

EN ARTIKEL UR:

# MANAGEMENT

Nr 2 Juni 2014

*of Innovation and Technology*

## VAD DÖLJER SIG BAKOM MAGGROPSKÄNSLAN?

*av Peter Magnusson, Johan Netz och Erik Wästlund*



IMIT

# Vad döljer sig bakom maggropskänslan?

**Experter konstaterar ofta att de hellre går på sin intuition (maggropskänsla), istället för att använda olika formella kriterier när de utvärderar idéer. Aktuell forskning utförd av Peter Magnusson, Johan Netz och Erik Wästlund vid Centrum för tjänsteforskning på Karlstads universitet visar dock att experters intuitiva beslut till stor del kan förklaras av att de faktiskt undermedvetet använder sig av olika kriterier för att fatta sina intuitiva beslut.**

av Peter Magnusson, Johan Netz och Erik Wästlund

Screening av nya produkt-/tjänsteidéer är en viktig del i en organisations innovationsprocess. Förenklat kan det sägas att det finns två principer för att göra detta; antingen används formella kriterier eller också förlitar sig organisationen på experter som gör en holistisk bedömning baserad på sin erfarenhet. Det sistnämnda brukar också kallas för intuitiva expertbeslut.

I en nyligen publicerad artikel i forskningsjournalen *Technovation*<sup>1</sup> redogör forskarna Magnusson, Netz och Wästlund för en studie där de undersökt huruvida intuitiva beslut faktiskt också kan förklaras genom traditionella kriterier. I studien fick en expertgrupp på Telia Mobile individuellt utvärdera 83 idéer till nya mobila tjänster som hade lämnats in till en webbportal. Utvärderingen gjordes i två omgångar på två olika sätt.

I den första omgången fick experterna göra holistiska bedömningar för respektive idé. Detta innebar att de inte gavs några instruktioner om vilka kriterier de skulle använda. Istället fick de bedöma idéerna utifrån två olika scenarier, ett mer banbrytande innovativt och ett med fokus på snabb lönsamhet. I det första scenariot skulle experterna premiera idéer som stack ut och gjorde att företaget kännetecknades av att vara innovativt. Fokus skulle alltså inte vara kortsiktig lönsamhet utan att skapa attityd. I det andra scenariot skulle idéer som företaget snabbt kunde tjäna pengar på premieras. Innovativitet var alltså inte så viktigt, utan istället var det viktigt att idén var lätt att implementera och snabbt få ut på marknaden. Fokus var alltså på kortsiktig lönsamhet.

I samband med bedömningarna fick en av experterna också tänka högt under sin utvärdering. Syftet med detta var att forskarna skulle få en djupare insikt i hur utvärderingsprocessen såg ut, samt vilka kriterier som togs i beaktande.

I den andra omgången fick experterna utvärdera samma idéer igen men denna gång genom att använda tre etablerade kriterier, nämligen idéernas: (1) *originalitet*, (2) *värde för användaren* och (3) *enkelhet att realisera*.

## RESULTAT Idéindex

En regressionsanalys genomfördes där man undersökte i vilken utsträckning experternas båda holistiska (intuitiva) värderingar kunde förklaras av hur de värderade idéerna utifrån de tre fastställda kriterierna. Det visade sig att drygt 50% av deras holistiska utvärderingar kunde förklaras av de tre variablerna. På detta sätt kunde forskarna skapa två idé-index, ett radikalt och ett inkrementellt. Dessa index kan sedan användas för att rangordna idéer som har utvärderats med de tre kriterierna med hänsyn tagen till vilken typ av innovation man eftersträvar.

## Utvärderingsprocessen

Genom att analysera inspelningarna av expertens "tänka högt" utvärdering så kunde forskarna delvis förstå hur denne tänkte och resonerade vid sina utvärderingar. Ytterligare minst två kriterier, förutom de tre som användes i studien, användes vid expertens utvärdering nämligen: "strategic fit" (hur väl idén passade in i den nuvarande verksamheten) samt "potentiell

lönsamhet". Det är tveksamt om dessa kriterier egentligen bör användas så tidigt som i screening-processen, men det är antagligen svårt att inte beakta huruvida idéerna passar in i nuvarande affärsmodeller och i vilken utsträckning de kan generera intäkter alternativt sänka kostnaderna. Dessa två kriterier kan dock ses som hämmande om man söker efter att förnya sig.

Utöver kriterierna så fick forskarna även insyn i och förståelse för hur processerna som experten använde sig av ser ut. För att bilda sig en uppfattning om en idées potential så skapade experten ofta ad-hoc ett litet miniscenario där han tänkte sig in i en tänkt tillämpning av idén. Detta skulle också kunna vara ett sätt att mer direkt instruera utvärderare att använda sig av för att på så sätt få till bättre utvärderingar.

Ytterligare sex faktorer identifierades som påverkade utvärderingen. Dessa kom att benämnas påverkare (affectors). I artikeln benämns dessa: trend, simplicity, legitimacy, cluster, existence, och timing. Dessa påverkade på ett eller annat sätt expertens bedömning antingen positivt eller negativt. Om experten till exempel noterade att en idé var en del i en pågående trend så kunde detta påverka originalitetsbedömningen negativt, medan det samtidigt hade en riskminimerande effekt, d.v.s. användarvärde och lönsamhet värderades därmed högre. På samma sätt gavs indikationer på att de fem övriga påverkarna influerade bedömningen antingen positivt eller negativt.

## PRAKTISKA IMPLIKATIONER

Studien visar hur kriteriebedömningar till viss del skulle kunna ersätta

expertbedömningar. Ett problem med kriteriebedömningar är att bestämma om och hur kriterierna skall viktas om man önskar en rangordning av ett antal idéer. De idé-index som konstruerades i studien tog tillvara på experternas känsla för hur olika kriterier bör viktas om man söker efter inkrementella alternativt radikala idéer.

De fem kriterier som identifierats i studien är antagligen tillämpbara även i andra områden än mobila tjänster. Däremot kan viktningen troligtvis skilja sig åt mellan olika branscher. Metoden som användes i studien skulle dock kunna användas för att ta fram skräddarsydda idé-index för en viss bransch eller organisation. Detta gör det också möjligt att distribuera idéscreeningen på ett företag så att olika personer utvärderar utifrån olika kriterier och att en rangordning av idéerna åstadkoms genom att tillämpa framtagna index.

Slutsatser kan även dras från expertens användning av miniscenarier för att levandegöra idéerna. En insikt är att det antagligen skulle kunna gå att förbättra kvaliteten på idéhanteringsprocessen genom att uppmana idégivare att exemplifiera sina idéer med en möjlig tillämpning, som illustrerar såväl hur idén skulle fungera i praktiken samt hur den skulle skapa nytta för användaren. Detta torde vara extra viktigt för tjänsteidéer eftersom tjänster är processer som annars kan vara svåra att förstå.

#### PÅGÅENDE FORSKNING

Forskargruppen har i en pilotstudie kunnat konstatera att de fem nämnda kriterierna påverkar hur experter bedömer idéer. I en större studie på Volvo under våren 2014 kommer således de två "nya" kriterierna att ingå. Därtill läggs även ett psykologiskt

perspektiv till i forskningen, så förutom att ge svar på hur en idé väljs ut rent praktiskt hoppas forskarna även kunna fastställa om, och i så fall hur, utvärderarens personlighet påverkar urvalet. Kanske vissa personlighetstyper är mer lämpade att plocka ut radikala idéer och andra bättre på att identifiera inkrementella dito. Detta och flera andra frågor hoppas forskarna inom kort få svar på. ●

*<sup>1</sup> Magnusson, P.R., Wästlund, E. & Netz, J. (In press). Exploring holistic intuitive idea screening in the light of formal criteria. *Technovation*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.03.003>*

Peter Magnusson



Docent i företagsekonomi,  
Centrum för tjänsteforskning (CTF)  
vid Karlstads universitet

Kontakt: [peter.magnusson@kau.se](mailto:peter.magnusson@kau.se)

Peter forskar på innovationsstyrning i de tidiga stegen i innovationsprocessen såsom idé-generering och idéutvärdering. I synnerhet har han fokuserat på användares och kunders bidrag till nya innovationer.

Johan Netz



Doktorand, Centrum för  
tjänsteforskning (CTF)  
vid Karlstads universitet

Kontakt: [johan.netz@kau.se](mailto:johan.netz@kau.se)

Johan forskar kring bedömning och urval av innovationsidéer i de tidiga faserna av innovationsprocessen. Fokus ligger på att studera skillnader mellan kriterieurval och mer holistiska/inaktiva urval, samt hur utvärderarnas bakgrund påverkar besluten. kunskap, nya organisationsformer och innovationsprocesser.

Erik Wästlund



Doktor i psykologi, Centrum  
för tjänsteforskning (CTF)  
vid Karlstads universitet

Kontakt: [erik.wastlund@kau.se](mailto:erik.wastlund@kau.se)

Eriks forskning handlar framförallt om bedömningar och beslutsfattande kopplade till innovationer. Han forskar även kring konsumentdriven förpackningsutveckling.

# 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](http://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 Müchler, *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 Hårsman, *KTH, professor*  
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*  
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*  
Mats Magnusson, *IMIT, föreståndare*  
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*  
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

### Revisorer:

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

## IMIT-FELLOWS

### Aktiva

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Ola Bergström, *GU, professor*  
Tomas Blomquist, *UmU, professor*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Erik Bohlin, *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*  
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 Richtnér, *HHS, docent*  
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*

Martin Sköld, *HHS, docent*  
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](http://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 Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

### Föreståndare:

Mats Magnusson

### Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist  
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson  
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

### Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

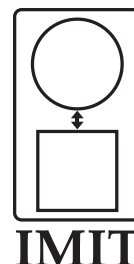
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. 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](mailto: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](http://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](http://WWW.IMIT.SE)