

MANAGEMENT

Nr 4 December 2015

of Innovation and Technology

Digitalisering i svenskt näringsliv | sid 3

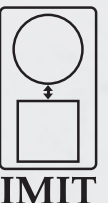
Regelverk och innovation:

– omfamna istället för att förtränga eller undvika! | sid 6

**Effekter av samarbete
och tävling i idéarbete** | sid 8

**Kunskapsintegration och innovation i
en internationaliserande ekonomi**

– en musikalisk avslutningskonferens efter 9 år med KITE | sid 10



Digitalisering i en företagsvärld som snabbt förändras

Tyskland har upprepade gånger bevisat sin förmåga att ställa om och göra saker på ett nytt sätt. Jag tänker bland annat på den enorma integrationen mellan Väst- och Östtyskland, eller hur Angela Merkel med kollegor endast några dagar efter kärnkraftsolyckan i Japan tog beslutet att stänga ner 7 av Tysklands 17 kärnkraftverk.

Ett annat exempel är hur den tyska tillverkningsindustrin myntat begreppet "Industrie 4.0" som handlar om digitaliseringen som den fjärde industriella revolutionen. En stor satsning som fått genomslag bland företagsledare och politiker. Målsättningen är tydlig; att trygga landets konkurrenskraft med hjälp av framskjuten kunskap om digitalisering.

Den första artikeln i årets sista nummer av tidskriften är ett svenskt upprop att göra det samma som i Tyskland. En kraftsamling för digitalisering i svenskt näringsliv. IMIT och ett antal ledande forskare uppmanar kollegor från högskolor och universitet att bjuda in företag, organisationer och finansärer till ett stort nationellt forskningsprogram som har som målsättning att stärka svenskt näringslivs konkurrenskraft baserat på digitalisering. Studierna är planerade att genomföras i nära samarbete med företag och organisationer men också stimulera till kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte mellan branscher och företag.

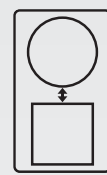
Den andra artikeln är författad av Åke Freij, doktorand vid Handelshögskolan i Stockholm. Åke med mångårig bakgrund från finansbranschen håller på att färdigställa en doktorsavhandling om hur regelverk kan bli en källa till innovation och konkurrensfördelar, snarare än att betraktas som ett hot. I en omfattande studie ger Åke fem konkreta rekommendationer för att lyckas med regelverksförändringar. Artikel nummer tre är skriven av Magnus Bergendahl som nyligen försvarat sin doktorsavhandling vid

KTH. Magnus skriver om hur företag kan samarbeta eller tävla för att generera nya idéer i innovationsarbete. I en studie med fler än 250 personer i tre multinationella företag menar Magnus att samarbete kan leda till ökat fokus på idékvalitet medan tävling är en stark drivkraft för idéer. Rekommendationen som beskrivs i artikeln är en kombination av samarbete och tävling.

Artikeln som avslutar årets nummer är en sammanfattning av det mycket framgångsrika forskningsprogrammet KITE – Kunskapsintegration och Innovation i en Internationaliserande Ekonomi - som avslutades under hösten. Christian Berggren, professor i industriell organisation vid Linköpings universitet och Fredrik Tell, professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet, håller i pennan. Förutom att KITE skapat en bred plattform för ledande internationell forskning inom kunskapsintegration och innovation, summeras till över 100 vetenskapliga artiklar och 10 böcker. Imponerande! Som du märker har vi ett fullspäckat nummer som lämpar sig väl för läsning under jul och ledighet. Jag vill också uppmantra dig att vara med i satsningen på digitalisering.

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 2015

ISSN:
2001-208X



Omslagsfoto:
Signelements

IMIT gör kraftsamling

– kring digitalisering i svenskt näringsliv

Den digitala omställningen går fortare än förväntat och innebär både stora möjligheter och utmaningar. Problemet är att Sverige halkat efter, vilket flera oberoende svenska forskargrupper bekräftat den senaste tiden. Därför gör IMIT en satsning för att bättre förstå digitaliseringens effekter med mål att stödja företag och organisationer i deras förnyelseprocesser. Ledande forskare från Chalmers och Handelshögskolan i Stockholm är först ut att uppmana företag, organisationer och andra forskare att ansluta till ett gemensamt program.

“Industrie 4.0”

I Tyskland har tillverkningsindustrin myntat begreppet “Industrie 4.0” som fått stort genomslag bland såväl företagsledare som politiker med målsättning att trygga landets konkurrenskraft (<http://www.plattform-i40.de>). Industrie 4.0 beskriver digitaliseringen som den fjärde industriella revolutionen efter ångmaskinen, elektriciteten och datorns inträde.

Likt tidigare industriella revolutioner förändras sätten att utveckla och producera varor och tjänster. En av de största effekterna av digitalisering är att

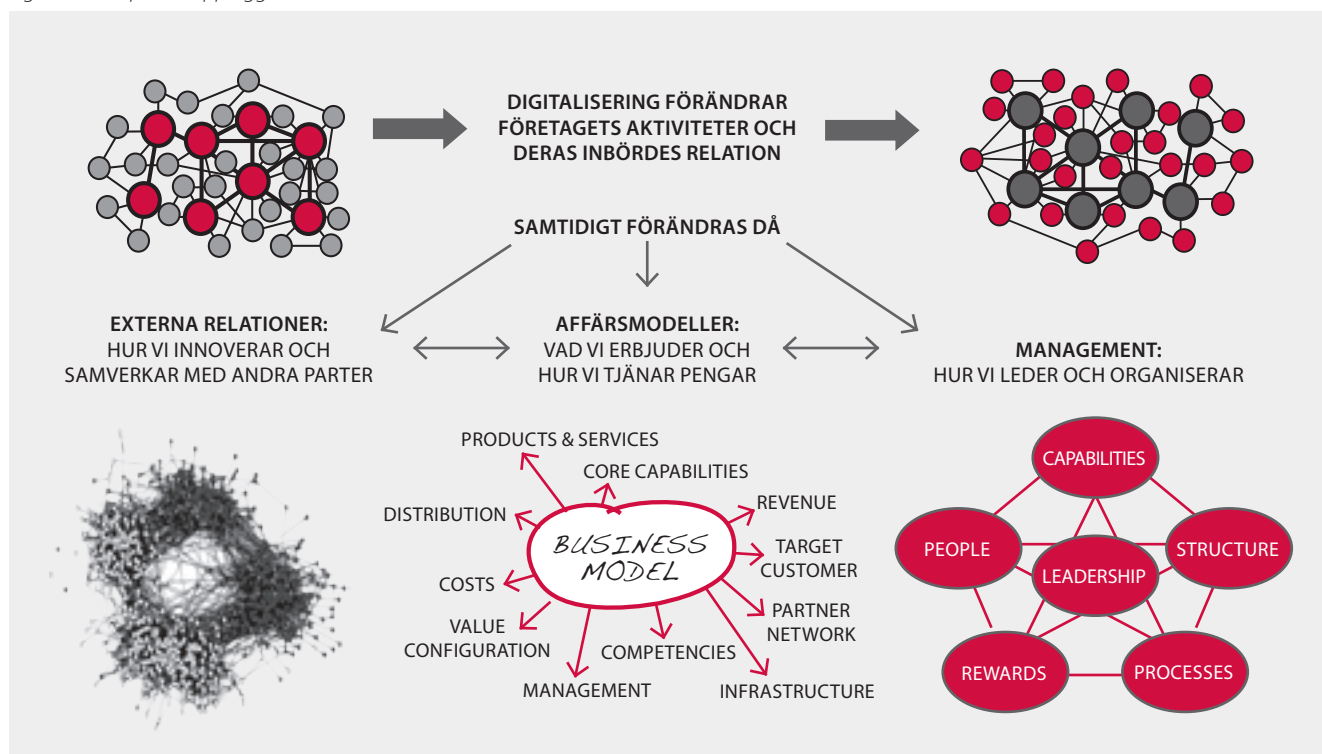
skaleffekten minskar genom nya möjligheter att kundanpassa produkter. Framväxten av “Internet of Things” (ihopkopplade produkter) ger dessutom nya möjligheter att utbyta uppgifter mellan kunder och producenter. Vidare förväntas digitalisering öka flödes effektiviteten genom att minimera antalet fel när fler uppkopplade produkter pratar med varandra.

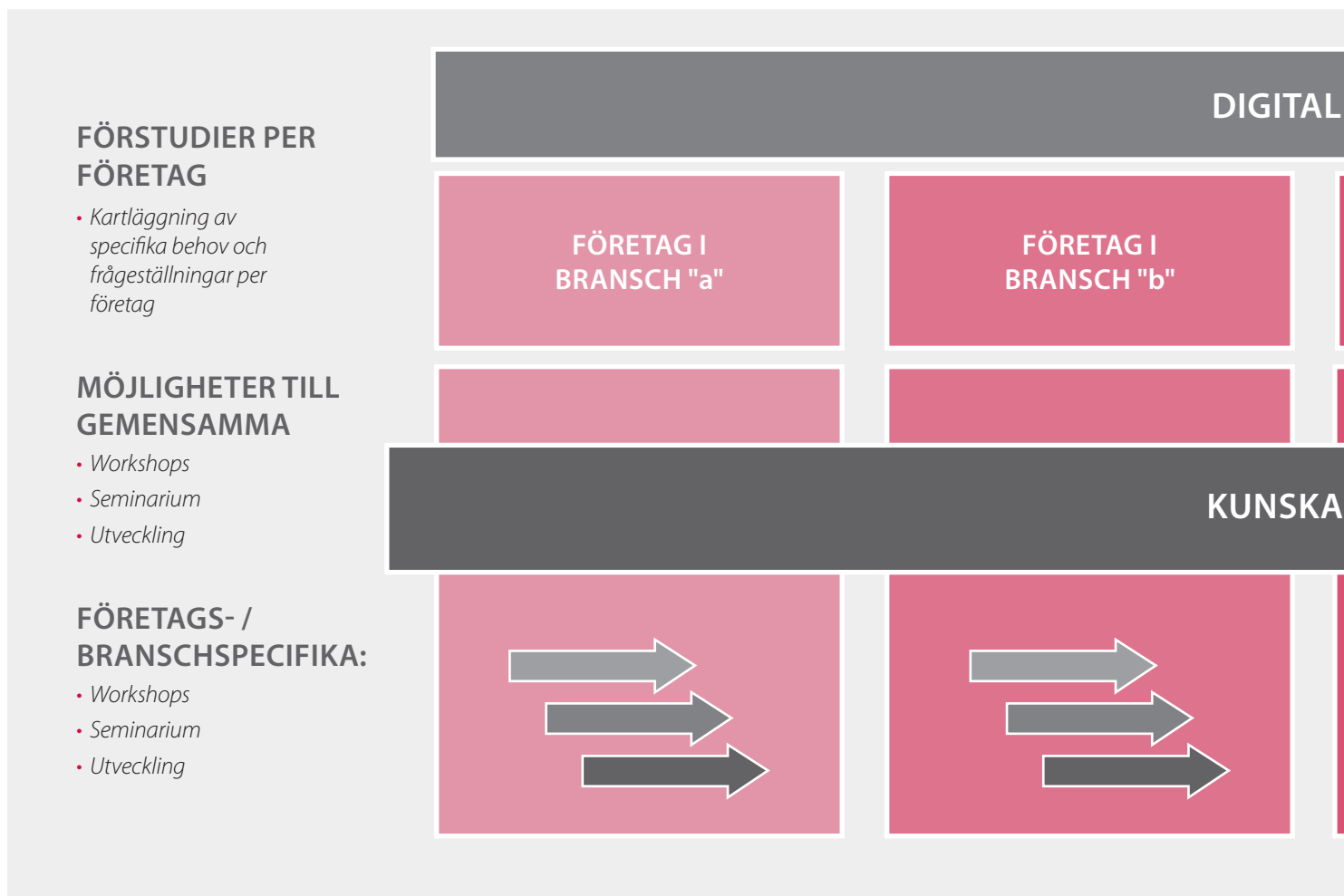
Stora utmaningar

Precis som vid alla större transformationer och strukturella förändringar, ställs

företag och organisationer inför stora utmaningar. Det som tidigare kännetecknat industriella revolutioner är att de i grunden förändrade alltifrån de enskilda jobben och de som utförde det, till hur organisationerna och i slutändan samhället fungerar. De utmaningar som förknippas med digitaliseringen är därför systemiska till sin karaktär. Det betyder att vi kan förutspå stora förändringar i minst tre områden; (1) Företagens relationer med omvärlden, (2) Affärsmodeller och (3) Organisering, ledning och strategi.

Figur 1, konceptuell upplägg





Figur 2, principiell programdesign

(1) Förändrade relationer med omvärlden

Digitaliseringen förväntas påverka gränssnitten mot kund genom "mass customization" eller "Internet of Things". Digitalisering har även gjort det möjligt för "crowding", eller involvering av aktörer utanför organisationen, att t ex finansiera nya verksamheter och bidra till produktutveckling och innovationer. För att tillgodose möjligheterna med digitalisering är det viktigt att bli mer öppen och utnyttja andras kompetenser i en allt högre grad. Digitaliseringen leder sannolikt till en mer intensiv interaktion med omvärlden där företag behöver attrahera kunskap och resurser på helt nya sätt.

(2) Affärsmodeller

Digitaliseringen driver på en utveckling mot alltmer öppna affärsmodeller där värde och intäkter skapas tillsammans med andra aktörer. Till exempel kan företag minska sin balansräkning genom att forskning och utveckling utförs med

hjälp av digitala innovationsplattformar eller genom utvecklingen av "Internet of Things". Men kanske ännu viktigare – och där vi ännu har relativt lite kunskap om hur företag kan agera – är hur digitalisering ger nya möjligheter att ta betalt.

(3) Organisering, ledning och strategi

Digitaliseringen påverkar vad företag gör och hur saker görs. Det innebär att organisering, ledning och strategier behöver förändras. Ett exempel är samexistensen mellan befintliga och nya typer av verksamheter. Ett annat är behovet av ökad interaktion över organisationsgränser mellan beslutsfattare för utveckling av affärsmodeller. Siarna menar också att digitaliseringen leder till allt mer decentraliserade organisationer samtidigt som en digital infrastruktur är gemensam och baseras på centraliserade beslut. Till viss del kan problematiken lösas genom implementering av öppna standarder som ökar kompatibiliteten. I viss mån, menar

vissa aktörer, att digitalisering innebär en "positiv kannibalisering" på befintliga produkter och leder därigenom till förnyelse.

Inbjudan till företag, organisationer och forskare

Inspirerade av "Industrie 4.0", men också med stigande oro att Sverige halkar efter i digitaliseringen, görs nu en kraftsamling där företag, organisationer och forskare uppmanas att ansluta i ett gemensamt program. Målsättningen är att skapa ett sammanhang för kunskap och erfarenhet om hur svenskt näringsliv kan stärka sin konkurrenskraft med digitalisering.

Programmet organiseras i två dimensioner (se figur 2). Vertikalt deltar företag och organisationer i företagsanpassade studier som baseras på företagets särskilda behov och önskemål. Kunskap, lärande och erfarenheter sker i workshops och seminarium inom varje företag. Med stöd av horisontella aktiviteter säkerställs utbyte av kunskap och erfarenhet mellan företag från olika branscher. ●

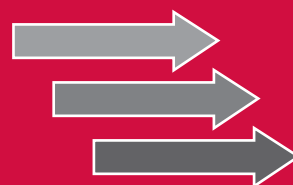
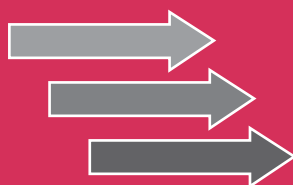
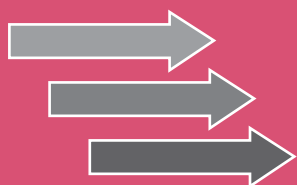
ISERING I SVENSKT NÄRINGS LIV

FÖRETAG I
BRANSCH "c"

FÖRETAG I
BRANSCH "d"

FÖRETAG I
BRANSCH "n"

PSÖVERFÖRING OCH LÄRANDE



Välkommen att hänga på!

Är du intresserad att delta i denna nationella kraftsatsning som IMIT organiserar? Kontakta IMITs föreståndare Martin Sköld eller någon av de ledande forskare som redan deltar i programmet. Välkommen!

Joakim Björkdahl

Docent, Chalmers
joakim.bjorkdahl@chalmers.se

Robert Demir

Ekonomie doktor, Ratio –
Näringslivets forskningsinstitut
robert.demir@ratio.se

Tobias Fredberg

Biträdande professor
Chalmers
tobias.fredberg@chalmers.se

Martin Wallin

Biträdande professor Chalmers
martin.wallin@chalmers.se

Martin Sköld

Föreståndare IMIT, docent
Handelshögskolan i Stockholm
martin.skold@imit.se

Karl Wennberg

Professor Handelshögskolan i
Stockholm & Linköpings Universitet
karl.wennberg@hhs.se

Du är välkommen att delta i denna nationella kraftsatsning som organiseras inom ramen för IMITs verksamhet. Kontakta mig som föreståndare för IMIT eller direkt till någon av de ledande forskare som redan deltar i programmet.

Martin Sköld - martin.skold@imit.se

Regelverk och innovation:

– omfamna istället för att förtränga eller undvika!

Regelverk spelar en avgörande roll för att forma den omgivning företag bedriver sin verksamhet i. Förändringar av regelverk borde alltså vara av stort intresse för innovationsarbete. Ofta uppfattas dock regelverk som negativa för verksamheten och inte alls som möjliggörare av innovation, och därför implementeras de inte optimalt. Som synes i aktuella exempel i bilindustrin och finansbranschen förekommer försök att förtränga eller undvika nya regler snarare än att omfamna dem.

av Åke Freij

I den här artikeln presenterar jag fem steg för hur företag kan skapa förutsättningar för innovation vid regelverksförändringar. De företag som väljer ett mer proaktivt och flexibelt arbetssätt visavi regelverk kan uppnå stora fördelar relativt konkurrenterna. Artikeln baseras på studier av 20 regelverksförändringar i finansbranschen.

Regelverk är betydelsefulla för innovation

Ny teknik är en välkänd anledning till innovation. Till exempel hur Internet möjliggjort nya tjänster. En annan är nya kundkrav där medvetna konsumenter efterfrågar ekologiska varor. Eller egen utveckling i form av nya produkter och varianter.

En källa som sällan fokuseras i samband med innovation är nya regelverk. Genomgripande förändringar från nya regelverk ger nya förutsättningar för aktörerna på en marknad. Exempel på stora förändringar med bas i nya regleringar är de nya direktiven från EU gällande värdepappershandel och kraven på lägre utsläpp från bilar i Kalifornien. Regelverk är en kraft som skapar förutsättningar för nya produkter, tjänster, teknologier och affärsmodeller. Kraften i regelverk kan ge nya vinnare och förlorare och helt förändra en bransch. De företag som omfamnar nya regelverk på samma sätt som ett starkt krav från kunden eller marknaden kan vinna stora fördelar från den innovation som skapas. Trots de möjligheter som finns för innovation ser företag allt för sällan dessa förändringar som en möjlighet till innovation.

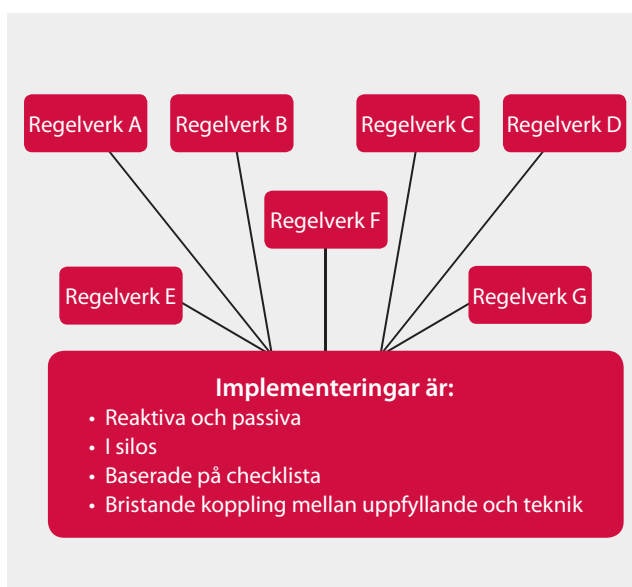
Företag är negativa till nya regler

Förändringar i regelverk anses ofta av näringslivet som en förändring till det sämre. I nutid förekommer beskrivningar såsom "misshandel av tillsynsmyndigheterna" och "brister i regeringens nya regler". Företrädare för en bransch ser gärna att nya regler utreds mer för att skjuta implementeringen på framtiden. Ett exempel på detta är debatten runt de nya reglerna inom försäkring som lanserades av EU 2009 och nu ska implementeras efter att ha förskjutits under många år. Redan i en artikel 1968 ger Theodore Levitt

exempel på hur företag ansåg att nya regler mot exempelvis barnarbete och gift i livsmedel inte var bra för affärsverksamheten¹. Vi ser också exempel idag på hur företag försöker undkomma nya regler. De välkända processerna i bilbranschen för att hantera (använda kreativa lösningar för att undvika) utsläppsregler är ett annat aktuellt exempel. När synsätten präglas av den här karaktären ses inte regelverk som en källa till innovation. Då hanteras inte heller regelverk på ett optimalt sätt vid implementering.

Företag implementerar inte nya regelverk optimalt

Från mina studier av hur företag tar sig an nya regelverk målas en samstämmig bild upp. För det första finns det ett element av stelhet, passivitet och reaktivitet i införandet. Det kan ju finnas en chans att regelverket skjuts på framtiden, urvattnas eller inte alls blir av. Debatter uppstår då där företagen hävdar att myndigheterna inte har förklarat tillräckligt och att det behövs mer tydlighet. När regelverken sedan skall implementeras skapas ett andra problem i form av flera separata projekt som tar sig an samma regelverk. Problemet är att projekten uppstår i olika silos i företagen. Ett tredje mönster är att regelverk gärna hanteras med ett angreppssätt liknande en checklista. Företaget vill veta exakt vad som skall göras för att uppfylla regleringen, och gör sedan exakt detta. En fjärde utmaning för företag är att de funktioner i företaget som ansvarar för att uppfylla och implementera regelverken inte är vana att anskaffa tekniska lösningar som bygger en plattform för framtida innovation.

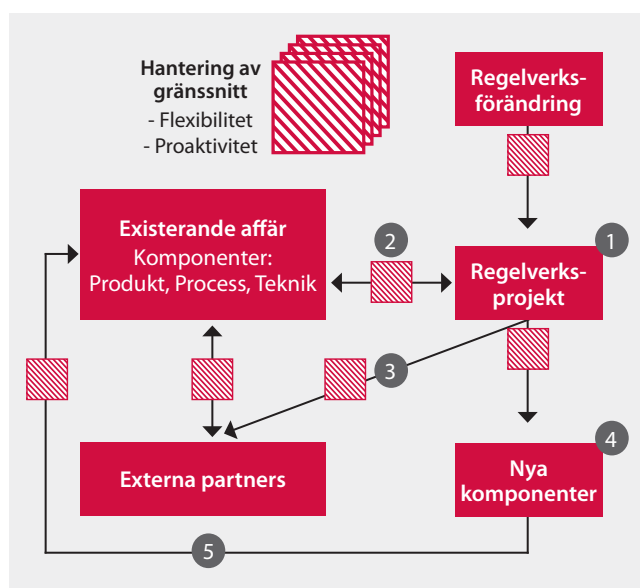


Situation är inte upplagd för att skapa ny innovation. Snarare förstärks bilden hos företagen av att regelverk är tvingande, onödiga och inte skapar något innovationsvärde. Så hur kan då företag agera för att göra regelverk till en central innovationskälla som vid ny teknik och nya kundkrav?

Fem steg för att skapa förutsättningar för innovation vid regelverksförändring

Nulägesbeskrivningen ovan baseras på en studie av 20 regelverk och flera exempel på hur de implementeras i företag. Studierna är gjorda i den bransch som är föremål för mest nya regelverk; finansbranschen.

För att förstå hur företag bättre kan skapa fördelar och värde när regelverk förändras identifierade och studerade jag en stor regelverksförändring där två företag lyckades bättre än de andra i branschen. Jag kompletterade studien (som täcker en tidsperiod över 15 år) med att analysera ytterligare 19 fall av regelverksförändringar. Resultaten från studierna betraktade jag med hjälp av tidigare forskning om innovation med koppling till regleringar. Analysen leder till fem konkreta steg de företag bör genomföra som vill uppnå innovationsvärde ur förändringar av regelverk.



Det första steget när ett regelverk ska införas är att organisera införandet som ett separat projekt med målet att skapa innovation. Resurserna inom projektet kan då tänka mer fritt på hur regelverket ställer krav på företagets verksamhet och affärsmodell. Resurserna kan sitta i egna lokaler, använda egen metod eller skaffa egen utrustning. Utgångspunkten är ett värdeskapande innovationsprojekt och inte ett initiativ som ska styras i detalj och hanteras med minimala resurser för att uppfylla en checklista.

I ett andra steg är det viktigt att skapa en koppling mellan regelverksprojektet och den existerande verksamheten. Kopplingar kan gälla finansiering av projektet, strategiska frågor, ledning och styrning samt överföring av teknisk kompetens. Existerande kompetens i företaget utnyttjas då i projektet och existerande verksamhet kan få nya idéer från regelverksprojektet.

Det tredje steget blir att hitta externa partners för leverans av komponenter inom produkter, processer och teknologi för de nya kraven från regelverket. Med hjälp av externa resurser får projektet möjlighet att hitta samarbetsformer och annorlunda sätt att skapa produkter och tjänster. Nya källor till leverans av komponenter kan sedan integreras med den existerande verksamheten för att skapa ytterligare erbjudanden.

Som följd av kraven från regelverket kommer projektet i ett fjärde steg att skapa nya komponenter. Radikalt nya produkter eller en ersättning för delar inom existerande produktstrukturer kan då uppstå. Nya processer kommer att definieras och tekniska

komponenter identifieras och implementeras.

Ett femte steg för att skapa innovationsvärde från regelverksprojektet är att integrera de nya komponenterna med existerande produkter och processer. Insikt skapas på detta sätt i företagets "vanliga" verksamhet. Kraven från de nya regelverken kan likställas med krav från kunderna. Här uppstår ytterligare möjligheter till att förstå och utveckla de interna och externa gränssnitten.

En central förmåga: hantera gränssnitt

Att genomföra de fem stegen har visat sig skapa värde för företag relativt andra i en bransch som förändras på grund av nya regelverk. I alla de fem stegen framkommer behovet av en nyetablerad funktion i företaget, som ska ansvara för att hantera gränssnitt. I samtliga fem steg skapas ett eller flera gränssnitt som är av lika stor vikt som komponenterna som ska sammankopplas. För att skapa och använda en sådan förmåga krävs både flexibilitet och proaktivitet.

Egenskaper flexibilitet behövs för att gränssnitten kommer att förändras genom både enskilda regelverksförändringar och inom ett regelverksprojekt. Processen när regelverk förändras gör att det kan skapas nya gränssnitt, existerande gränssnitt kan behöva luckras upp och processer kan gå från integrerad via disintegrerad till återintegrerad. Ett problem med regelverk är att företag skjuter på dessa eller undviker dem; de är reaktiva. En motsatt egenskap för gränssnittshantering är proaktivitet. Titta framåt och skissa på hur regelverket kommer att påverka. Då skapas innovationsmöjligheter och regelverksförändringar blir en källa till värdeskapande.

De fem stegen ger företag en möjlighet att se regelverksförändringar som en källa till innovation och inte som misshandel av myndigheterna. Genom att bli bättre på att hantera gränssnitt förändras organisationens synsätt från stelt, undvikande och reaktivt till flexibelt, omfattande och proaktivt. Högre innovationsvärde för företaget, dess kunder och samhället blir resultatet. I slutändan kommer ju faktiskt nya regler från kunderna. ●

1 Theore Levitt, "Why business always loses", Harvard Business Review, Mars-April, 1968

Åke Freij

Doktorand, Handelshögskolan Stockholm /
Bransch- och lösnings-specialist, IBM

Kontakt: 076-704 70 81
Mail: ake.freij@hhs.se /
ake.freij@se.ibm.com



Åke forskar om innovationsdynamik i branscher och företag med speciellt fokus på hur dessa påverkas av förändringar i teknologi och regelverk. Han studerar också utmaningar med att balansera produktion och presentation av akademisk och praktisk kunskap.

Effekter av samarbete och tävling i idéarbete

Situationen är bekant. Konkurrenterna närmar sig och företagsledningen behöver få fram fler innovationer snabbt. Du är utsedd att leda arbetet med att ta fram de idéer som ligger till grund för företagets kommande innovationer. Till din hjälp har du företagets personal som kunskapsbank och du överväger hur du skall gå till väga för att styra idéarbetet. Skall du använda dig av idéävlingar för att stimulera skapandet av nya idéer, eller skall du uppmuntra till samarbete mellan personal för att skapa bra och användbara idéer?

av Magnus Bergendahl

Att finna nya och innovativa idéer är idag mer viktigt än någonsin för bolags överlevnad. Ökad konkurrens och högre tempo sätter press att i en hög hastighet skapa och leverera nya innovativa lösningar till kund. Eftersom idéer i många fall utgör själva grunden till innovation är det naturligt att allt fler bolag väljer att arbeta mer aktivt och metodiskt med idéskapandet bland företagets egna anställda.

Tillvägagångssättet är vid första anblick mångfacetterat, men trots den på ytan stora variationen är det i huvudsak olika varianter på samarbets- och tävlingsmekanismer som används för att engagera och styra idéarbetet bland anställda. Trots att mekanismerna används praktiskt idag, är kunskapen om de effekter som respektive mekanism ger upphov till begränsad. Vår forskning är därför specifikt inriktad på att förstå vilka effekter som genereras vid användning av samarbets- och tävlingsmekanismer i idéarbetet.

Samarbete eller tävling

Att låta ett stort antal medarbetare arbeta tillsammans i idégenerering är ingen ny

företeelse, men under de senaste åren har kostnaden för att samarbeta i idégenerering radikalt minskat, mycket tack vare de många web-baserade idéplattformar som idag finns tillgängliga. Samarbete definieras som när flera individer arbetar gemensamt för att uppnå ett gemensamt mål och den grundläggande anledningen till att låta individer samarbeta i idégenerering är effekterna av kunskapskombinering. Varje individ bidrar med sin unika uppsättning kunskap och det är när dessa olika kunskapsset kombinerar som nya idéer och ny kunskap bildas. Trots den stora användningen av samarbete i idégenerering, t.ex. brain-storming, visar forskningen även på negativa effekter från samarbete. Ett exempel på detta är att alla idéer inte presenteras på grund av oron för kritik från övriga gruppmedlemmar. Den existerande forskningen är inkonsekvent när det gäller utfallet från samarbete i idégenerering, vilket tyder på ett behov av mer forskning i området.

Tävlingsmekanismen använder till skillnad från samarbete den effekt som skapas när individer strävar efter att nå samma begränsade resurs, t.ex. vinsten eller äran

att utses som skapare av den mest attraktiva idén. Tävling användes tidigt inom idéarbetet och det företagsinterna användandet av idéävlingar är idag både vanligt förekommande och ökande. Detta ger upphov till en prekär situation för de anställda då de ombeds konkurrera i idégenerering samtidigt som de förväntas samarbeta i företagets övriga verksamhet. Tidigare forskning visar att tävling kan ge upphov till rivalitet och protektionism och dess positiva effekt företagsinternt har blivit ifrågasatt. Existerande studier av idéävling är till stor del begränsade till att visa specifika tillvägagångssätt medan antalet studier som analyserar effekter av tävlingsmekanismen i idéarbete är få. Det här utgör en reell begränsning för bolags förmåga att styra idéarbetet på ett effektivt och framgångsrikt sätt eftersom det är ytterst svårt att korrekt välja mekanism om mekanismens effekt inte är känd.

Effekter av samarbete och tävling

Det övergripande syftet för bolag att bedriva aktivt idéarbete är att förse bolagets innovationsprocess med ett kontinuerligt inflöde av idéer. Det är därför av vikt att idéarbetet i slutändan faktiskt levererar värdefulla idéer, och detta gärna på ett effektivt sätt. Vår forskning grundar sig på intervjuer, enkäter och experiment på mer än 250 personer i tre multinationella bolag och resultatet visar tydligt att samarbets- och tävlingsmekanismer är starka redskap i idéarbetet och att de ger upphov till mycket olika effekter.

De tre studierna visar att mekanismerna tydligt påverkar individens motivation och beteende, samt den resulterande prestationen i idéarbete (se bild 1). Tillika finns en stark koppling mellan samarbetsmekanismen och kunskapsdelning mellan individer medan tävlingsmekanismen, när den appliceras på individnivå istället ökar inslagen av protektionism och individualistiskt beteende. Tävling på gruppnivå leder istället till ökat samarbete och ökad kunskapsdelning och kan därför, när den nyttjas rätt, användas till att brygga de två mekanismerna.

Vår forskning visar även att samarbetsmekanismen ökar fokus på idékvalitet

”*Den praktiska kombinationen av samarbete och tävling kan skapas genom att simultant styra på process och utfall*”

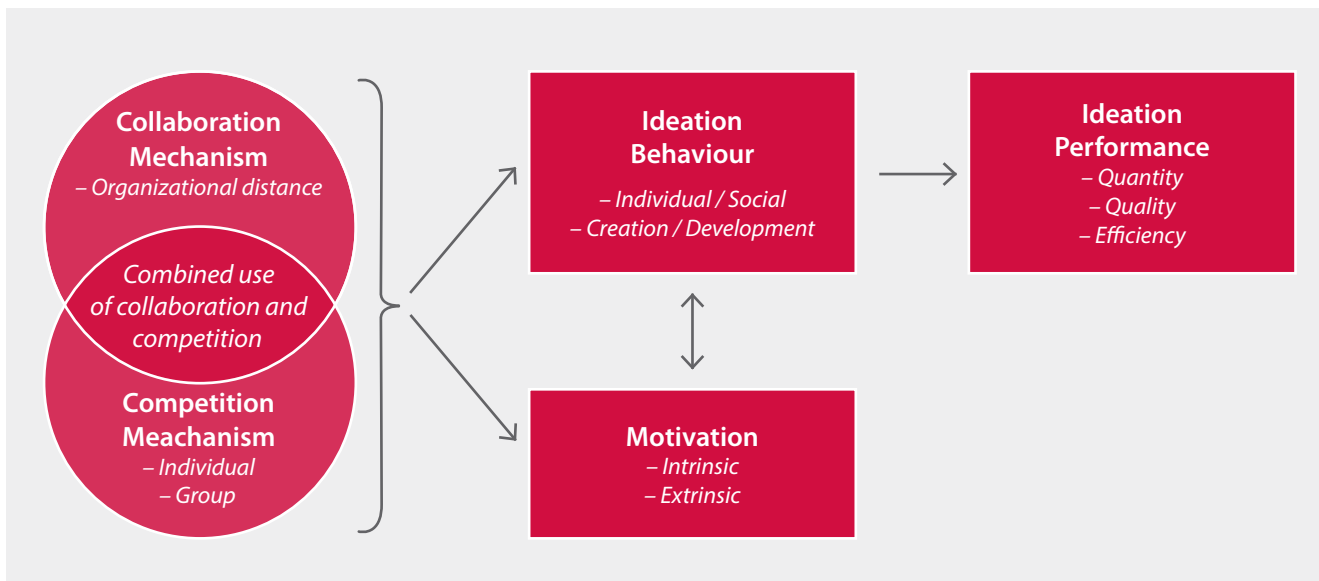


Bild 1, effekter av samarbete och tävling i idéarbete

”*Varje individ bidrar med sin unika uppsättning kunskap och det är när dessa olika kunskapssett kombineras som nya idéer och ny kunskap bildas*”

medan tävlingsmekanismen, när den används på individnivå, istället är en mycket stark drivkraft för idékvantitet. Men på grund av detta ensidiga fokus på antingen idékvalitet eller –kvantitet från respektive mekanism blir dessvärre den resulterande effektiviteten för idéarbetet relativt låg. En möjlighet till ökad effektivitet vore att kombinera de båda mekanismerna.

En tredje möjlighet

Våra studier visar att det mest effektiva idéarbetet faktiskt är kombinationen av samarbete och tävling. De situationer där samarbete och tävling simultant används har visat sig generera systemeffekter som är större än summan av de två ingående komponenterna. Detta eftersom kvalitetsökningen från samarbete lyckosamt visat sig gå att kombinera med kvantitetsökning från tävlingsmekanismen vilket resulterar i ett mer effektivt idéarbete. Det här innebär att bolag med fördel kan kombinera samarbete och tävling i idéarbetet och att kombinationen stärker förutsättningarna för att nya och innovativa idéer skall skapas. Men för att de positiva effekterna från kombinationen skall träda i kraft krävs dock att de används strategiskt, medvetet, och tydligt. Strategiskt, eftersom kombinationen av mekanismer precis som det singulära användandet av en mekanism har sitt berättigande vid rätt situation. Medvetet, för att kombinationen

kräver uppbackning av bolagsledning och supportfunktioner så som HR för att få rätt möjligheter och spelrum. Tydlighet, för att deltagarna skall känna trygghet i de regler som omfattar idéskapandet och på så vis möjliggöra full energi på själva idéarbetet.

Den praktiska kombinationen av samarbete och tävling kan skapas genom att simultant styra på process och utfall. Detta uppnås genom att använda grupptävling kombinerat med individuella mål och genom att premiera både de individer som genererar, likväl som förbättrar, idén. Vid en

första anblick kan detta te sig udda, men det har i praktiken visat sig fungera väl. Situationen är välbekant i andra områden av yrkeslivet, många är vi som är förtrogna med individuella mål att uppfylla parallellt med projektleveranser och grupprestationer. Vår forskning visar att det är möjligt att öka styrning och effektivitet i idéarbetet genom att simultant använda individuella- och gemensamma mål i idéarbetet, och att detta med fördel kan göras genom en väl avvägd och medveten kombination av samarbete och tävling. ●

Magnus Bergendahl

PhD

Kontakt: 0705-17 04 03

Mail: magnus.bergendahl@sca.com

Magnus försvarade nyligen sin doktorsavhandling med titeln "Collaboration and Competition in Firm-Internal Ideation Management" vid KTH och arbetar sedan fyra år tillbaka som innovation manager

på SCA Hygiene Products AB med ansvar för företagets interna arbetsätt för idégenerering och –hantering. Avhandlingen är tillgänglig för nedladdning. Sök på "DiVA 172534 Bergendahl".



Kunskapsintegration och innovation i en internationaliserande ekonomi

– en musikalisk avslutningskonferens efter 9 år med KITE

Under nio år har Riksbankens jubileumsfond finansierat forskningsprogrammet KITE Kunskapsintegration och Innovation i en Internationaliserande Ekonomi med forskare från Linköpings universitet och högskolan i Gävle. Den 17 september 2015 var det dags för en avslutande programkonferens på IVA i Stockholm, med gäster från akademi, näringsliv, stat och forskningsfinansiärer.

av Christian Berggren och Fredrik Tell

De möttes av en ovanlig introduktion av opera-improviserade skönsång under ledning av Gregor Bergman. Denna röststarka kvartett fortsatte att hålla tempo och intresse på topp, till exempel när de använde KITE-programmets populärvetenskapliga skrift som precis kommit i Riksbankens skriftserie som ett libretto för hejdlösa nya improvisationer.

Delat ledarskap

En stor styrka i programmet har varit det delade ledarskapet mellan Christian Berggren och Fredrik Tell - därmed ingenting sagt om denna modells tillämpning i politiken. Detta samspel märktes också i programmet.

Fredrik Tell hälsade alla välkomna och berättade om programmet bakgrund i en värld av tilltagande kunskapsspecialisering, globalisering och ökad marknadsdynamik där företag ställs inför allt större utmaningar vad gäller att generera, integrera och nyttiggöra ny kunskap och införliva den i sin existerande kunskapsbas.

Christian Berggren reflekterade över de nio årens verksamhet, betydelsen av den internationella rådgivargruppen med medverkande från Danmark, Tyskland, Storbritannien och USA. Här lyfte han särskilt fram vikten av att programledningen klarar att hantera divergens och konvergens, att introducera inslag som får forskarna att inte fokusera sina egna projekt, utan att också medverka



Christian Berggren

i programgemensamma satsningar, såsom integrerade böcker, internationella workshops eller gemensamma doktorandkurser, som skapar en tydlig programeffekt.

VT-tal och populärvetenskap

Göran Blomkvist, Riksbankens jubileumsfonds VD inledde sitt anförande med en koncentrerad analys av kunskapsintegrationens betydelse för framgångsrika företag. Han lyfte fram KITE som ett lyckat exempel på fondens strategi att våga lita på forskarna, lyssna när de lägger fram sina bästa idéer och låta dem arbeta relativt ostört men använda de bästa internationella granskarna för att noggrant utvärdera ansökningar, halvtidsrapportering och programmet resultat.

Operaimprovisatörerna fortsatte att medverka med vackra, fantasifulla och inspirerande inslag och hyllade bland annat Hans Andersson som varit medredaktör för den populärvetenskapliga skrift som Jubileumsfonden krävde att programmet skulle skriva. Detta krävde för övrigt betydligt mer arbete och fler omtag än KITE-kollegorna förväntat sig, innan den blev tillräckligt klar, konkret och koncis. Utan Jubileumsfondens krav hade den inte kommit till stånd, men RJ bidrog också med en skarpt läsande och konstruktivt kommenterande redaktör, Jenny Björkman. Den finns nu att ladda ned på <http://www.rj.se/Publikationer/RJs-skriftserie>.



Mingel på IVA

Fyra korta forskningspresentationer

Ett urval av forskningsresultaten i denna skrift presenterades på olika sätt under dagen. Anna Bergek och Thomas Magnusson berättade om kunskapsintegration och stigberoende i utvecklingen av nya teknologier som LED-belysning och tunga hybridfordon. Lars Bengtsson och Nicolette Lakemond lyfte fram att kunskapsintegration i öppen innovation inte bara kan ge stora fördelar utan också kan medföra kostnader och utmaningar som behöver hanteras. Karin Bredin och Cecilia Enberg visade hur agila organisationsformer för tvärfunktionell produktutveckling riskerar att urholka individens specialistkunskaper, kunskaper som är en förutsättning för framgångsrik utvecklingsverksamhet.

Samtliga KITE-kollegor hade arbetat fram minst en poster för att presentera projekt, resultat och lärdomar. Det krävde lite klurighet att få upp dem utan att skada de eleganta tapeterna i IVAs fina salonger. Men under kaffeminglet var det förvånansvärt många i publiken som tog chansen att fördjupa sig i dessa presentationer.

Samhällsintresse – från försvarsindustri till MSB

Det bredare samhällsintresset av forskningsprogram av KITE-programmets forskning belystes både av företrädare från industri och offentliga verksamheter. Pontus de Laval, Chief Technology Officer på Saab visade hur denna försvarskoncern i sig utgör en teknisk högskola med en myriad olika kunskapsområden som måste integreras i fungerande produkter och lösningar på ett kostnads-effektivt sätt. För Christian Uhr från Lunds universitet och MSB, myndigheten för samhällsskydd och beredskap, var KITE-programmet en ny bekantskap, men han kunde omedelbart se relevansen för programmets centrala begrepp i MSBs verksamhet, där

effektivt samspel mellan specialiserade professioner är en avgörande fråga. Därför såg han också stora möjligheter till tillämpning av KITE-forskningen också inom detta område.

Råd till ledare för stora program

Konferensen avslutades med att Jonas Söderlund och Fredrik Tell sammanfattade denna fartfyllda dag med några av programmets främsta resultat och genomslag i ett internationellt perspektiv. Över 100 vetenskapliga artiklar och 10 böcker är ett mått. Jonas Söderlund beskrev det som att programmet inte bara skapat en bred plattform för ledande internationell forskning inom kunskapsintegration och innovation, utan också lagt en bas för framtida forskningsledare.

Men före avslutningen lyfte konferensen frågan: Vad kan forskare och finansärer lära kring ledningen av stora forskningsprogram?

Detta tycks ofta förbli en tyst kunskap. För att göra denna kunskap mer explicit ledde Nicolette Lakemond ett panelsamtal på temat "Lära av att leda" med ledare från fyra stora forskningsprogram. Här utbytte Christian Berggren, professor i industriell organisation och Lars-Christer Hydén, professor i socialpsykologi, båda Linköpings universitet, erfarenheter med Susanne Iwarsson, professor i medicinsk vetenskap, Lunds universitet och Stein Tönnesson, professor vid Institutionen för freds- och Konfliktforskning, Uppsala universitet. Många minnesvärda ord, inte minst Lars-Christers råd: "Skapa en stark inre kultur, som är öppen och givmild. Det kräver gemensam disciplin och att alla arbetar för en gemensam sak. Det gäller att få alla att förstå att samarbete gynnar alla - medan intern konkurrens är ett hot." ●



Hans Andersson, Mattias Johansson, Karin Bredin & Cecilia Enberg

Christian
Berggren

Professor i industriell
organisation, Linköpings
universitet

Mail: christian.berggren@liu.se



Fredrik
Tell

Professor i företagsekonomi,
Uppsala universitet och gäst-
professor Linköpings universitet

Mail: fredrik.tell@fek.uu.se



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, *Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Per Svensson, *Chalmers*
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Lars Henriksson, *Alfa Laval*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Network Brains AB*
Terrence Brown, *KTH*
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Annika Olsson, *Dean, LTH*
Björn Härsmann, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhetsansvarig 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*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Jennie Björk, *KTH, doktor*
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*
Tomas Hellström, *LU, 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*
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*
Annika Olsson, *LTH, professor*

Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtné, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *BiLiU, 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
Kontorschef Göteborg: 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 tillförel 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 verksam i industrin.

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

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

