

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 4 December 2014

of Innovation and Technology

FÖRETAG OCH ANVÄNDARE I SYMBIOS

– konsten att skapa innovation i nära
samverkan med sina användare

av Carl Wadell



Företag och användare i symbios

– konsten att skapa innovation i nära samverkan med sina användare

Under de senaste decennierna har en rad framgångsrika företag gjort omfattande investeringar i arbetssätt för att öka samverkan med sina användare i innovationsarbetet. Användare kan vara en källa till nyskapande idéer och bidra till att räta ut frågetecken som uppstår i produktutvecklingen. Samtidigt ser vi hur användare i allt större utsträckning samverkar med varandra i utvecklingen av nya idéer. Vi ser hur företag och dess användare utvecklar ett ömsesidigt intresse i att kontinuerligt samverka kring vidareutvecklingen av produkter eller produktområden. Dessa symbiotiska relationer kan dock vara utmanande för företag då de har begränsade möjligheter att kontrollera och styra användare i innovationsarbetet. Med den här utvecklingen följer därför en fundamental fråga. Hur ska företag som är i symbios med sina användare arbeta för att lyckas i innovationsarbetet? En bransch där etablerade företag sedan länge skapat innovationer i nära samverkan med användare är den medicintekniska branschen och i min avhandling "Leveraging user relationships for innovation within sustained producer-user ecosystems" studerade jag denna samverkan. Avhandlingen försvarades den 3 oktober i år vid KTH i Stockholm. I den här artikeln beskriver jag några av mina resultat och diskuterar vad de kan betyda för företag som ser en innovationspotential i en närmare samverkan med sina användare.

av Carl Wadell

Innovation i den medicintekniska industrin

Den medicintekniska branschen karaktäriseras av ett fåtal stora företag som är specialiserade på ett eller flera kliniska områden. Utöver dessa företag finns det även ett stort antal små företag som försöker hitta nya eller kompletterande lösningar till de stora företagens erbjudanden. Det är inte ovanligt att dessa små företag är grundade av anställda i sjukvården. I den medicintekniska branschen finns en stark tradition av samverkan mellan etablerade företag och användare kring utvecklingen av nya produkter och ny teknik blir allt viktigare för att skapa en kostnadseffektiv vård. Det är relativt vanligt att företag stöttar användare som forskar på företagets produkter. Genom att studera hur medicintekniska företag samverkar med sina användare kan vi bättre förstå hur företag som är i symbios med sina användare kan stärka sin innovationsförmåga.

Samverkan med spetsanvändare som vill vara i centrum

I likhet med tidigare forskning visar mina resultat hur vissa användare sökte samverkan med etablerade företag för att utveckla nyskapande produkter. Dessa spetsanvändare bedrev ofta forskning och upplevde problem med existerande produkter före andra användare. De var även intresserade av nya teknologier och i vissa fall

var det användare som uppfann dessa teknologier. I andra fall var det företag som initierade utvecklingsprojekt där de bjöd in vissa spetsanvändare att delta. Resultaten visar hur dessa användare hade starka incitament att delta i innovationsarbetet då det gav dem möjligheten att skaffa sig en central position i den nya produktens ekosystem. Dessa användare var först med att använda och utvärdera den nya produkten och blev ofta opinionsledare för produkten. Det i sin tur gav dem bland annat möjligheter att få forskningsfinansiering. Från företagets perspektiv handlade det mycket om att monitorerna användargruppen och bygga relationer till de användare som skulle kunna vara med och driva utvecklingen av innovationer. I flera fall var det ett antal användare som samtidigt började intressera sig för en ny teknologi. Resultaten visar exempel på hur företag, genom att sammanföra dessa spetsanvändare och gemensamt diskutera hur de kan utveckla en produkt baserad på teknologin, lyckades lägga grunden för att utveckla en innovativ produkt.

Balansera stabilitet och förändring

När företag och användare utvecklar nära relationer måste företaget lära sig balansera stabilitet och förändring i marknaden. Det här sätts på sin spets då företag utvecklar nya produkter som kon-

kurrerar med företagets existerande produkter. Om information om den nya produkten läcker till marknaden vid fel tidpunkt finns det en risk för reducerad vilja att köpa företagets existerande produkter. Ett sätt att hantera denna situation är att engagera några få ledande användare som företaget byggt upp förtroendebaserade relationer till. På så sätt kan man få tillgång till användares kunskap och samtidigt minimera risken att information läcker till marknaden eller konkurrenter. Det är dock inte ovanligt att företaget och dess användare har olika åsikter om vad som ska göras i den här typen av samverkansprojekt. En viktig beståndsdel i att hantera dessa situationer är att ha anställda som är skickliga på att facilitera en dialog som sammanflätar företagets och användarnas intressen. Samtidigt kan det uppstå situationer där det är svårt för företaget att leda innovationsarbetet. Det kan till exempel uppstå situationer där företaget vill neka vissa användare (som även är kunder) att delta i samverkansprojekt. Ett sätt för företaget att hantera sådana situationer är att låta de användare som redan är engagerade i samarbetet att fatta den typen av beslut.

”*När företag och användare utvecklar nära relationer måste företaget lära sig balansera stabilitet och förändring i marknaden.*”

Användare i gränsöverskridande roller

Det är sedan länge känt att anställda som agerar i gränsöverskridande roller mellan det interna och det externa spelar viktiga roller i företags innovationsarbete. Det är inte ovanligt att anställda inom marknad eller produktledning ses som länken till företagets användare. Resultaten visar dock att anställdas egna erfarenheter som användare kan vara av avgörande betydelse för att föra in information om användares behov i organisationen. Det här visade sig tydligt i en av mina studier där företaget anställt ett antal läkare och sjuksköterskor som engagerades i innovationsarbetet. Dessa individer fick en central position i företagets upptagande, spridande och omsättning av information om användarens behov. Resultaten pekar på några kritiska aspekter att ta hänsyn till när företag anställer och integrerar användare. Utöver dessa individers erfarenheter som användare visade det sig även viktigt att ta hänsyn till deras nätverk till andra användare. Samtidigt visade det sig betydelsefullt att de anställda användarna var flexibla i sin roll gentemot sina kollegor. I vissa situationer var de tvungna att agera som användarrepresentanter, i andra situationer vidarebefordrade de kontakter till andra användare och i vissa situationer handlade det om att sprida generell information om företagets användare till kollegor. Det

visade sig även viktigt att de anställda användarna synliggjordes i organisationen och att anställda inom forskning och utveckling gavs möjlighet att interagera och samverka med dem.

Riv pyramiderna! Eller?

I litteraturen om innovationsledning förespråkas ofta platta organisationer. En av ledningens främsta uppgifter i en sådan organisation är att ge anställda verktyg och utrymme att interagera med användare och skapa nya idéer. Min forskning visar att det här är ett synsätt som bör ifrågasättas när företag och användare i allt större utsträckning samverkar kring utvecklingen av nya produkter. En anledning är att det uppstår informella hierarkier inom gruppen av användare. Högst upp i dessa hierarkier står de spetsanvändare som samverkat med företaget i utvecklingen av innovativa produkter eller som bedriver ledande forskning relaterad till företagets produkter. Företagsledning och ägare, som är högst upp i företagets hierarkier, har en viktig roll i att bygga relationer till dessa användare. En del i att etablera dessa relationer är ge dessa användare skäligen ersättning för sin intellektuella egendom. På så sätt skapas långsiktiga relationer och ett förtroende för företaget. En annan viktig del är att dessa relationer inte isoleras på toppen av "pyramiderna" utan att det finns ett öppet klimat där även anställda ges möjlighet att bygga relationer till dessa spetsanvändare. Sammanfattningsvis visar min forskning att det finns en stor innovationspotential i en nära samverkan mellan företag och dess användare, men pekar samtidigt på att de kan behövas nya roller, relationer och arbetssätt för att företag ska lyckas ta till vara på den potentialen. ●

Carl Wadell

**Teknologie doktor,
Integrerad Produkt-
utveckling, KTH,
Stockholm**



Carl Wadell bedriver forskning och utbildning kring användarcentrerad innovation på KTH och försvarade sin avhandlingen *Leveraging user relationships for innovation within sustained producer-user ecosystems* den 3 oktober 2014.

**Kontakt: +46 736 50 78 95
carl.wadell@gmail.com**

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*
Institutet för företagsledning vid
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *IFL vid Handelshögskolan i
Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Anders Karlström, *Chalmers*
Karin Markides, *Chalmers, rektor*
Stephan Mühler, *Sydsvenska Industri- och
Handelskammaren*
Joakim Nelson, *Sony Mobile*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*
Fredrik Vernersson, *Booz & Company*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Anders Axelsson, *LTH, rektor*
Björn Härman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm,
affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
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*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Thomas Magnusson, *LIU, docent*
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, *BLiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Pär Åhlström, *HHS, 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

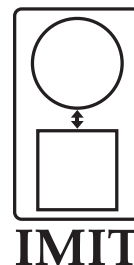
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. 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 Mats Magnusson (mats.magnusson@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



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