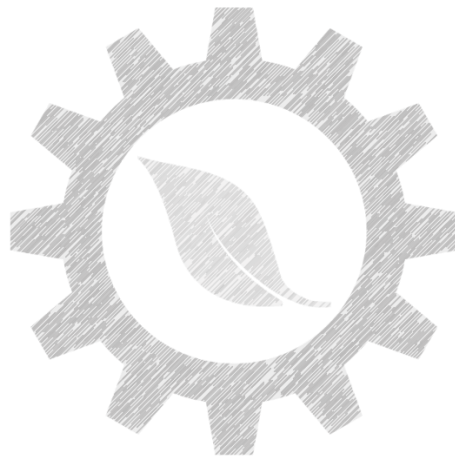




Leiðbeiningar til að fá ungt hæfileikafólk til samstarfs við innri frumkvöðla í opnum nýsköpunarverkefnum



Verkefni nr. 2020-1-IS01-KA204-065831

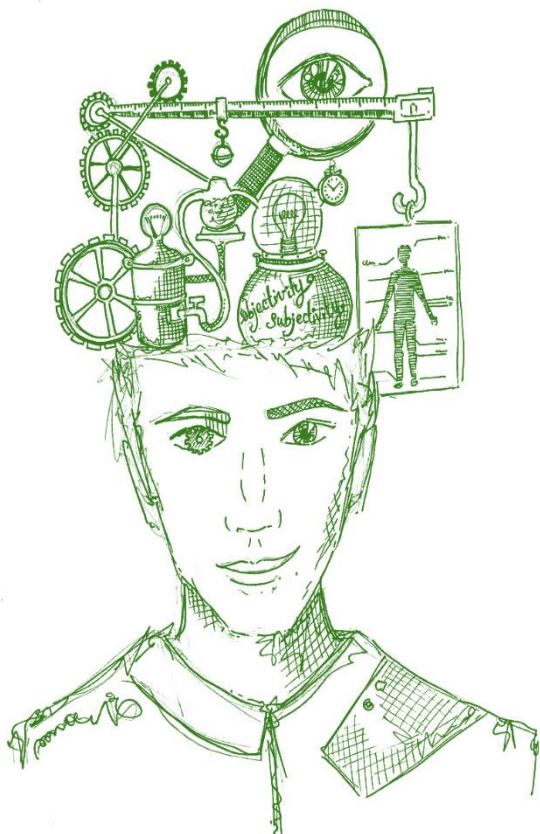
Verkefnið er styrkt af Framkvæmdastjórn Evrópusambandsins. Framkvæmdastjórnin ber ekki ábyrgð á innihaldi, skoðunum eða notkun á því efni sem kemur fram í þessari útgáfu. Hún endurspeglar aðeins skoðanir höfunda.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Inngangur	4
Innri frumkvöðull og ungt hæfileikafólk	4
Opin nýsköpun	5
Aðferðir og leiðbeiningar fyrir opna nýsköpun	8
Áskorun (eða hugmynd) í opinni nýsköpun	8
Hópvistun.....	9
Vistkerfi opinna hugmynda	9
Opin tilraunastofa í nýsköpun	9
Samstarfshópur	10
Val á réttri aðferð	10
Lokaorð	13
Ítarefni	14
Heimildir	14

Formáli

Þetta skjal gefur yfirsýn yfir efnispáttinn *opin nýsköpun og þátttaka ungs hæfileikafólks* sem miðar að því að styðja innra frumkvöðlastarf og nýsköpun í fyrirtækjum og stofnunum. Hér er að finna leiðbeiningar sem munu hjálpa fyrirtækjum og stofnunum og innri frumkvöðlum að finna og skilja skilvirkustu og árangursríkustu leiðirnar til að safna hugmyndum og tillögum úr ýmsum áttum, sérstaklega frá ungu hæfileikafólki innan og utan fyrirtækis eða stofnunar í því skyni að auka innra frumkvöðlastarf í þágu aukinnar umhverfislegrar, samfélagslegrar og fjárhagslegrar sjálfbærni.



„Notkun viðeigandi inn- og útflæðis þekkingar til að auka innri nýsköpun og stækka markaði til notkunar ytri nýsköpunar“

Inngangur

Viðskiptaheimurinn hefur horft fram á margar byltingar. Hægt er að færa rök fyrir því að á meðan viðskiptaheimurinn hefur blómstrað og fært sér þessar byltingar í nyt gæti hann gert betur hvað varðar umhverfislegt og sjálfbært jafnvægi. Þetta ójafnvægi sem hefur skapast hefur vakið upp þörf fyrir sjálfbæra þróun þar sem fyrirtæki leitast við að þróa ólíkar og samkeppnishæfar nálganir á sama tíma og jafnvægi er náð innan umhverfis-, samfélags- og fjárhagstakmarkana sem samfélögin mæta án þess að leggja framtíð yngri kynslóða í hættu.

Fyrirtæki hafa þörf fyrir hugmyndir og nýsköpun sem eru ekki aðeins nýjar af nálinni heldur ná einnig jafnvægi fyrir þarfir nútímans og framtíðarkynslóða í þágu sjálfbærrar þróunar. Í því skyni þarfnast fyrirtæki hæfileikafólks og mannauðs. Fyrirtæki geta tekið framförum upp að vissu marki með því hæfileikafólki og frumkvöðlum sem starfa innan þeirra en þau hafa ekki alltaf aðgang að öllum þeim hæfileikum og mannauði sem starfa í sama geira en utan fyrirtækis. Því þurfa þau gjarnan að leita út fyrir eigin raðir til að geta nýtt þá hæfileika og mannauð sem þar starfa. Þarna kemur opin nýsköpun, þátttaka innri frumkvöðla og ungs hæfileikafólks til sögunnar.

Í eftirfarandi köflum verður skoðað hvers vegna samstarf innri frumkvöðlar og ungs, hæfileikaríks fólks er mikilvægt. Einnig er fjallað um hvaða hugmynd opin nýsköpun snýst um. Loks verður komið inn á aðferðir opinnar nýsköpunar og settar fram leiðbeiningar sem hægt er að nota í opnum nýsköpunarverkefnum ásamt nýtilegum lokaorðum.

Innri frumkvöðull og ungt hæfileikafólk

Innri frumkvöðull þróa nýsköpunarhugmynd eða verkefni innan fyrirtækis. Innri frumkvöðullinn þarf ekki að mæta þeim þýðingarmiklu hættum sem frumkvöðull þarf gjarnan að mæta en eins fær hann ekki þann afrakstur sjálfur sem frumkvöðullinn fær. Á hinn bóginn hefur innri frumkvöðull aðgang að auðlindum og þeirri færni sem fyrir er í rótgrónu fyrirtæki (Estevez, 2021). Þótt innri frumkvöðull og frumkvöðull hljómi ekki ólíkt er um ólík markmið og ólík hugtök að ræða. Frumkvöðull sér fyrir sér fyrirtæki allt frá því að hugmynd fæðist en innri frumkvöðull byggir á sýn rótgróins fyrirtækis og sér fyrir sér ný tækifæri til stækkunar þess.

Innri frumkvöðlar hjálpa fyrirtækinu sínu að vaxa og nota til þess djúpan skilning sinn á ýmsum þáttum þess og þeir eru líklegir til að vinna sig upp innan fyrirtækisins. Þeir starfa ásamt samstarfsfólki sínu að því að leysa vandamál og stuðla að vexti fyrirtækisins með því að innleiða nýjar hugmyndir og nýta þann mannauð sem felst í samstarfsfólki sínu.

Innri frumkvöðlar eru oft einstaklingar með mikinn innri hvata, hafa yfir tiltekinni færni að ráða, búa yfir nýsköpunarsýn og leiðtogaþæfni. Þeir taka áhættu og geta skilið og túlkað aðstæður á markaði og innan þess geira sem þeir starfa fyrirtæki sínu í hag þannig að það haldist samkeppnishæft.



Innri frumkvöðlar líta á vandamálin út frá þeirri reynslu sem þeir hafa öðlast en ungt hæfileikafólk býr yfir ferskri sýn og sjá vandamálin frá öðrum sjónarhornum. Ungt hæfileikafólk hefur gjarnan meiri orku, aðra sýn og hugmyndir sem eru oft utan ramma hefðbundinna skoðana.

Þegar innri frumkvöðlar og ungt hæfileikafólk er leitt saman í opnum nýsköpunarverkefnum getur það magnað upp hugmyndir og nýsköpun sem færir fyrirtækjum betri nýsköpun og vöruþróun. Á sama tíma fær unga hæfileikafólkið tækifæri til að fá leiðbeiningar og sýnikennslu í vandamálalausnum og getur lært af reynslu innri frumkvöðlanna. Mikilvægast er þó að jafnvægi ríki í hópnum og að honum sé forðað frá of mikilli stýringu. Því er þörf á góðri aðferðafræði og leiðbeiningum.

Opin nýsköpun

„Opin nýsköpun“ var fyrst skilgreind árið 2003. Henry Chesbrough kom fram með skilgreininguna „notkun inn- og útlæðis þekkingar til að auka innri nýsköpun og stækka markaði til notkunar ytri nýsköpunar“ (Chesbrough, 2003). En í raunveruleikanum hefur opin nýsköpun verið til í langan tíma. Frá upphafi hugtaksins hefur opin nýsköpun þróast í margar áttir. Opin nýsköpun skapar tækifæri fyrir fyrirtæki til að má út „landamæri“ sín með því að sameina eigin auðlindir og mannauð með utanaðkomandi samstarfsfólki.

Hægt er að líta á opna nýsköpun sem hugarfar þess sem deilir og tekur á móti upplýsingum og besta leiðin til að skilja hvað það þýðir er að skoða muninn á opinni og lokaðri nýsköpun.

Opin nýsköpun 	Lokuð nýsköpun 
Opin nýsköpun beinir athygli að nýsköpun með utanaðkomandi samstarfsaðilum.	Lokuð nýsköpun beinir athygli að innri nýsköpunarferlum fyrirtækis.
Inn- og útstreymi þekkingar til að hraða nýsköpun.	Deiling þekkingar á sér aðeins stað innan fyrirtækis.
Opin fyrir einkaleyfum, samstarfi og öðrum gerðum samstarfs.	Treystir á hugverkarétt, einkaleyfi og aðrar verndarráðstafanir.
Nýsköpun á sér stað innan fyrirtækis í samstarfi við utanaðkomandi samtstarfsaðilum.	Nýsköpunin á sér eingöngu stað innan fyrirtækis.

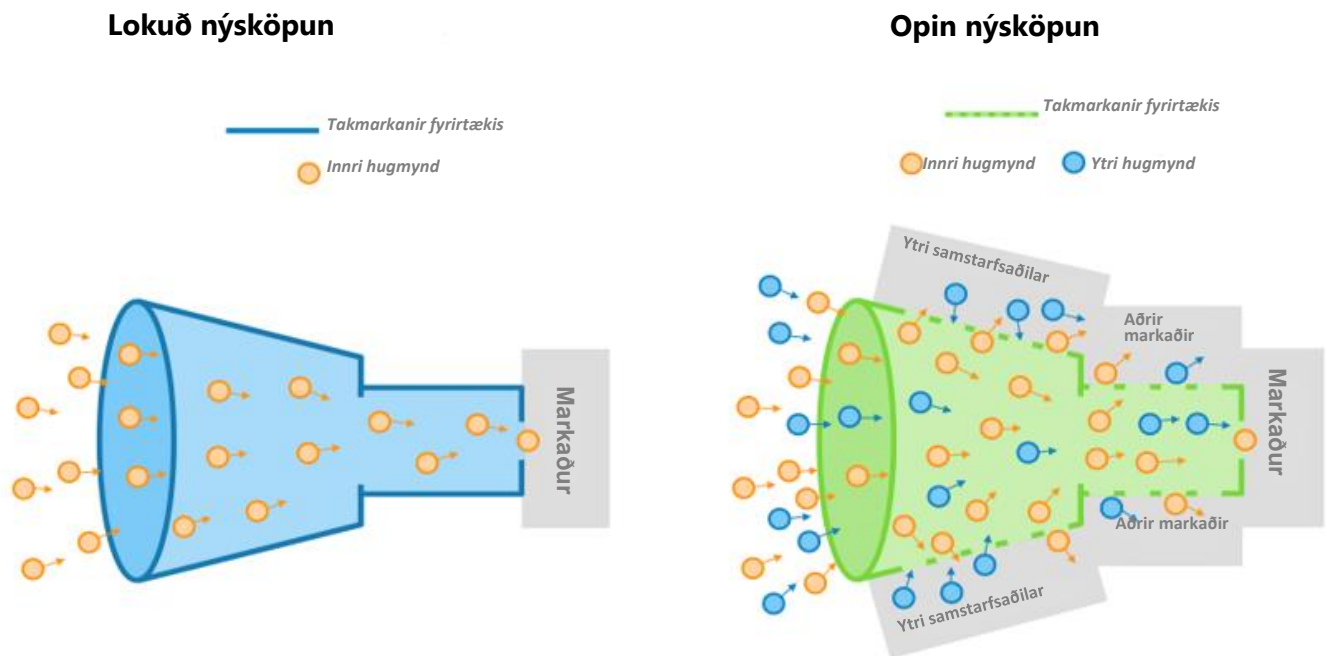


Figure 1: (Isomäki, 2018)

Til að fá frekari skilning á efninu má smella á hlekkinn [Open Innovation](#).

Eins er hægt að flokka opna nýsköpun út frá því hversu mikið er gert og hversu mikill tilgangur notkunarinnar er eins og sýnt er hér að neðan.

Hversu mikið er gert

	Innan fyrirtækis	Á milli fyrirtækja	Fyrir sérfræðinga	Opið almenningi	
Tilgangur notkunar	Markaðssetning		Upplýsingum safnað um stöðu vörunnar	Upplýsingum deilt um nýja vöru	
	Innsýn safnað	Þögull þekkingu safnað á meðal starfsfólks	Góðum ráðum safnað á meðal samstarfsaðila	Endurgjöf frá viðskiptavinnnum til að framleiðslan muni skipta máli	
	Hæfileikar fundnir	Óþekktir hæfileikar innan fyrirtækisins fundnir	Óþekkt sérfræðipækking fundin á meðal samstarfsfyrirtækja	Sérfræðingar á ýmsum sviðum ráðnir	Besta ráðning í laus störf
	Rannsóknir og þróun	Sameining sviða í þágu vöruþróunar	Samansöfnuð þekking á milli fyrirtækja nýtt	Vöruþróun sem krefst sérþekkingar	Vöruþróun sem nær til eins margra og mögulegt er

Á meðal ávinnings vegna opinnar nýsköpunar má nefna:

- Nær til fleiri
- Nær frekar til þeirra sem skipta máli
- Aukin kostnaðarskilvirkni
- Þátttaka viðskiptavina í rannsóknum og þróun
- Bætt almannasamskipti og verðmætari vörumerki
- Aukinn velvilji viðskiptavina
- Möguleikar á arðbæru samstarfi
- Nýtt hæfileikafólk fundið

En á hverri krónu eru tvær hliðar og opin nýsköpun er ekkert öðruvísi með það. Því er mikilvægt að veita eftirfarandi þáttum verðskuldaða athygli:

- Markmið
- Tegund markhóps
- Uppbygging skilvirks ferlis

- Þróun og innleiðing hugmynda
- Réttu verkfærin fundin
- Hugverkaréttur
- Skilmálar
- Neikvæð viðhorf og áhyggjur
- Skortur á þátttöku og skuldbindingu
- Umbun fyrir þátttakendur

Vandlega framkvæmd opin nýsköpun verður til þess að þátttakendur eru líklegir til að leggja verulega af mörkum.

Aðferðir og leiðbeiningar fyrir opna nýsköpun

Ekki er hægt að líta á opna nýsköpun sem auðvelda framkvæmd. Opin nýsköpunarverkefni með samstarfi innri frumkvöðla við ungt hæfileikafólk krefjast viðeigandi áætlana og ferla. Þannig geta fyrirtæki og stofnanir nýtt sér ýmsar aðferðir í opinni nýsköpun en það fer eftir tilgangi verkefnisins; hvort einungis standi til að safna hugmyndum eða hvort fleira hangi á spýttunni. Eftirfarandi eru nokkrar aðferðir við opna nýsköpun og hvernig hægt er að framkvæma þær skref fyrir skref, með vali réttra aðferða (Isomäki, 2018).

Áskorun (eða hugmynd) í opinni nýsköpun

Áskorun eða hugmynd í opinni nýsköpun er nokkurs konar keppni þar sem þátttakendur vinna saman að því að þróa hugmyndir varðandi tiltekið svið, almennt vandamál eða þar sem svigrúm er til umbóta. Hægt er að skapa stærðar- og tímaramma sem fela í sér annað hvort aðeins lausnaferlið (þegar vandamálið er augljóst) eða bæði lausna- og vandamálaferlið (þegar einnig þarf að skilgreina vandamálið).

Ein aðferð við áskorun í opinni nýsköpun er að nota verkfæri hugmyndastjórnunar sem vettvang í hugmyndavinnu og þróunarferli þar sem tölvupóstur er notaður til að ná til markhópsins. Mikilvægt er að muna eftir því að gefa mögulegum þátttakendum nægan tíma til að svara, hægt er að hafa margar umferðir til að byggja upp spennu og að eðli áskorunarinnar þarf að vera mjög skýrt.

Hvenær og hvers vegna er hægt að nota þetta?

Áskorun í opinni nýsköpun er kjörin fyrir fyrirtæki sem vill leysa tiltekin vandamál sem krefjast þátttöku sérfræðinga á sviðinu, innri frumkvöðla og ungs hæfileikafólks. Ef lausnin þolir ekki bið er hægt að gera styttri áskoranir sem snúa að tilteknum þáttum vandamálsins. Þá er hægt að ljúka áskoruninni með skilvirkum hringferli þannig að fjöldi hugmynda og pressan á að þróa það sem er þess virði að innleiða eykst stöðugt.

Áskoranir í opinni nýsköpun eru kvarðanlegar, nákvæmar og fljótvirkar sem gerir þær að skilvirkum verkfærum fyrir fyrirtæki sem eru í tímaþröng á þurfa lausnir á sérhæfðu sviði.

Hópvistun

Hópvistun færir væna sneið af ábyrgð og yfirsýn á nýsköpunarferlið út fyrir fyrirtækið. Almennt þýðir þetta að fyrirtækið þróar þema, spurningu eða áskorun og ræður eða örvar fólk utan fyrirtækisins í því skyni að fá hugmyndir eða lausnir. Á þennan hátt getur fjöldi ungs hæfileikafólks utan fyrirtækisins tekið þátt.

Hvenær og hvers vegna er hægt að nota þetta?

Hópvistun virkar vel þegar um er að ræða skýrt svið sem krefst ekki stöðugra tillagna frá fyrirtækinu sem setur þetta af stað og á sviðum þar sem viðeigandi innsýn takmarkast ekki við örfáa einstaklinga sem þekkja fyrirtækið vel. Upplýsingar sem fyrirtækið veitir í hópvistun ættu ekki að vera viðkvæmar eða getað skaðað fyrirtækið ef þær falla í rangar hendur.

Hópvistun getur verið kostnaðarskilvirk á þann hátt að fyrirtækið greiðir yfirleitt aðeins fyrir tilbúna niðurstöður, hún getur verið fljótvirk þar sem hægt er að fá stóran hóp til liðs við sig og sá hópur er ekki endilega hliðhollur fyrirtækinu og hún getur verið sveigjanleg þar sem um er að ræða vítt svið mögulegra þátttakenda. Þegar á heildina er litið er hópvistun frábær leið til að fá fram fjölbreyttar og góðar hugmyndir.

Vistkerfi opinna hugmynda

Vistkerfi opinna hugmynda er í grunninn tilbúið umhverfi til nýsköpunar þar sem samstarf er haft við viðskiptavini, samstarfsaðila eða aðra sérfræðinga á tilteknu sviði. Þessi aðferð er ekki eins nákvæm og áskorun opinna nýsköpunar en hún krefst heldur ekki eins mikillar yfirsýnar og er því ódýrari til lengri tíma.

Mörg fyrirtæki hafa skapað sínar eigin innri lausnir, líkt og Lego, með *Idea* vefsíðunni sinni, sem er vefsíða sem síar og þróar hugmyndir. Að auki eru til sérstök hugmyndastjórnunarforrit sem geta skapað vettvang þar sem hægt er að bæta við og þróa hugmyndir undir vökulu auga stjórnenda þess fyrirtækis sem rekur þann vettvang.

Hvenær og hvers vegna er hægt að nota þetta?

Vistkerfi opinna hugmynda er fullkomið fyrir fyrirtæki sem hafa ekki endilega þörf á því að leysa sérstök vandamál (eins og áskoranir opinna nýsköpunar) en hefur samt sem áður áhuga á því að leyfa stórum markhópi að stunda rannsóknir og þróun eða einfaldlega til þess að fá innsýn viðskiptavina.

Að auki eru þessar gerðir vistkerfa kostnaðarskilvirk leið til að fá viðskiptavini til þátttöku á fyrstu stigum í þróun á vöru eða þjónustu.

Opin tilraunastofa í nýsköpun

Yfirleitt er opin tilraunastofa í nýsköpun vinnustofa á vegum fyrirtækis sem er að einhverju leyti aðskilin hefðbundnum rekstri þess, t.d. með aðskilinn fjárhag eða aðstöðu. Þeir sem taka þátt í opnu tilraunastofunni eru oftast teymi sem samanstendur af starfsfólki og nýráðnu starfsfólki ásamt ytra samstarfsfólki. Verkefni teymisins getur verið allt frá því að leysa skýrt afmörkuð vandamál í að koma með hugmyndir um umbætur á núverandi kerfum.

Ef reka á opna tilraunastofu í nýsköpun er nauðsynlegt að bjóða upp á stað án hindrana þar sem valdir þátttakendur fyrirtækis vinna saman að því að skapa og þróa vörur og þjónustu, tryggja fjármögnun verkefnisins og tilkynna ytri þátttakendum að þeir séu nú hluti af tilteknu verkefni.

Hvenær og hvers vegna er hægt að nota þetta?

Algengt vandamál með tilraunastofur af þessu tagi er að þær eru teknar of hratt í notkun og án skýrra markmiða. Þetta skilar sér gjarnan í mjög illa nýttum og dýrum hugmyndum og lágu hlutfalli hugmynda sem ná alla leið til innleiðingar. Kjöraðstæður til stofnunar opinnar tilraunastofu í nýsköpun, þegar haft er í huga mikilvægi áætlaða og skýrra markmiða, er þegar þess er óskað að annað hvort komi lausnir á mjög sértækum og erfiðum vandamálum sem krefjast mikillar sérfræðipækkingar eða þegar ný og spennandi viðskiptatækifæri eru sköpuð.

Vel framkvæmd opin tilraunastofa í nýsköpun er frábær leið til að koma saman hópi hæfileikaríkra einstaklinga til að ná settu sameiginlegu markmiði.

Samstarfshópur

Samstarfshópur er, líkt og það hljómar, samstarf starfsfólks í nýsköpunarverkefnum með það að markmiði að stofna til nýrra viðskiptatækifæra eða betrumbæta þau sem fyrir eru.

Þegar framkvæmd nettengdra verkefna í samstarfshópi er áætluð er lokamarkmiðið að fá hugmyndir sem hægt er að innleiða. Þetta þýðir að skapa þarf umhverfi þar sem hægt er að safna hugmyndum starfsfólks, flokka þær og þróa. Ein af bestu leiðunum til að skapa aðstæður til þessa ferlis er með sérhæfðum verkfærum í hugmyndastjórnun.

Hvenær og hvers vegna er hægt að nota þetta?

Þessi aðferð er frábær fyrir fyrirtæki sem vilja setja kraft í innri rannsóknir og þróun og fá starfsfólk til að sjá stóru myndina í fyrirtækinu. Hún skapar möguleika á að fá viðeigandi innsýn og nálgast þöglu þekkingu starfsfólks án þess að gefa of mikið af mögulega viðkvæmum upplýsingum út fyrir fyrirtækið. Að auki er samstarfshópur mjög þægileg leið til að auka nýsköpunarvinnu innan fyrirtækja án þess að til þurfi sérstakan stuðning við það (t.d. tilraunastofu í nýsköpun). Hins vegar er þessi aðferð takmörkuð við getuna sem er til staðar innan fyrirtækis sem er ekki alltaf skilvirkasta leiðin til að nýta þá miklu sköpun og hæfileika sem t.d. vistkerfi opinna hugmynda getur boðið upp á.

Val á rétttri aðferð

Jafnvel þótt mikið sé lesið um efnið er ekki alltaf auðvelt á meta hvaða aðferð virkar best við tilteknar aðstæður. Því er hér eftirfarandi leið sem auðveldar þátttakendum að velja aðferð.

Ferli í aðferðavali:

- Setjið fram markmið
- Gerið lista yfir kosti og galla
- Veljið aðferð (og prófið hana)

- Framkvæmið (og endurtakið)

Markmiðasetning

Í öllum tilfellum er gott að byrja á því að draga upp markmiðin. Á þessum tímapunkti er mikilvægt að ganga ekki of langt í að leysa vandamálin á einn eða annan hátt heldur aðeins að gera sér grein fyrir hverju er verkefninu ætlað að ná fram.

Gerðu lista af aðalmarkmiðum, helstu sviðum eða vandamálum sem þarf að leysa. Búið til spurningar úr þeim til að fá betri hugmynd um það sem leitað er að.

Listi yfir kosti og galla

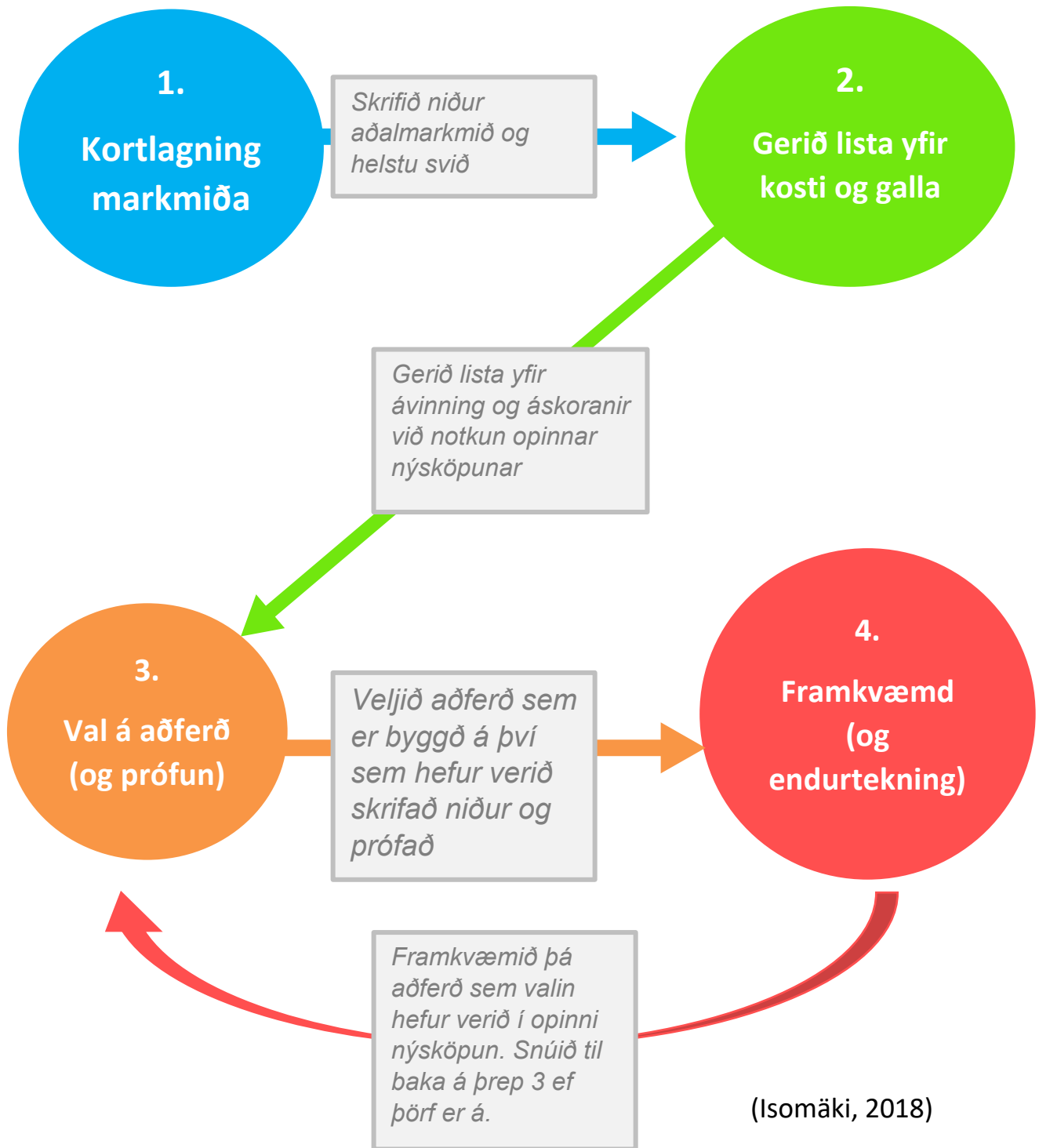
Áður en aðferð er ákveðin er mikilvægt að meta gildi opinnar nýsköpunar gagnvart vandamálinu. Hægt er að gera lista yfir kosti og galla og ná þannig utan um gildið. Skoðið aftur kosti og galla opinnar nýsköpunar. Hvernig getur opin nýsköpun nýst gagnvart vandamálinu og hvernig er hægt að sjá kosti opinnar nýsköpunar. Hvaða hindranir geta komið fram sem geta stefnt mögulegum árangri í hættu.

Val á aðferð (og prófun)

Nú er kominn tími til að velja aðferð og prófa hana. Það er útilokað að segja til um hver sé besta aðferðin og hvort hún sé yfirleitt til. Hins vegar ætti að vera orðið ljóst hvaða aðferð virðist vera líklegust til að ná þeim markmiðum sem lagt var upp með. Það er afar mikilvægt að byrja prófanir strax og læra af þeim árangri og mistökum sem gerð eru snemma í ferlinu.

Framkvæmd (og endurtekning)

Þegar búið er að velja aðferð er kominn tími til að leggja af stað í hina eiginlegu framkvæmd. Nú ætti að liggja fyrir nokkuð góð hugmynd, byggð á prófunum, um hvernig þetta ætti að virka á stærra skala. Hér þarf að nýta reynsluna og það sem prófanir hafa gefið til kynna. Ef framkvæmdin gengur ekki upp er nauðsynlegt að fara til baka á fyrsta skrefið og reyna aftur. Að finna rétta aðferð (og réttu verkfærin til að framkvæma hana) er oftast ferli sem krefst mikilla endurtekninga þannig að það er óþarfi að láta sér bregða þótt þetta gangi ekki strax upp. Haldið áfram.



Þegar öflugir sérfræðingar innan og utan fyrirtækis taka þátt í opnum nýsköpunarverkefnum vaknar mikil þörf fyrir sterk stuðningshlutverk innan fyrirtækis. Ekki er um neinn einn meistara opinnar nýsköpunar að ræða. Nýsköpunarferlar eru flóknir, þeir fela í sér þátttöku fjölda fólks, deilda og sviða. Þegar opin nýsköpun og ungt hæfileikafólk er tengt saman getur ferlið orðið enn flóknara. Því er mikilvægt að yfirvinna aðgerðaleyfi í flóknum nýsköpunarverkefnum og það er gert með því að skapa ólík hlutverk. Hlutverkin geta stutt við fyrirtæki eða stofnun þegar þörf er á að sigrast á mótstöðu innan fyrirtækis eða stofnunar. Hlutverkin þurfa að fela í sér einstakling með vald til að drífa verkefnið áfram, útvega nauðsynleg aðföng og aðstoð við að sigrast á hindrunum á borð við viljaleyfi og skrifræði sem kann að rísa á meðan á verkefninu stendur. Annað hlutverk getur verið á höndum einstaklings sem býr yfir einstakri tækniþekkingu og skilningi á vandamálinu sem nýsköpunarverkefnið stendur frammi fyrir og hefur þá færni sem þarf til að sigrast á mannauðsskort. Þessar hindranir eru oftast en ekki afkastur upplýsinga frá afmörkuðu sviði. Í þriðja lagi er um að ræða einstakling sem á rætur að rekja í þekkingu og tengslanet sem hefur myndast innan fyrirtækis eða stofnunar. Þessi einstaklingur kemur á og viðheldur sambandi ólíkra hlutverka, bæði innan verkefna og á milli þeirra. Eitt af því sem þessi einstaklingur getur gert er að aðstoða þá sem starfa við opin nýsköpunarverkefni en hafa ekki leyfi til að miðla þekkingu sinni, t.d. vegna fyrirliggjandi regluverks í fyrirtækinu eða stofnuninni.

Lokaorð

Þegar reynt er að ná markmiðum með aðferðum opinnar nýsköpunar á sviðum þar sem ekki er not fyrir hana og ef skilningur á „hvers vegna“ liggur ekki fyrir, geta slík verkefni orðið ein risavaxin mistök.

Opin nýsköpun getur verið kostnaðarskilvirkt og nákvæmt verkfæri í því skyni að útvísta hugmyndum, líka þegar illa árar. Opin nýsköpun getur einnig orðið vandræðalegt tómarúm tapaðra fjárfestinga. Skilningur á því sem kom fyrst og svo aðeins meira er munurinn á þessu tvennu.

Ítarefni

https://publications.europa.eu/resource/cellar/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2

https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/publications/creativity-innovation_en.pdf

Heimildir

Chesbrough, H. (2006). New Paradigm. In H. Chesbrough, *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding*.

Estevez, E. (2021, 24. júlí). *Intrapreneur*. Retrieved January 2022, from Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>

Isomäki, A. (2018, 18. nóvember). *Open Innovation*. Retrieved January 2022, from viima:
<https://www.viima.com/blog/open-innovation>

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & Friedrich von den Eichen, S. (2021, 2. nóvember). *A User's Guide to Open Strategy*. Retrieved January 2022, from Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2021/11/balancing-open-innovation-with-protecting-ip>