

## Sensorveiledning i emnet SFB31421 Innovasjonsledelse og bedriftsutvikling

**DEL 1:** Max. 4 siders innleveringsoppgave

**DEL 2:** Max. 5 siders innleveringsoppgave. **Del 1 & del 2 teller samlet 40 poeng**

**DEL 3:** Max. 5 siders innleveringsoppgave. **Del 3 teller totalt 60 poeng**

### KRAV TIL EKSAMEN

Eksamen vil være en gruppeinnlevering i mappe i Inspira. Mappen skal inneholde **DEL 1, DEL 2 og DEL 3**. Studentene bestemmer selv strukturen på innleveringen, men alle punktene nedenfor **MÅ** være besvart. Det gis en samlet karakter for gruppen basert på innleveringene i mappen. Innholdsfortegnelse og kildeoversikt regnes ikke med i sideantallet.

#### DEL 1:

I denne innleveringen skal dere besvar følgende spørsmål (**Max. 4 sider**) :

- a) *Hvordan vil du forklarer hva et evolusjonært perspektiv på innovasjonssprosesser er?*  
SVAR: Et evolusjonært perspektiv - ideer oppdages gjennom å lete etter nye muligheter, ideen velges (seleksjon), ressurser anskaffes og ideen utvikles gjennom et innovasjonsforløp (utvikling og markedsføring). Hvilken ide som velges bestemmes av kundepreferanser og konkurransen om ressurser og markeder. At vi snakker om et evolusjonært perspektiv er basert på Darwins teorier «survival of the fittest», at bare den ideen som har livets rett vil kunne nå ut markedet. Her skal studentene gjennom kildehenvisning til pensumboken kunne gi et adekvat svar på hva et evolusjonært perspektiv på innovasjonsprosesser representerer.

- i) *Hvilke andre ulike typer av perspektiver på innovasjonsprosesser har vi? Bruk gjerne en figur for å illustrere dette.*

SVAR: Innovasjon snakkes ofte om på tre ulike måter:

1. Innovasjonsprosessen
2. Innovasjonstyper
3. Innovasjonsgrad

Innovasjonsprosessen skjer gjennom ulike faser. Kort og forenklet kan innovasjonsprosesser beskrive med tre ulike faser:

Idefasen -> utviklingsfasen -> implementeringsfasen

Innovasjonstyper beskriver hva som er resultatet av en innovasjonsprosess. Ulike innovasjonstyper kan være: utvikling av nye tjenester (tjenesteutvikling), utvikling av nye produkter (produktutvikling), prosessutvikling (endring av arbeidsoppgaver) eller organisasjons/forretningsutvikling.

Innovasjonsgraden beskriver hvilken effekt innovasjonen har på et marked. Hvilken effekt innovasjonen får i markedet, bestemmes av graden av nyhet som innovasjonen representerer. Vi skiller mellom **3 ulike måter en innovasjon endrer et marked på: inkrementell innovasjon, radikal innovasjon og disruptiv innovasjon**. **VIKTIG:** Dersom studentene bruker «Opprettholdende» er det feil. «Opprettholdende» beskriver kun hvordan bedriften klarer å beholde markedet uten at et produkt eller en tjeneste endres. Bedriften produserer kun det samme ute endringer for kunden.

- ii) *Beskriv stegene i den prosessen som fører til at ideer blir utviklet til innovasjoner*

SVAR: Innovasjonsprosessen skjer gjennom ulike faser. Kort og forenklet kan innovasjonsprosesser beskrive med tre ulike faser:

Idefasen -> utviklingsfasen -> implementeringsfasen

Her skal studentene kunne vise at de kan bruke minst en av metodene fra forelesningene og/eller pensumboken av Gjelsvik. Hensikten er at studentene får vist at de forstår innovasjonsprosessen.

Poeng: 5 poeng

- b) *Hvilke to sentrale strategier kan en bedrift bruke for posisjonerer seg slik at det gir et konkurransefortrinn i markedet? (Tips: Bruk kap. 3 i boken til Gjelsvik)*

SVAR: Her skal studentene kunne vise til kostnadslederskap og differensieringsstrategier. Hvor kostnadslederskap fokuserer på rimeligere produkter gjennom stordrifts- og skalafordeler i produksjon og distribusjon.

Differensieringsstrategi fokuserer på unikheter, økt verdiskapning og service.

- i) *Gi et eksempel på en bedrift som har brukt en av disse to strategiene for å oppnå et konkurransefortrinn, forklar hvilken strategi som er brukt og hvilket konkurransestrinn dette gav bedriften (ikke bruk bedrifter presentert i emnet)*

SVAR: Her skal studentene selv velger en bedrift og svare på spørsmålet etter beste evne.

- ii) *Forklare begrepet «dynamiske kapabiliteter»?*

SVAR: Dynamiske kapabiliteter kan beskrives som en bedrifts evne til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser. En bedrift har dermed kunnskap og er organisert på en måte som gjør at bedriften kan skape seg et konkurransefortrinn. Her skal studentene også dokumentere svaret med henvisning til gode og adekvate kilder med riktig referanseteknikk.

Poeng: 5 poeng

- c) *Forklar forskjellen mellom de to begrepene «exploitation» og «exploration» brukt av March (1990)*

SVAR: Exploitation – betyr å utnytte den kunnskapen som bedriften allerede har på nye måter og i nye sammenhenger.

Exploration – betyr å sette seg inn i ny kunnskap og teknologi som bedrifter ikke har særlig kunnskap om fra før. Her kan studentene fint bruke pensumboken fra Gjelsvik som kilde og det vil også være en fordel om de har satt seg inn i March sin forklaring.

- i) *Forklar hva vi mener med radikale innovasjoner*

SVAR: Radikale innovasjon er ny teknologi eller nye måter å løse oppgaver på som gir forbrukeren/kunden/bedriften en vesentlig forbedring i kapasitet, kvalitet og/eller pris.

- ii) *Hvilken markedsfordel gir radikale innovasjoner en bedrift?*

SVAR: Radikale innovasjoner gir bedriften en mulighet til å utvide markedet ved at den tilbyr en løsning (produkt eller tjeneste) som er vesentlig bedre i kvalitet, ytelse eller pris sammenlignet med konkurrentene. Dette gjør at bedriften kan både utvide nåværende marked (få flere kunder) og få nye markeder (nye kunder). **VIKTIG:** Et marked er her å forstå som kunder/kjøpere

Poeng: 10 poeng

## DEL 2:

*I denne innleveringen skal dere presentere en innovasjonsbedrift (det skal ikke være en bedrift som er blitt presentert i klassen eller på Canvas!) (Max. 5 sider)*

- a) *Lag en introduksjon til den bedriften dere har valgt (f.eks. hvilke type bedrift er dette, hva selger de og hvilke markeder selger de til)*

SVAR: Her brukes det som ble gjennomgått i muntlig presentasjon og justert i forhold til tilbakemeldingene fra medstudenter og faglærerne.

Poeng: 5 poeng

- b) *Lage en forretningsplan for bedriften*

SVAR: Her skal de 8 stegene i en forretningsplan fylles ut:

1. Kortfattet sammendrag
2. Bedriftssammendrag
3. Produkter og/eller tjenester
4. Markedsanalyse
5. Strategi og gjennomføringsplan
6. Ledelse
7. Finansiell plan
8. Vedlegg

Poeng: 10 poeng

- c) *Beskrive minimum 2 av bedriftens nylanseringer og hvilke markeder disse har vært rettet mot*

SVAR: Her brukes det som ble gjennomgått i muntlig presentasjon inkludert de forslagene til endringer som ble foreslått av medstudenter og faglærer.

Poeng: 5 poeng

### DEL 3

I denne innleveringen skal dere fortsette med bedriften dere valgte i **DEL 2 (Max. 5 sider)**

- a) *Hva er bedriftens ambisjoner?*

SVAR: En bedrifts ambisjoner avspeiles i den visjon og misjon som bedriften har definert. En visjon er en beskrivelse av bedriftens langsiktige mål. Visjonen til bedrifter skal si noe om hvorfor bedriften eksisterer og er til i det hele tatt og hvilken forskjell den skal gjøre i samfunnet. Typisk vil en visjon gi svar på følgende: Hvorfor eksisterer denne bedriften?

En misjon derimot skal kort beskrive hva slags bedrift dette er og hvilke produkter og/eller tjenester den skal levere. Typisk vil en misjon si noe om hvordan bedriften skal levere på visjonen.

- i) *Hva er bedriftens eksistensgrunnlag, utover å tjene penger?*

SVAR: Bedriften sitt eksistensgrunnlag er nedfelt i bedriftens visjon, men dersom bedriften ikke tjener penger basert på sin visjon har den heller ikke en eksistensberettigelse. Visjonen skal for bedriften gi uttrykk for noe mer enn kun hva den skal produsere, den skal også gi uttrykk for samfunnsnytt til bedriften. I dag hvor flere og flere bedrifter står overfor kravet om å være bærekraftige, er dette viktig for at de skal kunne forsvare sin eksistensberettigelse.

Poeng: 10 poeng

- b) *Hvor skal bedriften konkurrere (hvilke markeder)?*

SVAR: Dette er ofte beskrevet på nettsidene, i årsrapportene og i annet materiale om bedriften.

- i) *Hvilke problemer løser bedriften og for hvem?*

SVAR: Hvem er kunde og hvilke problemer for kunden løser bedriften. Husk at kunden ikke behøver å være en forbruker, men kan være andre bedrifter (B2B).

- ii) *Hvilken del av kundereisen\* skal bedriften være til stede i?*

SVAR: Kundereise skje både før kunden velger, når kunden har valgt og etter at kunden har kjøpt et produkt/tjeneste. En bedrift kan være til stede i alle disse fasene eller kun et utvalg av disse. Det vil være avhengig av hva bedrifter leverer av produkter og/tjenester.

- iii) *Hvilken del av verdikjeden skal bedriften konkurrere i?*

SVAR: Det finnes ulike måter å visualisere en verdikjede på. En sirkulær verdikjede kan illustreres som i figur 1



Figur 1: Sirkulær verdikjede

En verdikjede kan også illustreres på en mer tradisjonell måte som vist i figur 2.



Figur 2: Tradisjonell verdikjede

En bedrift kan dermed velge hvor i verdikjeden den skal være avhengig av hva den skal produsere, hvilken kunnskap den har og hvordan den er organisert. Hvilken del av verdikjeden en bedrift er i vil påvirke både hvilken type kunnskap den har, hvilken teknologi den bruker, hvilke muligheter og evner den har til å tilegne seg ny kunnskap og teknologi. Dermed vil dette også påvirke innovasjonsevnen til bedriften. Her må studentene ha vurdert hvor i verdikjeden den aktuelle bedriften befinner seg og hvordan dette påvirker bedriftens evne til innovasjon. Riktig bruk av kilder og et godt dokumentert svar vil kunne løfte besvarelsen her.

Poeng: 20 poeng

- c) *Hvordan skal bedriften vinne i konkurransen med andre bedrifter?*

SVAR: Dette skjer både gjennom å utvikle innovasjoner som kan gi nye markedsmuligheter og helst da markedsmuligheter hvor det er få eller ingen konkurrenter.

Poeng: 10 poeng

- d) *Hvilke kompetanser og ferdigheter må bedriften besitte?*

SVAR: Evne til å tenke nytt, evne til endring, evne til å sette sammen eksisterende kunnskap på nye måter, villighet til å satse på nye prosjekter og til å sette av tid og ressurser til nyutvikling.

Poeng: 10 poeng

- e) *Hvordan styres og følges strategien opp av bedriften?*

SVAR: Her skal studentene finne ut hvilke strategi bedriften har definert og hvordan de selv sier at det skal følge opp denne strategien.

Poeng: 10 poeng

GENERELLE VURDERINGER: Ved poenggivning og vurdering av innlevert mappe, skal det legges til grunn at studentene har et klart og tydelig språk i dokumentene. I tillegg vektlegges struktur, bruk av

kilder og forståelse for det fagstoffet som brukes i besvarelsen. Bruk av eksempler og hvordan disse fremstilles vil også bli tillagt vekt, så lenge dette bidrar til at besvarelsen blir tydeligere og støtter opp under argumentasjonen i besvarelsen. Evne til refleksjon og kritiske synspunkter som er lagt inn i besvarelsen vil også bli tillagt vekt, i positiv forstand, så fremt studentene dokumentere disse og det bidrar til å løfte besvarelsen.

\*KUNDEREISE=Alle avgjørelser, kontaktpunkter og vurderinger kunden gjør før kjøp og etter kjøp (illustrert i bildet under)

