

# Spillets regler

## Om strategisk innovation og kreativ markedsviden

Hougaard, Søren

*Document Version*  
Final published version

*Publication date:*  
2005

*License*  
CC BY-NC-ND

*Citation for published version (APA):*  
Hougaard, S. (2005). *Spillets regler: Om strategisk innovation og kreativ markedsviden*. Department of Management, Politics and Philosophy, CBS. MPP Working Paper No. 4/2005

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Dec. 2023



**SILLETS REGLER**

*Om strategisk innovation og kreativ markedsviden*

*Søren Hougaard*

**WP 4/2005**

**MPP Working Paper No. 4/2005 ©  
April 2005  
ISBN: 87-91181-90-9  
ISSN: 1396-2817**

**Department of Management, Politics and Philosophy**

Copenhagen Business School

Blaagaardsgade 23B

DK-2200 Copenhagen N

Phone: +45 38 15 36 30

Fax: +45 38 15 36 35

[www.mpp.cbs.dk](http://www.mpp.cbs.dk)

# PAPER

**Marts 2005**

## **SPIILLETS REGLER**

*– Om strategisk innovation og kreativ markedsviden –*

af  
Søren Hougaard<sup>i</sup>

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Handelshøjskolen i København,  
Blågaardsgade 23, 2200 København N.

## Indholdsoversigt

	Side
Forord	3
1. Hvad er strategisk innovation?	3
2. Strategisk innovation og markedsorientering	7
3. Hvorfor og hvordan opstår strategisk innovation?	10
4. Veje til strategisk innovation	15
Litteraturoversigt	
Noter	

*“The real art of discovery consists  
not in finding new land – but in seeing  
with new eyes”*

*Marcel Proust*

## **Forord**

*Hvordan kan man forklare, at små, nystartede, ressourcetsvage virksomheder er i stand til at udfordre og sommetider udkonkurrere store, markedsledende foretagender – ofte med utroligt enkle virkemidler? Som er i stand til at ændre spillets regler på trods af intens konkurrence og høje adgangsbarrierer.*

*Praksis viser, at teknologiske opdagelser, produktmæssig nyskabelse, speciel heldig timing eller særlig passivitet fra konkurrenters side langt fra altid er forklaring nok. Der må med andre ord eksistere en unik innovationsform eller -formel, der kan føre til konkurrencefordele ad helt andre veje!*

*Dette paper præsenterer og diskuterer en sådan anden opfattelse af innovation og viden med fokus på den virksomhed eller iværksætter, som ikke har andet at ty til end idérigdom. Som er nødt til at bryde med spillets regler og betræde helt nye stier for at kunne konkurrere. Det har jeg kaldt strategisk innovation.*

*Konklusionen er, at strategisk innovation frembringes af særlige kompetencer. Kompetencer, som den lille, ressourcetsvagt underlegne virksomhed eller outsideren har mindst lige så store chancer for at beherske som etablerede spillere i markedet. Nøglen til strategisk innovation er kreativ markedsviden omsat til ny, overraskende forretningslogik!*

## **1. Hvad er strategisk innovation**

### ***Mod alle odds***

Man kan tale om strategisk innovation, når (definition) en etableret eller en nystartet virksomhed – ofte mod alle odds – bryder herskende forestillinger om opskriften på succes i en branche, skaber overraskende, nye kundefordele og forandrer konkurrencevilkårene.

Strategiske innovationer ændrer, når de lykkes, spillets regler. De forandrer den logik, der på et givet tidspunkt dirigerer og begrænser konkurrencen på et bestemt marked. De gør det gennem en *kreativ revision* af de mentale modeller, kunder og konkurrenter i øjeblikket disponerer

efter: *"Strategic innovation occurs when a company identifies gaps in the industrial positioning map, decides to fill them and the gaps grow to become the new mass market"* (Markides)<sup>ii</sup>. Strategisk innovation skaber fokus, rummer divergens og leverer overbevisende pointer.

Gaps opstår bl.a., fordi en *dominerende logik (Prahalad)*, som er et fundamentalt aspekt af enhver virksomhed og branche sætter naturlige begrænsninger for en organisations evne til at registrere, fortolke og anvende information. En dominerende logik fungerer som filter – linse og sensor - og er som sådan indbygget i enhver organisations intelligens og læring. At en logik dominerer vil sige, at den styrer organisationens prædisposition til at handle på bestemte måder. Den er et kondenseret udtryk for organisationens erfaringsbaserede succesformel, dens ryggrad. Skibsfart er en kapitalintensiv branche. For at rationalisere kapitalforbruget i skibsfart – og dermed opnå konkurrencefordele – konkurrerede rederierne om at reducere sejltiden. Roll-on roll-off konceptet vendte op og ned på forestillingen om kapitalforbrugets sammensætning. Et containerskib er konkurrencemæssigt overlegent på grund af minimering af losse/laste tiden - altså minimering af kapitalforbruget, mens fartøjet ligger stille – ikke mens det sejler!

### ***Et dynamisk begreb***

Definitionen oven for opfatter ikke positionering og strategisk innovation i relation hertil som et statisk begreb dvs. alene et spørgsmål om ny markedsforståelse på et *givet marked* med kendte positioner. Strategisk innovation skal i stedet behandles som et dynamisk begreb og handler i høj grad om at skabe helt *nye markeder* – f.eks. via nye standarder, nye forretningsmodeller, nye segmenteringsmåder eller netværksbaserede co-produktioner i helt nye værdikæder<sup>iii</sup>.

### ***Paradigmeskifte***

Ved OL i Mexico City i 1968 oplevede verden en strategisk innovation i disciplinen højdespring. Ved dette OL mødte flere deltagere op flotte resultater og personlige rekorder. Det blev en 21-årig student fra Oregon, Dick Fosbury, der sejrede suverænt. Alle højdespringere sprang indtil dette tidspunkt væltespring: Bryst og hoved mod overliggeren, benene saksende.

Fosbury introducerede imidlertid et radikalt anderledes "flop" – med ryggen mod overliggeren og benene samlet. Dette artistiske koncept, som ved konkurrencens begyndelse blev mødt med overbærende smil af favoritter og journalister, viste sig at være knusende overlegent og skrev sig ind i sportshistorien. Alle højdespringere har lige siden brugt den

nye stil.<sup>iv</sup>

Strategisk innovation kan – som i tilfældet Fosbury Flop - ultimativt føre til et *paradigmeskifte*, et skifte i "*shared set of assumptions: The paradigm is the way, we perceive the world*"<sup>v</sup> (Barker)!

Denne situation er sjælden. Innovationer, der forstærker, fornyer eller kapitaliserer på et bestående paradigme kan også rumme strategisk robusthed i forhold til adgangsbarrierer. Når containerrederier anlægger helt nye containerhavne frem for at benytte eller udbygge bestående anlæg, er der tale om investeringer inden for den dominerende logiks grænser – ro-ro – men trods dette er der tale om strategisk nytænkning.

### **Accept-orientering**

Hvor teorierne om konkurrencefordele<sup>vi</sup> først og fremmest er *dominansorienterede* og centreret omkring konkurrencen (markedskonsolidering) – deres forskelligheder og gensidige udelukkelse til trods – har strategisk innovation fokus på *acceptorientering*, nye værdikurver for kunder og stifinding dvs. de faser, hvor markedets modtagelighed er alfa og omega, og hvor eksisterende spilleregler muligvis kan udfordres, fordi et herskende paradigme med tiden efterlader for mange uløste problemer og fordi en dominerende logik efterhånden har skabt et læringsgap udtrykt som forskellen mellem det faktiske og det mulige (markedskolonialisering): "*Paradigms too strongly held can lead to paradigm paralysis and terminal disease of certainty... you manage within a paradigm, you lead between paradigms*" (Barker).

### **Outsiderens domæne**

Gaps i forhold til et industrielt positioneringskort opstår således i takt med eksisterende paradigmers og forretningslogikkens manglende effektivitet i forhold til mængden og arten af problemer og muligheder: "*The paradigm does two things: (1) it establishes or defines boundaries; and (2) it tells you how to behave inside the boundaries in order to be successful. A paradigm shift, then, is a change to a new game, a new set of rules...*" (Barker)

Strategisk innovation udfordrer den dominerende logik<sup>vii</sup> og kan betragtes som centralnerven i iværksættelse; strategisk innovation kan samtidig ses som en oplagt mulighed for små og mellemstore virksomheder, der er klemte, som har svært ved at udvikle konkurrencefordele ellers, og som besidder risikoviljen. Det skyldes, at strategisk innovation udspringer af evnen til at forme en ny markedsvision og dermed en forretningsidé – dvs. først og fremmest en *intellektuel spændvidde kombineret med en metodik*, hvormed vante



forestillinger kan brydes gennem systematisk analyse og kreativitet. Det gælder især, hvis iværksætteren eller den mindre virksomhed formår at kompensere for sin ressourcemæssige underlegenhed ved at involvere et netværk af medspillere i den fremtidige værdikæde.

### ***Mikroteori i restordre***

Skønt mange af erhvervshistoriens største bedrifter (IKEA, Ecco Sko, Lego, Nokia, A.P. Møller Mærsk, Microsoft, Sony.....<sup>viii</sup>) netop kan tilskrives strategisk innovation – et brud med spillets regler gennem markedsvision – har begrebet besynderligt nok aldrig fået sit eget metodemæssige fundament i form af en selvstændig plads i strategilitteraturen og således heller ikke en tilstrækkelig afsmitning på forandringsagenter som konsulentvirksomheder og undervisningssektoren. Eksempler kan man finde mange af i praksis – men mikroteorien om strategisk innovation er fortsat i restordre.

### ***De latente muligheder***

Tesen er derfor, at ethvert marked til enhver tid har indbyggede muligheder for den indsigtsfulde entre- eller intrapreneur (Fosbury's) til at overrumple og successivt sætte en helt ny dagsorden *alene* gennem tilegnelse, tolkning og kombination af eksisterende viden om uløste problemer. Således betragtet, er det iværksætteraktivitet, som ændrer spillets regler og ikke teknologisk overherredømme (hvilket dog ikke underkender teknologiers og teknovisioners betydning for langsigtet forretningsmæssig dynamik i samfundet)<sup>ix x</sup>. Kernen i innovation handler om ny forretningslogik og derigennem et brud med eksisterende teknologier. Den latente mulighed er umiddelbart størst, hvis man kan udnytte etablerede markedslederers manglende *periferisyn* eller direkte *blinde pletter* dvs. i udkanten af deres synsfelt og fokus.

### ***Opsummering***

Strategisk innovation skal betragtes som en selvstændig, original kilde til konkurrencefordele, der ikke umiddelbart kan indpasses i det gængse teoriapparat om strategi. Den entreprenurielle evne til at frembringe strategisk innovation kan opøves systematisk gennem processer og tankebaner, der søger at nyttiggøre og relatere eksisterende viden på nye måder, hvorved der udvikles nye svar på gamle spørgsmål og afdækkes nye "problemer" og dermed løsningsmuligheder<sup>xi</sup> som herskende paradigmer med tiden har afskåret sig fra effektiv løsning af.

## 2. Strategisk innovation og markedsorientering<sup>xii</sup>

Historien om den schweiziske urindustri er lærerig. I århundreder havde schweizisk urindustri været verdens førende. Frem til midt i 1960'erne dominerede schweizisk urindustri verdensmarkedet med en markedsandel på over 65% målt på omsætning og 90% målt på indtjening. Kunne man forestille sig noget mere stabilt?

Quartz-teknologien blev udviklet i Neuchatël i Schweiz og blev præsenteret på et trade show for industriens nøglepersoner. De schweiziske producenter vendte imidlertid tommelfingeren nedad til det elektroniske urværk, der jo hverken indeholdt fjedre, tandhjul eller finmekanisk kompetence. Det gjorde japanske Seiko ikke. Få år senere var schweizernes markedsandel faldet til ca. 10%, og først 30 år senere - med lanceringen af Swatch - begyndte schweizerne at genvinde noget af fordums styrke. Klassiske markedsorienterede dyder som pålidelighed, distributionsstyrke og teknisk kvalitet i kombination med høje adgangsbarrierer f.eks. stærk mærkeposition kunne ikke forhindre strategisk innovation.

Strategisk innovation kan hævdes at være syntesen i al original iværksætterhandling og kernen i en markedsøkonomi og markedsorienteret adfærd, fordi innovationer tester og udfordrer markeds (og dermed paradigmers) effektivitet og balance i jagten på det mulige.<sup>xiii</sup>

Den usikre – om end asymmetriske kreative viden, som den innovative beslutningstager bygger sin forretningsidé på (som Seiko, der så mulighederne i det elektroniske urværk), baseres i de færreste brancher på forskningsmæssige forspring eller intellektuelle rettigheder (som Xerox), men på kombinatoriske problem-løsningsopdagelser (som Canon). I situationer, hvor én eller nogle få dominerende aktører i en branche har stor kontrol over spillereglerne og tilsvarende stor tillid til egen "management" og den dominerende logik øges chancen for strategisk innovation reelt i den udstrækning, de toneangivende spillere ubevidst dæmper deres markedsorientering og risikovilje i en artikulert eller ubevidst tillid til hierarkiets og "the managements" strategiske overblik.

Det vil især gælde i forhold til modeller og perceptioner, der signallerer diskontinuitet i periferien af industriens eller markedslederens fokuspunkt.

IBM, verden ubestridte markedsleder inden for hardware, var tæt på kollaps, fordi virksomheden forkastede og negligerede

indikationer og idéer, der ikke understøttede main frame logikken, ligesom Microsoft længe bagatelliserede Internettets betydning.

***Marked  
overtrumfer  
management***

Når strategiske innovationer lykkes, nedbrydes eksisterende kompetencers markeds-mæssige og/eller tekniske værdi (som jernbanerne ift. bil og fly eller som invasive teknikker til øjenoperationer ift. laseroperation). *Marked overtrumfer management!* Dell Computers, Southwest Airlines, Microsoft, Walmart, Canon, Amazon.com og flere med dem blev alle markedsledende og fravristede markedsledere disses hidtidige dominans i et miljø præget af intens konkurrence og kendetegnet af kompromisløs markedsorientering. Som nystartede kunne ingen af disse virksomheder henvise til avanceret R&D, overlegen finansiel styrke, særlig gunstig timing, uopdaget teknologisk diskontinuitet eller konkurrenters ignorance af eller arrogance i forhold til kundebehov. Alligevel blev de vindere.

***Markedsorienteringens  
paradoks***

Det kan hævdes, at effektive markeder og markedsorienterede konkurrenter utilsigtet ender med at skabe forudsætninger for innovative nybyggere i takt med, at der sker en strategisk konvergens og paradigme-konsolidering - alle overholder reglerne -, og fordi "management" og hierarki risikerer at føre til konventionel kodning af markeds signaler. Jo mere succes, en given forretningsopskrift har, desto stærkere udvikles organisationens fokus og læringskompetence i forhold til netop denne forretningslogik. Man kunne betegne dette som *markedsorienteringens paradoks* – succesfulde, paradigmeunderstøttende innovationers nedbrydende virkning for paradigmet selv.<sup>xiv</sup> Levitt kaldte fænomenet marketing myopia:

***"Which business  
are we in"?***

På det tidspunkt, hvor disruptive innovationer som biler og fly befandt sig i deres frugtbare acceptfaser (1900-1920), opererede jernbanerne i et vækstmarked med betydelige muligheder inden for kerneforretningen og ejede massemarkedet. Hvem ville med vægt kunne argumentere for, at jernbanerne skulle ofre ledelsesfokus og knap kapital på at betjene de trods alt marginale kundegrupper, som bilindustrien og især flyvningen tiltrak? Når den disruptive innovation - paradigmeskiftet - først banker på til massemarkedet, vil det omvendt være alt for sent at reagere<sup>xv</sup>.

American Road Congress 1913: "*It is an idle dream to imagine that...automobiles will take the place of railways in the long distance movement...of passengers!*"

Hvordan burde den innovative, markedsorienterede jernbanedirektør have reageret I 1913? Set jernbanens forretningsdefinition som "transport", hvad Levitt argumenterer for  
Højhastighedstog har i dag (2005) helt overtaget trafikken Sevilla-Madrid, Paris-Bruxelles m.fl. Dette er kun begyndelsen til togets helt store come back! Hvordan bør Air France definere sin forretning?

***Forstyrrende og understøttende innovation***

Ethvert paradigme rummer processer, der effektivt søger at løse nye problemer, men afdækker eller efterlader også uløste problemer, f.eks. fordi ny, usikker viden, der truer sammenhængskraften og paradigmets vitalitet filtreres fra. Disse uløste problemer udvikler sig med tiden til katapulter for et paradigmeskifte. Konsekvenserne heraf er, at ethvert paradigme jf. oven for akkumulerer spirene til det næste paradigme. Og derfor har forstyrrende og understøttende innovationer i forhold til paradigmer<sup>xvi</sup> væsensforskellige konsekvenser, jf. senere.

***Forandring som drivkraft for innovation***

Det en alment accepteret opfattelse, at forandring<sup>xvii</sup> skaber grobund for det nye og anderledes: <sup>xviii</sup> Det gælder såvel disruptive som inkrementelle forandringer. Denne anskuelse skal ikke anfægtes. Som en væsentlig tilføjelse skal det hævdes, at alle industrier – uanset hvor i livscyklus de befinder sig – rummer forandringspotentialer, der forbliver uopdagede, men som trods dette rummer *mulighedsvinduer* for den, der formår at udvikle kreativ markedsforståelse.

Man kunne med en vis ret argumentere for, at chancerne for at ændre spillets regler gennem strategisk innovation er mindst, hvor turbulensen er lavest, og at viden-symmetrien er størst i beskyttede, stabile eller afskærmede markeder med høje adgangsbarrierer eksempelvis kapitalkrav eller markeder, hvor prisparameteren fungerer som en effektiv regulator. Stabile industrier, som ikke oplever trusler fra substitutter eller invadører vil til gengæld tendere mod at presse konkurrencen i retning af understøttende innovation, som konsoliderer aktørernes nuværende opfattelse af markedsorientering, hvorved den dominerende logik bliver selvforstærkende. Derved svækkes deres årvågenhed overfor potentielt destruktive opdagelser og dermed også deres strategiske immunforsvar.

### 3. Hvorfor og hvordan opstår strategisk innovation?

IKEA's grundlægger, Ingvar Kamrad gennemskuede på et tidligt tidspunkt, at et nyt massemarked for designmøbler til lav pris ville følge i kølvandet på 1960'ernes økonomiske vækst i den vestlige verden. Men hvori bestod IKEA's strategiske innovation:

***IKEA's forretningsdefinition:  
Demokratisering***

Uddrag af en møbelhandlers testamente:

Én gang for alle har vi besluttet at stå på de mange menneskers side. Det, der er godt for vores kunder, er på lang sigt også godt for os. Denne målsætning forpligter. I alle stater og samfundssystemer... bruges en uforholdsmæssig stor del af ressourcerne til at tilfredsstille en lille del af befolkningen. I vor branche er alt for meget af det smukke og nye forbeholdt en lille kreds af velhavere. Den omstændighed har været med til at forme vor målsætning..... En kendt svensk industrimand har sagt, at IKEA har betydet mere for demokratiseringsprocessen end den samlede sum af mange politiske beslutninger.... Meget af det nye er fra begyndelsen skabt med henblik på de mange mennesker – alle de, hvis ressourcer er begrænsede. Vi leder denne udvikling...

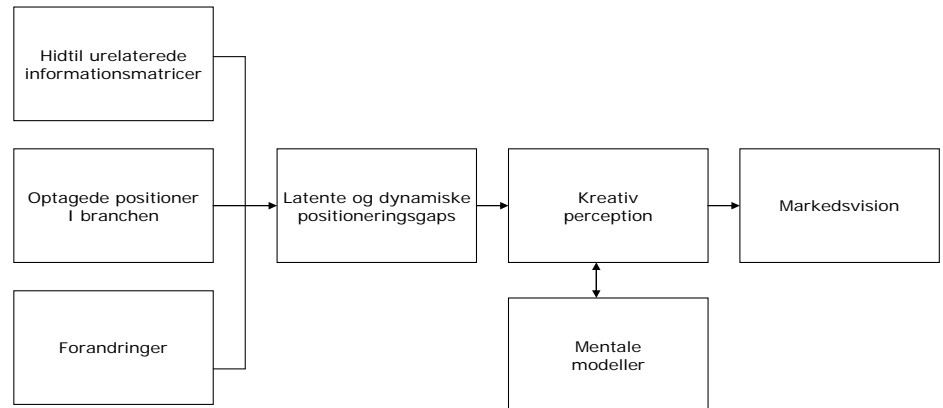
De midler, vi har taget i brug for at nå vores mål, bærer alle præg af vor anderledes linje og stræben efter at være enkle og ligefremme i vor måde at omgås hinanden og vore omgivelser på. Livsstil er et stærkt ord, men jeg tøver ikke med at bruge det. For at opnå en bedre hverdag skal man også kunne frigøre sig fra social status og konventioner – blive frie som mennesker. Det er vort mål at gøre os selv til begreb, også på dette område, for vor egen fornøjelses skyld, og for at inspirere vores omverden....

IKEA's grundlægger havde en vision om et fremtidigt massemarked, der endnu var i fostertilstand. Fokus på dette marked kombineret med en ung designlinje, anderledes materialer og et smidigt logistisk system med udstrakt outsourcing og netværksorganisation (40 år før Cisco) lagde grunden til den verdensomspændende livsstils-koncern, IKEA er i dag. Den strategiske innovation bag IKEA er ikke et produkt i traditionel forstand men en værdiskabende co-produktion med deltagelse af en række led eller cirkler, herunder producerer forbrugeren selv en del af værdien.

**Kreativ viden og innovationsprocessen**

Nøglen til strategisk innovation er *kreativ viden*: En mulighedsorienteret indsigt i et marked, der identificerer og kombinerer behov – "problemer" – til en selling proposition, som revolutionerer en hel branche. Den innovative proces kan forenklet illustreres således:

**Fig. 1 Den innovative proces.**



Kilde: Egen tilvirkning

Efterspørgslen efter billige møbler (teak-generationen) må formodes at være tilgodeset allerede, da Kamrad fik ideen til IKEA. Alle kendte positioner var optagede. Møbelforretninger fyldte godt i bybilledet – også i 1950'erne. Ved at kombinere forandringstendenser (informationsmatricer) som: Indkomststigning, den nye, købedygtige ungdom, ungdomsoprøret, stigende uddannelsesniveaue, behovet for oplevelser og nye designformer og materialer (anti-teak) med industrielle principper som effektiv brug af underleverandører, outsourcing til lavtlønsområder (kommunistlande i Østeuropa), knock down princippet, lagersalg etc., der var helt nye for møbelbranchen, udvikledes et helt anderledes billede af møbelbranchens muligheder og derigennem en skarp, viril markedsvision. Resten er historie.

De etablerede markedsdeltageres mentale modeller og konventionelle markedsorienterede værdisæt – paradigmet - førte til en slags suboptimal tilstand symboliseret ved latente og dynamiske gaps – som i realiteten er mulighedsvinduer<sup>xix</sup>, der blot venter på, at nogen lirker dem op.

**Nyhed og relevans**

Der knyttes normalt to kriterier til vurderingen af idé, tanke og kreativitet: Nyhed og relevans. Begge kriterier skal naturligt nok opfyldes, hvis en forretningsidé skal slå an.

**Ligevægts  
skabende**

En strategisk innovation kan siges at påvirke et givet marked i retning af ligevægt, hvis innovationen opstår ved at kombinere eksisterende viden til en ny faktorkombination: En *relevant* nyskabelse, der udfylder et latent gap. På den ene side fører innovationen til erosion af bestående kompetencer – men ligevægtsskabende innovation skaber også en afklaring af mulighedsspektret – hvad vil opnå markedsaccept (som Enterprise, South West Airlines eller Sony)? Selvom aktørernes dominerende logik pulveriseres, kan den nye logik forklares ud fra eksisterende modellens begrænsninger!

**Ligevægts  
forstyrrende**

Andre strategiske innovationer præsterer helt nye kombinationer af hidtil urelaterede ressourcer/informationer; de kan siges at bevæge markedet mod uligevægt og skaber forvirring (som computeren, der kombinerede matematik – det 150 år gamle binære talsystem – med materialeteknologi og kendte produkter. Som nylon, der blev udviklet til faldskærme, men som revolutionerede konfektionsindustrien)<sup>xx</sup>.

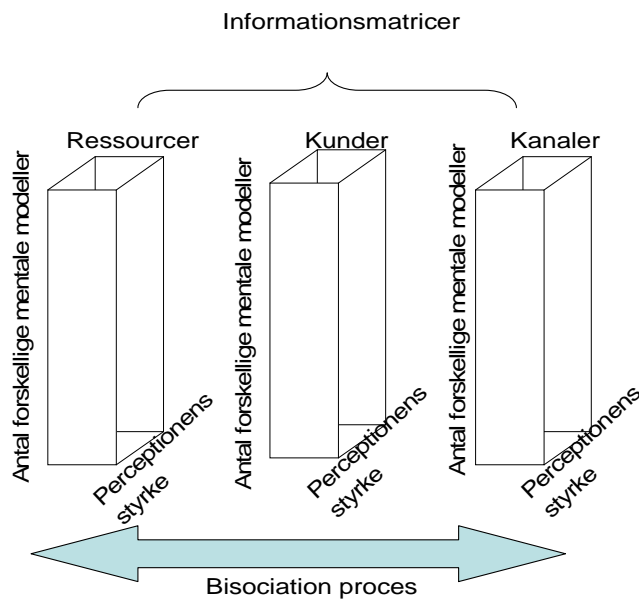
**Bisociation og  
overrumplende  
fund**

Iværksætteropdagelse – kreativ viden, som skaber relevante nyheder – vil i høj grad involvere bisociation, "*whereby a deliberate action entails the combination of two previously unrelated "matrices" of information and resources resulting in creative action*" (Markides).

*Bisociation* opstår, når man kombinerer hidtil urelaterede informationsmatricer eller tankefærer til ny relevant viden – ofte i en pludselig synkronisering (som IKEA – købekraft, design, logistik -, som Sock Shop – undergrundsstationer og detailsalg af strømper, som Rockwool, der har fortrinlige egenskaber som pottejord, som svejsning, der kombinerer elektricitet og materialeteknologi)<sup>xxi</sup>.

Chancen for en meningsfuld sammenkobling af hidtil urelaterede siloer af information til ny relevant mulighedsviden afhænger bl.a. af variationsbredden i den eksisterende, anvendte markeds- og ressourceviden og informationsfiltres og dermed perceptioners styrke:

**Fig. 2 Bisociation**



Kilde: Smith og Di Gregorio

Robuste forretningsidéer som Sock Shop (ny kombination af kunder og kanal), billeddiagnostik (ny kombination af ressourcer/teknologi og kunder) eller Coloplast's Compeed (ny kombination af materiale og behov) er eksempler på bisociation gennem kobling af hidtil urelaterede informationsmatricer til kreativ viden, der ultimativt skaber nye regler.

Også strategisk innovation, der har rod i teknologi, fordrer den kreative viden, som bisociation i heldigste fald kan føre til, nemlig den fordomsfri konfrontation mellem teknologi, applikationer og marked (som Compeed).

Fig. 2 viser også:

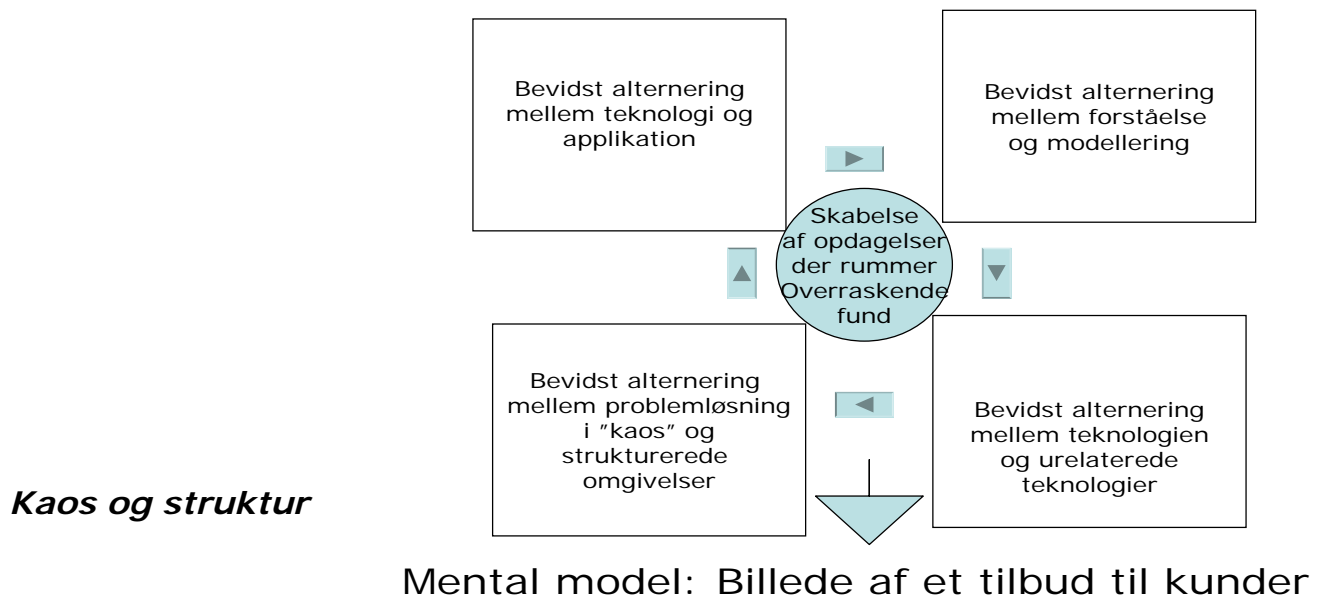
- At informationsmatricernes dybde kan variere, hvilket er et udtryk for perceptioners styrke, således at jo mere succes et givet paradigme og dermed en dominerende logik har leveret i fortiden, desto stærkere perception, desto ringere randsyn og desto mindre bisociation.
- At informationsmatricernes højde kan variere afhængig af det spænd, et paradigme rummer f.eks. i relation til strategisk mangfoldighed. Et stort spænd signallerer årvågenhed og effektivitet i forhold til "paradigmestretching" – men indikerer også gode chancer for iværksættelse via bisociation.

***Brud med det lineære forløb***



Et par kommentarer til teknologidrevne innovationer, som mange betragter som mere værdifulde end de markedsdrevne: Det overvældende flertal af håbefulde teknologiske forretningsinitiativer lider skibbrud, fordi projekterne gennemføres i *lineære forløb* i stedet for kreativt-iterativt, hvorfor chancen for at danne den konkrete forestilling om en tekno-markedsvision forpasses (Ken Olsen, president, Digital Equipment Corp. 1977: "There is no reason for any individual to have a computer in their home". I modsætning til Bill Gates: "Vi forestillede os, at der skulle være en computer i hvert eneste hjem"). Den levedygtige teknobaserede markedsvision skabes i springvise og/eller cirkulære processer – et intellektuelt-kreativt span of ideation, som er bisociationens kerne. Bisociation kan således – med afsæt i det teknologibaserede - også illustreres gennem det flow af processer, der skal lede til en markedsvision.

**Fig. 3 Iterationer, der skaber en teknovision hurtigt<sup>xxii</sup>**



Kilde: Egen tilvirkning

Figuren viser, at det teknologiske innovationsprojekts chancer for hurtigt at skabe det overraskende fund forudsætter alternering mellem teknologi og produkt, erkendelse og modellering, kaos og struktur, og mellem teknologien og urelaterede teknologier (som Gutenberg, der samtænkte vinpresning med lakforsegling, da han skabte bogtrykteknikken). Og desuden at der konstant veksles mellem forestilling, simulering, ideskabelse og kritisk analyse.

Af Fig. 3 kan man udlede, at der kan identificeres fem kompetencer bag strategisk innovation:

- Forståelse for drivkræfter, der påvirker perception
- Divergent tænkning – der er ikke kun ét rigtigt svar
- Konvergent tænkning – fokusering af diffuse data
- Kortlægning – evnen til at gå fra nutid til fremtid
- Forestilling - modeller, der konkretiserer fremtiden

Hvis strategisk innovation via bisociation skal lykkes og føre til relevante nyheder, behøves der – udover entreprenurisk lyst og energi tillige domæneviden, kreative egenskaber og analytisk metode. Betydningen af domæneviden undervurderes ofte, men i praksis er det sjældent, at mennesker uden den allerstørste indsigt i den konkrete industri kommer op på det nødvendige kreative niveau.

#### **4. Veje til strategisk innovation**

Hvad har Timex, Canon, Dell, Linux, Bon-Bon og Google til fælles? Hvad tillod dem at tvinge tilsyneladende uovervindelige modstandere i knæ? Nogle af svarene er:

- De undgik logisk nok direkte konfrontation med dominerende aktører på disses præmisser
- De blev succesfulde forretningsidéer og "teknologier" – men uden at være teknologiførende
- De opnåede markedsaccept som relevante nyskabelser qua bisociation
- De har formået at ændre spillets regler
- De har effektivt dækket et positioneringsgap og demonstreret, at der ikke kun er én måde at spille spillet

***Den systematiske tilfældighed***

***Det strategiske innovationsgitter***

Formodningen er, at strategiske innovationer som disse langt fra er et produkt af tilfældigt slumpræf, overdrevet held eller ureflekterede eksperimenter, men er resultatet af proaktive, systematiske fremgangsmåder udtrykt ved den bevidste bestræbelse på at identificere nye behov, nye segmenter, nye produktionsformer eller nye co-producerende netværk omkring kunden.

De retninger, i hvilke den strategiske innovator kan søge for at udfordre og forandre en branche's dominerende logik kan skematisk illustreres med afsæt i selve *forretningsdefinitionen* forstået som: Hvilke kunder adresseres idag, hvilke funktioner udfører konceptet og hvilke teknologier og leverancesystemer anvendes (Abell). Ved at søge mod lidt anderledes eller radikalt anderledes forretningsdefinitioner og -idéer end de herskende, tester entreprenøren et paradigmes problemløsningsevne og finder uløste problemer og dermed mulighedsvinduer. Ikke alle strategiske innovationer fører til revolution; de fleste udnytter blot et mindre industrielt positioneringsgap.

Udfaldsrummet for sådanne positioneringsgaps udtrykt ved mulige ændringer af forretningsdefinitionen kan vises skematisk som et *strategisk innovationsgitter*. Nogle af de nye, anderledes forretningsdefinitioner konsoliderer, forlænger eller nyttiggør kendte paradigmer (som bogklubber, der anvender en kendt leveringsteknologi, postordresalg på et helt nyt marked), mens andre, unikke forretningsdefinitioner fører til et irreversibelt brud med eksisterende paradigmer (som Internettet):

**Tab. 1 Det strategiske innovationsgitter**

Strategisk innovation (Bisociation af de tre informationsmatricer)			Forandring af spillets regler (Kompetencedestruktion)		
Hvem (kunder)	Hvad (funktioner)	Hvordan (teknologi)	Positioneringsgap/ mulighedsvindue	Kilde til konkurrencefordel	Eksempler
Samme	Samme	Samme	Me too - ingen	Imitation	SAS' Snowflake
Anderledes	Anderledes	Anderledes	Ny forretningsdefinition	Revolution	IKEA
Samme	Samme	Anderledes	Ufødt marked	First moving	Amazon.com
Samme	anderledes	Samme	Positioneringsgap	Segmentstimulering	Walmart
Anderledes	Samme	Samme	Skjulte segmenter	Kreativ segmentering	Gratisaviser
Samme	Anderledes	Anderledes	PLC vendetangler	Diffusion of innovation	Intel
Anderledes	Anderledes	Samme	Migrering	Kompetencedeling	Honda
Anderledes	Samme	Anderledes	Kanalstyrke	Kompetencegenbrug	Falck

Kilde: Egen tilvirkning efter Abell's skabelon

Tabel 1 viser resultatlisten af strategisk innovation i form af ny forretningslogik og dermed nye forretningsdefinitioner: Hvorledes en kreativ, samtidig bearbejdning af de tre strategiske innovationsakser (hvem, hvad, hvordan) kan afsløre positioneringsgaps og således mulighedsvinduer dokumenteret ved kilder til konkurrencefordele og belyst ved eksempler.

Tabel 1 anskueliggør resultatet af strategisk innovation som relationen mellem kreativ viden, forretningsidé og positioneringsmulighed udmøntet i iværksætterens mentale model. Samtidig demonstrerer modellen en sammenhæng mellem systematik (bisociation), evne til at gøre overraskende fund, viden og vision.

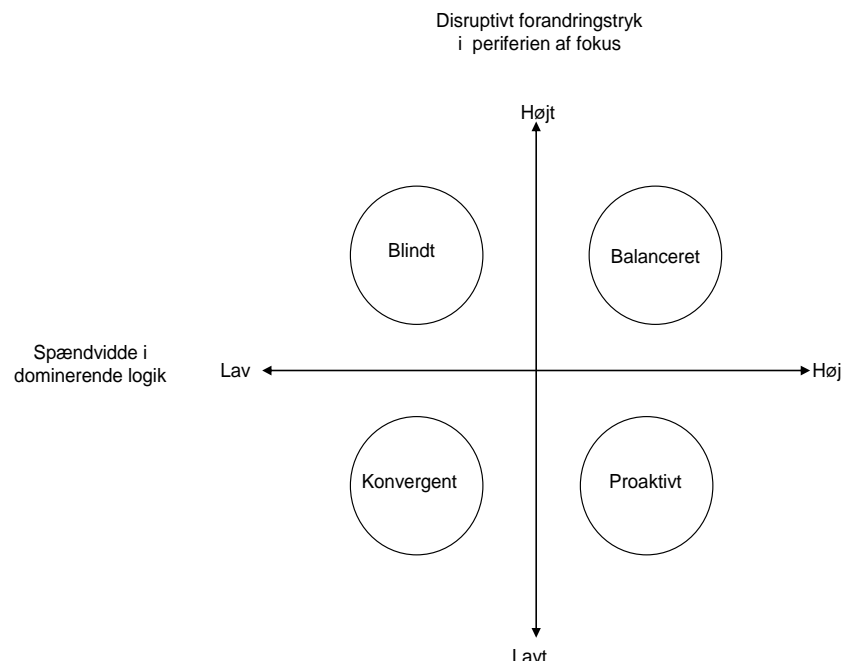
En kompetence, der kan opøves metodisk.

### Klimaet for strategisk innovation – en typologi

Chancen for at lykkes med strategisk innovation og nye forretningsdefinitioner er som understreget flere gange snævert forbundet med nuværende paradigmers effektivitet: D.v.s faktisk i forhold til mulig problemløsningsevne.

Hvis man antager, at relevante forandringer – og især disruptive forandringer – som sker i randområdet af en dominerende logiks fokus (som quartz, nylon, unge menneskers hastigt voksende købekraft...) har stor sandsynlighed for at blive undervurderet eller filtreret fra, og hvis det er acceptabelt at tro, at graden af strategisk pluralisme – spændvidden i den dominerende logik - har indflydelse på en industris evne til at tilegne sig og fortolke ny viden innovativt kan følgende hovedtyper af strategiske innovationsklimaer skitseres

**Fig. 4 Inddeling af strategiske innovationsmiljøer**



Det balancerede innovationsmiljø er kendetegnet af et højt forandrings tryk men samtidig også af stor årvågenhed - "paranoia" - overfor tilsyneladende ufarlige initiativer (som Microsoft i forhold til Linux).

Blindhed opstår, når differentieringsgraden i virksomheders strategiske logik indskrænkes samtidig med, at der sker radikale forandringer i periferien (som den schweiziske urindustri).

I de proaktive miljøer er forandringsberedskabet større end forandringstrykket f.eks. som følge af strategisk mangfoldighed eller veludbygget segmentering (som bilindustrien).

I det stabile, konvergente miljø er trusselsbilledet bekvemt. Aktørerne efterlever samme dominerende logik, og forandringer sker forudsigeligt (som dagligvarehandel).

**Konklusion: På sporet af strategiske innovationstyper!!!**

Det strategiske innovationsgitter præsenterer og diskuterer de retninger og spor, den kreative intra- eller entrepreneur kan forfølge for at skabe en ny forretningsdefinition eller overføre en velkendt forretningsdefinition til andre markeder og dermed dække et positioneringsgap.

Chancen for at skabe et helt nyt marked og grundlæggende ændre spillets regler – udvikling af et helt nyt paradigme – varierer også med miljøet: Dels etablerede virksomheders evne til at skabe kreativ markedsviden og dels af forandringsmønstret i periferien. Således kan strategisk innovation enten effektivisere et bestående marked eller fostre et helt nyt. I miljøer med blinde pletter er chancen for at udvikle helt ny forretningslogik alt andet lige størst.

Ganske få strategiske innovationer har revolutionær paradigmatisk effekt i betydningen, at de skaber helt nye paradigmer (som fjernsynet). Men al strategisk innovation er kendetegnet ved at påvirke paradigmer i en eller anden udstrækning (som farvefjernsyn, som fjernbetjening). Man kan hævde, at denne påvirkningsmulighed - og dermed herskende paradigmers iboende begrænsninger – netop er forudsætningen for strategisk innovation.

Af dette kan man indirekte slutte, at paradigmers begrænsninger og muligheder i forhold til effektiv problemløsning i en branche på sin vis er iværksætterens – den strategiske innovators – livsbetingelse nr. 1. Innovativ kompetence vil sige at beherske de processer, der fører til en dyb, kreativ løsningsorienteret markedsforståelse.

Strategiske innovatorer kan som opsummering af alle disse argumenter og idéer personificeres og typologiseres med afsæt i initiativernes påvirkning af paradigmer, som er enhver forretningsidé's eksistenberettigelse:

**Fig. 5 Fire typer af strategiske innovatorer**

		<b>marked</b>	
		eksisterer	skabes
<b>forretnings- definition</b>	eksisterer	Paradigme forstærker (Walmart)	Paradigme migrator (Bogklub)
	skabes	Paradigme reformator (Go)	Paradigme pionér (IKEA)

Kilde: Egen tilvirkning

Der kan sondres mellem strategiske innovationer på etablerede produkt-markeder – eksemplificeret ved discount-dagligvare markedet og passagerfly versus innovationer, der skaber helt nye markeder – postordresalg af bøger, billige designmøbler og gør-det-selv.

Tilsvarende kan der skelnes mellem innovationer, der bygger på en velkendt forretningsdefinition – discountkæde eller postordrevirksomhed- og innovationer, der skaber en helt ny forretningsdefinition – lavpris flyselskab, oplevelsesbaseret møbelhus.

De fire arketyper af forretningsidéer pionér, migrator, reformator og forstærker – udspringer af forskellige kilder til innovationsbaserede konkurrencefordele, og deres vitalitet udspringer alle af kreativ markedsviden – et andet syn på verden.

-----

Dette paper adresserer den enkelte beslutningstager – entre- eller intrapreneur -, der stå overfor en innovationsproblematik. Der argumenteres for synspunktet, at strategisk innovation fortjener sit eget teoretiske begrebsapparat, og at strategisk innovation er en klar mulighed for at kompensere for ressourcemæssig underlegenhed<sup>xxiii</sup>.

*Market participants are unaware of the real opportunities for beneficial exchanges which are available to them in the market. The result of this state of ignorance is that countless opportunities are passed up..... The potential sellers are unaware that sufficiently eager buyers are waiting.....Resources are being used to produce products which consumers value less urgently, because producers are not aware that these resources can produce more urgently needed products....." (Kirzner)*

## Litteraturoversigt:

Abell Derek E. og Hammond J.S.: *Strategic Marketing Planning – Problems and Analytical Approaches*. Prentice Hall. 1979.

Abell Derek E.: *Defining the Business – the Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall. 1980.

Afuah Allan: *Innovation Management – Strategies, Implementation and profits*. N.Y. Oxford University Press 1998.

Ansoff Igor: *Corporate Strategy*. Penguin Books. London. 1987.

Barker J.A.: *“Future Edge”*. Morrow & Co. Ltd. NY. 1992

Bettis Richard A. og Prahalad C.K.: *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*. Strategic Management Journal, 16. 1995

Burgelman Robert A Sayles Leonard S: *Inside Corporate Innovation*. The free Press. N.Y. 1988

Canals Jordi: *New business Concepts for growth*. Journal of general management vol 25. no 2 winter 1999

Christensen Clayton M: *Innovators Dilemma*. Harvard School Press 1997.

Drucker Peter F. *Innovation and Entrepreneurship – practice and principles*. Butterworth, London. 1986 (1999).

Drucker Peter F.: *Innovation and Entrepreneurship – practice and principles*. Butterworth, London. 1986 (1999).

Drucker Peter F.: *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, Nov-Dec 1998 s 149 – 156.

Hayek F.A.: *Individualism and economic order*. Routhledge and Kegan . London. 1949

Hayek F.A.: *The use of knowledge in society*. American Economic Review. 1945

Henderson R. og K.B. Clark: *Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of existing firms*. Administrative Science Quarterly. 35 9-30. 1990

Hitt Michael E. m.fl.: *Strategic Entrepreneurship – creating a new Mindset*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford UK. 2002. Ch.7: Bisociation, Discovery and the Role of Entrepreneurial Action af Smith Ken G., Di Gregorio Dante Di

Hougaard Søren, Bjerre Mogens: *Strategic Relationship Marketing*. Samfundslitteratur, København 2002

Ireland R. Duane, Hitt Michael A., Simon David G: *A model if strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*. Journal of Management 2003



- Kim W. Chan og Mauborgne Renée: *Blue Ocean Strategy*. Børsens Forlag. København 2005
- Kirzner I.M: *Competition and Entrepreneurship*. Chicago. University of Chicago. Press. 1973
- Koestler A.: *The act of creation*. NY. Dell. 1964
- Kohli A.K. og Jaworski B.J.: *Market orientation: The construct, research, propositions and managerial implications*. Journal of marketing. 1990
- Kuhn T.S.: "*The Structure of Scientific Revolutions*". University of Chicago Press. 1970
- Levitt: Theodore: *Marketing Myopia*. Harvard Business Review 1960.
- Markides Constantinos: *Strategic Innovation i Innovation – Driving product, Process and Market*. Jossey Bass. US 2002. af Roberts Edward B
- Markides Constantinos, Geroski Paul A.: *Fast Second*, Jossey-Bass, San Francisco, CAL, USA
- Martin Michael JC: *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Based Firms*. John Wiley & Sons. 1994.
- Mullins John W.: *The Business Road Test*. Prentice Hall. London. 2003.
- Porter Michael E.: *Competitive Advantage –Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. N.Y. 1985.
- Prahalad C.K og Hamel Gary: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston. 1994.
- Prahalad C.K. og Hamel Gary: *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review 1990.
- Prahalad C.K.: *The Blinders of Dominant Logic*. Long Range Planning. 2004
- Roberts Edward B. *Innovation – Driving product, process and market change*-jossey-Bass. SF. US 2002. Chapter One: Strategic Innovation af Markides Constantinos
- Schumpeter J.A.: *Socialism and democracy*. C& Row. NY. Harper 1942
- Schumpeter Joseph: *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row. N.Y. 1934.
- Tushman, M.L. and P. Anderson: *Technological discontinuities and organizational environments*. Administrative Science Quarterly 31: 439-65.1986.
- Williamson Oliver: *The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press. 1985.

---

<sup>i</sup> Søren Hougaard: Seriel og parallel iværksætter. Grundlægger af AMS Group A/S. Aktiv virksomhedsudvikler og aktiv i innovationsmiljøer. Aktiv som bestyrelsesmedlem i mindre og større danske og internationale virksomheder. Forfatter til en række bøger og tidsskriftsartikler. Senest bogen "Forretningsidéen" (2004). Adjungeret Professor i Entrepreneurship, Handelshøjskolen i København.

<sup>ii</sup> Innovationstyper: There are many differing typologies applied to innovation, i.a. Martin (1994) (1) Revolutionary, radical technology. Discontinuity, competence destroying. (2) Micro radical. Competence enhancing. (3) Incremental puzzle solving. Normal technological innovation. Innovation: Conception + invention + exploitation. Referring to Tushman and Roenkopf, Afuah (1998) distinguishes between four stages in the technological life cycle: (1) Technological discontinuity, (2) Era of Ferment, (3) Era of Dominant Design, and (4) Era of incremental change. Another typology: (1) Regular innovations conserve the firm's existing capabilities, (2) Niche innovations preserve technological capabilities, but make market capabilities obsolete, (3) Revolutionary innovations preserve market capabilities but destroy technological capabilities and (4) Architectural innovations – here both types of capabilities are destroyed.

Man skelner sommetider mellem prisdrevet, bruger- eller markedsdrevet og teknologisk innovation med den ofte underforståede opfattelse, at teknologisk innovation rummer størst økonomisk og forretningsmæssigt potentiale samt bedst konkurrencemæssig beskyttelse.

Konfronteret med denne sondring kan strategisk innovation siges at inkludere de to non-teknologiske innovationsformer (som discount-butikker). Men også mange teknologiske innovationer er reelt strategiske - dvs. orienterede mod markedsvisioner - (som indførelsen af laserteknologi inden for øjenkirurgi og til behandling af paradentose som svejsning, der kombinerer elektricitet med materialeteknologi).

Innovation, opfindelse (invention) og iværksættelse blandes til tider sammen. F.eks. mener mange opfindere, at de skal være iværksættere, og at en interessant opfindelse automatisk danner grundlag for at grundlægge en ny, lovende virksomhed. Denne opfattelse er ukorrekt.

Forenklet udtrykt indebærer opfindelse at omsætte penge til viden, mens iværksættelse vil sige at omsætte viden til penge. Innovation er den eller de processer, der muliggør iværksættelsen. Iværksættelsen er på sin side de aktiviteter, der tilfører innovationen økonomisk værdi. Iværksættelse forudsætter ikke opfindelse, og det store flertal af opfindelser egner sig ikke til iværksættelse:

*Invention refers to a company seeking technical perfection and allied new ways of production as ends in themselves. Innovation refers to a company's efforts in instituting new methods of production and/or bring new products and services to the market. The criteria are "technical" for invention, but "commercial" for innovation. The link between invention and innovation is the "entrepreneurial" capability of an individual and/or an organization...*

*Most academic research has focused on the end points of the process: the "inception" (getting good ideas) and the "application" (getting the user to accept the new product). Yet, the more difficult and more critical management problems appear to occur in the middle, in the linkages that tie together all sub stages between inception and application. In these intermediate linkages the management of the interface between R&D and business people is crucial and problematic.... (Burgelman, Sayles).*

<sup>iii</sup> Der kan skelnes mellem udbudsdrevne og efterspørgselsdrevne innovationer. Førstnævnte – også kaldet push drevne – rummer særlig stor usikkerhed om anvendelser og efterspørgsel.

<sup>iv</sup> Et konstruktivistisk tankesæt antager, at det er ydre forandringer, der fører til strategisk nytænkning og ny adfærd – mens en rekonstruktivistisk opfattelse tillader opfattelsesmæssige spring baseret på perception uden ydre stimuli.

<sup>v</sup> Houggaard & Bjerre baseret på Kuhn: *When theories change they often do so by building on the top of already developed insights. However, once in a while new theories do not merely build on existing and acknowledged insights but actually break with tradition and are based on fundamentally different assumptions. This is where the issue*

---

*of paradigm shifts come into play. Paradigms tend to be identified when authors suggest alternatives to or the shortcomings of existing paradigms.....*

*Paradigms suggest units of analysis, constructs, and similar necessary elements to form evaluation techniques within a specific discipline. Basically, that is the reason why they are so relevant. Yet paradigms fall short of advancing propositions, axioms law-like generalizations, and testable hypotheses. Paradigms are not theories.*

<sup>vi</sup> De to hovedretninger: Structure-conduct-performance eller udefra-ind teorien med Michael E. Porter som fremmeste fortaler vs. det ressourcebaserede perspektiv eller indefra-ud teorien (Prahalad & Hamel, Penrose, Coase). Scp-teorien hævder indirekte, at first-moving er en væsentlig forudsætning for senere dominans. Dette synspunkt modsiges til dels af Markides, der skelner mellem Colonists og Consolidators: "It is one of the great myths of business history that the first movers end up dominating the market". Hverken Ford eller Microsoft var først på deres respektive markeder, men skabte ikke desto mindre standarden og blev markedsledende.

<sup>vii</sup> Jf. også begrebet dominerende design, er knytter sig til de fakto standarder omkring et product. Dominerende design er således en delmængde af den dominerende logic. *Dominant design is the blue print of the basic product (Marides).*

<sup>viii</sup> Den klassiske økonomiske teori forudsætter markedet som organisationsform og regulator. Omkring år 1900 afløses "marked" af "management" – the invisible hand erstattes af the visible hand. Alfred P. Sloans teorier om the corporation er eksponent for dette skifte. I denne epoke opstår de vertikale integrationer, der fører til dominans (monopol), eks. Standard Oil of New Jersey. Markedet som organiseringsform afløses af hierarkiet i bestræbelserne på at minimere transaktionsomkostningerne. Længe har hierarkiet overtrumpet markeder. I dag genvinder markedet – og hybride relationsformer – styrken. Den strategiske innovation er katalysator for en stimulering af markedet som aktivitsform; hierarkiet med dets lave transaktionsomkostninger og management skaber forudsætninger for iværksættelse og revitalisering af markedsmekanismerne – the vanishing hand (inspireret af Richard Englois).

<sup>ix</sup> *It is by means of new combinations of existing factors of production, embodied in new combinations of existing factors of production, embodied in new plants, and, typically, new firms producing either new commodities, or by a new, i.e. yet untried method, or for a new market, or by buying means of production in a new market. What we, unscientifically, call economic progress means essentially putting productive resources to uses hitherto untried in practice, and withdrawing them from uses they have served so far. This is what we call "Innovation" (Schumpeter).*

<sup>x</sup> At strategisk innovation kan betragtes som en særlig teknik, der kan læres, er derfor en god nyhed for virksomheder, der efterlyser kilder til vækst, og som oplever at have et begrænset strategisk råderum. Kreative tankeeksperimenter begrænses i deres udgangspunkt ikke af andre ressourcer end de entrepreneurielle:  
*"The creative act is not an act of creation in the sense of the Old Testament. It does not create something out of nothing; it uncovers, selects, re-shuffles, combines synthesizes already existing facts, ideas, faculties, skills. The more familiar the parts, the more striking the new whole. Man's knowledge of the changes of the tides and the phases of the moon is as old as his observation that apples fall to earth in the ripeness of time. Yet the combination of these and other equally familiar data in Newtons theory of gravity changed mankind's outlook of the world." (Koestler).*

<sup>xi</sup> Mullins: Det er langt vanskeligere at definere problemet end løsningen. Jf. også Drucker

<sup>xii</sup> Markedsorientering: Markedsorientering vil sige en virksomheds evne til at udvikle markedsindsigt, dens evne til at sprede markedsindsigt internt i organisationen samt dens faktiske kompetence med hensyn til at planlægge og gennemføre markedstilpasning (Kohli & Jaworski). Markedsorientering er således tæt forbundet med registrering af tidlige, svage signaler og derfor også med ledelsesmæssig risikovilje. Denne definition kan hævdes at være hængt op på den traditionel Kotlersk opfattelse af marketing og tager muligvis ikke eksplicit højde for relationer, netværk og markedsskabelse. Fællesnævneren for alle disse evolutioner af definitioner af markedsorientering er dog information, usikkerhed og kreativ markedsforståelse, paradigmatisk udforskning.

<sup>xiii</sup> *“Entrepreneurial (discovery) actions are the fundamental element of the competitive market process”.... (Markides).... The correct knowledge is only discovered through the process of competition – e.g. the entrepreneurial actions of firms in the process of competition. Moreover the function of competition is to educate buyers and sellers of what is available and possible “(Hayek).*

<sup>xiv</sup> *“But the value of understanding this history is that out of its complexity emerges a few stunningly simple and consistent factors that have repeatedly determined the success and failure of the industry’s best firms. Simply put, when the best firms succeeded, they did so because they listened responsively to their customers and invested aggressively in the technology, products and manufacturing capabilities that satisfied their customers’ next generation needs. But, paradoxically, when the best firms subsequently failed, it was for the same reasons - they listened responsively to their customers and invested aggressively in the technology, products and manufacturing capabilities that satisfied their customers’ next generation needs. This is one of the innovator’s dilemmas: Blindly following the maxim that good managers should keep close to their customers can sometimes be a fatal mistake....” (Christensen).*

<sup>xv</sup> *Big established companies cannot create radically new markets primarily because these markets are disruptive to them (as well as to consumers). Any firm occupied with serving its existing customers will be blindsided by an innovation process that creates new markets that disrupt its current way of doing business...they do not have the skills and the attitudes necessary for creating new markets. Worse, they cannot simply adopt the necessary skills and mindsets because of conflict with their existing skills and mindsets (Markides).*

<sup>xvi</sup> *“Disruptive innovation:  
Leads to the creation of new business markets  
and new business models...Disruptive innovation frequently surprises market leaders...  
new ways of playing the competitive game...e.g. Internet banking, low cost airlines, on-  
line broking...  
Sustained innovation:  
Sustained Innovation comprise both simple, incremental engineering improvements as  
well as break-through leaps up the trajectory of performance improvements...” (Ireland,  
Hitt, Simon)<sup>xvi</sup>*

<sup>xvii</sup> Druckers seven changes:

\*\*\*\* Changes inside the industry

The unexpected - the unexpected success, the unexpected failure, the unexpected outside event. The incongruity - between reality as it actually is and reality as is assumed to be or as it "ought to be". Innovation based on process needs

Changes in industry structure or market structure that catch everyone unaware

\*\*\*\*Changes outside the enterprise or industry:

Demographics

Changes in perception, mood and meaning  
New knowledge, both scientific and nonscientific

<sup>xviii</sup> *"...And it is change that always provides the opportunity for the new and different. Systematic innovation therefore consists of the purposeful and organized search for changes, and in the systematic analysis of the opportunities such changes might offer for economic or social innovation... ..The overwhelming majority of successful innovations exploit change..." (Drucker)*

<sup>xix</sup> *I view the entrepreneur not as as a source of innovative ideas ex nihilo, but as being alert to the opportunities that exist already and are waiting to be noticed." (Kirzner) ...."In other words each potential seller and each potential buyer will have their own theory or mental map. Of the ideal product, customer and market, as well as the manner in which these are believed to relate to each other.. (Markides)*

<sup>xx</sup> *".....However, equilibrating actions in the way they provide new information that reduces confusion about what is potentially an opportunity. They will do this by combining existing information on resource combinations, customers and markets in new ways. As such, equilibrating will reduce marketplace confusion about the set of opportunities available from existing resources, customers and markets.. The novelty of disequilibrating actions, in contrast, will increase confusion about what is potentially an opportunity....." (Markides)*

<sup>xxi</sup> *Bisociation occurs when a person combines two or more previously unrelated matrices of skills or information...Commonly...bisociation leads to the recognition of entrepreneurial opportunities often after periods of mental incubation....." (Smith og Di Gergorie I Hitt et. Alt)*

<sup>xxii</sup> Evnen til at gøre overraskende fund –serendipity: Serendipity betyder 'slumpræf' eller 'lykketræf'. Ordet kommer fra den gamle betegnelse for Sri Lanka og Ceylon, Serendip, der igen kommer fra sanskrit og betyder Singhalesernes Ø. Der findes nogle eventyr om tre meget heldige helte/prinser fra Sri Lanka.