



INNOVATION I KRISETIDER

NOSCO INNOVATIONSRAPPORT 2009



EXECUTIVE SUMMARY

I udarbejdelsen af rapporten har vi spurgt til hvor, med hvem og hvordan innovationsprocesser foregår i store danske virksomheder. Besvarelserne tegner et billede, hvor vi særligt lægger mærke til følgende:

Godt 40% svarer, at den finansielle og økonomiske krise har haft negativ indvirken på omfanget af midler til innovation.

75% af virksomhederne ser arbejdet med eksisterende produkter og services som det primære fokus, når det kommer til innovation.

At én af fire virksomheder svarer, at de går

nye veje med deres innovationsprocesser kan ses som et problem, idet kriser historisk set har begunstiget dem, der griber de nye muligheder.

38% svarer, at der ikke er faste processer for implementering af nye tiltag i organisationen.

Under halvdelen af de adspurgte virksomheder foretager konkrete målinger af deres innovationsprocesser eller resultater.

De adspurgte innovationsansvarlige rangerede Novo Nordisk, Danfoss og Irma som de tre mest innovative store danske virksomheder.

INNOVATIONS- RAPPORT

Nosco's Innovationsrapport 2009 skal give et indblik i innovationsklimaet i de 200 største danske virksomheder, målt på omsætning.

Vi synes ikke, at man kan udarbejde en rapport om innovation i 1. kvartal 2009 uden at rette fokus mod den finansielle krise. Spørgsmålet er: hvad sker der med de danske virksomheders investering i innovation, nu hvor krisen for alvor koster arbejdspladser og på andre måder tvinger beslutningstagere til omstruktureringer og omprioriteringer.

Nuværende krise er fra mange sider blevet sammenlignet med Den Store Depression i 1930'erne. I denne sammenhæng har vi særligt haft øje for, hvad der dengang skete i forbindelse med innovation. Da depressionen dengang satte ind, var Stalin hurtig til at proklamere, at her var et bevis for kapitalismens fejlbarlige natur. Den russiske økonom Nikolai Kondratieff¹ fremsatte samme år sin teori om et bølgende mønster af økonomiske op- og nedture med en gennemsnitscyklus på 55-60 år.

Kondratieff kunne se aftegningerne af sit princip helt tilbage til starten af det syttende århundrede. Den Store Depression var i hans optik ikke bevis for kapitalismens endeligt. Den var nærmere en del af en større økonomisk cyklus. Depressionen ville munde ud i et nyt, langvarigt opsving;

først en lang periode med vækst baseret på nye muligheder for værdiskabelse ført an af de virksomheder, som evner at genopfinde sig selv til nye tider. Efter nogle årtier vil mulighederne i den eksisterende form for værdiskabelse være udtømt og størstedelen af investingerne på verdensmarkedet vil være i de finansielle markeder. Værdiskabelsen vil dale kraftigt og cyklussen er overstået.

Kondratieffs konklusioner faldt Josef Stalin for brystet i en sådan grad, at økonomien blev henrettet. Men hans teori om makroøkonomiske bølger stod fortsat. Den skulle efter hans død vise sig ikke bare brugbar til at forklare de forgangne 100 år men også de kommende 80 år. Senere forskere som Mensch og særligt Sundbo² har taget Kondratieff op og har overbevisende redegjort for innovationens sammenhæng med de lange opsving, som følger recessioner. Hvis Kondratieff's teori fortsat holder stik, står vi foran et langvarigt økonomisk boom, når recessionen er forbi.

Den nuværende krise kan ses som chancen for at komme forrest i køen, når opsvinget igen melder sig, og væksten vender tilbage. Med dette makroøkonomiske grundrids bevæger vi os nu ind i de danske virksomheders nuværende situation.

Innovation i Danske Virksomheder

En krise er ensbetydende med nedskæringer. Eftersom innovation i visse virksomheder opfattes som en af de 'blødere' discipliner, er det klart, at vi har at gøre med et felt som kan blive ramt af besparelser. Imidlertid er der mange historiske eksempler, der fortæller os, at passivitet på innovationsfronten, ikke er den rigtige vej. Virksomheder, der evner at bruge den økonomiske opbremsning fornuftigt, kan skabe et forspring til konkurrenterne. Dette forspring kan således udnyttes, når den økonomiske vækst vender tilbage. IBM, Procter & Gamble og CNN³ er eksempler på virksomheder der benyttede en økonomisk usikker periode til at udforske og udvikle nye veje for produkter, processer og strategi.

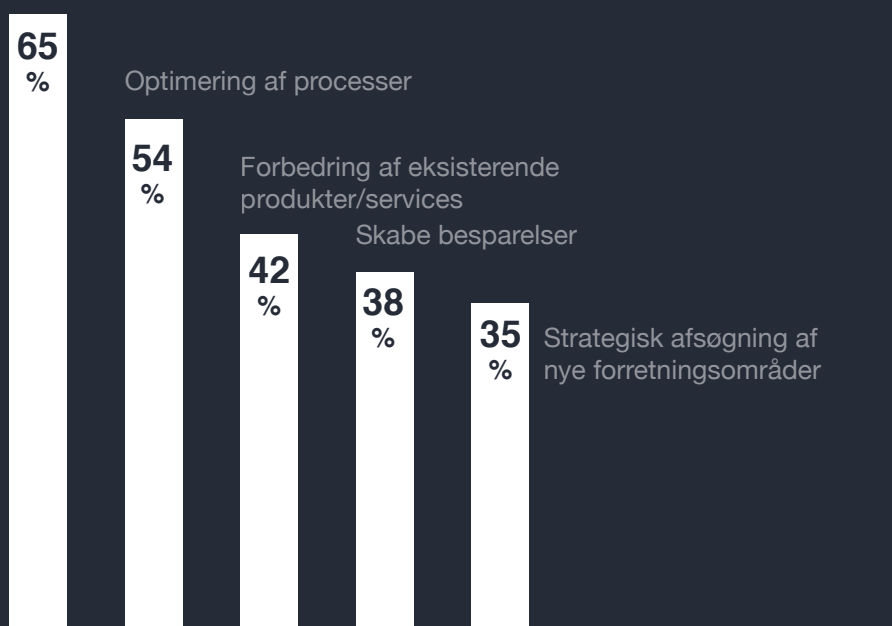
Vi håber med denne rapport at give dig en følelse med, hvilke innovationspraksisser der rører sig i de danske virksomheder. Derudover viser vi eksempler på en strategisk kurs, som fortidens vindere har draget nytte af i tidligere kriser. Vi håber rapporten vil give stof til eftertanke - og idéer til handling.

INNOVATION MED MANGE FORMÅL

VÆGTNING AF INNOVATION

Vi spurgte, hvilken retning de danske virksomheders innovationstiltag særligt tog. Respondenterne kunne vælge flere svar, hvis de ikke følte, at én retning var fyldstgørende.

Udvikling af nye produkter/services



Procesinnovation Optimering med et enormt potentiale

Af de adspurgte virksomheder svarer 54%, at procesoptimering er noget der har fokus og 38% fortæller os, at de aktivt benytter innovation til at skabe besparelser.

I krisetider er det særligt via procesinnovationer, at ledelsen effektivt kan skabe grundlaget for besparelser og forbedringer.

Procesinnovation er kendetegnet ved at gentænke, omkonfigurere virksomhedens daglige værdiskabende processer, hvad enten de er praktiske eller mere vidensbetonede.

Idet denne undersøgelse retter sig mod større danske virksomheder, er det forventet, at processinnovation fremhæves af hovedparten af respondenterne.

Desto større en organisation er, desto mere komplekse vil vi forvente, at de interne processer er, og store potentielle besparelser og optimeringer kan forløses.

FRA EN IDÉ TIL TOCIFRET MILLION- BESPARELSE

En simpel idé kan få stor betydning, når den føres ud i livet. For et par år siden fik en post-medarbejder i en af de største danske banker den lyse idé, at skifte den daværende papirstandard ud med én, der var en anelse tyndere. Dette ville medføre, at størstedelen af brevene ville gå en eller to portoklasser ned.

Implementeringen af idéen medførte en årlig besparelse på et tocifret millionbeløb.

Hos Nosco oplever vi en stigende interesse i struktureret og systematisk involvering af medarbejdere i skabelsen af procesoptimeringer.

Medarbejdernes daglige virke i organisationens processer betyder, at de har et klart billede af, hvad der virker, hvad der kan blive bedre, og hvad der let kan spares væk. Medarbejderne kan derfor komme med håndgribelige forslag til værdifulde forbedringer. Den involverende process, der skabes af medarbejderdrevet innovation i organisationer, kan ikke bare føre til et bedre arbejdsmiljø og innovationsklima men altså også til store besparelser og øget effektivisering.

Produkt- innovation Forandrede behov betyder nyt markedsrum.

Danske virksomheder er travlt optaget af produkt- og serviceinnovation. 65% af de adspurgte virksomheder fremhæver "Udvikling af nye produkter/services", og 42% svarer, at deres innovationsprocesser er rettet mod "Forbedring af eksisterende produkter/services".

I takt med, at forbruget i løbet af den nuværende recession falder, vil forbrugsmønstre også ændre sig. Forbrugerne bliver i stigende grad prisbevidste og kritiske over for services og funktionaliteter, som umiddelbart ikke anses for at være nødvendige. Ved at fjerne unødvendige detaljer i produkter eller services kan man ikke blot gøre varen nemmere og billigere at producere. Den lavere pris gør også produktet mere attraktivt for køberen.

Med hensyn til produktinnovation er det værd at bemærke, hvordan recessioner historisk set har vist sig gunstige for såkaldte 'disruptive' innovationer. Clayton M. Christensen⁴ definerer disruptive innovationer som en forenklet og billigere løsning på et problem eller mål, omend

ikke med samme kvalitet som den dyrere, mere kendte løsning. Særligt i forbindelse med økonomiske kriser og omvæltninger har disse typer innovationer gunstige forhold til at vinde markedsandele i takt med deres stigende popularitet. Fra recessionen i 2001 er iPod'en et eksempel på en sådan innovation. Hvis produktet er billigt og bekvemt, er forbrugere villige til at gå på kompromis med kvalitet. Dette skaber ofte rammerne for helt nye produkter.

I øjeblikket ser vi samme mønster. Amazon har med sin simple digitale boglæser (med sort/hvid skærm) 'Kindle' givet forbrugeren en billig og praktisk måde at få adgang til store mængder litteratur. Oplevelsen lever måske ikke op til oplevelsen af at have en bog i hånden men imødekommer behovet på en ny og billigere måde. Ligesom iPod ikke kan matche LP'ens lyd, Youtube ikke har ligeså flotte billeder som TV. Men det er billigt og bekvemt, og derved hentes en stor mængde kunder.

Det samme gælder den lille digitale videooptager, Flip, som ikke lever op til billedkvalitet og features sammenlignet med JVC, Sony og Panasonic - men den er billig og nem at bruge. Flip er på dette tidspunkt verdens næstbedst sælgende videokamera.

Strategisk innovation Hver fjerde danske virksomhed er i gang med strate- gisk innovation.

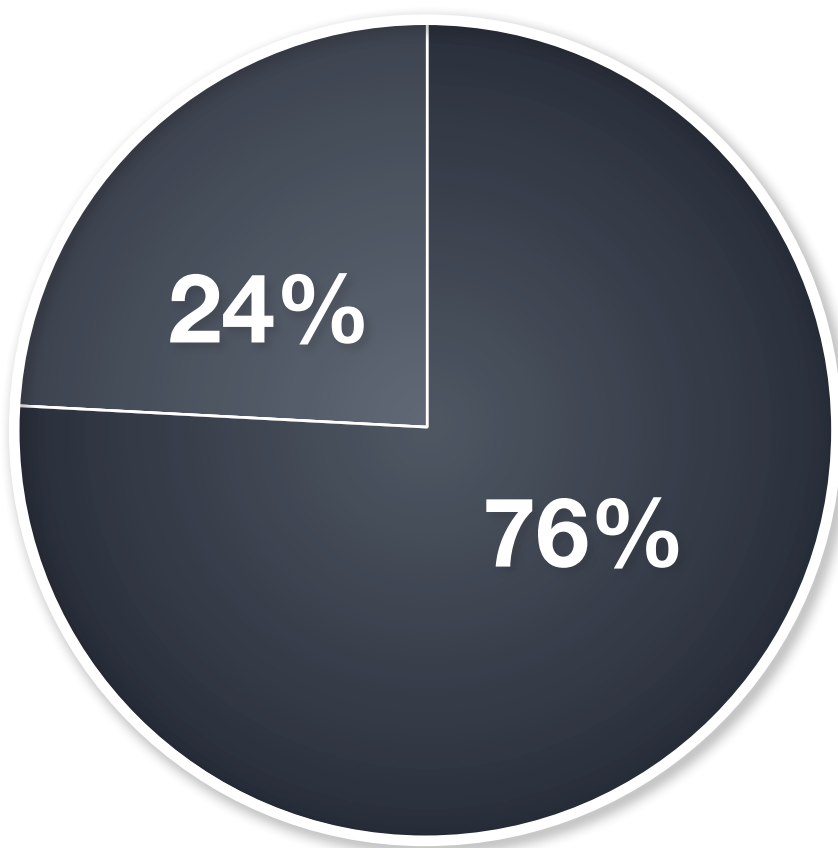
Strategisk innovation kan forstås som aktiv nytænkning omkring virksomhedens kurs. En manifestation af den slags tænkning kan være åbningen af en innovationsafdeling, implementeringen af nye processer, nedbrydning af internt bureaukrati samt indtræden i nye markeder.

24% af de danske virksomheder fortæller, at de bevæger sig i nye retninger ved

at udvikle nye kompetencer og skabe eller opdage nye markeder, samt at de involverer deres innovative kompetence i dette. Det er netop den opførsel, som størstedelen af de historiske eksempler på innovation i krisetider foreskriver.

Den anden side af det tal er, at de resterende 76% fortæller, at de koncentrerer sig om at styrke nuværende kompetencer og markedsposition.

Lige så vel som en virksomhed kan forny sine produkter og processer, ser vi virksomheder implementere værdiskabende forandringer på selve virksomhedens strategiske kurs. Resultatet af dette vil senere komme til udtryk i såvel produkter som processer. Det vil også kunne munde ud i nye kapaciteter, ændret positionering samt udsigt til nye markeder.



■ Vi koncentrerer os om at styrke og udvikle vores nuværende kompetencer og markedsposition

■ Vi koncentrerer os om at udforske nye kompetencer og markeder

KREATIV DESTRUKTION

Joseph Schumpeter er blevet kaldt 'innovationens profet', og er bl.a. en af de teoretikere, der brugte de langsigtede makroøkonomiske bølger som udgangspunkt. Kreativ destruktion udspiller sig, når mulighederne for værdiskabelse i de nuværende teknologier og metoder er udtjent, og nye er ved at vinde frem. Typisk vil de helt store giganter være de sidste til at omstille sig. Et eksempel på dette er bilindustrien i USA.

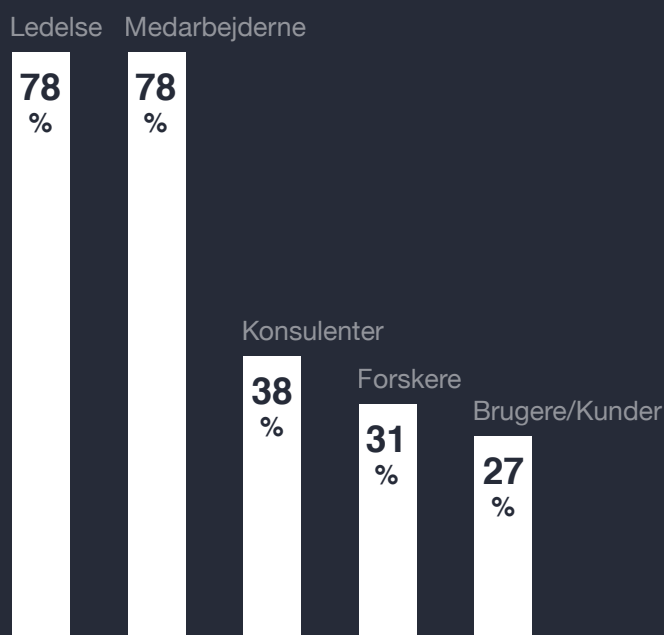
På den anden side repræsenterer kreativ destruktion også en stor mulighed for ny produktivitet og ny værdiskabelse. Succesfuld navigation gennem kreativ destruktion beror på evnen til at skille de ulønsomme dele fra, samtidigt med, at man lokaliserer nye potentielle vækstområder. Krisen tvinger virksomhederne til at tænke nyt. Optimering og besparelser kommer i centrum. For ledelse og medarbejdere gælder det om at kassere alle

de idéer, der samler støv i pipelines for derved at skabe plads for nye tiltag. På samme måde som kreativ destruktion forekommer i markedet, sker der også kreativ destruktion internt i organisationen. Der nedlægges stillinger og afdelinger som ikke svarer til virksomhedens forandrede omverden, men virksomheden skal også bruge nye afdelinger og stillinger til at profitere på de nye muligheder som opstår.

INNOVATIONS- PRAKSIS

HVEM ER PRIMÆRT INVOLVERET I INNOVATIONEN?

Er det daglige arbejde med fornyelse noget man overlader til R&D, eksterne konsulenter, medarbejderne, og involverer man sine brugere og kunder som primære interessenter i innovation?



De ledende danske virksomheder er gode til at involvere medarbejderne i innovation. Andelen af virksomheder, der svarer, at medarbejderne spiller en nøglerolle i innovation svarer fint til LO's rapport⁵, om medarbejderdreven innovation fra 2008, hvor det nævnes, at danske virksomheder med et strategisk fokus på innovation er særligt gode til at involvere medarbejdere. Herudover bemærker vi, at godt 1/4 af virksomhederne drager nytte af bruger-dreven innovation som en fast del af udviklingsarbejdet.

Historisk perspektiv

Når man befinder sig i en recession, er det fristende at skære ned og vente på bedre tider. Det var netop det generelle mønster man så, da depressionen satte ind i 1929. Et ofte anvendt mål for innovation er antallet af ansøgte patenter. I *"Uncertainty and Innovation in the Great Depression"*, påviser Harvard's Tom Nicholas den klare korrelation mellem BNP og antal patenter. Listen over virksomheder, der brød med denne tendens er dog iøjenfaldende. Hewlett-Packard, RCA, Polaroid og særligt DuPont benyttede datidens recession til at satse på R&D, lytte til kunderne og skabe sig et afgørende forspring over de

næste årtier. Nicholas bevarer dog den realistiske vinkel: *“Selvfølgelig er disse eksempler ikke ensbetydende med, at det ville have været klogt for alle at investere aggressivt i innovation i 1930'erne, såvel som det heller ikke nødvendigvis er klogt i dag. Men hvis vi sammenholder tallene for patenter og de succesfulde virksomheders strategi, ser vi, at selvom udskydelse er en naturlig reaktion på usikkerhed, så burde visse virksomheder blive ved med at innovere, selv i en ekstraordinær hård økonomisk periode.”*⁶

Ledelse af innovation

Vi har spurgt de innovationsansvarlige, hvor de anser innovation for at have sit ophav i virksomheden. Det bemærkes, at respondenterne kunne vælge flere svarmuligheder. 62% af de adspurgte virksomheder svarer, at ledelsen sætter ord på og iværksætter nye innovative tiltag. 31% af virksomhederne svarer, at Business Development er afsender på disse tiltag. Samme andel (31%) svarer, at R&D er ophav til innovation i virksomheden. 12% fortæller, at HR har rollen som katalysator for innovation i virksomheden.

Godt 15% svarer, at de har en særlig innovationsafdeling i virksomheden til at udarbejde rammerne for innovation og kommunikere den. En række af de største danske virksomheder har i løbet af de seneste år skabt innovationsafdelinger. AP Møller Mærsk, Danisco, Grundfos, Tulip og Carlsberg har etableret sådanne afdelinger.

Tilbage står en lang række danske virksomheder uden dedikerede afdelinger og til dels uden faste rammer for innovation. Eksempelvis fortæller 12% af respondenterne, at ansvaret for innovation ligger i de udførende produktafdelinger, hos den enkelte afdeling, marketing, IT og hos den enkelte medarbejder. I Nosco's optik er det vigtigt, at der findes en gruppe, som har til opgave at katalysere og varetage innovationsprocesser, således at innovation ikke blot er noget, man gør på den årlige workshop - men bliver en del af hverdagen.

HVEM ER AFSENDER PÅ INNOVATION I ORGANISATIONEN?

Vi har spurgt de innovationsansvarlige, hvor de anser innovation for at have sit ophav i virksomheden. Respondenter kunne her vælge flere svar.

Ledelse

62
%

Business Development

31
%

31
%

Research & Development

Innovationsafdeling

15
%

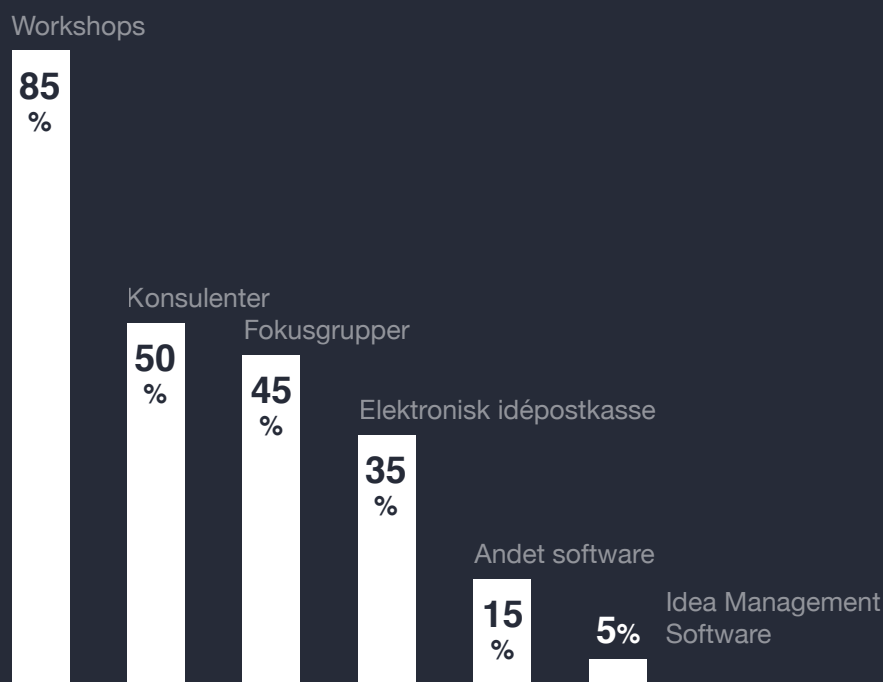
HR
12
%

Andet
12
%

METODER & VÆRKTØJER

HVILKE VÆRKTØJER TAGES I BRUG?

Vi spurgte til, hvordan innovation praktiseres i hverdagen. Hvilke metoder og værktøjer tages i brug, når virksomhederne arbejder med nye idéer?



Værktøjer

En tendens blandt de deltagende virksomheder er, at størstedelen, 85%, benytter workshops i forbindelse med innovation. Mere specifikt bliver de benyttet som problemorienterede workshops, hvor ledelsen på forhånd har identificeret et problem eller en sag, de ønsker forslag til.

En stor del af virksomhederne anvender tillige værktøjer som fokusgrupper (45%), konsulenter (50%), elektroniske idé-postkasser (35%) samt andre former for software (15%). Fokusgrupper og konsulenter kan både være tilknyttet virksomheden internt eller eksternt.

Overraskende få virksomheder anvender idea management software. Dette værktøj er dog også en forholdsvis ny disciplin, som er ved at vinde udbredelse i Danmark.

Imidlertid har 35% af virksomhederne etableret en elektronisk idé-postkasse, som benyttes til at indsamle idéer blandt virksomhedens ansatte. På den måde har alle mulighed for at udveksle og diskutere idéer. Den elektroniske idé-postkasse er et godt skridt på vejen mod egentlig 'idea-management', fordi den forbereder organisationen på en mere åben tilgang til innovation. Samtidigt tydeliggøres den

proces, der er nødvendig for at inddrage medarbejderne.

De enkelte virksomheder benytter ligeledes deres egne individuelle metoder til at fremme de innovative mål der eksisterer i virksomheden. Herunder kan nævnes samarbejde med eksterne institutioner, eksempelvis samarbejde med universiteter i ind- og udland for optimering af udviklingsprocesser, ligeledes bliver der i undersøgelsen nævnt; 3D-værktøjer, kvalitative interviews med medarbejdere, idégenererings- og teknikgrupper, events for medarbejdere og innovationskonkurrencer.

Metoder til innovation

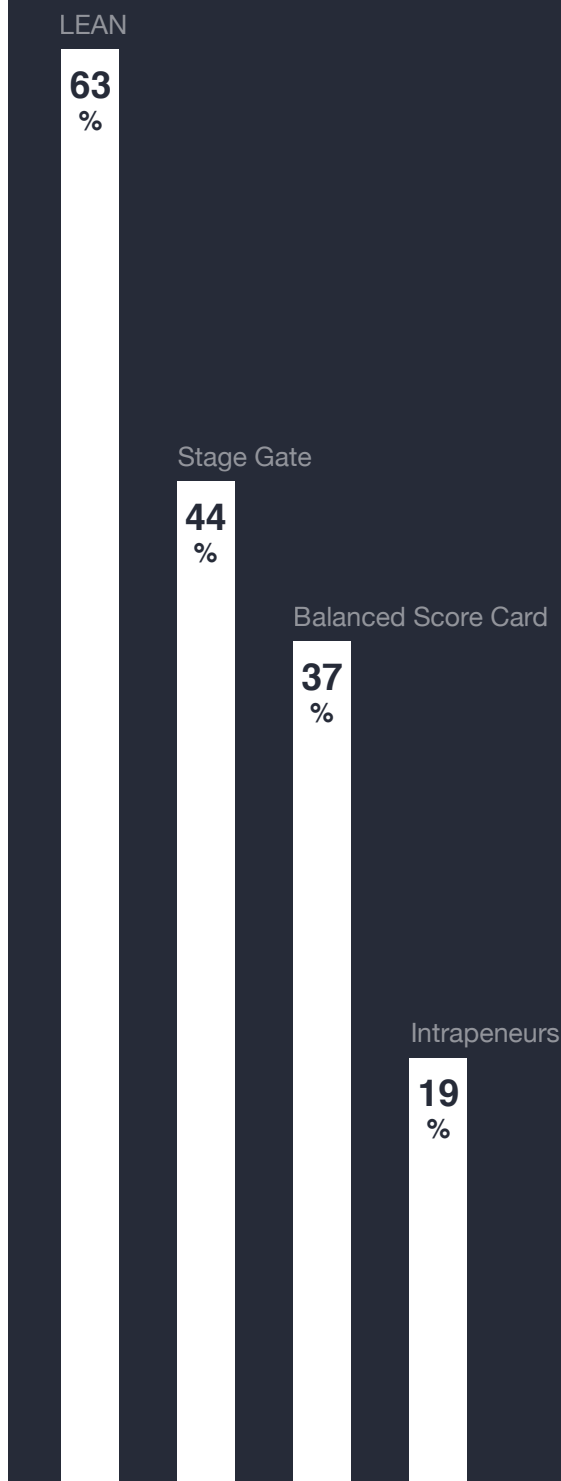
Ud af de deltagende virksomheder er der 62% der benytter specifikke metoder i deres arbejde med innovation. For de resterende 38% af virksomhederne er der en tendens til, at der ikke arbejdes ud fra en fastsat ramme.

Af virksomheder, der gør brug af specifikke metoder, er fordelingen således: 63% gør brug af LEAN i deres strukturering af arbejdet. 44% benytter Stage Gate, og 37% fortæller os at de benytter et Balanced Scorecard og til sidst forklarer 19% at de benytter sig af intrapreneurs.

Fællesnævneren for de metoder, der benyttes af virksomhederne er, at der i stort omfang er fokus på medarbejderne som den bærende drivkraft bag den interne innovation.

HVILKE METODER BRUGES TIL INNOVATIONSPROCESSERNE?

Hvilke metoder og tankegange benyttes til at sætte struktur og styring på innovationsprocesserne. 62% af respondenterne svarer, at de benytter sig af sådanne metoder, og deres svar fordeler sig således:



HVORDAN MÅLES INNOVATION?

Måling af innovation er et omdiskuteret emne. Måling betyder ofte en direkte sammenhæng til opførelse. Så spørgsmålet er - hvad måler vi på for at stimulere den innovative, kreative opførelse, som vi sigter efter at realisere i det daglige liv i organisationen?

46% svarer, at de måler innovation. Herunder ses en fordeling af de benyttede måleenheder. Respondenterne kunne vælge flere svarmuligheder.

Antal ideer i pipeline

85
%

Andel af indtægter fra nye produkter

60
%

Antal implementerede nye ideer

50
%

50
%

Kundetilfredshed

10
%

Medarbejderinnovation

Måling af innovation

For det første kan det undre, at så mange virksomheder ikke måler innovation. Blot 46% af respondenterne foretager konkrete målinger af deres innovation. Til spørgsmålet om, hvorfor der ikke måles på innovation, svarer flere, at de i virksomheden ikke har fundet konkrete værktøjer til måling af innovationen. En del overvejer dog sådanne initiativer.

I Nosco's optik kan man med fordel opstille mål for såvel input som output i innovationsprocessen. Dernæst kan man også arbejde med at sætte tal på effektiviteten af innovationsprocessen i sig selv.

Endelig bør man være opmærksom på, at en innovativ kultur hænger sammen med miljø og kreativitet - ting man ikke nødvendigvis kan sætte tal på. Man kan dog gå efter kvalitativt at skabe sig et billede af virksomhedens eller afdelingens kultur, og derudfra finde passende tiltag.

Midler til innovation

I undersøgelsen blev der spurgt om budgettet til innovation. Er det højere, lavere eller på samme niveau som sidste år. 35% svarer, at de øger investeringen i innovation i forhold til forrige år.

23% af virksomhederne oplever et fald i innovationsbudgettet.

Vi har videre spurgt de innovationsansvarlige, hvordan de ser den finansielle og økonomiske krises indflydelse på innovationssatsningen i virksomheden. Her svarer 38%, at krisen har haft en negativ effekt.

Boston Consulting Group anslog i 2006, at 76% af virksomhederne i deres globale survey ville højne deres investering i innovation. I 2008 var tallet faldet 63%. Meget tyder på en opbremsning i innovationsbudgetterne, såvel nationalt som internationalt.

MERE ELLER MINDRE END SIDSTE ÅR?

Vi har spurgt til innovationsbudgetterne i virksomhederne. Der bliver til en vis grad skåret i budgetterne.

Samme niveau

42
%

Højere

35
%

Lavere

23
%

HAR KRISEN PÅVIRKET BUDGETTET?

Vi spurgte, om krisen har påvirket budgettet negativt. Vi så, at 23% direkte fik skåret i innovationsbudgettet, men hele 38% siger, at krisen har haft en negativ effekt i form af aftagende vækst eller fastfrysning af innovationsbudgettet.

Nej

62
%

Ja

38
%

KRISENS BETYDNING

Krisen skaber mulighed for virksomhederne til at sætte skub i udviklingen på flere fronter. Optimering og besparelser får skærpet fokus. Samtidig vil de turbulente forhold i virksomhedens omverden bevirke, at nye kilder til profit vil præsentere sig.

Opsummering

Efter gennemgangen af innovationsforholdene i de store danske virksomheder hæfter vi os ved følgende:

Næsten 40% svarer, at den nuværende krise har haft en negativ effekt på innovationsbudgettet, hvilket på sigt kan give disse virksomheder problemer.

Vi bemærker også, at kun 24% bruger innovation som en kilde til strategisk fornyelse. Historien viser, at krisens vindere er de der udnytter de store forandringer til at gå nye veje. I såvel innovationens teori og de historiske cases er en aktiv og fremsynet udviklingsstrategi en af nøglerne til at forløse potentialet i kriser.

Selvom måling af innovation kan være en kompleks og meget varierende opgave for forskellige typer af virksomheder, finder vi det bemærkelsesværdigt, at 46% af de største danske virksomheder ikke aktivt

relaterer deres resultater til hvor succesfuld deres afdeling eller gruppe med ansvar for innovation er.

Det er også værd at bemærke, at flertallet af virksomhederne ikke har en særlig gruppe med ansvar og kompetence for innovation i organisationen.

En erfaring fra samtalerne med de innovationsansvarlige er, at krisetider og nedskæringer kan være uforenelige med nye innovationsaktiviteter. Der skal trædes varsomt i forhold til, hvilke signaler der sendes til medarbejderne. Derfor er det vigtigt at holde disse to adskilt og åbent kommunikere dette. Medarbejdere skal forstå, at der fortsat investeres i nye tiltag, selv om en kollega lige har mistet sin stilling. Der kan opstå friktion, når principperne for innovation, som akademikere og konsulenter anbefaler møder den virkelige arbejdsplads.

Statistikkerne præsenteret i denne rapport skal ikke opfattes som en løftet pegefinger eller en rettesnor for innovationsaktivitet i virksomheden. Krisen medfører en lang række udfordringer, ikke mindst for de innovationsansvarlige, der skal overbevise om nye initiativer, mens kolleger bliver fyret. Vi håber at tallene og eksemplerne i rapporten kan bruges til aktivt at identificere mulighederne i den verserende krise.

Metode

Vi har i undersøgelsen valgt at fokusere på, hvordan de 200 største danske virksomheder benytter innovation som del af deres strategi- og procesudvikling. Til undersøgelse af dette blev der udarbejdet et spørgeskema med en række spørgsmål til områderne årsag, formål, metode, værktøj, måling og budget indenfor innovation.

Respondenterne kunne udfylde spørgeskemaet elektronisk eller svare i et telefoninterview. I undersøgelsen har respondenterne informeret om virksomhedens innovation i praksis.

Innovation er blevet et buzzword. Der florerer talrige definitioner og forståelser af begrebet. Dette bevirker, at det i visse tilfælde kan være problematisk helt klart at afgrænse, hvad der ligger indenfor området. Innovation bliver i undersøgelsen defineret som virksomhedens bevidste stræben efter idéer, der manifesterer sig i nye eller forbedrende aktiviteter, der skaber nye produkter, processer og merværdi for virksomheden.

I behandlingen af den indsamlede data har vi tilstræbt en så høj grad af objektivitet som muligt, samtidig med vi konstaterer tendenserne indenfor innovationspraksis i større danske virksomheder.

Kilder

- 1: F.M. Smith, "Innovation: The way out of a recession?" Long Range Planning Vol. 15, No. 1., p. 19-29, 1982.
- 2: Sundbo, Jon, "The Theory of Innovation", E.Elgar, 1998.
- 3: Gerardi & Dominiquini: "Innovation in a recession: Necessary and all the more possible" Prophet.
- 4: C.M. Christensen: "The Innovators Dilemma" HBS, 1997.
- 5: LO Rapport: "Employee Driven Innovation: Improving Economic Performance and Job Satisfaction" Oktober 2008.
- 6: T. Nicholas, "Uncertainty and Innovation at the time of The Great Depression" Harvard Business School Working Paper, 2009.

Anbefalede links

Processinnovation : http://www.insightory.com/view/542/the_7r's_of_process_innovation

Produktinnovation: http://www.innosight.com/innovation_resources/strategy_and_innovation.html

Strategisk Innovation: Gary Hamel: The Quest for Resilience <http://bit.ly/hamel>

Strategisk Innovation: Rowan Gibsons bog: "Innovation to the core" <http://bit.ly/coreinnovation>

Medarbejderdreven Innovation: LO Rapport <http://bit.ly/medarbejderdreveninno>

Find disse links og flere på Nosco's blog: www.cometoknow.com

Nosco er en software og konsulentvirksomhed med speciale i åben innovation og idea management.

Vi tilbyder et unikt idea mangement værktøj - Idea Exchange - en online idé-postkasse, hvor man køber aktier i hinandens idéer. Vi tilbyder også konsulentydelse med henblik på at designe og gennemføre innovationsstrategier i "the fuzzy front-end".

Nosco har til huse i København. Vi arbejder med nogle af Skandinaviens største

og mest innovative virksomheder. Vi arbejder for at skabe de rigtige incitamenter for medarbejdere til at deltage i innovation.

Vores mål er at levere højst mulig "Return On Innovation". På den måde hjælper vi vore kunder med konstant at være konkurrencedygtige og klar til fremtiden imens vi motiverer og engagerer medarbejderne.

Læs mere på: www.nosco.dk

Kontakt os på: cometoknow@nosco.dk eller +45 70 70 12 42