



# Innovasjonskultur i prosjektporteføljer

## Innledende betraktninger

Temadag 4: 17. september 2020



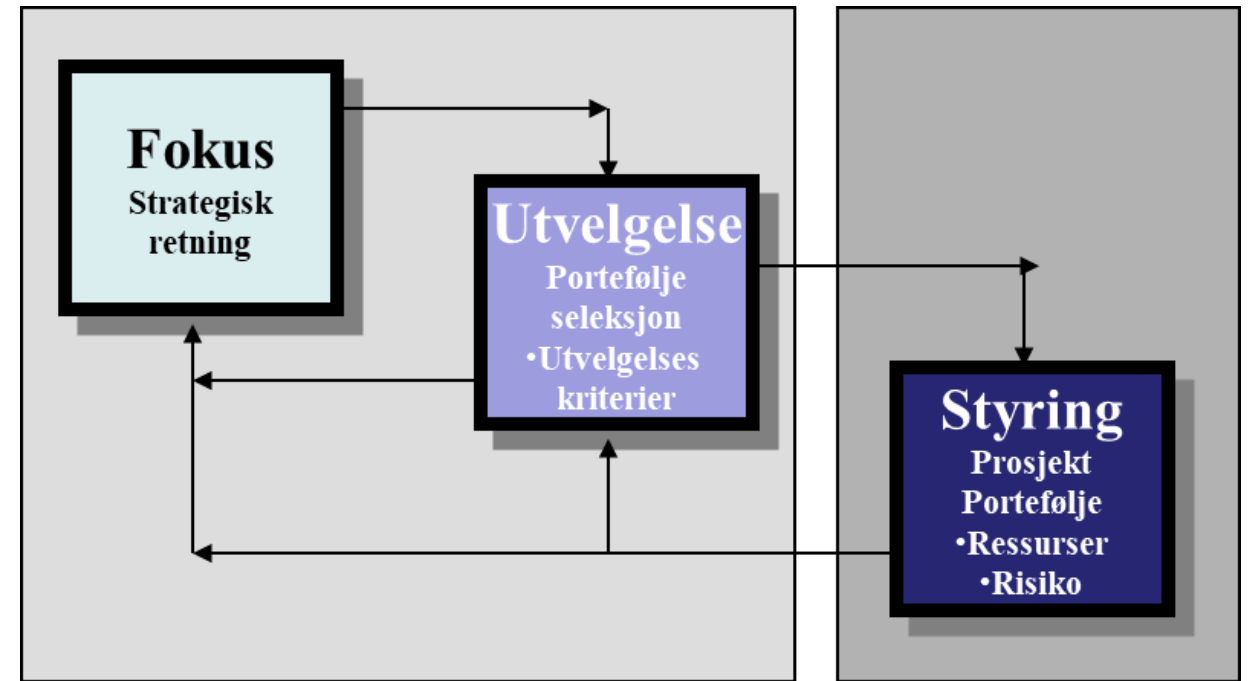
Jon Lereim, BI

# Prosjektporteføljeprosess

## - Generisk modell

Gyldighet:

- Virksomhetsstyring generelt
  - Prosjektportefølje
  - Løpende driftsoppgaver
- I rolle som bestiller/kunde
- I rolle som leverandør/utfører



**Fokus  
og  
strategisk  
retning**

**Prioritering  
og utvelgelse  
av prosjekter**

**Effektiv  
Styring av  
porteføljen**

Hva med

- Innovasjon
- Produktutvikling,
- Produktstyring
- Produktsanering og
- Produktportefølje

# Temadag 3: Innovasjonskultur i porteføljestyring

---

- **08:00 - 08:30 Innledning ved Jon Lereim**
  - Innovasjon i prosjekter
    - I ideutvikling og mulighetsstudier
    - Innovasjon i avvikshåndtering og problemløsning under prosjektgjennomføring
  - Porteføljestyring av innovasjonsprosjekter
  - Funksjonelle spesifikasjoner i forhold til innovasjonskultur
  - **08:30 - 09:00 Innovasjon og Scale Up. Ved Hoa le Nguyen, Principle Business Developer, BI Corporate**
  - Hva er innovasjon
  - Hvorfor er Scale Up så kritisk for verdiskapning?
  - Eksempler
  - **09:10 - 09:45 Eierstyring av innovasjonsprosjekter ved Erik Dammen, Partner Marstrand as**
  - Utfordringer og
    - Muligheter
  - **09:45 - 10:00 Oppsummering og refleksjoner. Plenum**
-

# Hva er innovasjon

## Definisjon

I Norge legger Regjeringen og Innovasjon Norge til grunn følgende brede definisjon for innovasjon:[5]

- *«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»*

## En ny ide er ikke innovasjon isolert

- *En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse og skaper verdi.*
- *Ofte er det andre enn idéskaperen selv som står for selve innovasjonen, som kan finne sted på helt andre steder og lenge etter at ideen ble unnfanget.*
- *En innovasjon skal gi en merverdi til brukerne som de er villige til å betale for.*

# Hvordan skape innovasjon

- For å gjøre en idé eller oppfinnelse til en innovasjon må man vanligvis kombinere flere typer kunnskap og ressurser.
- Mangel på enkelte ressurser eller mangel på kunnskap kan føre til at innovasjoner forsinkes eller ikke realiseres. Lønnsomheten kan avhenge av andre innovasjoner som ennå ikke er lansert i markedet.
- En innovasjon går gjerne gjennom flere faser og store forandringer underveis i sin utvikling (innovasjonsprosessen). Slike endringer kan bidra til vesentlige økninger i den økonomiske betydningen.
- Det er ofte vanlig å skille mellom gradvise innovasjoner og mer radikale innovasjoner. Radikale innovasjoner innebærer å skape kvalitativt nye produkter, prosesser, innretninger eller tenkesett, det vil si noe som ikke har eksistert før - enten teknologisk eller på andre områder. Eksempel: Digitalisering og disruptive prosesser
- Prosjekt som arbeidsform for innovasjon, mao Innovasjonsprosjekter?
- Portefølje av innovasjonsprosjekter

# Innovasjonsdrivere - forskning versus innovasjon

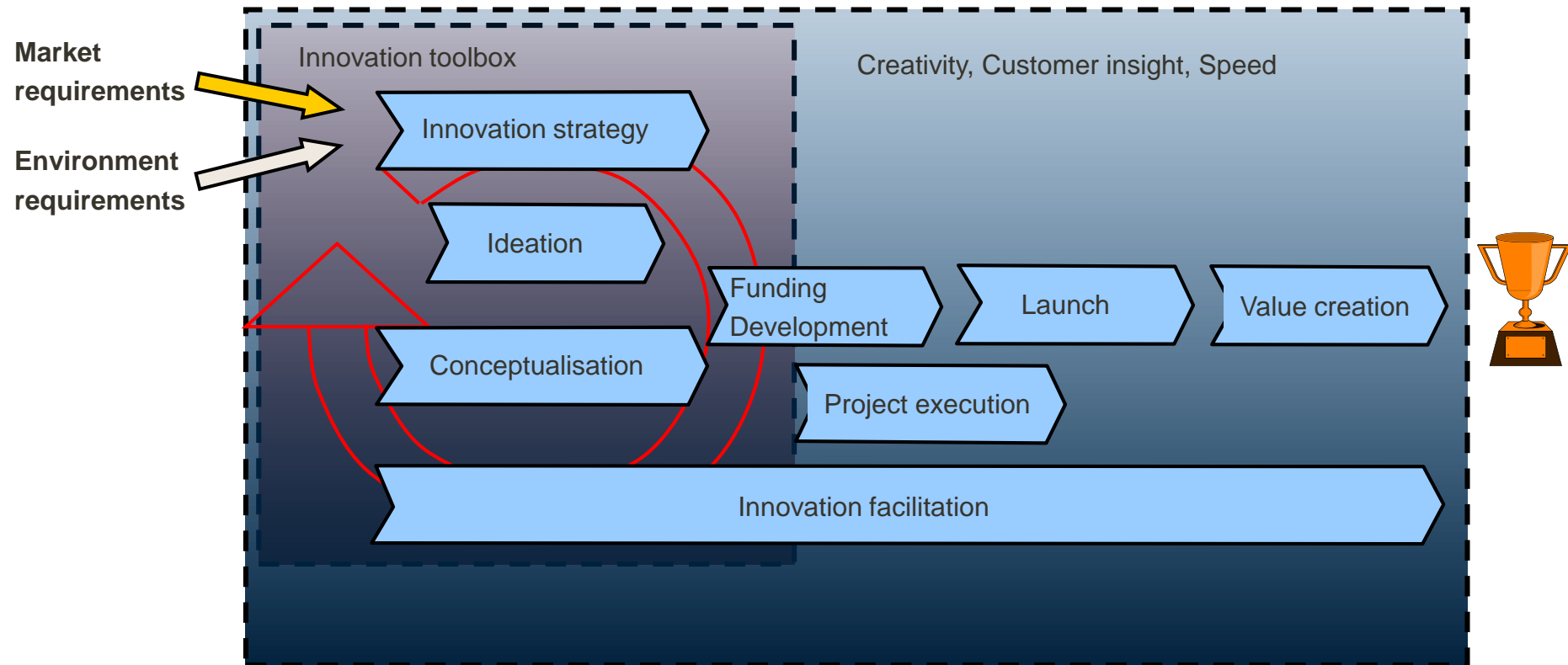
## Innovasjonsdrivere

- Markedsdrevet innovasjon - basert på behov identifisert i markedet
- Kostnadsdrevet innovasjon - basert på behov for å redusere kostnader
- FOU drevet innovasjon - basert på resultater skapt gjennom FOU

## Forskning versus innovasjon

- Forskning skaper nye muligheter.
- Innovasjon skaper ny virkelighet.
- Innovasjonsprosessen er kjeden fra ny mulighet til realisering av ny virkelighet. En ide kan således være kreativ. Den kan ha et innovasjonspotensial. Men skal den bli en innovasjon må lønnsomhetspotensialet realiseres. Forskningsbaserte ideer må således kommersialiseres og anvendes i verdiskapende aktivitet for å være en innovasjon.

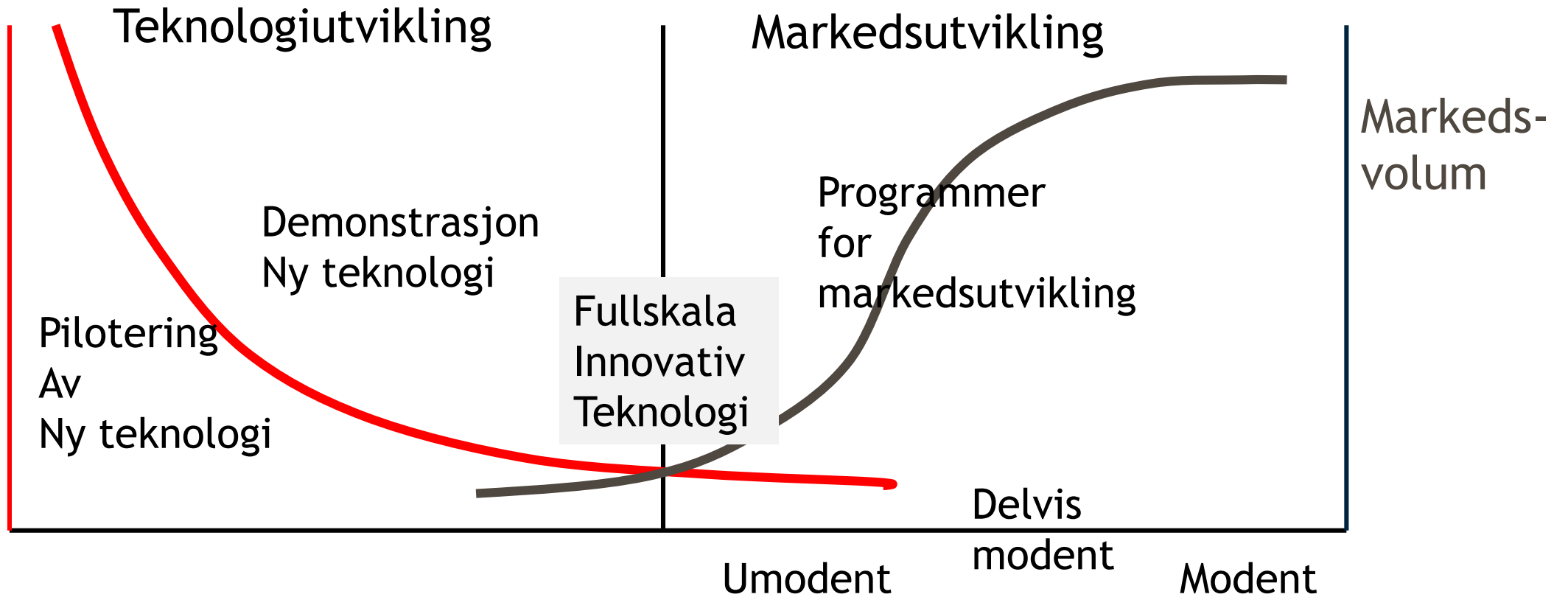
# Innovation and Business Development Process



# Teknologi og markedsutvikling

Case:  
Enova

Teknologi-  
kostnad



BI

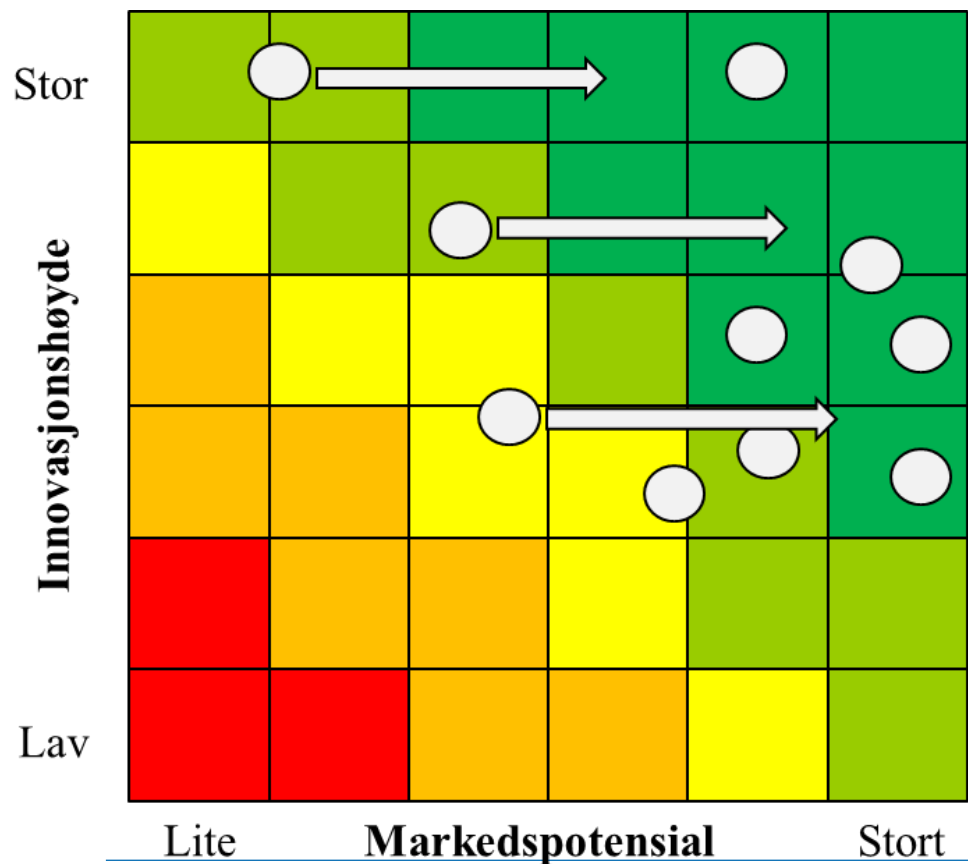
AACSB  
ACCREDITED

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

ASSOCIATION  
AMBA  
ACCREDITED



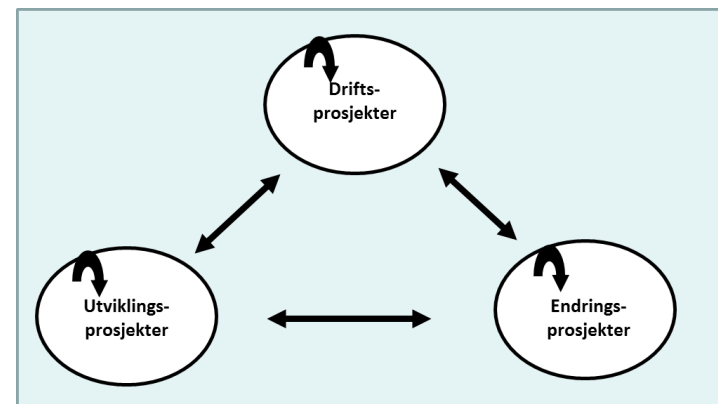
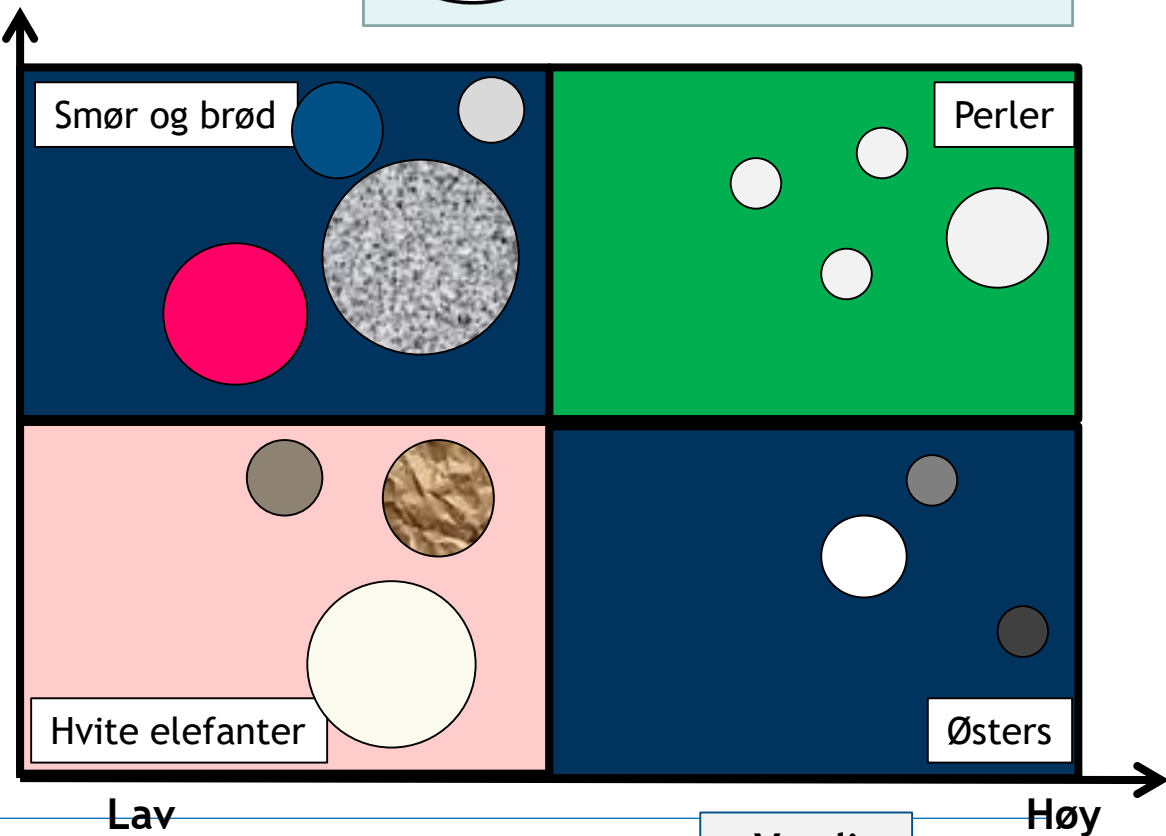
# Balanse mellom risiko og verdi



Sannsynlighet for suksess

Høy

Lav



# Is the linear design thinking model sufficiently dynamic for innovation, scale-up and realisation creating the necessary dynamic capability for a VUCA environment?

## Understand

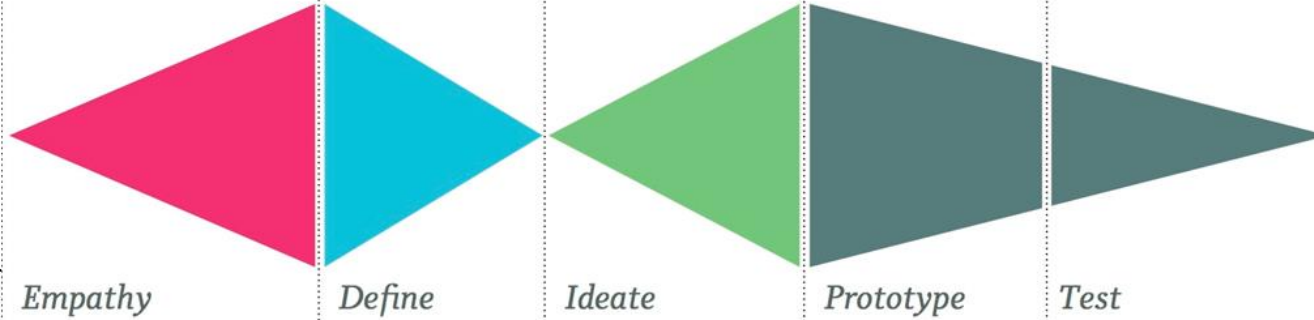
Understanding ends in Insight.

## Create

Creation ends in ideas.

## Deliver

Delivery ends in reality.



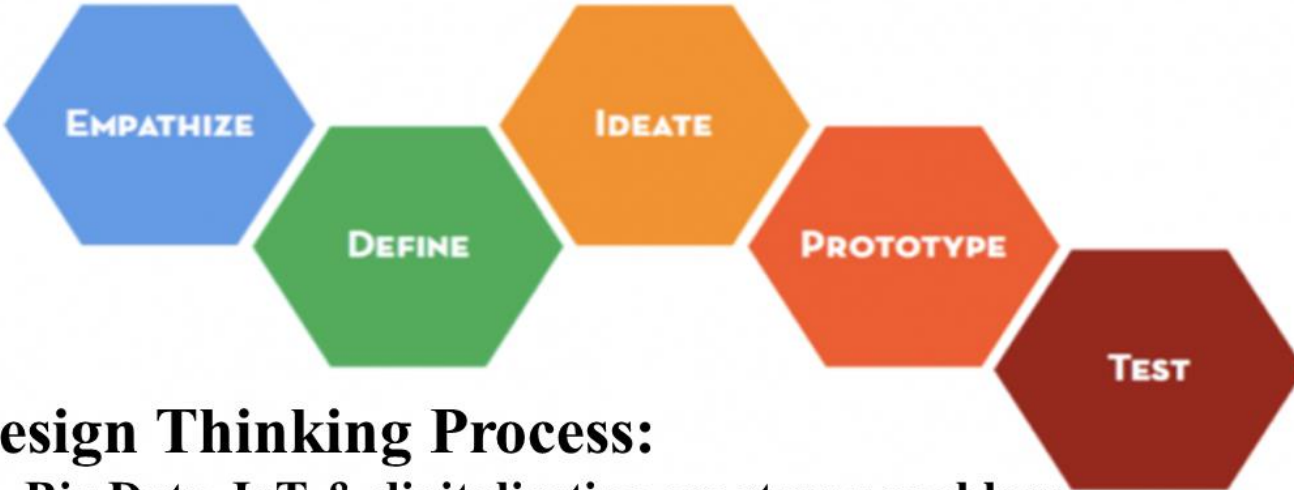
*Empathy*

*Define*

*Ideate*

*Prototype*

*Test*

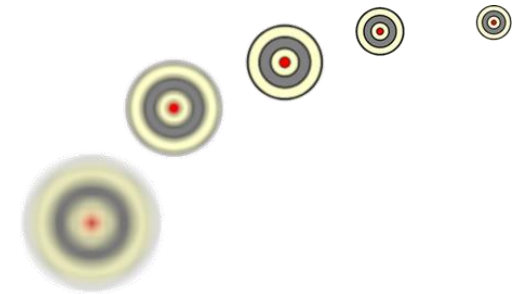
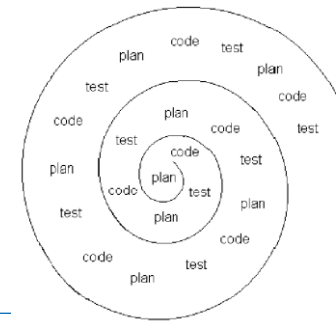


## Design Thinking Process:

- Big Data, IoT & digitalisation are strong enablers

Desired added features in innovation for achievement of dynamic capability:

- Agility
- System flexibility
- Adaption
- High Resilience & redundancy



# Innovasjon i prosjektgjennomføringsprosessen

## Verdimulighet

Velge riktig

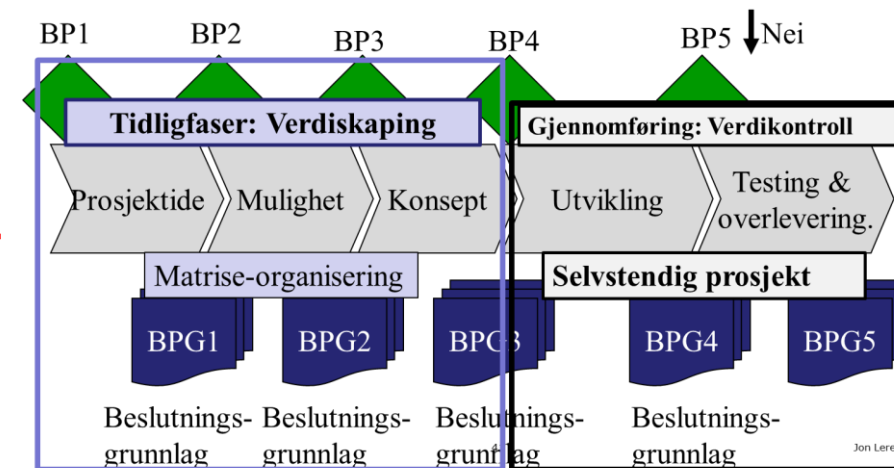
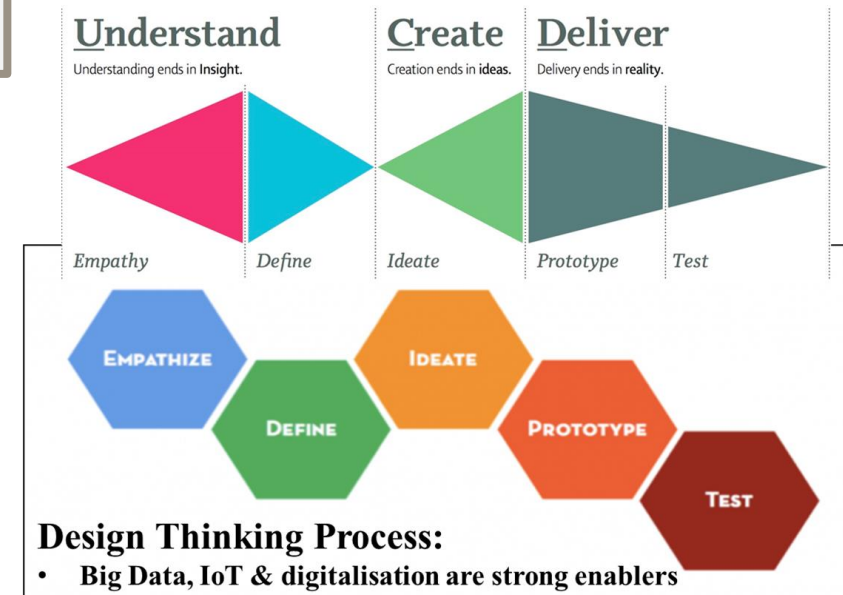
prosjekt/prospekt;

- Ideskaping
- Nyttevurderinger
- Design Thinking Proses
- Modning av konsepter
- **Utvelgelse/screening basert på et etablert sett av utvelgelses-kriterier**
- **Ivaretagelse av fleksibilitet og opsjoner**

## Verdikontroll

Planlegging og styring;

- Etablere troverdig baseline
- Styre i forhold til baseline
  - Avvik
  - Endringer
  - Kritisk linje
  - Prognoser
- **Innovasjon knyttet til avvikshåndtering og problemløsning**

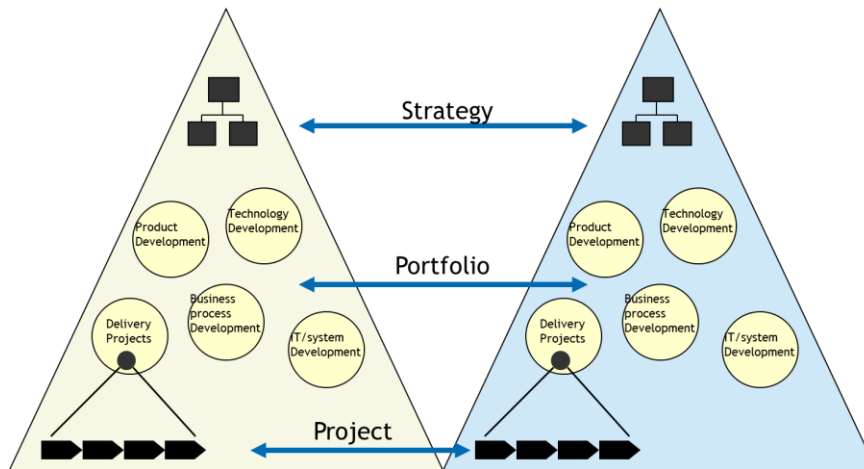


# Porteføljestyring av innovasjon og organisatoriske forbedringsinitiativ

Prosjekteiers rolle for dyktiggjøring og effektivisering av virksomheten i lys av strategi og virksomhetens rammer.

Gjelder både private og offentlige virksomheter

- Velge de riktige prosjektene som bidrar til innovasjon og nyskaping
- Velge interne initiativ som bidrar til bedret effektivitet



## Forretningsutviklings- og innovasjonsprosjekter

Strategisk fokus

- Vurdere nye ideer og produkter som gir konkurransefortrinn

Seleksjon ut fra kriterier på

lønnsomhet, kvalitet, økt konkurransekraft

Styring av portefølje

- Optimal ressursbruk
- Risiko
- Stopp og kansellering av prosjekter som ikke gir nødvendig bidrag

## Interne utviklings- og driftsprosjekter

Strategisk fokus

- Behovsstyrt ut fra organisasjonens mål

Seleksjon ut fra kriterier på nytte med hensyn på effektivitet, kostnytte,

økt konkurransekraft

Styring av portefølje

- Optimal ressursbruk
- Risiko
- Stopp og kansellering av prosjekter som ikke gir nødvendig bidrag

# Porteføljemodell og Linjeoppgaver

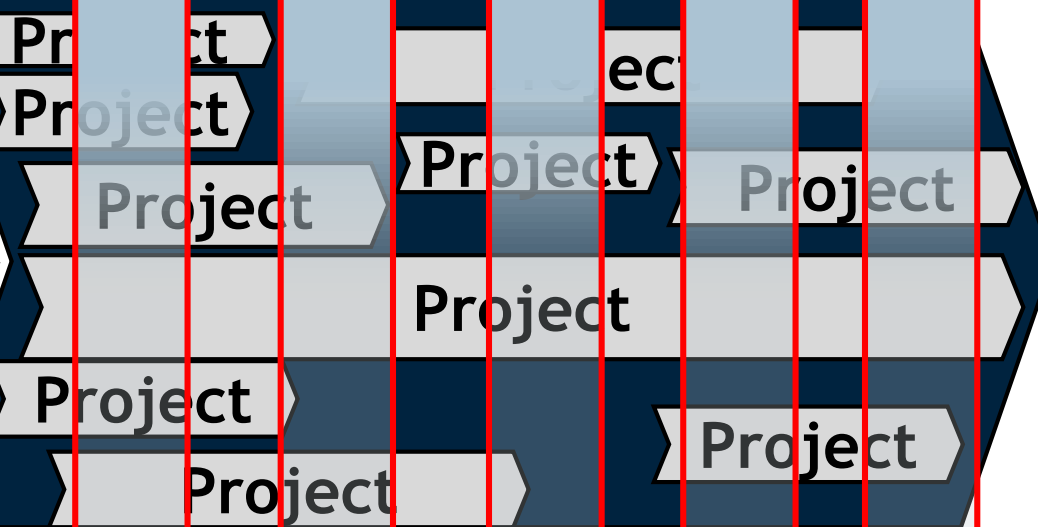
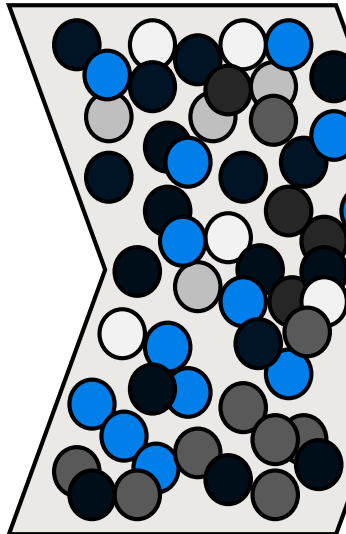
BP1

BP2

Portfolio Ideas & new initiatives

Portfolio of Pre projects

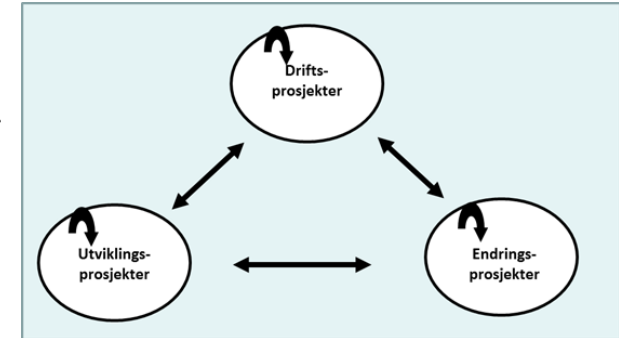
Portfolio of Running Projects



Line operation tasks at enterprise level

Line operation tasks at department level

Continual/periodical assessment of portfolio



Kritiske strategiske og operative oppgaver:

- Kontinuerlig vurdering av totalporteføljen
- Vurdering av innovasjon i alle steg & prosesser

# Funksjonelle spesifikasjoner og innovasjonskultur

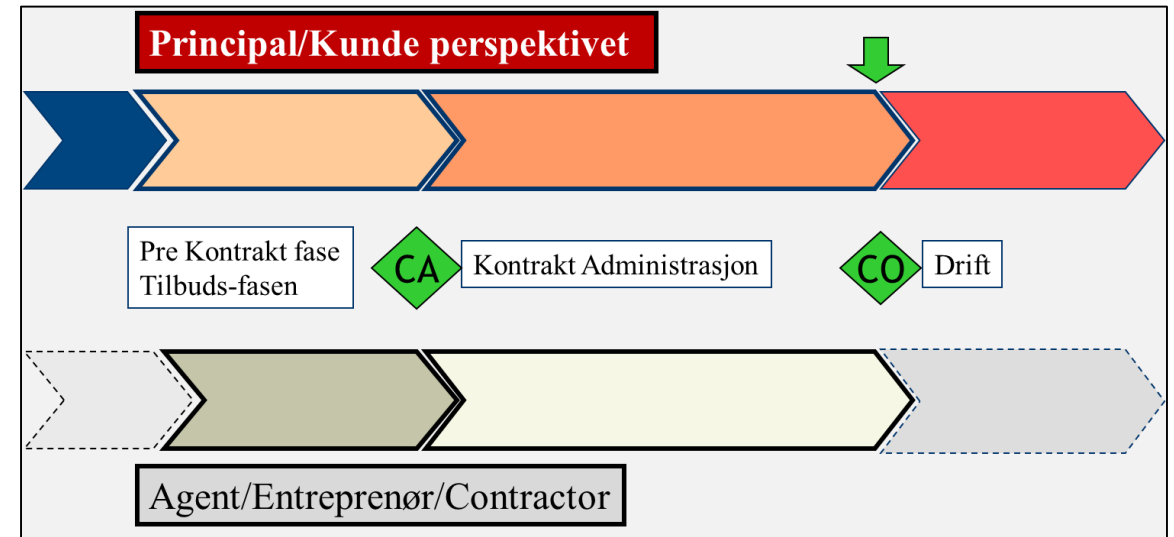
## Principalen/kunde

### Ved forespørsel/utlysning

- Vil funksjonelle kravspesifikasjoner åpne opp for en innovasjonskultur?
- Tør man la alternative innovasjoner og løsninger vurderes likeverdig i evaluering av innsendte tilbud?
- Hvordan utarbeide løsningsnøytrale funksjonelle krav som samtidig er forpliktende?

## Under gjennomføring

- Hvordan styre på effekt og gevinster?
- Hvordan bruke innovasjon i problemløsning og avvikshåndtering?



# Avslutningskommentar for innovasjon og prosjektporteføljer

## Innovasjonsprosjektportefølje må ivareta følgende

- ✓ Tenk innovasjon; ideer er bare starten
- ✓ Bruk innovasjon i tidligfase i prosjektene for verdiskaping
- ✓ Bruk innovasjon til verdikontroll i gjennomføringsfasene for problemløsning og avvikshåndtering
- ✓ Sett innovasjonsinitiativene inn i en samlet porteføljemodell der både prosjekter og løpende linjeoppgaver er inkludert
- ✓ Funksjonelle kravspesifikasjoner kan stimulere til innovasjon i leveransene, gitt at spesifikasjonene er løsningsnøytrale og åpner for alternative løsninger

