

MANAGEMENT

Nr 4 December 2016

of Innovation and Technology

Dubbelt effektiv:

Konsten att massproducera skraddarsytt | sid 3

Focusing early innovation activities

Transparency is the way forward – or is it? | sid 7

Att välja idéer

Kollektiva processer och algoritmer | sid 5

Konsumenter i co-creation

Om "giveability" i produkt- och tjänsteutveckling | sid 10



Effektivitet och innovation

I de senaste numren av tidskriften har vi berättat om IMITs satsning på digitalisering. Detta har resulterat i flera projekt från industri och näringsliv. Fortfarande finns möjlighet att ansluta med fler projekt inom tre fokusområden: Det ena (1) inriktas mot nya affärsmodeller. Vad som krävs för att erbjuda varor och tjänster med nytt digitalt innehåll och hur verksamheter kan tjäna pengar på digitalisering. Det andra (2) berör ledning och strategi; hur företag driver den mycket mångfacetterade förändringsprocess och kompetensutveckling som behövs för en digital omvandling. Det tredje (3) fördjupar frågor kring företagets relationer med omvärlden. Till exempel med leverantörer, kunder och samarbetspartners om hur data får och kan användas och delas. Som ett nästa steg planeras nu en nationell forskarskola med inriktning på Management of Digitalization. Mer om detta följer i kommande nummer.

Enligt tidningens format har vi nöjet att presentera fyra artiklar som beskriver det senaste inom IMITs forskningsområden. Den första är författad av Martin Sköld som nyligen kommit ut med en ny bok: Dubbelt effektiv. Boken hämtar inspiration från principerna bakom Scantias modularisering och beskriver hur en verksamhet, oavsett bransch, kan frigöra en stor och oftast outnyttjad konkurrenspotential genom att kombinera två sorters effektivitet. Detta leder till höga intäkter och låga kostnader från kundanspassade varor och tjänster i hög volym.

Den andra artikeln är skriven av Mats Magnusson, Jennie Björk, Jakob Lindvall och Ola Lindmark-Eriksson och handlar om konsten att välja idéer i en tid av allt mer digitaliserad utveckling. De fyra författarna har intresserats för olika sätt att underlätta utvärdering av idéer och beslutsfattande med hjälp av IT-baserade system. De konstaterar att antalet idéer ofta ökar varpå utvärderingen av idéer blir så

pass omfattande att det blir till ett problem. Därför föreslås olika sätt att öka en organisations förmåga att utvärdera idéer och vikten av att ta hjälp av experter.

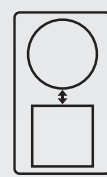
I den tredje artikeln har Marianne Harbo Fredriksen från University of Southern Denmark inriktat sin studie på att bedöma aktiviteter i tidiga faser av innovationsprocessen. Hon menar att detta är förknippat med en stor potential i form av snabbare produktutveckling och bättre anpassning mot verkliga kundbehov. Utmaningen för att lyckas ligger i att öka sin förmåga genom att ta fram tydliga utvärderingskriterier som i sin tur behöver relateras till mål och procedurer. Vidare menar också Marianne att detta bör vara en del av företagets övergripande innovationsstrategi.

Den fjärde artikeln är skriven av Karina T Liljedal som nyligen försvarade sin doktorsavhandling på Handelshögskolan i Stockholm. Fokus för artikeln är konsten och ofta den svåra utmaningen att involvera konsumenter i samskapandet av nya varor och tjänster. Karina avslutar med en checklista där till exempel nyttan av kundens deltagande framhålls som kritiskt viktigt, liksom vikten av att både tänka marknadsföring och innovation ihop. Trevlig läsning!

Välkommen att höra av dig!



Martin Sköld



IMIT

MANAGEMENT

of Innovation and Technology

Management of Innovation and Technology ges ut av Stiftelsen IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology, 412 96 Göteborg.

Redaktör:
Jennie Björk, 0707-76 76 28

Ansvarig utgivare:
Martin Sköld, 031-772 12 20

Management of Innovation and Technology har en upplaga på ca 26.000 ex.

Tidningen finns också på internet
Adressen dit är www.imit.se

Produktion:
Charden AB
www.charden.se

Tryck:
V-TAB, Vimmerby 2016

ISSN:
2001-208X



Omslagsfoto:
Signelements

Dubbelt effektiv:

Konsten att massproducera skräddarsytt

Dubbelt effektiv är en nytgiven bok som hämtar inspiration från principerna bakom Scantias modularisering. Den handlar om hur verksamheter oavsett bransch kan frigöra en stor och oftast outnyttjad konkurrenspotential genom att kombinera två sorters effektivitet. Detta leder till höga intäkter och låga kostnader från kundanpassade varor och tjänster i hög volym.

av Martin Sköld

Effektivitet och värde

Under årens lopp har jag i diverse forskningsprojekt, utbildningar och förändringsprogram arbetat med företag och organisationer i förändring. Jag har träffat chefer och medarbetare som haft ambitionen att göra sina verksamheter så effektiva som möjligt med hjälp av olika strategier och filosofier. Med tiden har jag lyckats urskilja två mönster som tyder på att de flesta verksamheter bara är effektiva på ett sätt: de är ensidigt effektiva och detta helt i onödan.

Låt oss börja med de som tillverkar fysiska produkter. Här optimeras gärna satsningar som ökar en **inre effektivitet** i form av hög volym och högt resursutnyttjande. Det beror på dyra investeringar i maskiner och utrustning som behöver sysselsättas i så hög grad som möjligt för att motivera investeringarna. Av den anledningen hamnar fokus automatiskt på intressen som avser en hög inre effektivitet. Följden är att den yttre effektiviteten, i form av produkter med högt kundvärde och kundnytta, blir lidande.

Sedan har vi företag som producerar kunskap och tjänster. De hamnar i en omvänd situation, de har lättare att i första hand tillmötesgå kundvärde och kundnytta, vilket kan förklaras av att arbetskraften till stor del domineras av människor som träffar kunder. I vissa fall kanske de tenderar att lyssna allt för mycket på kunderna för att göra dem till lags. Resultatet blir att ett allt för stort fokus hamnar på **yttre effektivitet**, varpå den inre effektiviteten – i form av resursutnyttjande och sysselsättning – blir lidande.

Med hjälp av den här stereotypa indelningen kan vi skilja mellan två typer av effektivitet utifrån vem som får ta del av det värde som skapas:

Inre effektivitet ger värde till säljaren och handlar om hur pass väl en verksamhet lyckas utnyttja sina interna resurser,

alltså i vilken grad människor, kunskap, processer, maskiner, utrustning och material används och sysselsätts. En hög inre effektivitet är värdefull eftersom det innebär att en verksamhet använder sina resurser och tillgångar på ett effektivt sätt.

Yttre effektivitet ger värde till kunden i form av hög nytta och kundvärde. Varor och tjänster som kan anpassas och varieras för att hålla rätt kvalitet, rätt egenskaper, funktioner och prestanda som motsvarar kundens behov. En hög extern effektivitet innebär ett högt kundvärde och en hög kundnytta.

Volym eller variation?

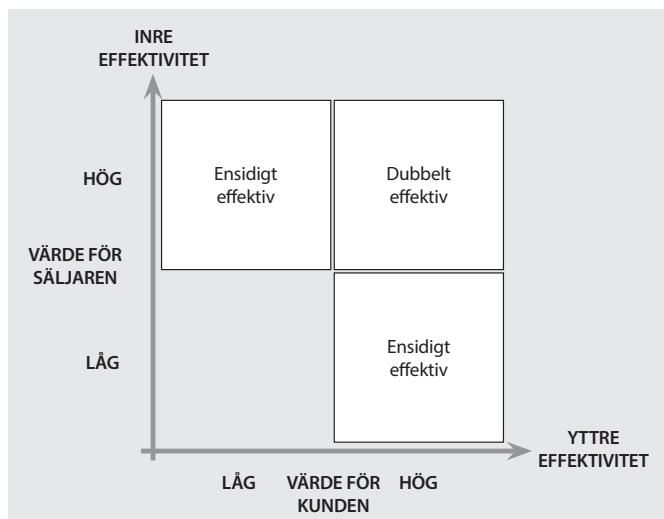
En orsak som bidrar till att många bara är ensidigt effektiva kan förklaras av att verksamheter omsätter effektivitet till två konkurrensfördelar som driver åt varsitt håll. Å ena sidan finns de som funktionsmässigt har likheter med "tunnelbanor". De är experter på att hantera en hög volym i form av prisvärda och standardiserade erbjudanden men som inte är anpassade för någon kunds särskilda behov. Erbjudandet är helt enkelt lika för alla. Å andra sidan finns verksamheter som påminner om "taxi". De är specialister på att hantera variation som ligger till grund för exklusiva och anpassade erbjudanden som löser varje kunds behov på ett specifikt sätt men till ett högre pris.

Det finns gott om exempel som stöder en sådan kategorisering. Bank, finans och försäkring har likhet med tunnelbanor i form av standardiserade produkter som riktas till stora kundgrupper såsom generella sparprodukter, indexfonder, bostadslån och hemförsäkringar. Utbildning och skola är ett annat exempel, där eleverna följer en förutbestämd plan och ett schema som gjorts upp i förväg. Men även företag inom bygg, möbel och inredning säljer delar och insatsvaror i specifika mått och storlekar. Sen kan vi också

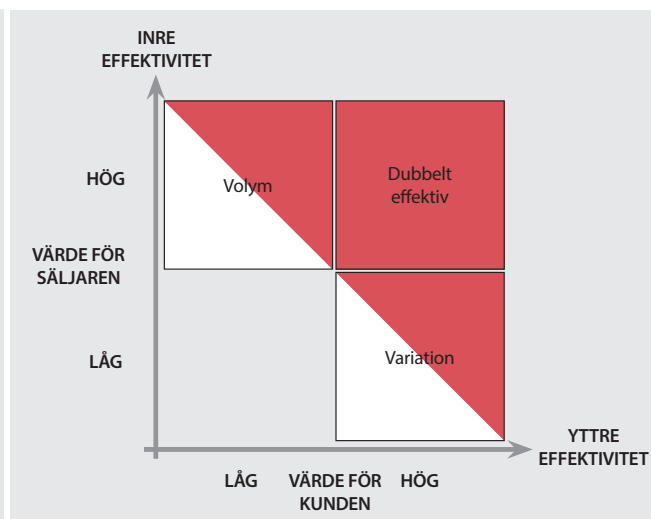
finna gott om exempel som påminner om taxi i form av exklusiva och anpassade erbjudanden. Hit hör exempelvis arkitekterade hus som bara finns i ett enda unikt exemplar, eller skräddarsydda och måttanpassade kläder som följer kroppens minsta kontur för att ge maximal komfort. Men även inom konsultnäringen anpassas tjänster för att passa kunder med särskilda behov.

Det vi kan se vid en jämförelse är att verksamheter som påminner om tunnelbanor och taxi utgör exempel där ett erbjudande placeras i olika ändar längs en diagonal som skiljer mellan pris och grad av kundanpassning. Den ena ger en hög volym med prisvärda men standardiserade erbjudanden. Den andra ger en stor variation genom exklusiva och kundanpassade erbjudanden. Detta beror på att volym och variation är två starka krafter som förstärker den ensidiga effektiviteten som därför är svår att påverka och förändra. Hög volym är grunden för en hög inre effektivitet som ger värde till säljaren, och hög variation är grunden för en hög yttre effektivitet som ger värde till kunderna. Problemet är att den gråmarkerade delen – som är dubbelt effektiv – varken är tillgänglig för verksamheter som påminner om tunnelbanor eller de som har likheter med taxibolag.

Det här leder till ett dilemma. I ett konkurrensutsatt läge kommer de som konkurrerar med en hög volym att försöka komma på sätt att öka volymen ytterligare och de som konkurrerar med stor variation att erbjuda en ännu större variation. Det innebär att många företag och organisationer är fångade i ett beteende som är svårt att ta sig ur och förändra. En ännu högre volym eller en ännu större variation upplevs som rationellt och strategiskt korrekt, men innebär bara att den ensidiga effektiviteten förstärks ännu mer.



Figur 1. Ensidig eller dubbel effektivitet.



Figur 2. Volym eller variation.

Dubbelt effektiv

Att bli dubbelt effektiv innebär att konkurrera på båda sätten genom att frigöra en effektivitetspotential som skapar värden från en stor variation i form av skräddarsydda varor och tjänster och en hög volym. Kombinationen ger en hög inre effektivitet som kommer av att alla medarbetare gör rätt saker varje dag. Maskiner som går på högtryck, att material, kunskap och handlingar som används på ett sätt som innebär högt resursutnyttjande, hela tiden. Men också en hög yttre effektivitet som ger kundfokus, där varor och tjänster håller rätt kvalitet och prestanda, och är anpassade till det kunderna efterfrågar och värdesätter. Dubbelt effektiv ger också viktiga förutsättningar till dubbel lönsamhet från låga kostnader och höga intäkter.

Låt oss använda Lego för att skildra hur man kan tänka för att bli dubbelt effektiv. Antagligen är Lego den produkt i världen som har högst kontrollerad varia-

tion. Det innebär att samma Lego-bitar kan kombineras i det oändliga. Visste du att till exempel att sex Lego-bitar med åtta knoppar kan kombineras på hela 915 103 765 olika sätt? Det visar att man med hjälp av bara några få Lego-bitar kan åstadkomma unika och skräddarsydda lösningar. Eftersom Lego-bitarna är bestämda till form och storlek, återkommer delarna i varje byggsats. Detta är grunden för att också uppnå en hög volym i delar.

Det här tankesättet är det samma som Scania, med Sverker Sjöström i spetsen, tillämpat sedan 1947 och som i vardagligt tal brukar kallas modularisering. Scania kallar sin byggsats med komponenter för "bygglåda" och "moduler" där komponenterna kan kombineras med varandra till skräddarsydda lösningar. Men för att komponenterna skall kunna kombineras, passa ihop och skapa önskad variation, behövs också gränssnitt. Det vill säga motsvarigheten till "knopparna" och "håligheterna" på Lego-bitarnas ovan- och undersidor. Så tänker också en del kockar och stylist. De använder matvaror eller klädesplagg som kombineras med andra matvaror och plagg som leder till olika maträtter eller klädstilar.

Många verksamheter missar möjlighe-

ten att bli dubbelt effektiva genom ett allt för stort fokus på en enskild produkt. Då optimeras varje del för sig, för ett litet och begränsat sammanhang. Så tänker varken Scania eller Lego. De riktar istället sitt fokus på två andra nivåer. För det första på en övergripande nivå i form av ett erbjudande, t ex "transportlösningar" eller "kreativ och gränslös lek". För det andra fokuseras utformningen av delarna, eller modulerna, som kan kombineras med så många andra delar som möjligt. Så uppnås en hög effektivitet i såväl variation som volym.

Gör så här

För att lära av Scania och Lego kan vi tänka i tre steg. Det första steget innebär att formulera ett erbjudande som fångar och beskriver nytta och kundvärde. Tänk som Lego med sitt motto "kreativ och gränslös lek". Det andra steget innebär att omsätta erbjudandet till moduler, det vill säga mindre men distinkta delar av ett erbjudande. Vi skiljer här mellan basmoduler som innebär en första och övergripande kategorisering och variationsmoduler som behövs för att skapa önskad variation i erbjudandet. Det tredje steget innebär att bestämma gränssnitten, som gör att modulerna kan kopplas ihop med varandra. ●



Kontakt och köpa boken

Om du vill läsa mer om att bli dubbelt effektiv, köpa boken eller ta kontakt, vänligen besök: www.dubbelteffektiv.se

Som prenumerant på tidskriften *Management of Innovation and Technology* erhåller du 20 kr rabatt på ordinarie pris (189kr) fram till 31/12 på bokus.com genom att använda referenskoden IMIT2016.

Martin Sköld

Docent Handelshögskolan i Stockholm

Martin är docent i företagsekonomi på Handelshögskolan i Stockholm och föreståndare för stiftelsen IMIT. Martins forskning handlar till stor del om affärs- och verksamhetsstrategier.

Kontakt: 0739-09 40 29

Mail: martin.skold@hhs.se



Att välja idéer

Kollektiva processer och algoritmer

Många organisationer strävar efter att förbättra sin innovationsförmåga genom att nyttja nya arbetssätt och verktyg, ett av dessa är IT-baserade verktyg för kollektivt idéskapande och idéutveckling. Med dessa nya system kan ett stort antal individer gemensamt skapa och utveckla idéer för innovation, inne i organisationer eller genom öppen innovation. Just potentialen att nyttja och möjliggöra många hjärnors kreativitet och intelligens motiverar framväxten av kollektiva arbetssätt för idéskapande, men att utfallet av dessa arbetssätt entydigt är positivt är ingen självklarhet. Ibland kan den ökade mängden av idéer som skapas i sådana system, tillsammans med den påföljande kommunikation mellan idéskapare och personer som kommenterar på idéer också ha oönskade effekter. I synnerhet kan organisationer möta en över-belastning av idéer med en proportionell ökning av kostnaderna för att utvärdera och välja idéer som ska gå vidare i innovationsprocessen. Med detta i beaktande framträder ett stort behov av att förbättra idéutvärdering och stödja tillhörande beslutsfattande.

av Mats Magnusson, Jennie Björk, Jakob Lindvall och Ola Lindmark-Eriksson

Denna artikel bygger på det VINNOVA-finansierade forskningsprojektet "Beslutsstöd för idéutveckling och innovationsledning" som Mats Magnusson och Jennie Björk genomfört tillsammans med Wide Ideas. I projektet har olika sätt att underlätta utvärdering av idéer och tillhörande beslutsfattande i IT-baserade system för idéskapande undersökts. Studien har baserats på en serie experiment med olika organisationer som använder IT-baserade verktyg för kollektivt idéskapande, där olika sätt att utvärdera och välja innovationsidéer har testats. Det primära syftet har varit att utveckla ett användarvänligt system som stödjer och underlättar idéurvalsprocessen så att den blir mer träffsäker och mindre resurskrävande än vad som är fallet med gängse metoder och verktyg. I praktiken har detta skett genom en serie iterationer mellan de involverade forskarna och utvecklarna. I denna artikel försöker vi sammanfatta de viktigaste generella insikterna om idéutvärdering.

Potentiella möjligheter och utmaningar som uppstår vid användning av nya metoder för idéutvärdering

Två huvudsakliga tillvägagångssätt för idéutvärdering kan urskiljas. Dessa är 1) att öka kapaciteten att bearbeta information som behövs för att utvärdera idéer i tid och på korrekt sätt, och 2) att minska det totala behovet av att bearbeta information för att utvärdera idéer. Det första sättet - att öka informationshanteringsförmågan - är utan tvekan lovande, eftersom kostnaderna för att erhålla synpunkter av andras idéer från andra individer är relativt låga tack vare modern informations- och kommunikationsteknik. Det är dock viktigt att inte bara beakta den direkta kostnaden för kommunikation, utan att också fånga andra kostnader och svårigheter att engagera individer i kollektivt beslutsfattande. Ett sätt att ta itu med denna fråga är att helt enkelt avsätta dedikerade resurser till att utvärdera idéer. Detta är dock sällan möjligt på grund av organisationers resursbegränsningar. En annan möjlighet att öka kapaciteten för idéutvärdering är att i andan av öppen innovation utnyttja kollektivt av externa individer för utvärdering. Detta har emellertid tydliga begränsningar i fråga om tillämpbarhet då det vanligen medför utmaningar vad gäller immateriella rättigheter. Ett resultat av den genomförda studien är nya sätt att förbättra idéutvärderingsarbetet, mer specifikt i form av att demokratisera idéutvärderingen, att identifiera och använda experter, samt genom att använda lösningar baserade på artificiell intelligens.

Demokratisering av idéutvärderingen

Ett sätt att hantera det ökade kravet på utvärdering och urval av idéer är att låta ett större antal av medarbetarna rösta eller kommentera på idéer och via detta välja vilka idéer som bör ges resurser för fortsatt utveckling, antingen i form av vidare utvärdering eller genom formell start av ett innovationsprojekt. Visserligen har anställda inte obegränsat med tid att ägna åt idéskapande och idéutvärdering, men ofta kan detta ske utan att det inkräktar alltför mycket på andra arbetsuppgifter. Medan denna typ av mer demokratiska idéutvärderingslösningar har fått mer och mer utrymme som en möjlig väg framåt finns det här en viktig sak att beakta, nämligen att detta sätt att arbeta förutsätter att individer har den kunskap som behövs för att göra ett informerat val. Idéer varierar i termer av komplexitet och därmed också i form av erforderlig kompetens som behövs för att utvärdera dem. Vissa idéer kan utvärderas fullgott utan någon särskild kunskap utöver det som presenteras i den föreslagna idén, medan andra idéer endast kan analyseras och utvärderas av experter. Vidare finns en risk att detta sätt att arbeta är svårmatchat med en tydlig innovationsstrategi och att man får ett icke önskvärt glapp mellan idéutvärdering och den väg framåt man tänkt. En idéns värde är i hög grad subjektivt och varierar för olika organisationer och dessas specifika innovationsbehov. För att kunna göra en god bedömning av en idé behövs således en klar bild av det egentliga innovationsbehovet och det är inte nödvändigtvis känt av alla i en organisation. Vidare tarvar denna lösning att man aktivt hanterar aspekter såsom tillgänglig tid och enkelhet för medarbetare att bidra, samt möjliga incitament som kan användas för att motivera deltagande i idéutvärderingsarbetet.

Identifiera och använd experter

Ett annat möjligt sätt att arbeta med idéutvärdering i kollektiva idéhanteringsystem är att aktivt arbeta med experter. Dessa experter kan vara sådana som har formella expertroller i organisationen, eller också kan de identifieras baserat på individens egentliga insatser i idéskapande och idéutveckling. Dessa experter kan på olika sätt engageras i utvärdering av idéer i ett tidigt skede. Experter kan även verka som nav mellan olika idéer och kan skapa nya kopplingar mellan kunskapsmängder och medarbetare. Att nyttja experter har dock även potentiella negativa effekter. För det första är det troligt att experter är mer kritiska till idéer som ligger utanför

deras specifika kunskapsexpertis, och följaktligen kan detta ha en konserverande effekt på innovationsverksamheten genom att innovation i etablerade teknik- och affärsområden prioriteras på bekostnad av idéer med högre nyhetsgrad. Detta kan självfallet motverkas med en tydlig innovationsstrategi som omfattar olika typer av innovation, men om ingen sådan strategi finns riskerar användningen av experter leda till överdrivet fokus på inkrementell innovation. En annan möjlig effekt av att använda expertbedömningar är att dessa tenderar att leda till ett snabbt slut på diskussioner kring idéer. Med tanke på experternas kunskap och relaterade legitimitet kan negativa uttalanden från experter lätt döda idéer på ett tidigt stadium. Detta är givetvis ett effektivt sätt att minska den tid som spenderas på att diskutera dåliga idéer, men samtidigt potentiellt farligt då det innebär att utvärderingen av idéer kan ske alltför snabbt för snabbt och i förlängningen leda till förlorade innovationer. Med tanke på att det inte alltid är den ursprungligen föreslagna idén som visar sig vara bra, utgör en alltför tidig bortsällning av en idé en risk. Slutligen kan ett alltför kritiskt förhållningssätt hos experter också minska motivationen hos andra deltagare, då dessa ser sina idéer ratas och ibland även får direkt negativ feedback på föreslagna idéer. För att undvika dessa möjliga negativa effekter av expertutvärdering är det viktigt att utbilda experter i hur och när de ska ge feedback på idéer.

Automatisering av idéutvärderingen

Ett tredje sätt att ta itu med problemet med en överbelastning av idéer är att använda ny teknik, mer specifikt artificiell intelligens baserad på maskininläring, för att automatisera utvärderingen och urvalet av idéer. Med tanke på de snabba framsteg som görs inom detta teknikområde är det föga överraskande ett antal sådana lösningar testas i nuläget. I vår studie testades utfallet av en maskininlärningsalgoritm mot de utvärderingar av idéer som organisationer själva gjort och det visade sig att den uppvisade hög träffsäkerhet vad avsåg de allra högst rankade idéerna, men lägre överensstämmelse om alla utvalda idéer betraktades. Det ska här dock understrykas att algoritmen

inte finslipats på det sätt som egentligen krävs för denna typ av lösningar och att en mer utvecklad variant av tekniken sannolikt skulle uppvisa en betydligt högre grad av funktionalitet. Sammantaget pekar detta på en möjlighet att radikalt effektivisera utvärderingen av ett stort antal idéer. En nödvändig brasklapp i sammanhanget är att försiktighet måste tillämpas vid användningen av automatiserad idéutvärdering. Då denna teknik är baserad på mönstreigenkänning bör den vara tillförlitlig för att identifiera innovationsidéer som på olika sätt liknar tidigare identifierade värdefulla idéer. Däremot finns det en möjlig risk att disruptiva och radikala idéer som per definition påtagligt avviker från andra idéer riskerar att förbigås.

Slutsatser och implikationer

I takt med att många organisationer inför nya IT-baserade system för idéhantering är det inte ovanligt att antalet idéer som kommer upp till ytan ökar betydligt, till den grad att utvärderingen och urvalet av idéer blir så pass omfattande att det utgör ett problem. För att inte detta ska leda till negativa effekter i termer av långsamma beslutsprocesser och minskad motivation att bidra med idéer på grund av utebliven feedback kan olika åtgärder vidtas. Dessa kan antingen syfta till att öka organisationens kapacitet att utvärdera idéer. Detta kan företrädesvis ske genom att man använder sig av ett internt kollektiv av anställda, som på ett demokratiskt sätt bidrar till utvärdering och urval av idéer. En viktig fråga i sammanhanget är hur man försäkras om att de som deltar i utvärderingen besitter tillräcklig kompetens och kännedom om organisationens egentliga innovationsbehov. En annan möjlig ansats är att förlita sig på experter. Det potentiella problem som kan påträffas här är risken att experter är överdrivet kritiska och att de därför kan ha en dämpande effekt på motivationen att bidra med idéer, samt att de även kan vara överdrivet fokuserade på inkrementella innovationer. En tredje möjlig väg framåt är att minska behovet av att personer utvärderar idéer genom att istället förlita sig på ny teknik, i detta fall artificiell intelligens baserad på maskininlärningsalgoritmer. De observationer och experiment vi gjort pekar på att detta inom kort är en högst framkomlig väg, men den exakta tillämpningen av en sådan automatiserad urvalsprocess måste naturligtvis ske med stor försiktighet för att inte riskera att vissa typer av potentiellt värdefulla idéer systematiskt sällas bort. ●

Mats Magnusson

Professor KTH

Mats forskning fokuserar primärt på strategiska och organisatoriska frågor rörande innovationsaktiviteter i organisationer.

Email: matsmag@kth.se



Jennie Björk

Docent KTH

Jennie forskar om idéskapande och idéutveckling i organisationer med metodfokus på social nätverksanalys.

Email: jenniebj@kth.se



Jakob Lindvall

VD på Wide Ideas

Jakob är en av landets ledande specialister inom innovationsprocesser och innovationssystem.

Email: Jakob.lindvall@getwideideas.se



Ola Lidmark-Eriksson

CTO på Wide Ideas

Ola är huvudansvarig för systemarkitektur och integrationer för Wide Ideas samt specialist på machine learning.

Email: ola.lidmark-eriksson@getwideideas.se



Focusing early innovation activities

Transparency is the way forward – or is it?

It generally pays to innovate, although entering uncharted territory is a risky pathway. However, the risk of new product failure decreases if a firm focuses attention on its innovation process. In particular, being able to handle front end activities such as ideation and idea screening in a fruitful manner is important to later market success. But what is a good way to orchestrate such early innovation activities?

av Marianne Harbo Frederiksen

The majority of firms experience difficulties reaping the benefits of their innovation efforts by successfully commercializing new products. Across continents, three quarters of firms struggle with failure rates near 50%. As opposed to this, firms that are good at managing the new product development process experience success rates above 80%.¹ An obvious connection, you might think. However, achieving this is far from trivial, although inspiration can be found in recent research showing that firms increase their chances of new product success if they:

- Have enough and good quality ideas to choose from.
 - Have a corporate new product strategy directing and integrating their entire new product development.
 - Have a formal way of assessing new product development projects that includes a view to the requirements for performance of the final product after market introduction.
- Let us take a closer look at what this implies.

Collecting the ideas

In order to ignite the innovation process, firms need to ensure having promising new product ideas to choose from. This can be done e.g. by motivating the employees to share their ideas and help improve the ideas of others.

One of Sweden's largest firms collects its employees' ideas by means of a web-based ideation system. A general finding from an interview-based study is that the firm's employees think of qualified feedback on ideas and also public praise

as being highly motivating.² Although the level of participation could be better, the system enables such recognition. Submitted ideas are visible and available to elaborate on to everyone within the firm, both peers and superiors. However, local idea managers and innovation

performance.

To do so, the management first needs to know what it is striving for, and then it can decide on the corporate innovation strategy. Next, the strategy must be disseminated throughout the organization to ensure that everyone is on the same

” *The criteria should be picked out according to the strategy, i.e. with a view to the desired goals of developing and commercializing new products.* ”

boards make the final decisions on the quality of incoming ideas according to their own criteria. These criteria are typically not disclosed. This makes it difficult for the employees to see through how ideas are evaluated and why some ideas are deemed better than others. Such lack of transparency easily demotivates the employees. Thus, even though the firm already collected many ideas by means of the system – and some good ones, too – the case demonstrates the need for more transparency with regard to both goal and procedure.

Keeping the goal in sight right from the start

Firms with innovation on the agenda strive for generating value by successfully commercializing products that are innovative to some degree. In that connection, it is critical that the management addresses whether, but also how, innovation activities lead to the required level of

page. Simultaneously, it is important to appoint the assessors and determine what criteria they should use for assessing new product ideas. The criteria should be picked out according to the strategy, i.e. with a view to the desired goals of developing and commercializing new products. Figure 1 illustrates this alignment between early innovation activities and the corporate innovation strategy.

When going for innovation, three overall criteria stand out as being particularly important: novelty is needed for ensuring some degree of differentiation compared to existing products; usefulness is needed for creating value to the intended recipients and render possible that they will adopt the new product; and market potential is needed for sufficiently exploiting the new product and, thereby, generating value to the firm.³ By underlining the importance of using these criteria as a minimum for screening ideas,

the management encourages a focus on innovation potential already at the front end of the innovation process.

Ensuring the assessors' focus on innovation potential

Firms using a formal and somewhat structured idea assessment procedure enhance the chances of new product success. In that connection, it is important that the assessors have relevant and diverse expertise. Therefore, many firms appoint a product committee. Typically, it consists of the heads of department who meet regularly to decide on 'go' or 'no go' of new product ideas.

Despite the assessors' executive positions, they are not automatically aligned to the overall goals of the firm. This is illustrated by the findings from in-depth interviews with all the product committee members of a Danish SME.² The firm is known in its line of business as the provider of both classic and technologically innovative products. And it is expected to be the most innovative firm in the holding company it is part of. Interestingly though, the firm does not have an innovation strategy. Moreover, the committee members received no instructions in what assessment criteria to focus on – or in a potential weighting of such criteria. There is no explicit reason for this. However, it entails that assessment of new product ideas will not be made with a view to specific performance requirements. This lack of direction in how the committee should handle ideas is potentially detrimental to the firm's future product portfolio and market position.

Interviews with the firm's target customers and users reveal that, although they focus first and foremost on the immediate usefulness of new products, they also highly appreciate the innovativeness of the firm. Thus, in order to maintain the firm's image, the committee should focus on usefulness and novelty alike. However, the committee members are mainly focused on the market requirement for usefulness and the firm requirement for market potential. This could prompt the committee to deselect ideas for very

early innovation activities. It can help motivate employees to engage in ideation, and it can align assessments of new product ideas with the corporate innovation strategy. Knowing the ultimate goal of new product development makes it easy for employees to understand what kind of ideas to pursue, how to motivate them, and how to assess and select. Thus, everyone within a firm can discuss and evaluate ideas on equal terms. Transparency can thereby target the employees' innovation efforts and increase the chan-

” *When seeking to have the right ideas and the right assessors using the right assessment criteria, a firm generally needs to offer its employees insights into both goal and procedure* ”

novel products, unless the usefulness and market potential hereof are readily detectable. And this is unfortunately not always possible to determine when screening rough ideas. Presumably, this (and any other) product committee could increase the expediency and accuracy of its decisions by having insights into the corporate innovation strategy – and by knowing the most important criteria for assessing early ideas. Again, this calls for transparency.

Transparency: a recurring theme

Judging from the above, transparency is an important means of orchestrating

ces of new product success.

However, in my dissertation, I identify some potential downsides of such transparency:

- Setting clear goals and determining the criteria for assessing ideas can result in some, potentially good, ideas not being submitted. Maybe those behind an idea are not keen on making it available far and wide. Maybe they feel incapable of motivating the idea sufficiently. Or maybe they do not think that the idea will interest or bring value to the firm, because it does not readily fit the announced assessment criteria. This may prevent someone from sharing their ideas.

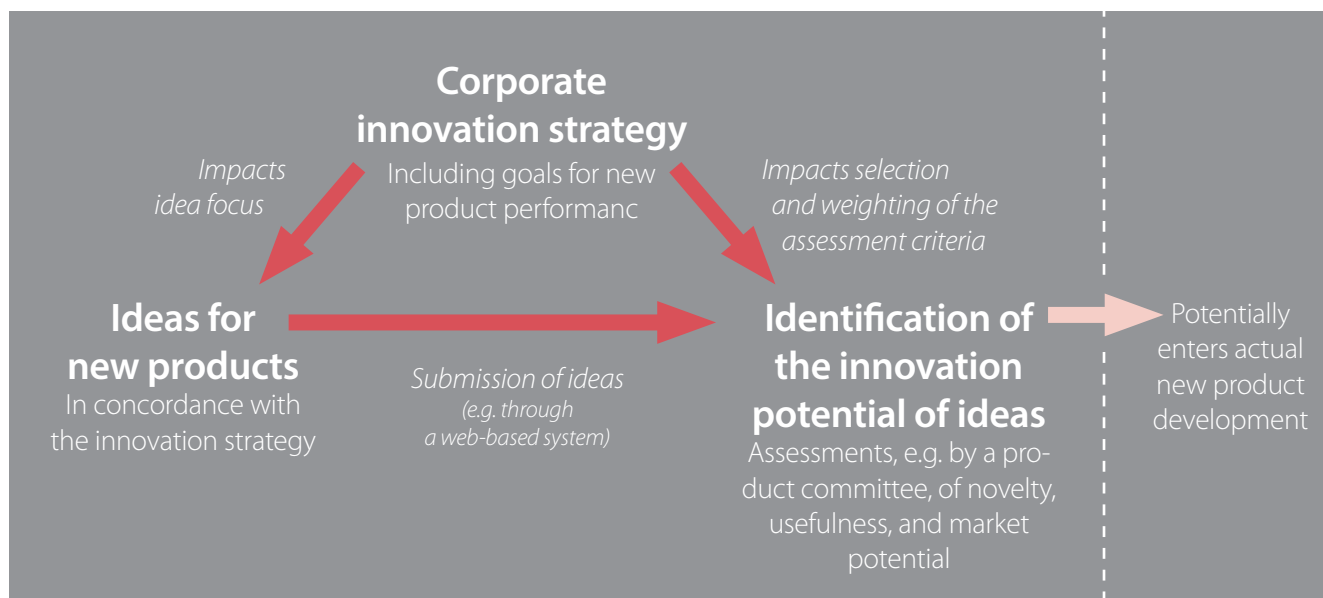


Figure 1: Alignment between early innovation activities and the corporate innovation strategy.

Management initiatives for transparency	Pros of such transparency	Cons of such transparency
Formulating and disseminating throughout the organization the corporate innovation strategy.	Makes it possible for employees at all levels to see and know what to aim for.	
Implementing a web-based ideation system where submitted ideas are visible and available to everyone within the firm.	Enables that the person who submits an idea can get immediate and competent feedback – and other kinds of recognition – from all employees, no matter hierarchical position or geographical location.	May prevent some employees from sharing an idea, e.g. because they feel incapable of motivating the idea sufficiently or do not wish to make the idea available to everyone within the firm.
Defining and communicating the criteria for assessing new product ideas.	Makes it easy for any employee to see through the qualities required for an idea to be selected for further development.	May prevent some employees from sharing a potentially good idea if they do not think it will fit the assessment criteria.
Picking and/or instructing the assessors with a view to the corporate innovation strategy.	Ensures that assessments of ideas are made with a view to the desired new product performance.	Potentially valuable ideas, e.g. those for something radically new but not readily useful, may be dropped.

Table 1: Some pros and cons of management initiatives for transparency.

• Moreover, a potentially valuable idea may be discarded by its assessors, because it does not directly live up to some of the criteria. This is especially so for radically new but not yet clearly useful ideas.

To prevent this from happening, firms may consider e.g. a dual track innovation strategy: one for incremental ideas and one for more radical ideas. The weighting of the selected assessment criteria should then reflect these nuances and be sufficiently clear to the employees – also to those assessing ideas.

Table 1 summarizes the main messages of this article, i.e. that regarding early innovation activities there are both pros and cons of management initiatives for transparency. However, essentially, it is important to keep in mind that people drive innovation. They contribute their diverse ideas, experience, and expertise to the innovation process. Therefore, when seeking to have the right ideas and the right assessors using the right assessment criteria, a firm generally needs to offer its employees insights into both goal and procedure. This can ensure consistency in the way that early innovation activities are carried out. ●

¹ Markham, S. K. and Lee, H. (2013). Product Development and Management Association's 2012 Comparative Performance Assessment Study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3): 408-429.

² Frederiksen, M. H. (2016): Drivers of Innovation: From Motivation for Ideation to Assessments and Market Reception of New Product Proposals. Article-based PhD dissertation from University of Southern Denmark. Co-authors on some of the articles: Knudsen, M. P., Magnusson, M., Björk, J., and Zheng, M.

³ Frederiksen, M. H. and Knudsen, M. P. From Creative Ideas to Innovation Performance: The Role of Assessment Criteria. Forthcoming in *Creativity and Innovation Management*.

Marianne Harbo Frederiksen

Associate Professor, PhD. Department of Technology and Innovation. University of Southern Denmark



The research of Marianne Harbo Frederiksen revolves around certain aspects of innovation, including idea management, the emergence of business eco-systems, and the innovation potential of new technologies. With a background as an industrial designer she has been co-owner of a design company and has worked in and together with a number of industries as a designer and R&D Manager. She has also been an adviser in public-private research projects focusing on e.g. the development of use scenarios and ideation.

Kontakt: +45 2135 6260

Mail: mha@iti.sdu.dk

Konsumenter i co-creation

Om "giveashitability" i produkt- och tjänsteutveckling

Öppen innovation handlar inte sällan om att engagera konsumenterna i företags co-creation av nya produkter och tjänster. Men om det ska lyckas behöver både deltagande och icke-deltagande konsumenter uppleva "giveashitability", dvs känna att det finns en anledning att bry sig. Karina T. Liljedals nyligen publicerade avhandling visar hur praktiker kan skapa och kommunicera framgångsrik co-creation.

av Karina T. Liljedal

Både forskare och praktiker brukar gärna framhålla Muji som ett bra exempel på ett företag som lyckas med co-creation. De har en användarcommunity som först utvecklar och röstar fram nya produktidéer, och därefter vidareutvecklar dem tillsammans med interna produktutvecklare. Det är lätt att tro att co-creation med konsumenter inom produkt- och tjänsteutveckling är något relativt enkelt eftersom det är lyckade snarare än misslyckade exempel som ideligen lyfts fram. Men som nämndes i förra numret av Management of Innovation and Technology finns det inget recept på öppen innovation och forskare har allt mer kommit att beskriva de utmaningar som följer en ökad grad av öppenhet (Lakemond och Tell, nr. 3 2016).

Co-creation, eller samskapande som det också heter på svenska, sker när två eller fler parter tillsammans skapar något av värde. Detta sker exempelvis när ett företag utvecklar nya produkter eller tjänster med sina konsumenter. Grovt indelat kan man säga att innovationsforskningen har fokuserat mer på interna processer och vad företaget kan göra, medan marknadsföringsforskningen desto oftare har valt att utforska hur konsumenterna reagerar och beter sig. I sin avhandling lyfter Karina T. Liljedal fram att man bör kombinera dessa områden för att lyckas med co-creation. Resultaten från sju studier, som använder både kvalitativa och kvantitativa metoder, visar att det genomgående temat för företags framgång med co-creation är huruvida det upplevs som meningsfullt av konsumenterna. Det handlar om "giveashitability".

"Giveashitability" som tumregel

"Giveashitability" myntades först av den brittiske plannern Chungaiz Khan Mumtaz och står för att företag ska kunna svara på frågan "Why should they give a shit?". Karina tog med sig uttrycket från reklambyrå i London där hon arbetade med Chungaiz och har kommit att använda det för att förklara hur praktiker kan arbeta framgångsrikt med co-creation.

I korthet fungerar "giveashitability" som en tumregel för att samtliga konsumenter behöver uppleva det som meningsfullt att företaget involverar konsumenterna i produkt- och tjänsteutvecklingen. Annars riskerar det att se ut som att företaget "pseudoengagerar" konsumenterna bara för att framstå i bättre dager (oavsett vilka positiva effekter det kan få i termer av innovation). Det finns ett antal områden där företag kan påverka sin grad av "giveashitability". Nedan beskrivs fem områden som alla tar avstamp i Karina T. Liljedals forskning.

Kommunicera nyttan med deltagande

En studie inom sjukvården belyste att företag som involverar konsumenterna i co-creation kan falla i "enkla" fällor om de antar att

konsumenterna själva kommer att förstå värdet av sitt deltagande. I studien fick reumatologpatienter samskapa en del av sin sjukvård genom att bland annat själva göra och logga vissa bedömningar. En majoritet av patienterna upplevde samskapandet som positivt och meningsfullt. De blev "empowered" av samskapandet; de upplevde att de och deras upplevelse blev tagna på allvar och de kände att de kunde kommunicera bättre med läkaren. Problemet var bara att en minoritet upplevde att de snarare blev utnyttjade. De trodde bland annat att organisationen implementerade co-creation för att spara pengar, och att det var meningslöst att delta eftersom de inte hade en läkares kompetens. Genomgående för minoriteten var att de inte upplevde att de fick något ut av det. Med andra ord, det fanns ingen "giveashitability" i upplägget för dem.

” Ska man lyckas med co-creation behöver man kombinera både innovation och marknadsföring ”

"Giveashitability" innebär både att företaget behöver visa att de bryr sig, och att de designar själva samskapandet så att den i sig är meningsfull. Det betyder exempelvis att de bör lära upp konsumenterna i hur de ska utföra sin del av samskapandet och tydligt visa på vad de får ut av det, må det vara en möjlighet att påverka eller att lära sig något nytt. Att bara bjuda in konsumenterna att samskapa räcker inte.

Låt icke-deltagande konsumenters reaktioner påverka form av co-creation

Det är viktigt att beakta konsumenters reaktioner på co-creation eftersom det är just deras reaktioner som kan skapa framgång för en ny produkt eller tjänst – alternativt förvandla den till en flopp. Det här gäller inte minst de konsumenterna som inte själva deltar i samskapandet. Dessa utgör nämligen den stora majoriteten kunder och det gäller att de reagerar positivt om företaget och dess produkter/tjänster ska lyckas på marknaden. Trots detta finns det hittills mycket lite forskning på icke-deltagande konsumenterna.

Hur icke-deltagande konsumenterna reagerar bör inorporeras i processen för hur co-creation genomförs och vilket resultat som önskas av processen. Ett exempel gäller huruvida företaget är ute efter en kongruent produkt- eller tjänsteutveckling (dvs inkrementell och väntad), eller om man vill involvera konsumenterna för att ta fram något inkongruent (dvs något nytt och oväntat).

I en studie jämfördes hur icke-deltagande konsumenterna utvär-

derade ett varumärke samt dess nya produkter och tjänster baserat på just kongruens. Det visade sig att om ett företag engagerar konsumenterna i co-creation och låter dem utveckla nya produkter/tjänster, så är det positivt om resultatet är något inkongruent, dvs något helt nytt för företaget. På så vis upplever icke-deltagande konsumenter att det finns en mening med co-creation ("giveability") eftersom de som deltagit i alla fall till synes har bidragit till att skapa något unikt för företaget. Å andra sidan, vill företaget ha kontroll över produktutvecklingen bör man i stället erbjuda kongruenta nya produkter/tjänster som konsumenterna får rösta på.

Var försiktig med tävlingsmomentet

I en jämförelse mellan konsumenter som vunnit en innovationstävling, som förlorat, som inte deltagit och en kontrollgrupp, visade det sig att de som var mest positiva till varumärket, och som hade en starkast intention att vilja köpa produkten, var vinnarna. Det är inte helt överraskande. Problemet är bara att de konsumenterna som

” *Givability står för att företag ska kunna svara på frågan: Why should they give a shit?* ”

förlorade och de som inte deltog utvärderade varumärket, och hade intentioner att köpa produkten, på samma nivå som kontrollgruppen. Det är problematiskt eftersom företag engagerar sig i olika former av co-creation, så som innovationstävlingar, just för skapa en mer attraktiv produkt. Men om vare sig produkten eller varumärket upplevs som mer attraktiva, är det då värt att dra igång en innovationstävling jämfört med att fortsätta utveckla produkter internt?

Än en gång spelar "giveability" roll. För de som deltagit men förlorat tävlingen behöver det finnas andra, meningsfulla, anledningar till deltagandet än att vinna. Det kan handla om att få utvecklas och att vara del av en spännande social kontext. För de icke-deltagande konsumenterna kan problemet ligga i att de inte upplever att tävlingen var öppen för dem. Då är det bättre om man i produktansökan betonar att den nya produkten är användarskapad, snarare än det vinnande bidraget i en tävling.

Olika spelregler för olika varumärken

I två studier visade Karina att teorier om varumärkesallianser kan appliceras på co-creation. Vid co-creation signalerar både varumärket och de deltagande konsumenterna information som de icke-deltagande konsumenterna kan använda för att skapa sig en uppfattning om den nya samskapade produkten.

Generellt kommer konsumenter att anta att ett starkt varumärke bara släpper en ny produkt om den är av samma kvalitet som varumärkets andra produkter. Därför kan man säga att det starka varumärket spiller över på de deltagande konsumenterna på så vis att de upplevs som något positivt, och att de ses som en positiv aspekt av produktutvecklingen. Ett svagt eller okänt varumärke kan däremot inte påverka hur de deltagande konsumenterna tolkas. Och det är här som "giveability" blir särdeles viktigt. Om de deltagande konsumenterna upplevs ha relevant kunskap som behövs i produktutvecklingen uppfattas co-creation som något positivt (detta sker vid enkla produkter). På motsvarande sätt fungerar inte co-creation vid komplexa produkter eftersom man inte uppfattar att de deltagande konsumenterna har tillräcklig kompetens. Med andra ord, det finns bara "giveability" för svaga varumärken när det gäller produkter som upplevs som icke-komplexa.

Hur kommer de deltagande konsumenterna att tolkas?

Konsumenterna som deltagit i co-creation påverkar hur icke-deltagande konsumenterna upplever meningen med samskapandet, och därigenom även varumärket och produkten/tjänsten. En aspekt av detta är att samma samskapande och utfall kan utvärderas olika beroende på ifall de deltagande konsumenterna upplevs som lika eller olika de icke-deltagande konsumenterna. Här vill man gärna att dessa två grupper ska tillhöra samma referensgrupp eller ha samma sociala identitet, samtidigt som det ska framgå att de deltagande konsumenterna har relevant kompetens till grund för sitt deltagande ("giveability"). Det kan vara svårt för företag med breda målgrupper att säkerställa, varför en rekommendation blir att ge lite, snarare än mycket, information och att därigenom låta varje konsument få skapa sin egen inre bild av de deltagande.

Hur kommer man igång med co-creation?

Samskapandet kan se olika ut för olika företag, men här kommer en checklista som kan vara behjälplig i utformandet.

1. Börja hellre i liten skala och utvärdera innan större resurser satsas.
2. Budgetera tillräckligt med interna resurser. Samskapande kräver ofta en hel del kommunikation.
3. Forma processen beroende på både syftet med samskapandet och vilken typ av produkt, tjänst eller problem det gäller.
4. Tänk marknadsföring även i innovationsarbetet – hur kan samskapandet tolkas av de icke-deltagande konsumenterna?
5. Glöm inte "giveability" – vad exakt får konsumenterna ut av samskapandet? ●

Stort tack

till Torsten Söderbergs Stiftelse som finansierade Karina T. Liljedals forskning och avhandling.

Karina
J. Liljedal



PhD, forskare och lärare.

Karina T. Liljedal försvarade nyligen sin avhandling "Communicated Consumer Co-creation. Consumer Response to Consumer Co-creation in New Product and Service Development" vid Handelshögskolan i Stockholm. Forskningen bedrivs i skärningspunkten mellan marknadsföring och innovation, med ett särskilt fokus på hur konsumenterna upplever sin egen och andras involvering i företags produkt- och tjänstutveckling. Avhandlingen får man enklast tag på genom att mejla Karina direkt. Efter avhandlingen fortsätter Karina sin forskning på området men nu framför allt inom områdena retail och journalism.

Kontakt: 073-461 24 84

Mail: karina.tondevold@hhs.s

Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till
Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *HHS, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *S Håkanson Konsult AB*
Per Svensson, *Chalmers*
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*
Stephan Muehler, *Sydsvenska Industri- och
Handelskammaren*
Lars Henriksson, *Alfa Laval*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*
Terrence Brown, *KTH*
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

STYRELSE

Björn Härsmann, *KTH, ordförande IMIT*
Hans Sjöström, *SKF, docent*
Annika Olsson, *LTH, dean*
Matti Kaulio, *KTH, prefekt*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhets-
ansvarig Forskning & innovation*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*

Revisorer:

Johan Kratz, *KPMG*
Jan Malm, *KPMG*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*

Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Joakim Björkdahl, *Chalmers, docent*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Jennie Björk, *KTH, docent*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Thomas Hedner, *IMIT, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Markus Hällgren, *UmU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Per Kristensson, *KAU, professor*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Nicolette Lakemond, *LiU, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, docent*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Magnus Mähring, *HHS, professor*
Malin Olander Roese, *LTH, doktor*
Annika Olsson, *LTH, professor*

Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtnér, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *BI/LIU, professor*
Fredrik Tell, *UU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Martin Wallin, *Chalmers, professor*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Karl Yden, *Chalmers, doktor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*
För en komplett förteckning över alla
IMIT-fellows se: www.imit.se

Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University,
associate professor*
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Martin Sköld

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Hemsida/Adressregister: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

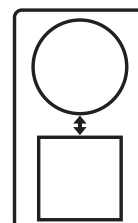
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld (martin.skold@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se



IMIT

Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ WWW.IMIT.SE