

1. Är det inte så att begreppet innovation har en positiv klang? Jag tror att det är så! Samtidigt vet vi att många innovationer som förverkligas – blir verkliga i verkligheten – också river ner och förstör. Schumpeter kallade detta för "destruktiv kreativitet". Kuhn kallade det för "paradigmskifte" avseende nya teorier. Det är således inte någon skillnad mellan en ny produkt, en ny tjänst eller en ny teori. Även om kanske nya produkter och nya tjänster på kort sikt skapar större konsekvenser än vad en ny teori gör.
2. Det finns således en positiv sida – men också en negativ sida. Se vad som hände med Facit på 1960-talet. Här var det ny teknik som slog ut gammal teknik, vilket drabbade främst Åtvidaberg. Ett otoskop, för att ta ett konkret exempel, har mycket avancerad optik, men genom att sätta en kamera längst fram behövs inte denna avancerade optik längre. Det nya ersätter det gamla – det handlar i praktiken om att riva ner det gamla för att bygga upp det nya.
3. Det handlar således om att vara varse om det positiva och det negativa på en och samma gång. Det är så lätt att bejaka det positiva och negligera det negativa. Det handlar mycket om attityder och grundinställningar. Självklart handlar innovationer om en ständigt pågående evolutionär process, där hinder, gränser etc. kommer att övervinnas och överskridas. Jag ska lite längre fram ge några exempel på detta.
4. Om jag inledningsvis visat lite grand om innovation och imitation lite grand som två extremer. Men i verkligheten rör det sig inte om två extremer, utan det rör sig om X% innovation och Y % imitation. Nu låter imitation i dessa sammanhang kanske lite negativt, men då kan vi säga inspiration i stället – vi inspireras att tänka nytt, när vi tar del av det som någon annan tänkt före oss. Vi står på föregångars axlar och ser längre fram. Det är nya möjligheter som öppnar sig. Efter ett tag blir man så inspirerad att man ofta glömmer bort vems axlar man stod på.
5. Men skall det egentligen se ut avseende fördelningen i ett samhälle se ut i relationen mellan innovatörer och imitatörer? Tänk om alla vore innovatörer, då skulle det ju inte finnas några imitatörer, dvs. inga som följer efter och tar till sig det nya. Det skulle bara inte fungera. Varje innovatör behöver minst en imitatör och helst flera imitatörer. Generellt sett är det väl lite finare att vara innovatör, än att vara imitatör. BTH slår ju ett slag för innovation, men har man tänkt särskilt mycket på baksidan?
6. Häromdagen läste jag följande i en liten artikel i Technological Review:
7. Det sägs att en optimal fördelning i ett samhälle är 50% innovatörer – i alla fall inte fler och resten ska vara imitatörer. Här kommer vi in på frågan om spridning av innovationer, eftersom de som imiterar i alla fall i vid mening tar efter, det som någon annan har gjort.
8. Förra året hölls en konferens i PRV:s regi på temat: Inspiration/Imitation – on innovation, creativity and imitation. Men frågade sig vad skillnaden var mellan original och imitation samt var man skulle dra gränsen mellan inspiration och stöld. Men sedan kom man direkt in på frågan, hur man kan skydda sin idé. Jag skulle vilja hävda att det i praktiken inte går att skydda sin idé. Det går enbart på papperet. Men PRV, patentbyråer, advokater med flera lever ju på att idéer går att skydda utifrån en skriven text och några enkla skisser på en ny och tänkbar produkt.

9. Jag fick igår ett brev från en patentbyrå, som hade sett att jag lämnat in en ansökan på ett varumärkesnamn som jag ville skydda. Namnet var PicoEndo och är namnet på en produkt, som jag dessutom skickat in en patentansökan på till PRV. Men det är bara det att varumärket redan är godkänt av PRV och jag inte behöver anlita någon dyr patentbyrå, som var lite sent ute.
10. Lämna aldrig något original till Kina! Så låter det, eftersom de snor som korpar och sedan gör mycket bra imitationer – dessutom mycket billigare. Visst är det så! Men väntar några år och då inträffar samma sak som i Japan, när Kina klivit upp några steg på utvecklingstrappan. Kina utbildar per år lika många civilingenjörer och det finns i Sverige. Dessutom lär sig dessa studenter det absolut senaste inom många områden av lärare som utbildats i USA. Samma sak är det i Indien. Detta handlar om innovation och imitation på global nivå.
11. Nu går jag över till något helt annat – men kanske ändå inte.
12. I rubriken fanns begreppet "Intergrativt tänkande". Vad är nu detta för något? Jag tänkte reducera ner detta till ytterligare tre begrepp, som visar på tre olika aspekter i vårt sätt att tänka eller tre olika logiker. Den första logiken kallar vi "den deduktiva logiken" och hänger samman med "vad något bör vara". Vi går från det generella till det specifika. Den andra logiken kallar vi "den induktiva logiken" och hänger samman med "vad är". Här utgår vi från det specifika och söker oss mot det generella. Men det finns en tredje logik, som vi kan kalla för den abduktiva logiken och som handlar om "vad som skulle kunna vara". Här handlar det om anta utmaningar och att bortse ifrån självpåtagna restriktioner. Detta är för mig den bästa definitionen på kreativitet.
13. Alla dessa tre logiker behöver för att skapa en helhet – de behöver dessutom integreras. Det integrativa tänkandet utgör denna helhet. Vi skulle kunna säga att det är ett synergistiskt tänkande. Medan den deduktiva och induktiva logiken rör sig vertikalt, rör sig den abduktiva logiken horisontellt. Det är egentligen samma sak som de båda begreppen "vertikal strategi" och "horisontell strategi". Den senare kallas ibland för "lateral strategi". Strategiforskarna brukar ibland kopplingen mellan dessa båda strategier för "företagsstrategi"
14. Det svåra är att fokusera på dessa tre logiker samtidigt och uppmärksamma skärningspunkten mellan dem. Detta kan avbildas som om tre ringar överlagras varandra och där skärningspunkten är det integrativa tänkandet. Tyvärr är det så att det abduktiva tänkandet eller den abduktiva logiken kommer i tredje hand och uppmärksammas inte särskilt mycket. Det är i detta tänkande som förnyelsen faktiskt finns och möjligheten att röra sig utanför det givna. Det är den logik, som ligger närmast det som vi kallar för innovation.
15. Det är med strategi som med innovation. Det finns två aspekter som hänger samman på ett annat sätt. Den första aspekten är den mentala – "tänket" – att presentera en ny modell av någonting. Det andra är att göra något konkret – "görat". Det spelar ingen roll hur mycket vi tänker, om det inte blir något gjort. Det finns naturligtvis olika mellanformer mellan dessa båda "aktiviteter". Simulering, prototyparbete osv. är sådana mellanformer – det kallas ibland för "mikrovärldar", eftersom det inte handlar om den verkliga verkligheten. Saker måste prövas, testas osv. i mindre skala för att se om de fungerar. Om allt fungerar är man halvvägs.
16. Den andra halvan består av att övertyga andra om sakens förträfflighet – någon eller några måste "köpa" detta. Det måste finnas ett behov som ska tillgodoses eller ett problem som

behöver lösas. Det måste således finnas en mer eller mindre direkt koppling mellan "saken" (behovstillfredsställaren eller problemlösaren) och ett medvetet eller omedvetet behov eller problem. Finns det inte en sådan koppling kommer saken inte att ha något existensberättigande. Det finns många saker som aldrig nått någon framgång för att denna koppling saknats.

17. Till bilden ska också föras att saker verkar föråldras i en allt snabbare takt, bl a på grund av den teknologiska utvecklingen. Detta är i alla fall min övertygelse. Allt fler kan ta del av allt mer. Bruset ökar och det gäller att skrika högre för att höras. Produkters och tjänsters livscykel blir således kortare. Tillsammans med den ökande teknologiseringen sker det en ökad globalisering. Mer och mer blir dessutom mer och mer transparent. Dessutom rör vi oss mer och mer till allt sker mer i realtid.
18. Innovation är som jag antytt ovan starkt kopplad till diffusion, dvs. spridningen av det nya. Det är diffusion som är den egentliga halvan, eftersom det är här som det handlar om vad som händer utanför mikrovärlden, dvs. vad som händer i den verkliga världen.
19. Forskaren Everett Rodgers skrev en mycket uppmärksam bok om detta viktiga fenomen för tiotal år sedan. Här kanske fördelningen snarare var 20-80% enligt denna kända regel. Detta innebär att det inte räcker med innovationer – de måste ju spridas också. Men detta möter motstånd. Donald Schön har kallat detta för "dynaisk konservatism" – att hålla kvar vid det gamla på ett aktivt sätt. Naturligtvis handlar det här om mentala modeller, trygghetstänkande etc. Men det är viktigt att komma ihåg att motstånd mot det nya är ett rationellt beteende ur perspektivet som den som motsätter sig uppvisar. Det finns alltid vinnare och förlorare på en marknad eller i en socialt kontext.
20. Detta beteende eller dessa attityder möter nästan alla som kommer med något nytt. Ett företag hittar på ett nytt medel inom dentala branschen, utan att vara ett företag inom denna bransch. Medlet skulle betyda mycket för patienterna, men tandläkarna är iskalla. Företaget tror mycket på sin produkt och vad gör man då. Man delar ut medlet gratis och skapar på detta sätt ett tryck underifrån. Sedan tar det inte lång tid förrän tandläkarna börjar sälja denna produkt, trots sitt tidigare beteende eller den övertygelse, som de hade då. Detta kallas med ett finare ord för "viral marketing", eftersom den har spridningen av virus som förebild.
21. Tänk efter hur det var med Sony's lilla apparat, som man skulle bära med sig för att lyssna på musik – Sony Walkman. Denna lanserades omkring 1980 och har fått ett stort antal efterföljare. Ingen hade väl tidigare tänkt på att människor skulle gå omkring och lyssna på musik. Jämför gärna med hur det är idag 30 år senare! Jag köpte faktiskt min Sony Walkman 1979. På sätt och vis var jag en imitator, eftersom jag imiterade det produktconcept som lanserades vid denna tidpunkt. Jag låg först i utvecklingskurvan - det tror jag i alla fall. Det fanns enbart en produkt, som hette Sony Walkman vid denna tidpunkt. Nästan varje stort elektronikföretag med självaktning – företrädesvis japanska – har sedan lanserat sina versioner av Sony Walkman.
22. Samtidigt har musikapparaterna som man bär med sig blivit mycket mindre och mycket mer avancerade. SonYEricson har byggt vidare på Walkman-konceptet in i sina mobiltelefoner. Ipod

från Apple har tagit en annan väg, när det gäller nedladning av musik. Om jag visar mina barnbarn den apparat, som jag bar omkring på tror det inte att det är sant.

23. Detta om detta avseende innovatörer och imitatörer. Det handlar på samhällsnivå om en balansgång. Båda parter behövs – annars blir det ingenting. Med alltför många innovatörer och med alltför få imitatörer blir sannolikt kaos. Med alltför få innovatörer och alltför många imitatörer blir det ett stillastående samhälle, där ingen utveckling sker.
24. Jag tolkar naturligtvis dessa båda begrepp ur ett mycket brett perspektiv. Det handlar om den person eller det företag, som kommer på något nytt – förnyelse kommer av det lantinska order innovare – och den person eller det företag, som tar till sig det nya på ett eller annat sätt. Man kan ta det till sig som sitt eget – internalisering – och göra det till sitt eget eller i alla fall tro att det är ens eget. Nu är vi nära kopiering och plagiering, vilket ju är en form av imitation.
25. Glödlampan är en uppfinning som tillskrivs Thomas Edison, men det finns en annan bakgrund. År 1854 uppfann urmakaren Johann Heinrich Goebel den allra första glödlampan. Men Goebels glödlampa var inte tillräckligt välbyggd för att väcka intresse hos det övriga folket, eftersom den var byggd av en parfymflaska. Några år senare, år 1879 fick Thomas Alva Edison patent på sin utvecklade version av Goebels glödlampa, som blev den första att användas i bostadshus. Glödlampans ljus påbörjade förändringen av människornas vardag och levnadssätt på en positiv väg för att sedan kunna nå dagens samhälle, vilket antagligen var både Goebels och Edisons önskemål.
26. Det intressanta är inte att Edison inte uppfann glödlampan, utan att den står som symbol för uppfinningar och innovationer generellt. "Man får en lysande idé". Edison snodde helt enkelt idén och tog patent på den. Var han en hjälte eller var han en skurk? Detta är svårt att svara på. Det kanske var så enkelt att han såg möjligheter, som ingen annan tidigare hade sett. Dessutom fick hans produktkoncept en acceptans hos människorna, som gjorde att produkten kom att säljas till konsumenterna.
27. Nu håller glödlampan på att avvecklas inom EU, eftersom den anses vara en energibov jämfört med annalkande alternativ.
28. Det första alternativet är "lågenergilampan". Denna rekommenderas nu som det bästa alternativet, eftersom den räcker länge och är mer energieffektiv. Men det som ingen talar om är att denna lampa innehåller kvicksilver, som det är svårt att ta hand om. Det verkar som om lågenergilampan är ett mellansteg till något annat beroende på problemet med kvicksilvret. Lågenergilampan är egentligen inget annat än ett litet lysrör och som mestadels tillverkas i Kina.
29. Det har tagit mer än 130 år, innan lågenergilampan har kommit att ersätta glödlampan. Ska det ta 130 år till, innan något annat, som är bättre, kommer att ersätta lågenergilampan?
30. Nej, det kommande alternativet är LED-lampan. Den har funnits på marknaden under ca 20 års tid. Den kräver mycket mindre energi än lågenergilampan och man behöver inte bränna sig på den – den är helt kall. Den finns i olika färger och flera lampor kan sitta tillsammans på ett område, som är mindre än lågenergilampans. LED-lampan kommer att ersätta

halogenlampan, som idag används i olika slags belysningar, t ex som i billampor. Nackdelen med LED-lampan är att den för närvarande ger ett litet kallt sken.

31. Ett svenskt företag som heter Lightlab har nyligen utvecklat en lågenergilampa, som inte innehåller kvicksilver. Utvecklingsarbetet görs på ett lab i Taiwan. Om detta kommer att bli ett alternativ till lågenergilampor och LED-lampor återstår att se. Denna alternativa lampa finns ännu inte ute på marknaden.
32. Det vi kan konstatera är att tiden mellan uppfinningarna/innovationerna minskar till följd av att mer och mer resurser sätts in för att komma vidare – i detta fall avseende belysning.
33. Många tror också att det var någon av bröderna Gausing, som uppfann tetrapaken. Men så var det inte, men de var duktiga att tjäna pengar på den genom att ge den en smart introduktion på marknaden. Nej, den som uppfann tetrapaken var Erik Wallenberg 1944. Den hette vid denna tidpunkt tetraeden.
34. Har ni hört talas om Bill Gore eller hans son Bob Gore? Nej, de är inte släkt med Al Gore - i alla fall inte vad jag vet!
35. Bill Gore startade ett företag som idag omsätter 1.3 miljarder dollar och har över 6000 anställda. Företaget anses vara det mest innovativa i USA – det rör sig således inte om 3M eller GE. Hur kommer då detta sig?
36. Det handlar om kultur, organisation och ett stort antal andra saker. Det går inte att peka ut en enda faktor. Företaget har säkert över 1000 innovativa produkter i sin portfölj. Här kommer en historia om strängar till gitarrer, där marknadsandelen idag för detta företag är över 35%.
37. En anställd hade en sidoverksamhet hemma avseende mountainbike. Han ville att vajrarna skulle fungera smidigare, så han klädde dem med ett tunt plastöverdrag och allt funderade mycket bättre. I ett annat projekt behövde han smalare vajrar, som han också klädde med ett tunt plathölje. Dessa vajrar bestod av gitarrsträngar. Plötsligt fick han idé: Varför inte ha plastöverdragna gittrarsträngar?
38. Han tog kontakt med en gitarrspelande god vän och presenterade idén. Nu startade ett intensivt arbete. Fler personer drogs in i projektet och 5 år senare fanns den plastöverdragna gitarrsträngen framme. Den kostade ca 3 ggr så mycket jämfört med en konventionell gitarrsträng. Handlarna ville inte sälja dem, eftersom de trodde att de var för dyra. Vad gjorde man då? Jo, man delade ut 15000 strängar gratis via musiktidningar och nu var snöbollen igång.
39. Familjen Gore stödde projektet och insåg att denna innovation skulle transformera om marknaden för gitarrsträngar. Här var det övertalning som gällde för att få stöd uppifrån, även om företaget var oerhört decentraliserat med ytterst få personer på ledande poster.
40. Vad är det som gör detta företag så innovativt? Jag sade tidigare att det var ett stort antal faktorer, som jag anser utgör en sorts helhet – allt hänger samman på ett positivt sätt. Det är den sammnlagda bilden, som gör detta företag ganska unikt med avseende på innovationer. I en nyligen publicerad artikel benämns denna typ av företag för att de tillämpar en organisationsform, som kallas för I-form. I står alltså för "innovation". Men jag skulle också kunna säga att det står för Integrationstänkande med ett stort mått av abduktiv logik.

41. Nu undrar alla vilket företag det rör sig om. Jag är säker på att några av er använder någon produkt från detta företag – men att en del av er är inte medvetna om det.
42. Tidigare berättade jag om glödlampans uppgång och fall. Men också om ett företag som startades under 1950-talet och hela tiden utvecklas genom att ta fram nya produkter inom ett stort antal områden gäller hittills något annat. Glödlampen är ju en ganska enkel produkt, medan W.L. Gores produkter är mer och mer avancerade samt breder ut sig inom olika områden. Företaget har en mycket hög innovationstakt och drivs av att komma med nya innovationer hela tiden. Företaget har, som jag nämnde tidigare, mer än 1000 unika produkter i sin portfölj och de blir ständigt fler.
43. Den som förverkligade idén med glödlampen var inte den egentliga uppfinnaren av glödlampen. Han drog bara nytta av någon annans idé. Man kan säga att han kopierade idén och gjorde den till sin egen. När det gäller Gore så har företaget ett sådant tempo att andra företag inte hinner med att kopiera. Samtidigt kvarstår frågan: Är det bra eller dåligt med imitation och kopiering?
44. Nu tänkte jag komma över till kokböcker i diskussionen om innovationer. Man kan ju se varje helt ny maträtt som en innovation. Samtidigt betraktas tydligen matrecept något som man får kopiera – inte ens om man skriver en ny kokbok. Jag tycker att Hagdahls gamla kokbok från 1800-talet var innovativ – något liknande hade inte tidigare förekommit och han var inte ens kock – han var läkare med ett brinnande intresse för matlagning, som han till viss del betraktade som vetenskap. Han försökte kombinera fransk kokkonst med svenska råvaror och i viss utsträckning svensk kokkonst.
45. Jag tänkte läsa en liten text ur Hagdahls praktverk från slutet av 1800-talet och ni kan fundera över, vilken maträtt det handlar om.
46. Samtidigt finns det ett gigantiskt bokverk om den mest innovativa restaurangen i världen idag. Deras motto är "kreativitet är att inte kopiera". Detta är i matsammanhang en mycket hög ambitionsnivå, som de säger sig leva upp till. Denna restaurang är öppen halva året och den andra halvan går åt till att komma på nya maträtter – det är således hela tiden en ständig förnyelse. Det gamla läggs åt sidan för det nya.
47. Restaurangen heter elBulli och ligger i Spanien. Jag kan nämna att det är mycket svårt att få ett bord där. Det måste beställas flera år i förväg. ElBulli har ca 2 miljoner förfrågningar per år, men kan enbart ta emot 8000 gäster, eftersom det enbart finns 50 bord och restaurangen har öppet 160 dagar om året.
48. Det finns ingen skriven meny att titta på. Måltiden består av ca 30 "rätter" – från den första drinken till den sista tuggan. Priset är ca 2000 kronor per person exklusive drycker. Vissa förändringar i vad som serveras sker under de sex månaderna, som restaurangen är öppen. Men för varje säsong görs helt nya rätter – inget år är det andra likt. Det går att vid förfrågan få ett vegetariskt alternativ. I vinkällaren finns ca 1600 olika viner.
49. Utvecklingen av nya maträtter sker under 6 månader i Barcelona, som ligger några mil ifrån själva restaurangen. När restaurangen är öppen arbetar ca 60 personer i köket. Detta innebär att antalet verksamma i köket överstiger antalet gäster i restaurangen. Jag behöver väl inte

nämna att denna restaurang är mycket lönsam. Här handlar det om exklusivitet och "branding".

50. När jag jämför Hagdahls bok Kok-konsten med undertiteln "som vetenskap och konst" kommer jag utsökt att tänka på elBulli, eftersom jag tror att vi här hittar en blandning av vetenskap och konst. Hagdahl var enligt min mening en matinnovatör, precis som de som leder elBulli är matinnovatörer, även om det skiljer mer än 100 år mellan dessa. Men det som skiljer är att innovationerna går mycket snabbare idag än på Hagdahls tid, vilket elBulli säger och som jag tror är sant. Det är ett högre tryck på att få fram innovationer idag än för 100 år sedan.
51. Hur mycket får man sno inom restaurangbranschen och samtidigt framställa sig som unik. Den generella uppfattningen är att alla snor från alla – åtminstone när det gäller recept. Man kan ju undra över hur många möjligheter finns det att laga en maträtt på ett helt nytt sätt. Förmodligen är svaret "oändliga". Men att sno mellantexten ur en annan kokbok – det är en dödssynd. Så gör man bara inte. Kolla "Solens mat" kontra "Italia amore". Här är två tidningsurklipp, som visar på detta.
52. Kokkonst eller vetenskap? Hagdahl menade ju att det var både och. På elBulli talar man mycket i termer av innovationer. Men också om arbetsdisciplin och organisation. Alla är inte lika – det är några som är mer ledande än andra. Inom Gore pratar man mycket om "naturligt ledarskap", där medarbetarna i vissa situationer fungerar som "magneter" och drar till sig andra som kan tänkas vara intresserade av att delta i ett innovationsprojekt. Har ni hört talas om Gore-Tex?
53. Hur är det med IKEA och HM? Visst lånar dessa båda företag mycket från välkända designers och säljer produkterna till mycket lägre priser än originalet – går det, så går det, verkar det som om de tänker. Kopiering, plagiering och imitering kontra innovationer verkar vara en svår balansgång. Att skydda en innovation eller ett varumärke mot intrång är inte helt lätt, vilket många har fått känna på. Håkan Lans är ett känt svenskt exempel. När det gäller IKEA och HM ska det sägas att dessa båda företag är mycket innovativa, när det gäller att hitta strategier för att öppna upp marknaden.
54. Ett annat område fyllt med innovationer är teatern. Detta oavsett om det gäller en pjäs eller en operauppsättning. Samma pjäs eller opera kan visas på ett sätt, som de inte framställts tidigare. I grunden är det samma utgångspunkt, t ex Carmen, men inte i detta framförande. Detta kan ses som en kombination av innovation och imitation. Sedan är det upp till åskådaren att avgöra hur det nya förhåller sig till originalet. Detta är ofta en fråga för självutnämnda "experter" att avgöra.
55. Det finns något som kommer mitt emellan innovation och imitation – det är kombination eller kombinatorik – förmågan att sätta samman sådant, som inte suttit samman tidigare. Det går faktiskt att skapa något nytt genom kombinatoriskt tänkande – man tar kända delar och sätter samman dessa på ett helt nytt sätt. Innovation betyder förnyelse och kombinatorik handlar också om förnyelse. Det är faktiskt en mänsklig mental förmåga att tänka i kombinationer.
56. Kombinatorik är således kopplat till genuin innovation, men också till imitation. Man tar delar från en innovation och gör något nytt. Detta är till en viss del en fråga om imitation. Men

samtidigt är det som skapas något helt nytt – det är alltså ingen imitation. På sätt och vis är det kanske mer en fråga om innovation. Detta är en svår balansgång. Hur mycket får man låna, kopiera eller imitera?

57. Det är oerhört svårt att skapa något helt nytt – något som i sin beståndsdel inte har funnits tidigare. Detta är nästan omöjligt. Det man gör är att "låna" tidigare idéer – medvetet eller omedvetet. Det är inget fel med att göra på detta sätt – det är ett sätt att driva utvecklingen framåt.
58. Nu kommer jag till ett annat konkret exempel och det handlar om kamerapiller. Omkring mitten 1980-talet utvecklade en forskare i Israel ett koncept för att undersöka tubulära organ i kroppen med hjälp av en kamera. Han hade en vision, om inte var teknologiskt var möjlig att förverkliga vid denna tidpunkt. Men han fick med tiden rätt och hans idéer gav upphov ett företag i slutet av 1900-talet, som skulle komma att kommersialisera hans idé.
59. I början av 2000-talet fick detta företag godkänt av myndigheterna i USA att föra ut denna produkt på marknaden i USA. Det fanns ett antal godkända patent bakom denna produkt, som underlättade detta godkännande. Idag har man sålt ca 1 miljon kamerapiller.
60. Vad som sedan hände var att denna produkt fick ett antal efterföljande företag, vilka gjorde olika förbättringar och förändringar av det ursprungliga produktkonceptet. Men fortfarande är det företaget, som var först på marknaden, som är marknadsledande.
61. Nu kommer jag att visa på en animerad film för att visa på innovation, kombinatorik och imitation med hänvisning till exemplet avseende kamerapiller.
62. Det finns andra lösningar, som liknar den animerade produkten. Dessa har också en kabel eller ett snöre i änden, men dessa produkters tekniska lösningar är annorlunda, samtidigt som produkterna är mycket större, än vad den animerade produkten är.
63. Litenhet eller kompakthet är en konkurrensfördel i allt fler sammanhang idag. Tänk på SonyWalkman från 1979 och de apparater, som bär omkring på diag. Bara någon mm hos en kameran sensor kan vara avgörande, när det gäller att använda kameran i ett litet hålutrymme. Att exakt veta var kameran befinner sig är en annan konkurrensfördel. I den animerade produkten finns en sensor för navigation, som exakt talar om var spetsen på kameran finns.
64. Att ta fram en innovation är en sak och att förankra och sprida innovationen är en annan sak. På ett sätt är det faktiskt två sidor av samma mynt. Går inte innovationer att sprida spelar det ju ingen roll hur bra eller ny innovationen är. Finns det inga innovationer att sprida, hjälper det inte att det finns bra tekniker för att åstadkomma denna spridning.
65. Samtidigt vet vi att det inte alltid är den bästa innovationen som vinner kampen på marknaden. Det brukar ofta hänvisas till de två videoformaten – det som vann ansågs ju inte det bästa. Även Apple har åtminstone en handfull misslyckanden bakom sig, vilket är lätt att glömma bort bakom alla I-produkters framgång på marknaden. Men jag tror att Apple försöker lära sig av misstagen och hela tiden ta nya tag. Innovationer handlar också i grunden om risktagande. Min uppfattning är att vissa företag är mer riskbenägna än andra. Jag tolkar detta i mycket stor utsträckning som en kulturfråga – det har med värderingar att göra. NIT-

syndromet är mycket utbrett hos flera stora företag – om vi inte kommit på detta är det inget att ha.

66. Men det finns företag som går i bräschen för det som kallas för "open innovation", vilket innebär att öppna gränserna mot omgivningen, när det gäller innovationer. Det stora amerikanska företaget Procter & Gamble har som mål att hämta 50% av uppfinningar och innovationer utanför företaget, eftersom de inser att det sker mycket mer nytt utanför för företaget än innanför dess gränser.
67. Företaget W.L. Gore avsätter 10% av tiden till "fritt tänkande" för sina medarbetare. Jag läste nyligen att vi dagdrömmer mycket mer, än vad vi tror eller är medvetna om. Det spekulerades i artikeln även om att dagdrömmeri kunde ha en konstruktiv funktion genom att detta kanske gör att vi ser bortom gränser och en närliggande horisont. Det finns säkert en koppling mellan fritt tänkande, dagdrömmeri och reflektion. Detta kan ses som en kombination mellan att tänka framåt och att tänka bakåt. Det kanske inte är så långsökt att dagdrömmeri har med abduktiv logik att göra.
68. Detta har varit en liten "innovationsresa" upp (samhälle och företag) och ner (upppinnare och innovatörer) och hit och dit med ett antal konkreta exempel.
69. Jag skulle kunna sluta här och det gör jag också.