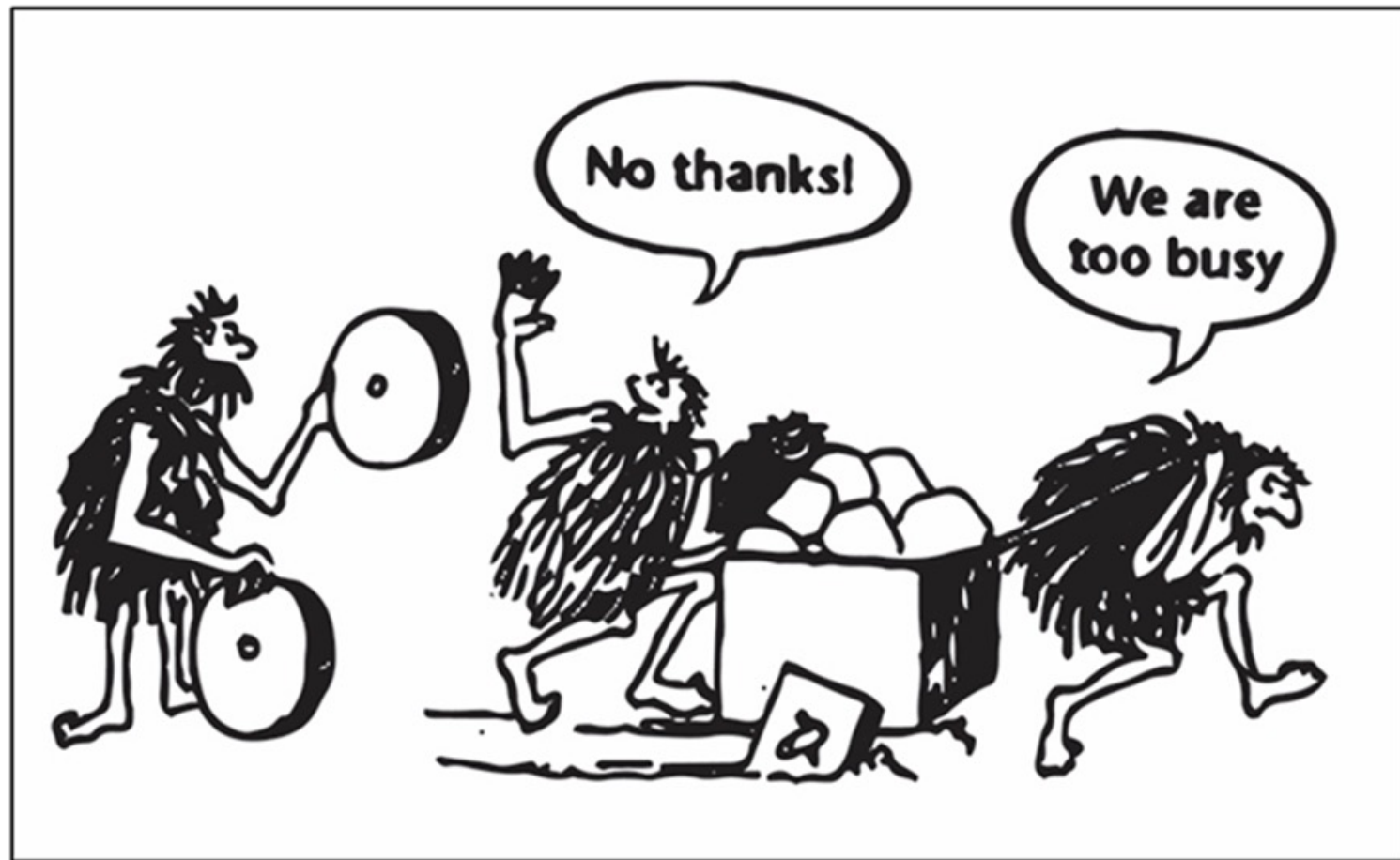




Omfavn  
kompleksitet

Lever  
enkelhet

Oppsummert:  
Innovasjons-koden  
er å jobbe smartere:  
Start med å  
investere i  
innovasjonsevne,  
ikke innovasjons-  
kapasitet



# Innovasjonsevne og digital transformasjon i norske bedrifter

Peder Inge Furseth

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

*Takk for oppmerksomheten.*

Peder Inge Furseth

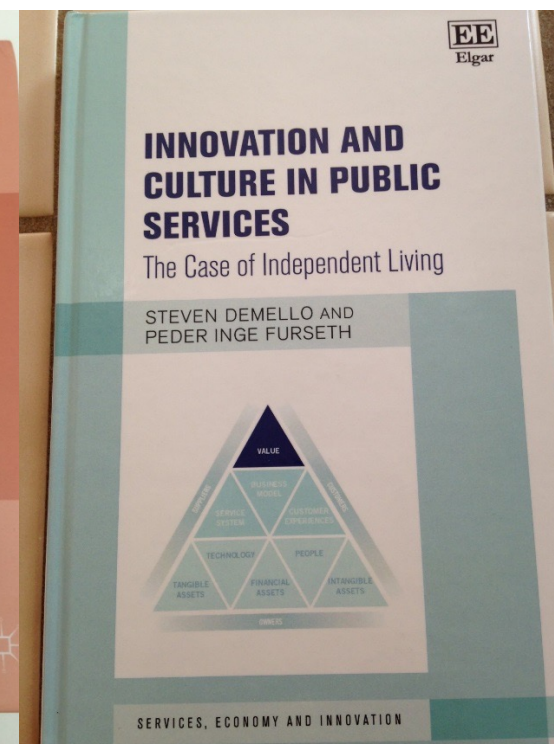
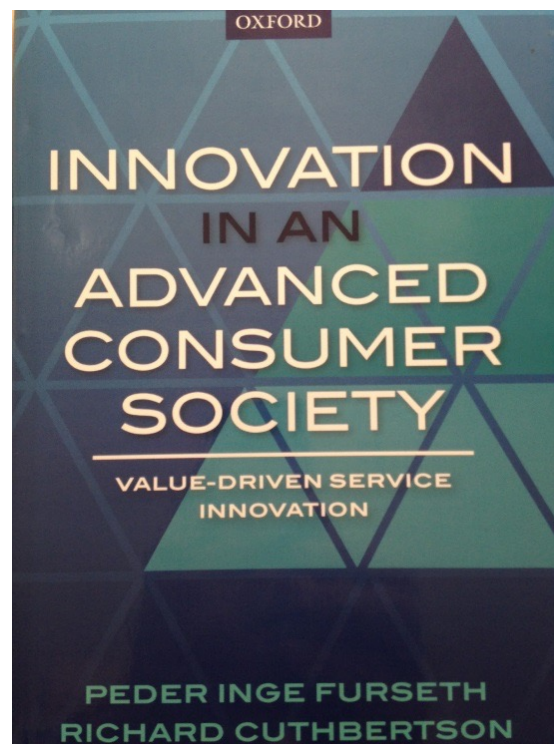
Professor i innovasjon, Handelshøyskolen BI

*Furseth Digital*

Blogg: [furseth.org](http://furseth.org)

[Peder.i.furseth@bi.no](mailto:Peder.i.furseth@bi.no)

Tel 46410612 Twitter @PIFurseth





(Slides det trolig ikke blir tid til)

# Hva er organisasjonskultur?

- Kultur er et mønster av oppfatninger og forventninger som er delt av personene i bedriften eller virksomheten
- Disse oppfatningene og forventningene produserer normer som med stor kraft påvirker hvordan enkeltpersoner og grupper opptrer



**Innovér mer ved å bruke mindre ressurser, men bruke ressursene smartere**  
(Furseth og Cuthbertson i Harvard Business Review, digital artikkel august 2018)

The image shows a screenshot of a web browser displaying an article on the Harvard Business Review website. The browser's address bar shows the URL: [https://hbr.org/2018/08/the-right-way-to-spend-your-innovation-budget?utm\\_campaign=hbr&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter](https://hbr.org/2018/08/the-right-way-to-spend-your-innovation-budget?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=twitter). The page features the Harvard Business Review logo on the left. The main article title is "The Right Way to Spend Your Innovation Budget" by Peder Inge Furseth and Richard Cuthbertson, dated August 03, 2018. Below the title is a 3D pie chart with five slices in yellow, white, red, green, and blue. To the right of the article is a "WHAT TO READ NEXT" section with a thumbnail for "How to Earn a Reputation as a Fair Manager". Below that is a promotional banner for "The 35th Oxford Analytica Conference Global Horizons" held from September 19-21 in Oxford, UK, featuring a list of topics: Geopolitics, Executives, Policymakers, and Experts. The footer of the page includes a red bar with the text "2/3 FREE ARTICLES LEFT > REGISTER FOR MORE | SUBSCRIBE + SAVE!". The Windows taskbar at the bottom shows the date as 01.09.2018 and the time as 16:44.

## Teknologi

Har vi den riktige teknologien på plass for å forbedre vårt servicesystem?

Har vi den riktige teknologien på plass for å forbedre våre kunders erfaringer med våre tjenester?

Hvor godt integrert er vår strategi på tvers av de digitale og fysiske kanalene?



## Kultur

Har vi de rette ansatte til å forbedre våre kunders erfaringer?

Hvor mange ansatte er involvert i å utvikle nye tjenester?

Hvor relevant er kompetansen til våre ansatte for å levere bedre kundeerfaringer?



## Finansielle eiendeler

Har vi råd til å skape de kundeerfaringene vi ønsker å levere?

Hvor mye av våre finansielle ressurser er brukt på innovasjon?

Hva slags serviceinnovasjoner kan skape størst verdi?



## Materielle eiendeler

Har vårt selskap tilstrekkelig med fysiske ressurser til å levere mer verdi til våre kunder, vårt selskap og våre leverandører?

Har vi de riktige fysiske og digitale kanalene for verdifull kommunikasjon og transaksjoner med våre kunder og leverandører?

Hvor viktig er det å øke de materielle eiendelene for å skape mer verdi?



## Immaterielle eiendeler

Har vi de riktige immaterielle eiendelene til å støtte opp om de kundeerfaringene vi ønsker å levere?

Leverer vårt selskap det merkevaren uttrykker?

Har vårt selskap et relevant system for å få tak i ideer fra kunder, ansatte og leverandører?





# Igjen: fire case studier innen innovasjon 2007-2015

1.  vs. **NOKIA**

2. **amazon** vs. **BORDERS**

3. **facebook** vs. 

4. **xerox**  vs. **Kodak**

