

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
Sektionen för marknadsföring och strategi, samt
Sektionen för företagande och ledning
Höstterminen 2007
Examensuppsats inom huvudinriktningarna 1100 och 2100:

NÄTVERK och ÖPPEN INNOVATION

– En analys av innovation i samarbete över företagsgränser

Författare

Cecilia Bratt (19439) & Petter Segelman Lindqvist (19080)

Abstract

The purpose of this thesis is to analyze and identify a selected number of key factors crucial in successfully implementing open innovation processes. More precisely, it looks at how value is maximized using open innovation efforts. The scientific approach taken is based largely on the network perspective, which puts relations to other companies in focus. An extended view of the resource based view (RBV), different from the traditional one by taking also external resources into account, is in addition central to understanding the use of external resources to create internal value. The two main research questions strive to look at how the company locates relevant partners and what the relations that are established with these partners should look like to get the most of open innovation.

The empirical part of the research is based on a case study of a technologically intensive consumer goods company, operating in a high velocity market. Furthermore, the case company is considered highly innovative and expresses the desire to implement the ideas of open innovation, making it suitable for this kind of research.

Main conclusions include that companies should aim at mapping their surroundings in order to better understand its place in its network, thereby making it possible to optimize the network position; and actively work to maintain a relationship portfolio containing a suitable balance between deep and weak as well as informal and formal ties to external parties. Moreover, the company may need to transcend some common and prevalent fundamental conceptions among its employees to be able to successfully implement open innovation processes. This thesis furthermore calls for the use of a model to measure the value of relations and cooperation. Also, a new type of competency becomes important in the highly innovative company, that is to be proficient in understanding, locating and working with the right partners and identifying the right external resources instead of only strengthen internal innovation resources.

The thesis is written in Swedish.

Vi vill rikta ett tack till våra handledare Hans Kjellberg och Anders Richtnér på Handelshögskolan i Stockholm för värdefull handledning och konsultation under skrivandets gång. Tack även till de anställda inom fallstudieföretaget som delat med sig av sin tid och sin kunskap för att diskutera och utbyta idéer om verksamheten, utan vilkas hjälp uppsatsen inte kunnat förverkligas.

Examinatorer: Professor Björn Axelsson, samt Ekonomie Dr. Martin Sköld
Handledare: Hans Kjellberg (Marknadsföring & strategi) samt Anders Richtnér (Företagande & ledning)
Opponent: Jessica Bederoff och Yifang Zang
Framläggning: 24 januari 2008 kl. 9.15 – 11.00 i sal C512

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	2
1.2	Problemområde.....	5
1.3	Syfte.....	5
1.4	Avgränsningar.....	6
1.5	Förväntat kunskapsbidrag.....	6
1.6	Uppsatsens disposition.....	7
2.	Metod.....	8
2.1	Studiens design och val av metod.....	8
2.2	Abduktiv ansats.....	9
2.3	Val av företag.....	9
2.4	Datainsamling - intervjuer.....	10
2.5	Studiens tillförlitlighet och kvalitet.....	11
2.5.1	Reliabilitet.....	11
2.5.2	Inre validitet.....	12
2.5.3	Yttre validitet.....	13
3.	Teoretiskt ramverk.....	14
3.1	Nätverksperspektivet.....	14
3.1.1	Nätverk och teknisk utveckling.....	15
3.1.2	Nätverksperspektivet kontra prevalent teorier.....	16
3.1.3	Nätverksrelationers substans.....	18
3.2	Mer om relationers substans.....	19
3.3	Resursbaserade perspektivet.....	21
3.4	Relationers avkastning.....	22
3.5	Teoretisk modell.....	24
4.	Empiri.....	26
4.1	Introduktion till fallföretaget.....	26
4.1.1	Innovations- och utvecklingsarbete i fallföretaget.....	26
4.1.2	Fallföretagets omvärld.....	28
4.2	Samarbetspartners och relationer.....	29
4.2.1	Identifiering av samarbetspartners.....	29
4.2.2	Fallföretagets inställning till samarbeten.....	30
4.3	Samarbetet med Alfa.....	33
4.3.1	Relationen med Alfa utvecklas.....	34
4.3.2	Potentiella problem.....	36
4.4	Samarbetet med Beta.....	37
4.5	Nya möjligheter.....	39
5.	Analys.....	41
5.1	Nätverkskartläggning – identifiering av samarbetspartners.....	41
5.2	Relationerna till externa parter.....	44
5.2.1	Informella och formella relationer.....	45
5.2.2	Djupa och svaga band.....	48
5.2.3	Balans.....	50
5.3	Myter hos fallföretaget.....	51
5.3.1	Myten om handling.....	51

5.3.2 Myten om organisationers oberoende och myten om det kompletta företaget	52
5.4 Ett verktyg för att analysera relationers avkastning.....	53
5.4.1 Avkastningsmaximeringsfaktorer.....	53
6. Slutsatser.....	57
6.1 Nätverkskartläggning	57
6.2 Relationerna till externa parter	57
6.3 Övriga slutsatser	58
6.4 Förslag till framtida studier av området	59
7. Referenser.....	61

Not till läsaren:

Den fallstudie som ligger till grund för denna uppsats har genererat information som det företag på vilket studien bedrivits klassar som intern, och i vissa fall som konfidentiell; och som skulle kunna skada det berörda företaget ur konkurrenshänseende. I denna publicerade version av uppsatsen har därför företagsnamnet, samt information som kan göra det möjligt att identifiera detsamma, tagits bort. För att tillmötesgå företagets krav på sekretess har även respondenternas namn, samt övriga företagsnamn, hållits hemliga och i förekommande fall ersatts med pseudonymer.

1. Inledning

Låt oss inleda med att konstatera tre korta fakta. För det första: världen är i konstant förändring. För det andra: innovation och utveckling som en anpassning till den förändrade omvärlden är nyckeln till många företags överlevnad och affärsmässiga framgång. För det tredje: innovation är en komplicerad och svårbemästrad process som ofta tar relativt stora resurser i anspråk och kan ge ett oberäkneligt och inte sällan fruktlöst resultat. Denna uppsats tar avstamp i dessa påståenden, med tyngdpunkt på att bemästrandet av innovations- och utvecklingsverksamheten är av vital betydelse för att skapa konkurrensfördelar och kunna generera erbjudanden som vinner gehör hos kunder och konsumenter. Enligt en rapport från Bain & Co. (Rigby et al. 2005) anser exempelvis 86 procent av tillfrågade företagsledare att innovation i längden är viktigare än kostnadsnedskärningar för sitt företags framtida överlevnad.

I en värld där kunskap är vitt spridd och där specialisering bland företag är en tilltagande trend blir det allt svårare att förlita sig på att företagets interna FoU-funktioner kan generera tillräckligt med kommersialiserbara produkter och tjänster. Det blir därför nödvändigt att i allt högre grad vända sig utanför företagets gränser för att hitta externa källor till innovation som kan driva den egna tillväxten (se exempelvis Karlsson, 2003; Chesbrough, 2003 och Strategic Direction, 2007). Som exempel kan nämnas att andelen företagsledare som prioriterar s.k. kollaborativ innovation¹ ökat från 26 till 53 procent de senaste två åren enligt Bain & Co:s undersökning (Rigby et al. 2005 och 2007).

I USA talas det om ett paradigmskifte (beskrivet exempelvis av Henry Chesbrough, vid Haas School of Business; University of California, Berkeley samt Harvard Business School); där utvecklingen, som studerats främst inom storföretag, gått från ”stängd innovation” till ”öppen innovation” under slutet av nittonhundratalet. Det tidigare förhärskande synsättet var att innovation var en stängd och isolerad process som bäst

¹ Begreppen ”Collaborative Innovation” och ”Open-market Innovation” är de begrepp som används av Bain & Co, och har i princip samma innebörd som begreppet ”öppen innovation” som kommer att vara centralt i denna uppsats.

genomfördes helt och hållet inom företagets väggar, med interna resurser och internt genererade idéer som grund, med så lite insyn från omvärlden som möjligt. Konkurrensfördelar skapades genom att på egen hand utveckla, tillverka och marknadsföra banbrytande innovationer och ta dem till marknaden före konkurrenterna – och en viktig framgångsfaktor var därmed betydande FoU-investeringar och stora FoU-avdelningar där all kunskap och alla resurser hölls internt.

Öppen innovation, å andra sidan, tar en motsatt ansats och strävar istället – som namnet antyder – efter att ha en hög grad av extern integration i innovationsprocessen. En grundläggande tankegång inom paradigmen är att all kunskap inte rimligtvis kan finnas internt och att det rent ut sagt vore dumt att inte försöka utnyttja allt det kunnande som är spritt utanför företagets väggar i så hög grad som möjligt (Chesbrough, 2003). Chesbrough beskriver kärnfullt öppen innovation som:

“...the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology. Open innovation processes combine internal and external ideas into architectures and systems. [...] utilizes both external and internal ideas to create value, while defining internal mechanisms to claim some portion of that value.”

(2006, s. 2)

Detta innebär alltså en kraftigt ökad öppenhet mot omvärlden, och ett aktivt kunskapsutbyte med externa parter som ett komplement till internt genererade idéer. Förutom kunskap, som är centralt i ovanstående citat, finns förstås andra typer av resurser utanför företagets väggar som ett utbyte med externa parter kan ge tillgång till, exempelvis i form av kapital och materiella tillgångar. Att vända sig utanför det egna företagets gränser gör ju också att det blir möjligt att hålla den egna tillgångsmassan och det totala kapitalet på en acceptabel nivå, eftersom det blir möjligt att kapitalisera på externa tillgångar som inte belastar den egna balansräkningen för att skapa den egna, interna, avkastningen. Uppsatsen tar avstånd i just detta – att innovationsprocesser kan effektiviseras och resultatet av dem förbättras, om företaget kan inkorporera externa resurser och idéer i sin egen innovationsverksamhet.

1.1 Bakgrund

Öppen innovation anses av många vara ett vedertaget verktyg inom näringslivet (Strategic Direction, 2007), men hur mycket och hur väl det införlivats och används hos företag varierar kraftigt. Exempelvis tycks begreppet vara mer känt i USA än i exempelvis

Sverige. Samarbeten med innovation som mål förekommer exempelvis oftare i Nordamerika än i Europa (Rigby et al., 2007). Ett framgångsrikt exempel på ett företag som arbetar med att införliva denna ”nya” paradig i stor utsträckning är Procter & Gamble (P&G), som i år har nått sitt uppsatta mål att 50 procent av företagets innovationer skall genereras delvis externt (se exempelvis Huston och Sakkab, 2007), en kraftig ökning från år 2000 då andelen var 15 procent. Parallellt med denna utveckling märks att FoU-produktiviteten ökat med 60 procent. P&G säger till och med att de gått från att ha haft en traditionell *Research and Development*-modell till en *Connect and Develop*-modell; ett namnskifte som väl beskriver att tyngdpunkten ligger på att skapa kopplingar till och koordinera extern kunskap och andra resurser för att skapa intern tillväxt (ibid.). P&G är dock ett unikt exempel, eftersom de kommit ovanligt långt i sitt arbete med öppen innovation och närmast tjänar som ett ideal och benchmark för andra. I Sverige är öppen innovation långt ifrån ett etablerat begrepp i samma utsträckning som i USA, men mycket talar för att paradigmen vinner större och större gehör även här, se exempelvis (Hautamäki, 2006 och Vedin, 2006).

Inte minst hos det fallstudieföretag som utgör denna uppsats primära empiriska grund märks en tydlig strävan i denna riktning. Företaget har enligt dess Innovation Manager (Bergqvist, intervju, 2007-05-15) en uttalad ambition att verka i enighet med paradigmen, och i betydligt högre grad än vad som är fallet idag införliva den i sin egen verksamhet.

Öppen innovation är, som framgått av texten, ett centralt begrepp i denna uppsats. Vi intresserar oss främst för hur man kan maximera avkastningen i öppna innovationsprocesser genom att undersöka hur företag i fråga väljer samarbetspartners samt hur dessa relationer ser ut.

Det analytiska perspektiv som läggs an bygger till stora delar på nätverksperspektivet (för ett utvecklat resonemang, se avsnitt 3.1), vari företag ses som enheter i – och delar av – ett omgivande komplext nätverk bestående av externa parter av skilda slag. Företagen engagerar sig här ständigt i interaktioner av skiftande slag med omgivande aktörer såsom kunder, leverantörer och samarbetspartners. Det faktum att företagen existerar i en värld av ständigt pågående interaktion med externa parter innebär att företagens relationer med dessa omgivande aktörer får en central betydelse, och att företaget inte kan agera oberoende av dessa.

Utvecklingen mot fler strategiska allianser och ökade samarbeten mellan företag (se exempelvis Karlsson, 2003) – och inte minst trenden mot en öppnare innovationsprocess

(se exempelvis Chesbrough, 2003) – är tecken på att företagen själva i högre grad inser betydelsen av relationer och vikten av att utveckla samarbeten och kontakter med omvärlden. Utan relationer till omvärlden – framför allt förstås till kunder, men också till samarbetspartners, leverantörer och konkurrenter – kan ju tillgångarna inte omsättas till resultat. För att kunna erbjuda slutkunden en holistisk och kommersiellt gångbar lösning krävs i många fall helt sonika en hög grad av samarbeten mellan aktörer. Resultatet blir att ett företags förmåga att lyckas på marknaden till stor del kommer att avgöras av vilka externa relationer det har, och hur dessa utnyttjas i strävan att skapa en lösning som marknaden uppskattar.

Externa relationer kan således hävdas vara både ett faktum och en oundgänglig aspekt i många delar av ett företags verksamhet. Områden där detta har en särskilt stark betydelse är resurskrävande delar av verksamheten där ett enskilt företag kan ha svårt att internt samla de tillgångar och medel och den kunskap som krävs för att man ska kunna nå bra resultat – och där ett samspel mellan olika aktörer som besitter olika kunskap och tillgångar därför blir avgörande för att ett lyckat resultat ska uppnås (se exempelvis Hellman i Håkansson et al., 1993). Ett exempel på detta är innovationsintensiva delar av verksamheten, där kombinationer av specifik och djup kunskap inom flera smala områden ofta krävs.

Med detta resonemang som bakgrund blir det logiskt att också synen på hur ett företag bör agera för att lyckas i sina innovationsprocesser förändras – och att nya krav ställs på företagsledningarna. Om fokus tidigare har varit att ha så stora resurser i form av teknisk utrustning och kunskap som möjligt *internt* så bör tyngdpunkten, som tidigare nämnts, nu flyttas till att istället ha förmågan att *koordinera extern* kunskap och externa resurser och skapa relationer med viktiga omgivande enheter för att kapitalisera på deras tillgångar. Detta borde i så fall göras genom att, i första hand, inse att företaget är en aktör i ett nätverk (vi återkommer till detta i avsnitt 3.1); och i andra hand genom att utnyttja och utveckla sin position och sina relationer på bästa sätt för att få bästa möjliga interna avkastning. Eftersom syftet med relationsbyggande är just att komma åt viktiga resurser kommer uppsatsen också att beröra det resursbaserade synsättet (RBV), där resurser utgör huvudobjektet.

Att kunna kapitalisera på andras resurser är en förmåga som företag har allt att vinna på. Kanske är det dessutom det enda sättet att upprätthålla en hög nivå i innovationsverksamheten, eftersom det är orimligt att tro att man ”själv är bäst på allt”. Denna uppsats har som utgångspunkt att detta är en kraftfull taktik med stor potential,

och att förmågan att hantera detta kan ha mycket stor inverkan på ett företags konkurrenskraft.

1.2 Problemområde

Öppen innovation är ett forskningsfält som vilar på en relativt tunn akademisk grund; i den mening att den akademiska forskningen som ligger bakom paradigmen inte är omfattande och dessutom bara har bedrivits sedan början av 2000-talet. Äldre och mera vedertagen forskning används inte som fundament för det nya paradigmet i någon större utsträckning, och det är ett förhållandevis litet antal forskare som är engagerade. Den tillgängliga litteraturen om öppen innovation är dessutom förvånansvärt knapphändig både vad gäller hur ett konkret värde skall kunna extraheras från processen – det vill säga hur avkastningen kan maximeras – och hur den kan implementeras i praktiken. Det kan dessutom tänkas råda viss tveksamhet kring begreppet ”avkastning”, vad det egentligen är och hur den kan mätas.

Detta, tillsammans med innovationsprocessers allmänna komplexitet (vare sig de är stängda eller öppna), leder till att näringslivet har svårt att applicera teorin på de egna organisationerna och utnyttja potentialen fullt ut (se exempelvis Hautamäki, 2006 och Vedin, 2006). Fallstudieföretaget i denna uppsats upplever i grunden samma problematik och har svårigheter att inkorporera paradigmen i den egna organisationen.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att, med utgångspunkt i de valda teorierna och med fallstudieföretaget som empiriskt ankare, **utvärdera hur avkastningen från öppen innovation kan maximeras**. Vi fokuserar analysen kring två huvudområden: (1) vilka aktörer i det omgivande nätverket som väljs ut för samarbete, och på (2) hur relationerna till dessa bör utformas för att ge bäst resultat. Därutöver berör vi i viss mån hur prevalenta uppfattningar inom organisationen kan inverka på införlivandet av en öppnare innovationsprocess.

De huvudsakliga frågeställningarna blir således:

- Hur identifieras rätt aktörer (dvs. vilka ska ingå i ”portföljen” av samarbetspartners)?, och
- Hur bör relationerna till dessa se ut (dvs. vilken ”portfölj” av relationstyper är mest fördelaktig?)

1.4 Avgränsningar

Öppen Innovation är ett fenomen som kan studeras utifrån en rad olika perspektiv; intraorganisatoriskt eller interorganisatoriskt, på en regional eller global nivå; på stora eller små företag. Denna uppsats lägger sin fokus på betydelsen av nätverk och yttre förhållanden i arbetet med öppen innovation. Fokus är därmed externt, och hur företaget organiseras internt för att maximera avkastningen av öppen innovation berörs i begränsad omfattning – även om detta är en mycket viktig aspekt. Vi har vidare inte gjort några geografiska avgränsningar, då fallföretaget i fråga har en verksamhet som spänner över flera kontinenter.

Generellt gäller naturligtvis att det finns en uppsjö av faktorer som är av fundamental natur för att öppen innovation skall fungera tillfredsställande, men alla kan av naturliga skäl inte behandlas här.

Det skall nämnas att den empiriska undersökningen har fokuserat på de delar av verksamheten som redan idag rör innovation, och då i synnerhet innovation i samarbete med externa parter. Det dagliga arbetet med leverantörer och övriga samarbetspartners som inte är knutet till innovationsarbetet har således inte studerats. Detta bör särskilt framhållas eftersom det troligtvis är så att de delar av företaget varifrån det empiriska underlaget inhämtats har kommit betydligt längre i arbetet med att införa öppen innovation än vad som är fallet i företaget i övrigt. Mycket viktigt är också att nämna att den analys som presenteras i uppsatsen ger en begränsad bild av företaget och dess nätverk. Bara utvalda delar av företaget, dess samarbetspartners och de skeenden behandlas och beskrivs. Uppsatsen ämnar därmed inte ge en fullständig bild av företaget och det nätverk det verkar i, utan bara belysa de delar som bedömts vara relevanta i detta specifika fall.

Diskussionen rörande relationers avkastning förs i generella termer och har inte för avsikt att vara en finansiell studie eller att analysera det faktiska resultatet i monetära termer. Begreppet används snarare för att porträttera hur företaget bör reflektera över rådande arbetssätt och hur avkastningen – på en principiell nivå – skulle kunna förbättras.

1.5 Förväntat kunskapsbidrag

Uppsatsen knyter samman en framväxande paradigm – öppen innovation – med de etablerade akademiska tankesystemen *nätverksperspektivet* och det *resursbaserade synsättet*.

Den analys som därefter görs bör därmed skänka paradigmet en mer gedigen akademisk grund och addera till den akademiska diskussionen kring paradigmet.

För att det resursbaserade synsättet (i grunden baserat på resonemanget hos Penrose, 1959) skall vara applicerbart i det här fallet byggs det ut till att omfatta hur avkastning kan genereras också på *externa* resurser, vilket ju är en knäckfråga i öppen innovation. När dessa tankegångar kombineras i analysen bör ett intressant kunskapsbidrag kunna lämnas eftersom detta vanligtvis inte diskuteras i sammanhang som rör det resursbaserade synsättet.

Inte minst bör uppsatsen lämna ett bidrag – i form av praktisk vägledning, exempel och teori – till företag som strävar efter att förstå och i ett senare skede införliva öppen innovationsparadigmen i sin egen verksamhet och få så stor ekonomisk utväxling som möjligt. Det som beskrivs i denna uppsats är förvisso delvis baserat på och exemplifierat med en studie av ett specifikt företag, men det finns skäl att anta att teorierna och slutsatserna är applicerbara också på andra företag eftersom de scenarier som beskrivs har vissa drag av allmängiltighet.

1.6 Uppsatsens disposition

Uppsatsen inleds i nästkommande avsnitt med en beskrivning av den metod som valts för att nå upp till det syfte som beskrivits ovan. Avsnittet innehåller också en diskussion kring studiens tillförlitlighet, validitet och reliabilitet. Därefter, i avsnitt tre, presenteras den bakomliggande teorin och den akademiska litteratur som kopplas samman för att bilda det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen. Avsnitt fyra, i sin tur, beskriver den data som fallstudien genererat, tillsammans med en översiktlig beskrivning av fallstudieföretaget som sådant.

Det efterföljande avsnittet består av en analys där det teoretiska ramverket appliceras på empirin för att besvara de frågor som uppsatsen ämnar utreda. Efter det följer ett avslutande avsnitt med en diskussion av slutsatserna och deras implikationer, samt en redogörelse för uppsatsens bidrag till aktuell forskning på området. Det avslutande avsnittet föreslår även framtida studier och fortsatt forskning inom ämnet.

2. Metod

2.1 Studiens design och val av metod

Merriam (1994) hävdar att ett antal faktorer bör tas i beaktande när valet av undersökningsmetod och en studies grundläggande design görs. Däribland märks typen av frågeställning, vilken grad av kontroll utredaren har över de undersökta variablerna samt vilket resultat man tänker sig. I detta fall arbetar vi med en relativt öppen frågeställning där vi frågar oss ”varför” och ”hur”; har liten kontroll över fenomenet (och kan således svårigen ha en experimentell uppläggning); och ämnar nå ett resultat i form av en holistisk (i så stor utsträckning som möjligt) och heuristisk beskrivning av ett nutida fenomen. Dessutom antogs på ett tidigt skede att den data som empirin skulle generera var av mångskiftande karaktär. Därmed ter sig en fallstudie som bästa utgångspunkt – och det är också den metod som valts i detta fall.

Det empiriska underlaget i studien har insamlats med en kvalitativ metod, vilken framhålls av Holme och Solvang (1997) som den bäst lämpade då undersökarna vill gå in på djupet och skapa en ökad förståelse för de företeelser som studeras och också beskriva helheten av det sammanhang som det undersökta fenomenet inryms i. Dessutom är det så att de svar och de resultat som eftersträvas i detta fall är av kvalitativ, snarare än kvantitativ, natur. En kvantitativ ansats anses å sin sida lämpa sig bäst i studier där exakta mätningar kan göras, vilket inte kan sägas vara fallet här. Snarare är målsättningen att tolka och beskriva ett givet fenomen utan att kvantifierbar data finns att tillgå – vilket pekar på att en kvalitativ studie är att föredra. Studien kommer dessutom, till stora delar, att utgå från studiesubjektens perspektiv – vilket öppnar för en friare tolkning av det studerade fenomenet. Fördelen med detta är att analysen kan bli djupare och mer mångfacetterad, vilket dock kan ske på bekostnad av tillförlitligheten i resultatmätningen (Alvesson och Sköldberg, 1994). Vi återkommer till detta i avsnitt 2.5.

En kvalitativ grundansats har alltså valts i denna studie. Nästa steg blir att bestämma huruvida enskilda eller multipla studieobjekt skall användas i studien, något som kan ha stor inverkan på resultatens generaliserbarhet (Yin, 2003). I detta fall har författarna valt att utföra en fallstudie av ett enskilt företag (dock med multipla studiesubjekt i form av intervjuade anställda på företaget) där fokus lagts på två specifika case. Valet att bara ha ett fallstudieföretag motiveras, trots att generaliserbarheten riskerar sjunka jämfört med om fler objekt valts, först och främst med argumentet att djup i detta

fall prioriterats före bredd. Det har ansetts vitalt för analysen att kunna studera ett fall (i detta fall ett företag) mycket ingående och få en djupare förståelse av detsamma snarare än flera fall mera översiktligt. Detta bottnar både i fenomenets komplexitet, och i det faktum att tidsramarna tillsammans med uppsatsens omfattning av tio poäng i detta fall begränsat möjligheterna till flera fallstudier av tillräckligt djup karaktär.

2.2 Abduktiv ansats

Uppsatsen tar det inte helt ovanliga greppet att kombinera induktion och deduktion – då ingen av dessa ansatser enskild är helt lämplig för att uppfylla syftet. Detta innebär en abduktiv ansats, som sammanför bevisföringens och upptäckarens väg (Alvesson och Sköldberg, 1994). Empirin kommer att samlas in med de valda teorierna som ramverk och bakgrund, vilket påminner om en deduktiv ansats, men samtidigt har den insamlade empirin fått påverka valet av litteratur och teori – vilket påminner om en induktiv dito. Ansatsen bygger, mer konkret, i korta drag på en inledande observation av verkligheten, vilket fått utgöra grunden för formuleringen av frågeställningen och urvalet av de teorier som valts för att analysera fenomenet. I takt med att de empiriska undersökningarna fortskridit (i detta fall i form av intervjuer hos fallstudieföretaget) har vi sedan vidareutvecklat frågeställningen och justerat och förfinat den teoretiska referensramen – och därmed växelvis pendlat mellan induktion och deduktion.

2.3 Val av företag

Med hänsyn till uppsatsens syfte och forskningsområde har ett företag som verkar i en innovationsintensiv bransch valts ut som huvudobjekt för fallstudien. En rad faktorer ansågs av författarna kritiska vid val av företag. Dessa var:

- Företaget bör verka på en teknikintensiv marknad med snabba produktcykler och där innovation är centralt
- Företaget bör ha en ambition att verka i enighet med öppen innovationsparadigmen
- Företaget bör arbeta med *high velocity*-produkter eftersom detta ofta leder till ett behov av ständig produktutveckling
- Företaget bör vara ”stort” (d.v.s. ha en omsättning i paritet med de företag som hittills utgjort den huvudsakliga grunden för redan existerande forskning kring öppen innovation) för att teorier om öppen innovation skall vara applicerbara.

Det valda företaget uppfyller dessa faktorer fullt ut. Det har dessutom ett stort antal affärsrelationer med externa parter, som på olika sätt bidrar med exempelvis applikationer och delar till slutprodukten; vilket gör företaget väl lämpat för en studie av denna typ.

Det faktum att företaget dessutom har en uttalad ambition att gå mot en ”öppnare” innovation med en mer omfattande användning och integrering av externa innovationskällor gör det valda företaget än mer lämpat för denna studie. Vidare har företaget Norden som bas för stora delar av sin innovationsverksamhet, vilket har gett författarna en rent geografisk möjlighet att bedriva intervjuer och studier på plats. Noteras bör också att företaget ständigt möter snabbt skiftande krav från kunder och konsumenter, och som en följd av detta snabbt måste anpassa sina produkter. Detta gör att innovation och produktutveckling har mycket stor betydelse och därmed hög prioritet.

Det skall också nämnas att företaget i fråga arbetar aktivt med just de frågeställningar som tas upp i denna uppsats, och därför såg denna fallstudie som en hjälp i det egna arbetet med att utveckla innovationsverksamheten. Detta ledde till att författarna bemöttes med stor öppenhet, fick stor tillgång till information (även konfidentiell sådan) och intervjuer med personer på för frågeställningen värdefulla positioner.

Som tidigare nämnts ställde företaget stora krav på sekretess och konfidentialitet gällande sin medverkan i uppsatsen. Författarna beklagar att information om företags identitet därmed måste undanhållas läsaren i denna version av uppsatsen, och att viss information har måste framställas på ett relativt generiskt sätt. I gengäld har detta lett till att författarna haft tillgång till ett mer omfattande material, vilket bidragit till att studien blivit djupare och slutsatserna mer gediget underbyggda än vad som annars varit möjligt.

2.4 Datainsamling - intervjuer

Enligt Yin (2003) är intervjuer en av de viktigaste källorna i kvalitativa fallstudier. I linje med detta utgör samtal med anställda, som besitter positioner som identifierats som nyckelposter för det studerade fenomenet, det huvudsakliga empiriska underlaget för analysen. Dessa har kompletterats med skrivna dokument och offentlig information om företaget och dess verksamhet – i vissa fall för att verifiera eller komplettera respondenternas information, men också för att ge förklarande bakgrundsinformation.

Vad gäller urvalet av respondenter kan vi konstatera att statistisk generalisering och representativitet inte är centrala syften i kvalitativa intervjuer (Holme & Solvang, 1997). Urvalet har inte gjorts på slumpmässiga grunder, utan respondenterna har valts ut i samarbete med företagets *Innovation Manager*, som varit författarnas huvudkontakt, på grundval av deras kunskap inom området, deras position och för deras förmåga att erbjuda bra och relevant information. Totalt har sju intervjuer genomförts med tre anställda, och utöver detta har kompletterande frågor i förekommande fall ställts via telefon eller e-mail. Författarna har dessutom genomfört ett besök hos respondenterna på deras arbetsplats, på den av företagets svenska anläggningar varifrån stora delar av innovationsarbetet styrs.

För att uppnå syftet med uppsatsen och få en bättre förståelse för värdföretagets situation är det viktigt att studien möjliggör en nära kontakt mellan organisation och författare (Lofland, 1971 i Holme & Solvang, 1997). Därför har de intervjuer som gjorts varit fåtaliga, men i gengäld djupa. Anledningen till detta har varit att författarna strävat efter att bygga upp en förtroelighet och en öppenhet hos respondenterna för att på så vis få tillgång till så mycket väsentlig information som möjligt – hellre än att träffa många respondenter under mer översiktliga intervjuer (ett resonemang som stöds av såväl Holme och Solvang [1997] som Patton [1990]). Det ligger i sakens natur att vi under intervjuerna berört känsliga aspekter av verksamheten, varför detta varit ett nödvändigt tillvägagångssätt för att få tillgång till relevanta fakta (Holme och Solvang, 1997).

Intervjuformen har varit semistrukturerad (med samma basstruktur för samtliga intervjuade), för att ge författarna möjlighet att ställa följdfrågor och gå djupare in på relevanta resonemang som uppkommit under intervjuerna. På så vis har en läsning vid förvalda intervjufrågor undvikits, samtidigt som en stringens och en jämförbarhet mellan intervjuerna kunnat säkerställas. Frågeställningarna vid intervjutillfällena har följt den undersökningsmodell som presenteras i slutet av uppsatsens teoridel.

2.5 Studiens tillförlitlighet och kvalitet

2.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet brukar definieras som i vilken utsträckning samma resultat skulle erhållas vid upprepade oberoende mätningar (se exempelvis Merriam, 1994). På grund av denna studies design, med en kvalitativ ansats och semistrukturerade intervjuer som till viss grad fått styras av respondentens svar, är det inte möjligt att få exakt samma resultat vid

upprepade intervjuer. Enligt Holme & Solvang (1997) ligger detta i en kvalitativ fallstudies natur, vilket gör reliabilitetens betydelse något mindre. Trots detta har författarna strävat efter en så hög reliabilitet som möjligt, vilket uppnått genom triangulering (Yin, 2003). Båda författarna har närvarat vid samtliga intervjuer och tillsammans gått igenom protokoll och ljudinspelningar för att undvika skillnader i de individuella tolkningarna. Det faktum att noggranna protokoll förts vid alla intervjuer har också säkerställt en hög grad av deltagarkontroll. Där detta inte varit möjligt har ljudinspelningar gjorts, vilka senare transkriberats till protokoll.

För att minimera risken för missförstånd och för att säkerställa att respondenterna och författarna tolkat frågor och svar på samma sätt, samt för att minska risken att viktig information förbises och maximera tydligheten i svaren, har en visuell metod använts som hjälpmedel. I korta drag har den gått ut på att författarna löpande under intervjuerna, tillsammans med respondenten, ritat upp en illustration av det som diskuterats och på så sätt skapat en schematisk bild av de aktuella fenomenen. I detta fall, när samtalen till stora delar kretsat kring enskilda fall av innovationsprojekt i samarbete med externa parter, har den helt enkelt gått ut på att illustrera vilka aktörer som varit involverade i utvecklingsarbetet och karaktären av ”banden” eller relationerna dem emellan. På så sätt har vi fått en visuell illustration av nätverket för just det case som diskuterats under intervjun. I takt med att illustrationen utvecklats har diskussionen på ett enkelt sätt kunnat fördjupas kring en enskild relation eller en enskild samarbetspartner som visat sig vara av större intresse. Respondenterna har i förekommande fall ombetts att studera illustrationen efter intervjun för att avgöra om den återspeglar det verkliga skeendet på ett så korrekt sätt som möjligt.

Det skall också framhållas att upprepade observationer av samma fenomen kunnat göras, då respondenterna i stor utsträckning gett liknande svar på samma fråga. Avslutningsvis har en horisontell granskningsmetod använts genom att personer som saknar anknytning till studien fått ta del av – och kritiskt granska – resultaten.

2.5.2 Inre validitet

Ytterligare ett begrepp som är centralt i diskussionen om studiens kvalitet är *inre validitet* – vilket kan sägas beskriva hur väl resultaten speglar verkligheten (Merriam, 1994). I detta fall bygger resultaten till stora delar på tolkningar – som en kombination av respondenternas bild av det aktuella fenomenet och författarnas tolkningar av den insamlade empirin. Här finns en risk att respondenternas svar på olika frågor inte ger en

korrekt bild av verkligheten, utan snarare motsvarar hur de *vill* att verkligheten ska se ut eller hur de tycker att den *bör* se ut. Det har inte funnits någon möjlighet för författarna att själva studera fenomenet, det vill säga utan att ta ”omvägen” via respondenterna. Detta kan naturligtvis påverka studiens objektivitet och riskerar därmed att ge en skev bild av verkligheten. Då en fallstudie syftar till att skildra verkligheten som den upplevs av de individer som finns i den (Merriam, 1994) bör dock problematiken i detta reduceras. Författarna har varit mycket tydliga i sina frågor under intervju tillfällena, för att undvika missförstånd. Vi har också konsekvent ifrågasatt rimligheten i de svar där det funnits en uppenbar anledning att göra detta, och bitt respondenterna att förklara sig närmare och verkligen beskriva verkligheten såsom den är och inte som de av någon anledning önskar att den skulle se ut. Det skall också nämnas att inre validitet är nära besläktat med reliabilitet – varför de mått som tagits för att höja reliabiliteten såsom triangulering (beskrivet ovan) bör få positiva inverknings också på den inre validiteten.

2.5.3 Yttre validitet

Som avslutning på detta stycke om studiens kvalitet vill vi nämna den yttre validiteten, som berör i vilken utsträckning studiens resultat är generaliserbara. Då syftet med en kvalitativ fallstudie av denna typ snarare syftar till att ge en djup och holistisk beskrivning av en viss företeelse eller ett specifikt fenomen (Merriam, 1994), blir resultaten per definition mindre generaliserbara. Detta spåds på av att det fenomen som undersökts i detta fall i hög grad är beroende av enskilda individers agerande, vilket naturligtvis är svårt att generalisera. Den yttre validiteten kan därför anses vara låg. Dock är det sannolikt att de skeenden och det fenomen som beskrivs i denna uppsats till stora delar uppvisar liknande drag även i andra företag som bedriver en innovativ verksamhet. Det finns därför skäl att tro att resultaten är tillämpbara utanför denna fallstudie, och därmed kan ha ett generellt värde. Därmed inte sagt att resultaten är helt allmängiltiga – men de kan ändå vara värdefulla i sammanhang utanför denna specifika kontext.

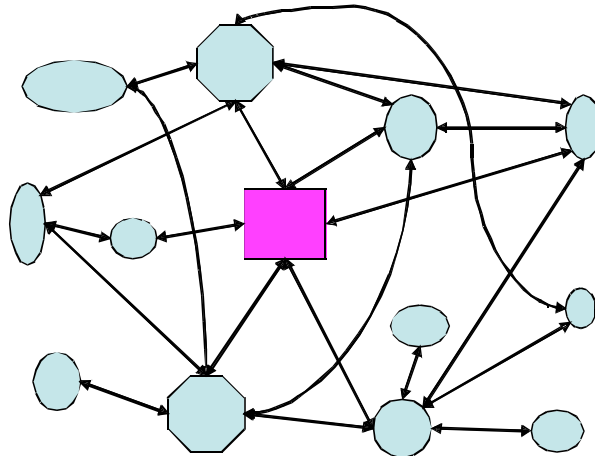
3. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt presenteras de teorier som ligger till grund för analysen. Den teoretiska bakgrunden är hämtad från forskning inom tre huvudområden, som inte med nödvändighet tidigare sammanförts med öppen innovation men som enligt författarna är väl lämpade som hjälp för att förstå och beskriva densamma. Tyngdpunkten ligger på nätverksperspektivet, ett akademiskt synsätt som rimmar väl med de grundläggande tankegångarna i öppen innovation och därför bildar ett passande akademiskt fundament för analysen av densamma. Därutöver berör vi det resursbaserade perspektivet, eftersom ett centralt begrepp i uppsatsen är just resurser, och hur externa sådana kan mobiliseras och skapa avkastning för det egna företaget. Slutligen beskriver vi forskning runt hur den avkastning som genereras med hjälp av relationer till andra företag kan analyseras och brytas ned i delkomponenter. Avsnittet avslutas med att teorierna som berörts knyts ihop för att bilda den undersökningsmodell som sedermera kommer att användas vid insamlandet av empirin och i analysen.

3.1 Nätverksperspektivet

För att få en solid grund att stå på innan vi ger oss i kast med att beskriva teorier som kan hjälpa till att förklara hur denna avkastning kan maximeras kommer vi nu att ta några steg tillbaka. Följande avsnitt beskriver *nätverksperspektivet*, ett av de mest grundläggande synsätten i denna uppsats som också bildar ett naturligt fundament till öppen innovation som fenomen.

Nätverksperspektivet började växa fram inom den akademiska världen under 1980-talet (se exempelvis Hägg och Johanson 1982; Hammarkvist, Håkansson och Mattsson 1982; Johanson och Mattsson 1994). Perspektivet har delvis sina rötter i Sverige; då främst på Handelshögskolan samt på Uppsala Universitet. Nätverkssynsättet koncentrerar intresset till relationerna mellan företag, och vad som sker i utbytet dem emellan (Mattsson, 2000; Håkansson et al. 1993). Företag ses som noder invävda i ett nätverk, sammankopplade med varandra med specifika band, vilket förenklat illustreras i *fig. 1* nedan.



Figur 1. Överblick: Företaget i ett nätverk, baserat på Ford et al. (2003 s. 15) med fallföretaget (rosa), och omgivande aktörer av olika slag (leverantörer, distributörer, konsumenter etc.) (blå).

Relationerna med omvärlden blir essentiella eftersom företag på olika sätt är beroende av andras resurser (se exempelvis Mattsson, 1987 samt Johanson och Mattsson, 1987), ett antagande som utgör en tydlig likhet med öppen innovation. Att ha ”rätt” relationer, till ”rätt” kunder, leverantörer och övriga parter, och att se till att dessa relationer sköts så effektivt och framgångsrikt som möjligt torde från detta perspektiv ha en stor inverkan på den avkastning som kan skapas.

3.1.1 Nätverk och teknisk utveckling

Den mest konkreta kopplingen mellan nätverksperspektivet och öppen innovation märks i Håkansson et al (1993), som menar att nätverket får en särskilt stor betydelse när det gäller teknisk utveckling. Enligt Håkansson et al (1993, s. 303) visar empiriska exempel hur en ”teknisk innovation växer fram genom ett samspel mellan olika individer och organisatoriska enheter som var och en bidrar på sitt sätt” – således en tydlig parallell till öppen innovation. Författarna menar vidare att detta samspel är komplext och sker i ett nätverk av relationer där olika aktörer spelar olika roller, och att detta också kan variera över tiden. Vissa aktiviteter är kompletterande, samtidigt som vissa är motverkande eller direkt konkurrerande. Slutsatsen är att utseendet hos detta samspel blir avgörande för vilka teknologier som tas fram och transformeras till innovationer i form av nya produkter, processer och applikationer. Håkansson et al (1993, s. 303) konstaterar vidare:

”Sett i ett globalt perspektiv är det inte bristen på idéer eller kunnande som är det främsta hindret för teknisk utveckling. Det saknas inte heller pengar. Svårigheten ligger i stället i att koppla samman kompletterande aktiviteter och resurser på ett fruktbarande sätt.”

Prahalad (i Håkansson et al., 1993) menar dessutom att ett företags kärnkompetens är ett resultat av kombination och koordination av olika teknologier och kunskaper från andra i nätverket; och Ford et al (2003, s. 200) hävdar att:

”The manager’s task is not to develop new technology in splendid isolation over a long period of time. Instead, she needs to examine and match her own technologies with those of other companies. With those other companies she has to synthesise or develop technologies and bring them to new applications, often in a different form.”

Med detta som bakgrund blir det naturligt att använda sig av nätverksperspektivet som analysverktyg i studier av öppen innovation.

3.1.2 Nätverksperspektivet kontra prevalenta teorier

The Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) har sedan 1976 bedrivit forskning kring industriella nätverk, för att beskriva industrier och relationer mellan företag. Ford et al. (2003) återger och förtydligar några av IMP: s grundläggande idéer, och förklarar hur nätverksperspektivet skiljer sig från mer traditionella synsätt som tidigare varit, och i vissa fall fortfarande är, gängse. Vi skall här använda det resonemanget för att gå in på en något djupare beskrivning av nätverksperspektivet – vilket underlättas av att sätta det i relation till andra utbredda teorier av mer traditionell karaktär.

Ford et al. (2003) bygger sitt resonemang kring tre ”myter”, vilka får sägas representera förhärskande synsätt² och förklarar hur IMP: s angreppssätt skiljer sig från dessa. Nedan presenteras de delar av teorin som är relevanta för denna uppsats.

Först av allt nämns **myten om handling**, vilken i korthet innebär att leverantören ses som den med handlingsfrihet agerande, aktiva parten – och kunden reduceras till en passiv aktör som blott har att reagera på leverantörens marknadserbjudande. Varje köp ses som en isolerad händelse, och anses inte ha något samband med tidigare köp eller andra erfarenheter.

² Till stora delar sprungna ur traditionell neoklassisk ekonomi, mikroekonomi och transaktionskostnadsteori, uttryckt exempelvis av Caves (1977) och sedermera i traditionellt strategitänkande [jfr. exempelvis Porter, 1980] och ”the marketing mix” [jfr. exempelvis Kotler, 2002]

Nätverksperspektivet står på många sätt i kontrast till denna uppfattning, baserat på att observationer från verkligheten ofta motsäger detta. Först och främst anser de att marknader inte består av aktiva säljare och passiva köpare, utan istället bygger på en interaktion mellan båda parter. Ofta är det köparen som tar initiativet och söker upp en viss leverantör för att få hjälp att lösa ett visst problem. Dessutom ses inte affärstransaktionen som en isolerad händelse, utan som en del av en fortgående relation mellan köpare och säljare. En enskild transaktion kan betraktas som en episod i en längre relation, som kan vara nära, komplex och spänna över lång tid.

I förlängningen ser man dessutom varje relation som en del i ett större nätverk av relationer – ingen dyadisk relation kan existera isolerat från andra relationer utan är alltid kopplad, direkt och indirekt, till andra förbindelser. Ford et al. (2003) understryker därtill att det inte finns någon ”generisk” typ av relation som fungerar för köpare eller säljare under alla omständigheter. En relation kommer alltid att vara individuell, specifik och anpassad för att passa just *en* dyadkonstellation.

Myt nummer två rör **organisationers oberoende**. Enligt denna myt är ett företag kapabelt att agera oberoende och självständigt. Det kan göra en egen analys av sin omvärld, utveckla och implementera en egen strategi baserad på sina egna resurser, kompetenser och begränsningar, med viss hänsyn till konkurrenter³. IMP menar tvärtom att företag inte alls är autonoma, utan alltid både påverkas och är beroende av omgivande aktörer. Relationerna med externa parter kommer därmed att i hög grad påverka strategin, eftersom exempelvis interna resurser får sitt värde först när det finns en relation till ett annat företag som värdesätter, och är villigt att betala för, dessa. Strategin måste således alltid vara konstruerad med hänsyn till andras ageranden, intentioner eller krav – ofta i flera led, och vilka aktörer som finns i företagets omgivning.

Slutligen nämner Ford et al. (2003) **myten om det kompletta företaget**. Denna myt bygger vidare på den förutnämnda myten och betonar företagets egna resurser och kompetenser och dess interna kunskaper och tillkortakommanden, vilket leder till att företaget ses som en komplett organisation som är kapabelt att verka på grundval enbart av sina egna egenskaper och resurser (vilket rimmar väl med det resursbaserade synsättet).

IMP anser, i kontrast till detta, att inget företag har tillräckliga interna resurser och tillräcklig intern kunskap för att kunna tillfredsställa kundernas krav och önskemål. Som berörts tidigare kan inte heller företagets interna resurser utnyttjas, eller ges ett värde,

³ Jfr exempelvis med Porters [1979, 1981, 1983] resonemang.

utan att de kombineras med externa parter resurser. Ford et al. (2003) framhåller att företag måste arbeta tillsammans med eller emot, genom eller trots, andra aktörer för att på bästa sätt kombinera sina egna resurser med andras. Detta manifesteras exempelvis i det faktum att en stor del av värdet på de varor eller tjänster ett företag säljer utgörs av inköp.⁴

Det är rimligt att anta att dessa myter lever kvar i många företag och därmed verkar som ett hinder för att öppen innovation skall kunna implementeras fullt ut.

3.1.3 Nätverksrelationers substans

Detta avsnitt kommer att beskriva på ett mer konkret sätt vad en relation egentligen är och på vilket sätt företag och individer binds samman över organisationsgränser. Ford et al (2003) och Håkansson et al (1993) har tydliga sätt att beskriva substansen i en affärsrelation och gör en pedagogisk uppdelning i tre huvuddelar: *aktörsband*, *aktivitetslänkar* och *resursbindningar*. Nedan beskrivs varje huvuddel mer ingående.

Med **aktörsband** avses att en relation ger upphov till band mellan de involverade organisationerna genom olika typer och olika grader av kommunikation och interaktion mellan individer eller större delar i de respektive enheterna. När denna kommunikation sker kommer band mellan aktörerna byggas upp på ett individbaserat plan, baserade på ömsesidigt lärande, förtroende och engagemang – vilket i sin tur leder till band mellan organisationerna i sig.

Aktivitetslänkar, den andra aspekten, innebär ett sammanlänkande av beteenden över företagsgränserna – vilket kommer som en följd av en pågående interaktion (såsom repeterade transaktioner över tid). Ett enkelt exempel är orderläggning och ordermottagning; när detta sker vid återkommande tillfällen över tid kommer de båda involverade parterna att anpassa sina beteenden efter varandra, för att transaktionen skall avlöpa så smidigt som möjligt. Ford et al (2003) påpekar att aktivitetslänkar ofta involverar kostnader – inte minst eftersom en koordination mellan två parter riskerar att begränsa möjligheten till koordination med andra.

Slutligen beskrivs **resursbindningar**. Med denna aspekt menas att en relation (och särskilt en långvarig sådan) involverar investeringar av olika slag och i olika grad. Detta kan inkludera den tid eller de monetära resurser som spenderas i kontakten med den andra parten vad gäller exempelvis utvecklandet av ett erbjudande, införandet av ny teknologi eller nya arbetsrutiner. Vissa av dessa investeringar är mer eller mindre

⁴ Ofta ligger inköp i intervallet 60 - 80% av KSV (Ford et al, 2003 s. 9)

generella och likartade för alla kontakter med nya parter, vissa utförs specifikt för att passa *en* extern part. I dessa fall gör Ford et al (2003) distinktionen att kalla dessa investeringar för anpassningar. De menar vidare att dessa anpassningar vanligtvis orsakar någon form av ömsesidigt beroende, vilket ytterligare binder parterna till varandra. Även i detta fall kan investeringar i en relation minska möjligheten till utvecklandet av nya, eller till att hålla kvar gamla, relationer. Med andra ord har dessa investeringar en tydlig alternativkostnad eftersom de kan ha en negativ påverkan på andra relationer.

3.2 Mer om relationers substans

Forskarna Simard och West (i Chesbrough et al. 2006) adderar till resonemanget om en relations substans, i detta fall direkt knutet till Chesbroughs publikationer (2003, 2006 m.fl.) om öppen innovation; och utan samband med den forskning om nätverkssynsättet som tidigare beskrivits. De delar först upp relationer i två typer: *formella* och *informella*. *Formella* relationer är oftast kontraktuellt reglerade, och planer för framtida resurs- och kunskapsutbyte mellan de involverade parterna ofta förutbestämda. Dessa relationer etableras många gånger för att fylla de luckor som organisationen identifierat i den interna kompetensen och kapaciteten. *Informella* relationer är sällan kontraktsbundna och bygger främst på personliga relationer mellan individer. Dessa informella band är inte sällan ett resultat av tidigare samarbeten mellan parter vilka i sin tur lett till ett uppbyggt förtroende.

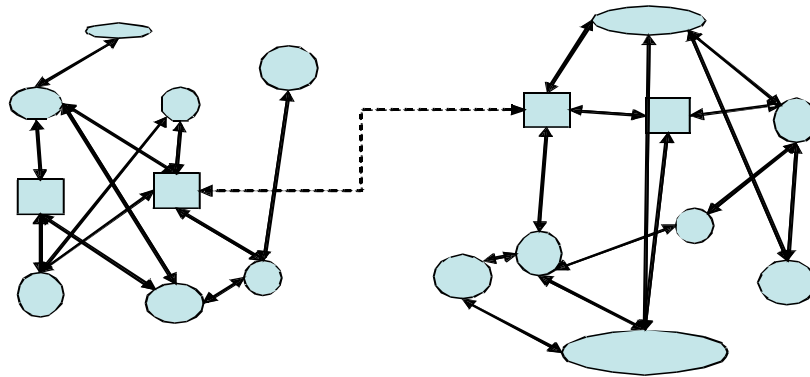
Formella relationer är fördelaktiga eftersom produkten av dem är tydligare reglerad och osäkerhetsmoment reducerade genom exempelvis kontraktuell reglering. Det finns således en viktig trygghetsaspekt i formella relationer eftersom de tenderar att vara stabila och, i viss mån, förutsägbara.

Informella relationer, å andra sidan, har fördelen att resultatet av dem kan vara av mer oväntad, och kanske mer innovativ natur eftersom de inte på förhand regleras lika hårt. Som sagt bygger de ofta på personliga relationer vars otvungna karaktär bör kunna vara en bra grogrund för idégenerering och öppna samtal där koncept testas och samarbetsmöjligheter diskuteras. Båda dessa relationstyper är viktiga, och ofta krävs en balans mellan de två för att kunna kombinera fördelarna med respektive relationstyp. Skillnaden mellan de två är dock ibland otydlig eftersom informella band över tid kan leda till att formella samarbeten utvecklas och vice versa.

Simard och West (2006) tar upp en ytterligare dimension av relationer, och beskriver *djupa* respektive *svaga* band. Djupa band implicerar en stark och nära relation till annan part. Fördelen med detta är uppenbar, eftersom ett tätt samarbetsklimat kan skapas där arbetet över gränserna förenklas genom rutin och vana. Enligt Gulati (1999) har denna typ av band fördjupats genom återkommande interaktion som ofta resulterat i att ett förtroende etablerats parterna emellan. Att hålla sig nära en annan part kan dock vara resurskrävande, exempelvis i form av investeringar i tid och andra resurser som en följd av anpassningar parterna emellan. Det kan således tyckas svårt att bibehålla många djupa relationer – vilket skänker dessa en karaktär av *exklusivitet*. Då det är svårt att parallellt upprätthålla många djupa relationer kan för många relationer av denna typ leda till en inlåsning i de existerande relationerna, eftersom de kan begränsa möjligheten att skapa nya relationer till andra företag. Detta kan leda till att ett företag stängs av från andra möjliga kontakter eller att ny potentiell information går förlorad. Risken blir då att kunskapsflödet avstannar och att företaget blir för djupt inbäddat i sina existerande relationer; vilket kan vara förödande inte minst i innovationssammanhang.

Motsatsen till djupa band är som sagt *svaga* band. Dessa band kan enklast beskrivas som just motsatsen till starka dito, och bygger ofta på ett distanserat ”arms-length”-förhållande. Fördelarna korresponderar till de ovan nämnda nackdelarna – de kräver mindre resurser och har inte samma drag av exklusivitet. Risken för att bli för djupt inbäddat är minimal. Enligt Granovetter (2005) finns en ”styrka i svaga band”. De kan lättare ge rum för nya möjligheter, åtkomst till annan typ av information samt access till nya nätverk.

Simard & West (2006) tar också upp betydelsen av att hitta och utnyttja så kallade *strukturella hål*, vilka definieras som ”gapen” mellan olika nätverk som inte är relaterade till varandra (se figur 2). Att vara den aktör som binder ihop olika nätverk kan leda till ett större inflöde av ny, komplementär kunskap och därmed en högre avkastning och konkurrensfördel.



Figur 2. Överblick: Nätverk och strukturella hål

Kontentan av Simard och Wests resonemang är att alla de relationstyper som beskrivits (formella, informella, djupa och svaga) är viktiga, och att det krävs en balans mellan dem för att öppna innovationsprocesser skall vara välfungerande. Det gäller att sträva efter någon typ av ”optimal mix” mellan olika relationstyper. För många formella relationer kan förvisso leda till en trygghet, men samtidigt till ett begränsat utrymme för kreativitet. För många djupa relationer kan leda till en inlåsning som begränsar möjligheten till inflöde av nya resurser och idéer.

3.3 Resursbaserade perspektivet

Resonemanget kring öppen innovation handlar till stora delar om att skapa resultat genom att mobilisera externa resurser. Därmed blir det naturligt att dra paralleller till det forskningsfält som fokuserar på just resurser – det resursbaserade synsättet (RBV). Det traditionella RBV sätter dock, i likhet med *Industrial Organization*-ramverket (se exempelvis Caves, 1977), det enskilda företaget och dess interna resurser i centrum – och vill med dessa som utgångspunkt undersöka ett företags konkurrensfördelar och vinstmöjligheter. Barney förklarar kärnfullt grundidén vad gäller det resursbaserade perspektivet (1991, s. 101):

"...firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc; controlled by a firm that enable the firm to conceive of all implement strategies that improve its efficiency and effectiveness"

För ett utbyggt resonemang om traditionell RBV, se Penrose, 1959; senare vidareutvecklat av bl.a. Barney, 1991 och Wernerfelt, 1984.

Det finns intressanta utvecklingar av RBV som gör synsättet än mer applicerbart i denna uppsats. Lavie (2006) har exempelvis lättat på antagandet om ägarskap eller total kontroll över de aktuella resurserna. Han utökar RBV till att också innefatta resurser som finns i företagets nätverk, dvs. de resurser som företaget inte själv äger eller kontrollerar till fullo – men som ändå har betydelse för dess verksamhet. Utvidgningen bottnar i empiriska fakta (Gulati, 1999; Saxton, 1997; Afuah, 2000, i Lavie, 2006) som visar att de resurser som finns hos samarbetspartners har en inverkan på företagets eget resultat. Vi kommer här inte att närmare beskriva bakgrunden till Lavies resonemang, utan nöjer oss med att konstatera att han för samman traditionell RBV med teorier av nätverkskaraktär för att skapa ett ”nytt” RBV som förklarar hur ”sammankopplade företag kombinerar nätverksresurser [externa resurser] med interna dito för att skapa konkurrensfördelar.” (Lavie, 2006, s. 643). Han menar att varje företag i en samarbetsituation förfogar över två typer av resurser, som tillsammans formar den totala resurstillgången. Dels rör det sig om de egna, ”odelade” resurserna; och dels om ”delade” resurser som företaget får tillgång till genom relationen. De kombinerade resurserna kan vidare vara av komplementär natur (dvs. olika typer av resurser som kompletterar varandra) eller av samma typ (som kombineras exempelvis för att uppnå skaleffekter). Att lyckas identifiera ”rätt” samarbetspartners, som kan bidra med ”rätt” resurser blir avgörande för resultatet.

3.4 Relationers avkastning

Lavie (2006) låter sitt fortsatta resonemang handla om den avkastning ett företag kan få genom att ingå samarbeten med andra aktörer. Med utgångspunkt i ett dyadiskt samarbete (ett samarbete mellan två parter) beskriver han fyra olika typer av avkastning:

*Intern avkastning*⁵ genereras av företagets egna resurser, både på de som delas med en eventuell samarbetspartner och de som hålls helt internt.

Fördelad relationsavkastning är den del av avkastningen som kommer företaget tillgodo och som härrör från det resultat som skapas när de två företagens resurser kombineras. Denna typ av avkastning kan inte genereras individuellt av någon av parterna och är således avhängig samarbetet i sig. Traditionell RBV behandlar inte denna

⁵ Översatt från de engelska originaltermerna enligt följande: Internal rent = Intern avkastning; Appropriated relational rent = Fördelad relationsavkastning; Inbound spillover rent = Icke-överenskommen avkastning; Outbound spillover rent = Icke-överenskommen förlust.

avkastningstyp. Vi återkommer i senare avsnitt till en diskussion kring hur proportionen av denna avkastning som tillfaller det egna företaget kan maximeras.

Icke-överenskommen avkastning är den avkastning som det egna företaget kan få på den del av resurserna som delas mellan företagen, men också på de externa resurser som *inte* delas genom överenskommelser. Det är alltså fråga om att kapitalisera på resurser som partnerföretaget inte vill dela med sig av (vilket kan likställas med ett opportunistiskt beteende)

Icke-överenskommen förlust är det förutnämnda fallets invers. Det rör sig således om ett ”läckage” av de egna resurserna som kommer de externa företagen tillgodo.

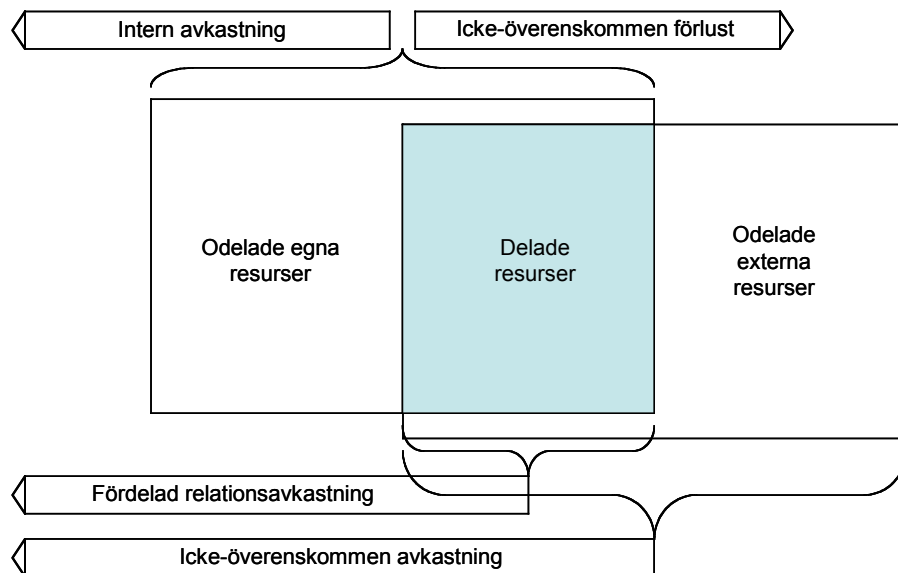


Fig. 3. Relationsavkastning ur det egna företagens perspektiv. Illustration hämtad från Lavie (2006, s. 644)

Lavie vill med detta bilda ett ramverk som beskriver vilken avkastning relationer med andra företag kan ge. Målet blir naturligtvis att maximera de tre första avkastningstyperna (och möjligtvis minimera den sista) och därigenom öka sitt eget resultat så mycket som möjligt. Ur en nätverks- och öppen innovationskontext är det den fördelade relationsavkastningen och den icke-överenskomna avkastningen som blir mest intressanta, och den följande analysen kommer därför att kretsa kring hur dessa två kan maximeras.

Lavie presenterar en rad faktorer som kan maximera relationsavkastningen. Bland dem återfinns:

- Företagets förmåga att absorbera kunskap och ta in externa, och för företaget värdefulla, resurser.

- Företagets relativa absorptionsförmåga (jämfört med de externa parterna)
- Företags förmåga att knyta resurser till sig som *kompletterar* de interna dito snarare än relationer som knyter företaget till resurser liknade deras egna.
- Skaleffekter, som i detta fall innebär att relativt små företag gynnas mer – dvs. får en högre relationsavkastning – än relativt stora dito.
- Det formella kontraktets utformning. Exempelvis kan ett fördelaktigt kontrakt ge tillgång till exklusiva nätverksresurser, och skapa trygghet genom att skydda interna tillgångar och säkra en del av avkastningen samt specificera samarbetsformerna.
- Relativt opportunistiskt beteende. Den part som beter sig relativt mer opportunistiskt kan få en större avkastning än den mindre opportunistiske motparten på kort sikt. På lång sikt kommer detta leda till minskat förtroende eftersom den utsatte parten sannolikt kommer minska graden av samarbete eller utestänga den aktuella parten från nätverket.
- Relativ förhandlingsförmåga. Ett starkt företag, med ett relativt förhandlingsövertag, kan få en större proportion av relationsavkastningen än ett i relativt underläge.

3.5 Teoretisk modell

Tillsammans bildar de ovan nämnda teorierna det verktyg som används i den kommande analysen av hur avkastningen av öppen innovation kan maximeras inom fallföretaget. Det resursbaserade perspektivet, först och främst, bidrar med kunskap om resursers betydelse och med ett resonemang om externa, delade, resursers avkastning.

För att den avkastning som potentiellt kan genereras från de externa resurser man knutit en relation till skall kunna maximeras antas i sin tur, i enighet med Simard och West (2006), att en optimal mix mellan olika typer av relationer krävs. Vi använder resonemanget om relationers substans (hämtat ur nätverksperspektivet) för att undersöka typen av relation. En djup relation kan exempelvis antas ha en hög grad av aktörsband, många aktivitetslänkar samt omfattande resursbindningar. I en informell relation kan man antas finna en högre grad av aktörsband mellan två eller flera individer i de involverade organisationerna – men samtidigt färre resursbindningar och aktivitetslänkar. Vi återkommer till detta i analysavsnittet.

Sist men inte minst kommer vi att beröra den allmänna inställningen i organisationen, med utgångspunkt i de myter som beskrivs i avsnitt 3.1.2. Detta bottenar i

tanken att öppen innovation blir svårare att bedriva i organisationer där de beskrivna myterna är förhärskande och där vikten av samarbete med externa parter och potentialen i att använda externa resurser inte förstås. Om myterna inte längre är förhärskande ligger det nära till hands att anta att den mentala acceptansen för öppen innovation bland de anställda är högre, vilket sannolikt bör underlätta implementeringen av detsamma.

Sammantaget utmynnar de valda teorierna i de områden som presenteras nedan:

- **Nätverkskartläggning**

Denna första punkt innebär att företagets framgång med öppen innovation är avhängigt förmågan att bevaka omvärlden och förstå sin plats i nätverket. Om man kartlagt vilka aktörer som omger företaget, och vilka det kan vara värt att inleda en närmare relation till samt vilka man redan har relationer till, är det rimligt att anta att man kan optimera sin position i nätverket. Med detta menar vi att man kan se till att ha relationer till ”rätt” typ av företag och därmed skapa access till rätt typ av resurser. Avkastningen maximeras således om sammansättningen och kombinationen av resurser optimeras. Det gäller då att hitta samarbetspartners vars resurser kan kombineras väl med de egna. Något som kan antas påverka huruvida allt detta är möjligt är de anställdas inställning till detta och ”myternas” prevalens i organisationen. Kartläggningen bör också bidra till att företaget lättare kan undvika att vara för djupt inbäddad i vissa relationer (alternativt dess motsats – att vara alltför distanserad till viktiga externa parter).

- **Balans och optimal mix i relationer**

Forskning har inte fastställt någon ”optimal mix” vad gäller olika typer av relationer; här definierat som djupa och svaga samt informella och formella. En övervikt mot enbart formella och djupa resurser kan exempelvis leda till ett stelt samarbete där kreativiteten blir lidande. Samtidigt kan den motsatta situationen bidra till ett läge där parterna är så separerade att olika former av utbyten dem emellan försvåras. Det blir därmed avgörande att företag inte bara kartlägger sin omgivning för att ta reda på vilka värdefulla resurser som finns där, utan även att man funderar över vilken typ av relation man inleder med de aktörer som besitter resurserna.

4. Empiri

4.1 *Introduktion till fallföretaget*

Fallföretaget är, liksom tidigare nämnts, utvalt på grundval av en rad kriterier; dels gällande en rad förutbestämda, formella faktorer som lätt kan matchas med idéerna runt öppen innovation (se avsnitt 2.3; val av företag) men också av den anledningen att fallföretaget intresserar sig för – och har aspirationen att förstå och applicera – idéerna runt just öppen innovation (Bergqvist, intervju, 2007-05-15). Mest utmärkande är följande: Fallföretaget verkar i en högteknologisk bransch med snabba och korta produktcykler på en hårt konkurrensutsatt marknad. Företaget producerar innovativa lösningar och ligger, enligt dem själva, i framkant i branschens utveckling (ibid.). Detta ligger i linje med en av fallföretagets målsättningar – att vara det mest innovativa varumärket inom sin bransch (enligt företagets hemsida⁶, 2007-07-02). Dessa ovannämnda aspekter gör fallföretaget till ett intressant studieobjekt.

Företaget har cirka 8000 anställda globalt och omsättningen första kvartalet 2007 uppgick till runt tre miljarder Euro (enligt företagets egna uppgifter⁷, 2007-06-02).

Följande personer har intervjuats i arbetet med att sammanställa det empiriska underlaget (personnamnen är fingerade):

- Bergqvist, Innovation Manager
- Lindstedt, Senior Manager, Application Development
- Johansson, Senior Manager, Application Development

4.1.1 **Innovations- och utvecklingsarbete i fallföretaget**

I fallföretaget har utveckling traditionellt sett drivits inom respektive pågående produktprojekt, dvs. inom ramen projekt som härrör till redan existerande produkter. I och med att det slutgiltiga resultatet av utvecklingen, positivt eller negativt, belastat de existerande produktprojekten; som dessutom haft stora krav på leverans av ekonomiska resultat av mer kortsiktig natur, har få vågat utveckla obeprovnade idéer. Fokus har istället legat på att få en säker avkastning på redan existerande produkter. Detta har lett till att många potentiella idéer och innovationer har hamnat i skymundan då de inte haft möjlighet att utvecklas. Risken att resultatet av det pågående projektet skulle påverkas var helt enkelt för stor (Bergqvist, intervju, 2007-05-15). Internt försöker nu fallföretaget

⁶ Den exakta källan kan av sekretesskäl ej anges.

⁷ Den exakta källan kan av sekretesskäl ej anges.

arbeta med att medarbetare med bra idéer ska få rätt verktyg att arbeta med för att kunna utveckla dem. Arbetssättet måste här spegla fallföretagets ”unga, drivna och hungriga” företagsklimat, menar Bergqvist. Den innovationsverksamhet som tidigare varit av ad hoc karaktär och bara bedrivits inom ramen för de existerande produktgrupperna, har här sakteligen börjat förändras (ibid.).

Fallföretaget är till stor del beroende av samarbetspartners i utvecklandet av sin egen produkt, exempelvis då applikationer från externa tillverkare integreras i produkterna. Mycket av fallföretagets utveckling sker därför i samspel med just externa aktörer. Trots detta beroende, som varit ett faktum en längre tid, redogörs för ett faktiskt skifte inom företaget i förhållningssätt till utvecklingsarbete i sig. Inom områden där fallföretaget tidigare gjort en stor del själva har omvärlden nu blivit allt viktigare, och där valet står mellan egen produktutveckling relativt motsvarande inköp prioriterar fallföretaget alltmer det sistnämnda (Johansson, intervju, 2007-06-08).

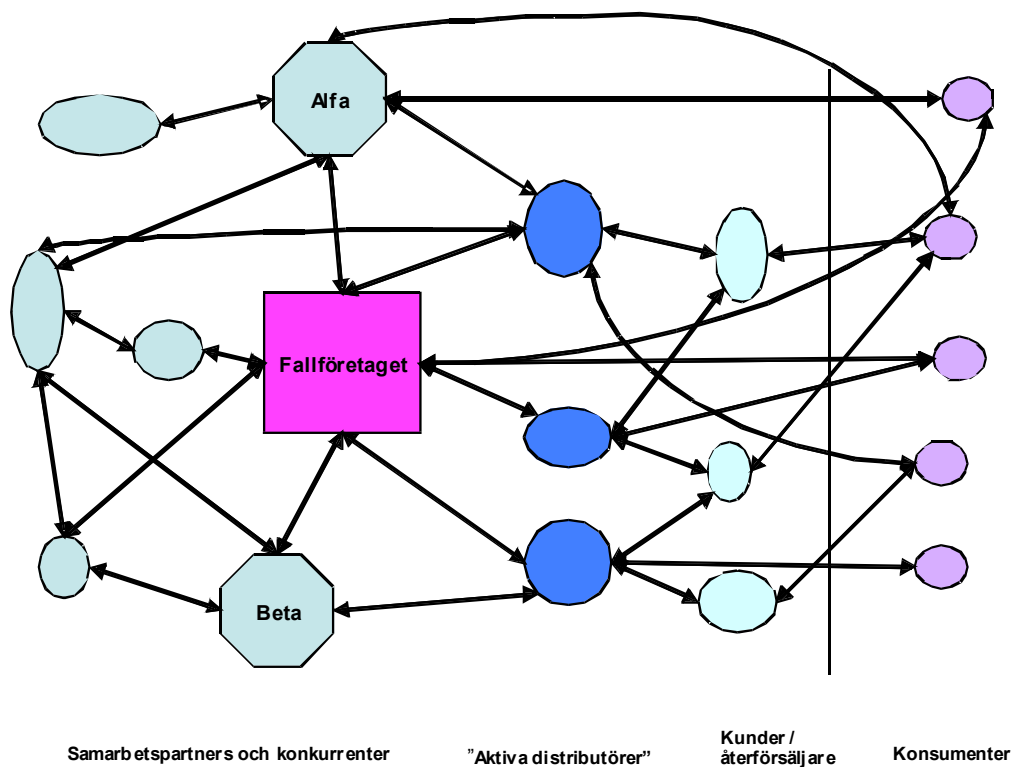
Diskussionen runt just *innovation* har dock traditionellt sett varit en rent intern fråga, och inte tidigare uttryckts i externa sammanhang. Leverantörer och övriga aktörer har således inte involverats i innovationsarbetet. I och med den utveckling som sker i företaget och dess omvärld – vilket exempelvis resulterat i att fallföretaget skapat en roll för en Innovation Manager – har nya frågeställningar väckts: ”hur kan vi korsbefrukta våra idéer, internt och externt?” (Bergqvist, intervju 2007-05-15)

För att få en djupare insikt i fallföretagets syn på samarbeten och relationer har två specifika fall studerats mer ingående. Dessa samarbeten har valts ut eftersom de resulterat i innovativa, branschbanbrytande och inte minst kommersiellt framgångsrika lösningar. I båda fallen har det funnits två huvudspelare, fallföretaget och respektive primära samarbetspartner. Utöver detta har ett fåtal andra aktörer starkt influerat projekten.

Värt att nämna igen är de roller våra intervjurespondenter innehar. Dels arbetar dessa inom företaget rent operativt med att driva produktprojekt, dels har de en central roll i att generera nya idéer och möjligheter. Lindstedt och Johansson beskrivs vidare som ”framtidsagenter” eller ”evangelister” – vars jobb blir att samla sin omgivning runt en utvecklingsidé (Bergqvist och Lindstedt, intervjuer, 2007-06-15). Således arbetar dessa personer i rent praktiskt med de frågeställningar denna uppsats berör och är utvalda av just denna anledning.

4.1.2 Fallföretagets omvärld

Givet det faktum att fallföretagets produkt innehåller integrerade delar av andra företags produkter föreligger ett beroende från fallföretagets sida till en rad olika externa företag. Fallföretagets marknad präglas av en komplex affärsstruktur, där fallföretaget har kopplingar till bland andra "Distributörer" (vi återkommer senare till en förklaring till denna benämning) samt leverantörer i ett omfattande nätverk. Nedan beskrivs de två företag vars relation till fallföretaget har djupstuderats. Både Alfa och Beta är företag som är väl kända av både kunder och konsumenter på den svenska marknaden.



Figur 4. Schematisk överblick som visar fallföretaget och dess nätverk⁸, inklusive studieobjekten Alfa och Beta

Samarbetspartner 1 – Alfa

Alfa är ett amerikanskt företag, med ett globalt verksamhetsområde, som anställer ungefär 3500 medarbetare (Alfas hemsida, 2007-07-28). Alfa agerar i en bransch som till sin natur är högteknologisk, men som fokuserar på en typ av erbjudanden och lösningar som i hög grad är Internetbaserade. Samarbetet mellan parterna inleddes drygt två år sedan och den första frukten av samarbetet presenterades år 2006. Samarbetet pågår

⁸ Baserad på nätverksillustrationen (figur 2.3) s. 15 i Ford et al. (2003)

framgångsrikt än idag, och har exempelvis inneburit att fallföretaget integrerat en rad olika Alfalösningar i sina egna produkter (Lindstedt, intervju, 2007-05-15).

Samarbetspartner 2 – Beta

Beta är också ett amerikanskt företag med världsomspännande operationer, men anställer runt 160 000 medarbetare⁹ världen över. Samarbetet inleddes under 2003 och pågår också än idag. Likt Alfa verkar Beta i en teknologisk bransch men med en annorlunda produktportfölj som är betydligt bredare och spänner över många olika typer av produkter och tjänster, riktade både till privatpersoner och företag (Bergqvist, intervju, 2007-06-21).

Aktiva distributörer

En grupp företag agerar i princip som distributörer av de produkter som fallföretaget erbjuder. Då de har stort inflytande på vilka produkter som i slutändan kommer att hamna i konsumenternas händer och ofta tar en aktiv del i utformandet av produkterna, har vi valt att benämna dessa ”aktiva distributörer”. Samtidigt som dessa företag har en klassisk distributionsfunktion adderar vi ordet aktiv för att betona att de inte agerar passivt på marknaden utan har synpunkter och inflytande på produkternas utseende, innehåll och också på vilka kvantiteter som kommer att säljas. I och med att de i de allra flesta fall står närmast kunder och konsumenter hamnar de i en relativ maktposition.

De verkar – liksom fallföretaget – på en konkurrerande marknad där företag själva väljer vilka aktiva distributörer de vill ingå samarbete med. Generellt har de en positiv syn på innovation och uppmuntrar till utvecklingsarbete hos fallföretaget och dess konkurrenter, eftersom detta kan generera merförsäljning även för dem.

4.2 Samarbetspartners och relationer

4.2.1 Identifiering av samarbetspartners

Fallföretaget använder sig av ett flertal olika sätt för att hitta möjliga samarbetspartners. Representanter, s.k. omvärldsbevakare, är stationerade i olika regionala områden som anses relevanta vad gäller närhet till marknad samt kontakt med potentiella framtida samarbetspartners. Dessa personers arbetsuppgift är att läsa av marknaden inom och utanför branschen samt ha en övergripande koll på de spelare företaget kan komma att vilja ingå samarbete med (Bergqvist, intervju, 2007-06-21). Alfa, exempelvis, hittades

⁹ Källa kan av sekretesskäl ej anges.

genom en områdesbevakare som var placerad i den region där Alfa har sitt huvudkontor. Bland en rad alternativ framtogs Alfa som det bästa alternativet till ett samarbete.

Till skillnad från i fallet med Alfa, kom initiativet i vår andra fallstudie från externt håll. Beta tog tillfället i akt och närmade sig fallföretaget på en branschmessa där de båda deltog och la fram ett förslag till ett potentiellt samarbete (ibid.).

Bergqvist (ibid.) menar vidare att samarbetspartners i många fall hittas genom medarbetarnas egna personliga nätverk. I detta fall kan det röra sig om personer som kanske tidigare arbetat på fallföretaget och som har gått vidare till ett annat företag. Andra samarbeten har inletts då medarbetare samtalar med tidigare kurskamrater, personliga vänner eller liknande.

Det finns ingen exakt uppfattning inom fallföretaget om hur många av dess samarbetspartners som initialt tog kontakt med dem och vice versa. Generellt är det dock en övervägande andel relativt mindre företag som söker upp fallföretaget eller tar initiativ till kontakt. Enligt Bergqvist har mindre företag ofta nya, okända idéer eller speciella tekniker som kan komma att förbättra eller förändra fallföretagets existerande eller framtida produkt (ibid.).

4.2.2 Fallföretagets inställning till samarbeten

Tidigare skedde viss utveckling inom branschen på ett horisontellt plan, i samarbete med de största konkurrenterna. Detta var i en tid när utvecklingen av teknik och policys skedde på en mer övergripande nivå och då andra typer av samarbeten krävdes – ofta eftersom fler aktörer behövde enas om gemensamma plattformar. Idag befinner sig utvecklingen i ett sådant stadium att detta behov till samarbete inte längre finns i samma utsträckning (Lindstedt, intervju, 2007-06-15). Dock kan framtida produktutvecklingar komma att behöva standardiseras och industrin kan då behöva arbeta tillsammans för att åstadkomma detta (Johansson, intervju, 2007-06-20).

Trots att få horisontella samarbeten sker idag, är fallföretaget mycket uppmärksamt på vad deras konkurrenter gör och utvecklar. Här betonar Johansson (ibid.) vikten av kontakt med ”underleverantörerna”. I relationen till dessa kan fallföretaget nämligen även se vad konkurrenter vill ha, eftersom det inte är ovanligt att de levererar produkter även till konkurrerande företag. Förutom att detta kan ge värdefulla insikter i konkurrenternas strategi, leder detta till en mindre risk att företaget integrerar en dålig lösning i sin egen produkt eftersom leverantören kan applicera sina

kunskaper och erfarenheter från andra samarbeten i arbetet med fallföretaget. Här handlar det alltså om en viss riskminimering från fallföretagets sida. Frågan om exklusivitet, huruvida en samarbetspartner också kan arbeta med mot fallföretaget konkurrerande kunder, kommer oftast upp under förhandlingar, men blir sällan aktuellt i praktiken. Fallföretaget anser att partnern ska kunna sälja eller ge lösningen även till andra konkurrenter och aktörer. Denna ”obligation” som fallföretaget får - ”om jag är schyst mot en partner, så är han schyst dubbelt tillbaka till mig” - hjälper relationen att utvecklas (ibid.).

Att samarbetspartners och leverantörer också arbetar med konkurrenterna kan förstås också leda till det motsatta – att konkurrenterna får insikt i fallföretagets egen strategi. Johansson menar dock att detta inte är ett stort problem på grund av att tekniken som leverantörer utvecklar det i de flesta fall inte är kritisk eftersom den ofta är på en relativt låg nivå. Istället blir det viktigt hur denna paketeras i slutprodukten eftersom det är där de stora konkurrensfördelarna skapas. Denna risk är dock högre när det gäller samarbetet med mer strategiska partners. Johansson hävdar vidare att det inte gör något att konkurrenterna gör samma sak senare – ”då har vi redan hunnit gå vidare” (Johansson, intervju, 2007-06-08). Han menar vidare att samarbeten alltid sker med vetskapen att ”detta kommer våra konkurrenter göra om ett och ett halvt år”.

Johansson menar att små företag ofta har en stark motivation att göra saker bra för att överleva, vilket innebär att dessa ofta är bra leverantörer. Samtidigt har de förstås mindre resurser än stora företag, eftersom det med en liten FoU budget kan vara svårt att utveckla ”state-of-the-art” produkter. Ett djupt samarbete med ett företag liknande vårt fallföretag kan komma att vara nödvändigt eftersom fallföretaget kan bistå med stöd i form av kunskap och finanser. I och med att fallföretaget i princip betalar denna utveckling hela vägen till färdig produkt så kan de mindre företagen tyckas vinna på det (Johansson, intervju, 2007-06-20).

Fallföretaget har insett vikten av att ha andra spelare nära sig och att här i viss mån kunna ”styra dem”. Johansson menar också att det är fullt möjligt att ”köra flera relationer parallellt”, med bakgrundstanken att andra företag någon gång i framtiden kan bli relevanta som samarbetspartners. Ett samarbete som inte fungerar idag kan bli möjligt och kostnadseffektivt i framtiden - och ”då måste man hålla sig på god fot med alla” (ibid.). När fallföretaget redan befinner sig i en relation kan det dock vara svårt att närma sig andra parter, vilket visar sig till exempel i fallen med de strategiska samarbetspartnerna (tas upp senare i fallet med Alfa).

Bergqvist skiljer på två typer av relationer – och betonar vikten av båda. Den första är den klassiska kund-leverantör relationen vilken är reglerad i avtal och formell förhandling. I vissa fall kan en sådan typisk formell relation räcka – exempelvis i val av aktiv distributör. Den andra, menar Bergqvist, är den personliga relationen mellan individerna. De samarbeten som pågår med Alfa och Beta exempelvis är väldigt strategiska i sin natur – här krävs en mycket hög grad av individuell, personlig interaktion utöver de formella bitarna. I början av en relation går personberoendet helt enkelt inte att komma ifrån. Samarbeten mellan parter börjar ju inte sällan med att två personer träffas och säger: ”skulle det inte vara coolt att göra något ihop?” (Bergqvist, intervju, 2007-06-21).

De relationer som är mest givande är de som skapas genom just personliga relationer, vilka ger ett bättre diskussionsklimat och ett markant effektivare informationsutbyte. Det är också en enorm skillnad på förhandlingar om det föreligger personliga relationer i grunden och det kan bli lättare att åtgärda eventuella problem. Samtidigt är den strategiska utvecklingen i fallföretagets bransch så viktig att ett samarbete inte kan vara avhängig en person – vad händer om denna blir sjuk eller lämnar företaget? (ibid). Även Johansson betonar vikten av de personliga kontakterna. Han menar t.o.m. att den formella kontakten kan förstöras och problem initialt kan bli stora om parterna har ”fel” informell kontakt. ”Vi börjar alltid med det inofficiella”, fortsätter Johansson, ”och i ett senare skede pratar vi med den juridiska avdelningen om hur vi vill jobba. Man måste ha en inofficiell relation för att få kontraktet – så det är egentligen väldigt unikt hur vi sätter upp våra kontrakt” (Johansson, intervju, 2007-06-20). Här pekas på vikten av att först bygga upp förtroende och incitament i en relation - det måste vara ”win-win” för alla inblandade parter (Johansson, intervju, 2007-06-08).

Bergqvist menar att de mest framgångsrika företagen i branschen – liksom fallföretaget självt - är entreprenöriella i sitt arbetssätt. Entreprenörer tycker inte om formella strukturer med krångel eller begränsningar. Här gäller det att ”hitta någon smart nivå” - det ska exempelvis alltid finnas med en ”Account Manager” i diskussioner samtidigt som entreprenören ska ha en frihet att utveckla nya idéer. Det gäller här att ha en regelbunden uppföljning, ”inte bara en massa unga ingenjörer som springer omkring och träffas” (Bergqvist, intervju, 2007-06-15).

Avslutningsvis menar Johansson (intervju 2007-06-08) att det genomgående viktigaste hos en partner, är att denna har ”rätt attityd”. För att alls kunna arbeta med innovativa lösningar är det också viktigt att båda företag har liknande inställning till

samarbetet och här ligger på ”samma nivå” (Lindstedt, intervju, 2007-06-15).

Fallföretaget beskriver ett tidigare samarbete där relationen inte fungerade, just på grund av denna skillnad i inställning till samarbetet vilket gjorde att de blev väldigt svåra att arbeta med. Trots det potentiellt strategiska partnerskap som förelåg såg det andra företaget på fallföretaget som en ren leverantör och sa i princip ”skicka hit era produkter så lägger vi in det här” (ibid.).

Vidare har fallföretaget en webbportal där externa parter – både företag och privatpersoner – kan använda ramverk och material producerat av fallföretaget för att utveckla egna lösningar som kan integreras i produkten. Portalen syftar till att upprätthålla kontakten med utvecklare som skulle kunna vara möjliga ingångar till innovation och fungerar som en bred kontaktyta mot omvärlden. Å ena sidan kan man se portalen som en utvecklingsupport för externa parter som leder till ett utflöde av kunskap från företagets sida. Men fördelarna överväger eftersom det är ett effektivt verktyg för att hitta och upptäcka nya idéer. Exempelvis upptäcktes en applikation genom detta verktyg där utvecklaren kontaktades och en dialog om hur samarbetet kunde utvecklas tog form. Idag är applikationen en naturlig komponent i många av produkterna. ”Så kan man också skapa en relation”, menar Johansson, ”då har vi sett hur de har jobbat utan att behöva investera något alls i dem och kan sen kontakta dem om de verkar intressanta” (Intervju, 2007-06-08).

4.3 Samarbetet med Alfa

Lindstedt har varit den drivande kraften bakom samarbetet med Alfa och var den som initialt hade visionen om ett möjligt utvecklingsarbete och en integration av företagets produkter. Lindstedt stod först ensam i kontakt med Alfa men samlade så småningom en projektgrupp runt sig i takt med att samarbetet fortskred. Idén var av sådan natur att produkten i sig skulle komma att kräva lösningar som fallföretaget inte realistiskt kunde producera på egen hand. I och med integrationen av dessa två parter produkter skulle en lösning med helt nya funktioner vara möjlig. Den lösning som Alfa själva levererade fanns på marknaden i olika format, men just denna produkt – ”trots att den egentligen var bra” – hade inte varit särskilt populär. ”I princip var det ingen som använde den i den form som Alfa försökte sälja den” (Lindstedt, intervju, 2007-06-15).

Fallföretaget närmade sig i denna situation en bransch där fallföretaget varken hade en närvaro eller ett starkt varumärke. I kombination med nuvarande lösningar menar

Lindstedt att den nya tekniken fungerade som en katalysator. I sig genererar Alfas produkt inte något värde – men den gör det i kombination med fallföretagets produkt. Alfas produkt i sig är således svår att ta betalt för enskilt, samtidigt som den har ett säljvärde då den integreras. ”Våra tjänster kompletterar varandra väldigt bra” menar Lindstedt, ”vi konkurrerar inte med dem på något sätt” (ibid.).

Det har inom företaget ifrågasatts huruvida det skulle vara möjligt för fallföretaget att utveckla den produkt, som Alfa nu tillhandahåller, själva. Frågan blir dock hur fallföretaget skulle kunna genomföra denna typ av utveckling utan att faktiskt förlora pengar på det. Utöver denna kritiska aspekt, tar sig denna tankegång uttryck även på ett mycket större strategiskt plan. ”Vad är det vårt företag egentligen sysslar med?” är en fråga som företaget alltmer står inför att besvara. Frågan berör huruvida fallföretaget ska agera enbart i sina nuvarande områden eller ge sig in i andra, nya – och för företaget potentiellt lönsamma – domäner. Lindstedt konstaterar att han, i och med de relationer som växt fram med Alfa, i princip sitter mittemellan två vitt skilda produktområden som båda utvecklas i rask takt (ibid.). Samtidigt är marknader som tidigare inte var aktuella nu viktiga för fallföretaget - ”vi konkurrerar oftare nu, eftersom vi spelar på fler marknader” (ibid.).

4.3.1 Relationen med Alfa utvecklas

I och med att samarbetet med Alfa har utvecklats över tid har relationen mellan parterna fått en bredare kontaktyta då allt fler aktörer i organisationerna kommer i kontakt med varandra. Från att det i början var Lindstedt som hade kontakt med relevanta parter på Alfa, har respektive medarbetare nu kontakt med den motsvariga på andra företaget - utvecklarna med varandra och produktcheferna med varandra. Lindstedt menar dock att han i princip fortfarande kan kontakta vem som helst på Alfa och han poängterar värdet av att ha Alfa som just en informell kontakt. Där relationen länge har varit informell och lättsam har den kontraktsmässiga delen växt fram över tid. Lindstedt tror dock att det – inom vissa aspekter i samarbetet – kan komma att behöva bli en mer affärsmässig och kommersiell relation framöver (ibid.). Bergqvist menar också att relationen med Alfa alltmer håller på att utvecklas till en ”interorganisatorisk relation” (Bergqvist, intervju, 2007-06-21).

Hos Alfa har s.k. koordinatörer utsetts för att ta hand om relationen och koordinera samarbetet med fallföretaget. På sikt kommer även fallföretaget att behöva

formalisera sin arbetsprocess. Liksom företaget har s.k. ”account teams” för större kunder, menar Lindstedt att detta också kommer att behöva införas för samarbetspartners – ”Alfa har ju i princip blivit som en stor kund”. Det kommer då att bli enklare att ta sina nya idéer till samarbetspartnern – ”det blir som en motorväg för idéer” (Lindstedt, intervju, 2007-06-15). I dagens läge har Alfa dock ”bättre stöd för oss än vi har för dem” menar Lindstedt (ibid.).

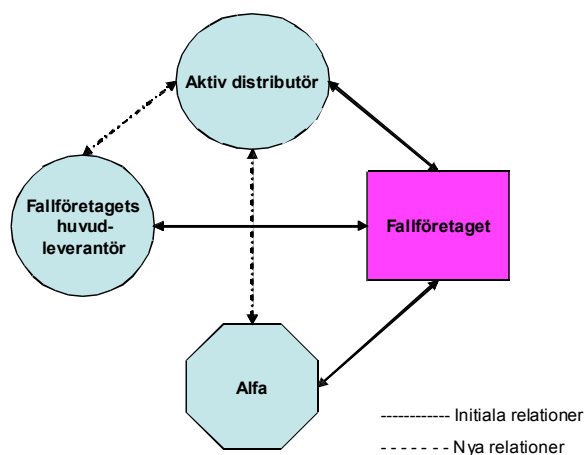
I fallet med Alfa upplevde båda företag relationen som mycket positiv, vilket ledde till funderingar runt huruvida det fanns andra områden där de kunde göra något tillsammans. Alfa kom med ytterligare en applikation och föreslog ett sätt på vilken den kunde integreras med fallföretagets produkt. Lindstedt berättar hur relationen med Alfa efterhand fördjupades och att fallföretaget fick ”göra mycket själva i Alfa” (ibid.).

Trots ett allt mer omfattande samarbete mellan fallföretaget och Alfa existerar i dagsläget inte något faktiskt pengaflöde dem emellan. Det är mer värt – för båda parter – att ha varandra som informella partners, menar fallföretaget, än att ”blanda in fakturor oss emellan”. Idag tjänar företagen pengar på samarbetet på varsitt håll (ibid.).

Det samarbete som har växt fram – och de alltfler människor som nu arbetar gentemot varandra inom Alfa och fallföretaget har fått ytterligare effekter. Alfa som företag har en rad innovativa produkter och lösningar vilka fallföretaget har kunnat använda i sin egen utveckling. Fallföretaget har fått möjligheter att använda sig utav andra lösningar som Alfa erbjuder (ibid.). De olika företagens produkter har således börjat bli integrerade med varandra på flera plan och gynnar där varandra. Det handlar mycket om ”tjänster och gentjänster” istället för monetärt utbyte i en sådan här relation (Bergqvist intervju 2007-06-21).

De aktiva distributörerna var inledningsvis skeptiska till fallföretagets samarbete med Alfa. Fallföretaget befarade att de aktiva distributörerna inte skulle komma att godta frukten av samarbetet då flera av dessa erbjöd tjänster av i viss mån liknande karaktär. Det visade sig efterhand att även de aktiva distributörerna kunde dra nytta av Alfa, i och med att deras verksamheter kunde knytas ihop och utmynna i ett lukrativt samarbete. Dessutom var den nya produkten bättre än den de själva erbjöd på marknaden. Här har samarbeten lett till att fallföretaget haft möjlighet att introducera företag med olika – och ibland till och med konkurrerande teknologier – för varandra vilka lett till samarbete mellan dessa parter (ibid.). I fallet med Alfa nämner Lindstedt ett flertal idéer inom områden där exempelvis de aktiva distributörerna och Alfa kan tänkas bygga fruktsamma relationer och på sikt även tjäna på ett samarbete. (Lindstedt, intervju, 2007-06-15) Det

blir här lättare för fallföretaget att prioritera en relation om samarbetspartnern har kontakter med andra parter i fallföretagets nätverk. Om Alfa exempelvis har en nära relation med en aktiv distributör blir det lättare för fallföretaget att prioritera just dessa samarbetspartners (Bergqvist, intervju, 2007-06-21).



Figur 5. Överblick: Ett urval av Alfas och fallföretagets relationer rörande detta specifika fall.

Ovanstående figur sammanfattar med en schematisk bild hur fallföretaget och Alfa interagerat över tid och hur huvudaktörer i ett senare skede integrerats. Fallföretaget hade initiala relationer med de aktiva distributörerna samt huvudleverantören. I och med samarbetet med Alfa har en rad nya möjligheter öppnats för de medverkande företagen. Samarbetsmöjligheter har uppstått mellan bland annat Alfa och den aktiva distributören. Även mellan den aktiva distributören och fallföretagets huvudleverantör finns en potentiell samarbetsmöjlighet, tack vare fallföretagets samarbete med Alfa (ibid.).

4.3.2 Potentiella problem

Trots den positiva relationen med Alfa, märker fallföretaget en del baksidor med samarbetet. Det är alltmer märkbart att ”allt bara blir Alfa” (Lindstedt, intervju, 2007-06-15). I nuläget anser många att samarbetet ligger på gränsen till för mycket och att spin-off idéerna har blivit för många. ”Vi har nog inte missat andra möjligheter ännu”, menar Lindstedt, ”men det finns nog en gryende oro på företaget att vi lägger alla ägg i samma korg” (ibid.).

Ett problem i relationen med Alfa är också det faktum att de är verksamma i olika branscher med olika ledtider och tidshorisonter vad gäller verksamhetsplanering.

Samarbetspartnern är i en bransch som är betydligt mer kortsiktig i sin planering. Det är ett problem att fallföretaget planerar långsiktigt samtidigt som samarbetspartnern inte vet vad de kommer att leverera om sex månader. Än så länge har det dock inte lett till några större svårigheter eller anpassningsbehov - men ett utvecklat samarbete kan komma behöva adressera detta faktum (Johansson, intervju, 2007-06-20).

Till skillnad från Johanssons resonemang rörande vikten av att ”köra flera relationer parallellt” skulle detta inte vara möjligt i fallet med Alfa. Här skulle det inte vara möjligt att ta kontakt med en konkurrent – trots att ingen faktisk exklusivitetstanke finns bakom den nuvarande relationen. Hittills har detta inte varit något problem förklarar Lindstedt, men det kan mycket väl komma att bli (Lindstedt intervju 2007-06-15).

Det finns i dagens läge inga uttalade strategier för att hantera genererad kunskap som genererats genom relationen (Lindstedt och Bergqvist, intervjuer, 2007-06-15). Lindstedt säger att det är utvecklarna som arbetar praktiskt som har lärt sig mycket mer om nya saker. På liknande sätt har Alfa lärt sig mycket om fallföretagets bransch. Således absorberar båda parter kunskap utan att ha en klar strategi för det.

4.4 Samarbetet med Beta

Det var – i motsats till i fallet med Alfa - Beta som tog kontakt med fallföretaget med en idé om hur en av deras produkter kunde integreras med en av fallföretagets. I början var Beta den aktivt drivande parten i samarbetet. Fallföretaget visade ett tydligt intresse men gjorde samtidigt klart att de inte ämnade lägga mycket egna resurser på projektet, vilket gjorde att Beta inledningsvis stod för mycket av arbetet. Fallföretaget bistod med utveckling av en del prototyper och viss PR där Beta bland annat ”vann mycket i ren marknadsföring”. För Beta var samarbetet tidigt ett högt prioriterat område, då de trodde starkt på idén och såg möjligheterna med samarbetet. ”Det var ju deras nya stora grej” menar Bergqvist (Intervju, 2007-06-15).

Liksom i fallet med Alfa har relationen med Beta också förändrats över tid. I de initiala förhandlingarna skickade Beta en *Senior Vice President* till fallföretaget. ”Vår senior vice president skulle aldrig ha gjort samma sak” menar Bergqvist. Beta har efterhand fått anpassa sig till att vi inte ser lika stort värde i att det är en senior VP som skriver på ett avtal – ”det betyder inte att vi inte värdesätter relationen. Vi värdesätter snarare

relationen *mer* – vi vill att rätt personer ska ha rätt arbetsuppgifter och göra rätt saker.”

”Relationer handlar inte bara om personer, förhållandet står ju också på en avtalsförhandlad grund. ”Om avtalet och relationen inte tjänar varandra, då blir det ju en obalans” fortsätter Bergqvist (ibid.). Detta har gått bättre över tid, då Beta lärt sig att förstå fallföretagets ambitionsnivå. Även i fallet Beta har fallföretaget funderat på att anställa en ”Account manager”, vilket dock inte gjorts än (ibid.).

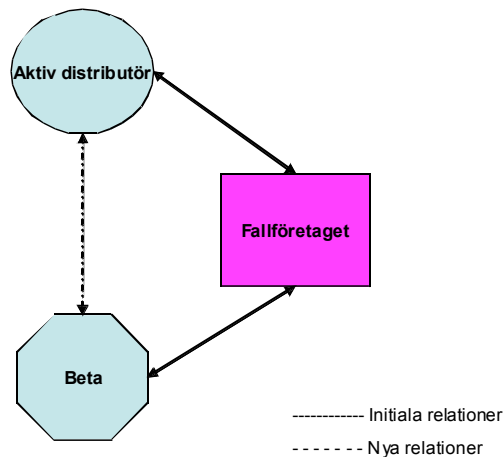
Beta och fallföretaget träffas uppskattningsvis fyra gånger per år, då främst för uppdateringsmöten. Detta varierar givetvis beroende på vad som står på agendan och intensiteten i relationen. Relationen med Beta har en viss dynamik då samarbetet ibland dras ned – ”man tar en paus i relationen” – sen är det möjligt att ta upp relationen senare (ibid.). I de tidiga faserna av produktutvecklingsarbetet var det mycket mer interaktion och i nuläget ligger fokus på sporadiska möten och punktinsatser vid behov. Fallföretaget träffar även Beta vid branschrelevanta mässor – på samma ställe som kontakten initialt inleddes.

Beta har visat en fortsatt hög ambitionsnivå vad gäller samarbetet och arbetat mycket med att vidareutveckla den existerande tjänsten skapad genom samarbetet och arbetar med att koppla ihop denna i andra pågående projekt. På fallföretagets initiativ – tack vare att de förstår Betas framtida strategier och nu har ett bevisat framgångsrikt samarbetsätt – har även denna relation byggt väg för samarbeten inom nya områden. ”Beta har arbetat upp ett förtroendekapital hos oss som lagt en bra bas för fortsatt samverkan” (ibid.).

Liksom i arbetet med Alfa har samarbetet med Beta aldrig heller inneburit direkta penningflöden parterna emellan. Fallföretaget har gett Beta en närvaro i sin produkt vilket, enligt fallföretaget, är en stor uppoffring från deras sida. Samtidigt utvecklar denna närvaro båda parter produkt. Det blir här den utvecklingstid som läggs ner på att anpassa leverantörernas produkter in i fallföretagets egna lösningar som blir den mest omfattande investeringen (Johansson, intervju, 2007-06-20). I princip har inga andra betydande investeringar gjorts samarbetspartnerna emellan (Bergqvist, intervju, 2007-06-21).

Även i fallet med Beta pekar fallföretaget på att andra parter har stort inflytande på relationen. Om fallföretagets aktiva distributörer exempelvis hade stått bakom den produkt som Beta initialt lobbade för hade fallföretaget förmodligen kunnat välja att lägga mer kraft i samarbetet från början (Bergqvist, intervju, 2007-06-21). Efterhand har de aktiva distributörernas entusiasm ökat - exempelvis insisterade en av dem på att vara

en integrerad spelare och erbjuda värdehöjande tjänster i samarbete med fallföretaget och Beta (ibid.).



Figur 6. Överblick: Ett urval av Betas och fallföretagets relationer rörande detta specifika fall.

Ovanstående figur visar fallföretagets huvudsakliga relation till Beta och den aktiva distributören. Liksom i fallet Alfa ser vi en snarlik utveckling; fallföretagets relation med Beta har lett till att ytterligare möjligheter uppkommit för inblandade parter.

4.5 Nya möjligheter

Fallföretaget uttrycker en önskan att hitta samarbetspartners inom distinkt olika branscher, och därmed skapa möjlighet till arbete runt lösningar som tidigare inte varit möjliga. Det nätverk som företaget befinner sig i är i grunden väldigt tekniskt baserat med få inslag från andra branscher – inte minst från mindre tekniktunga sådana. Möjligheterna bygger ofta på en ren teknisk lösning (undantaget relationerna med Alfa och Beta) och här skulle Bergqvist vilja se fler partners som inte är av teknisk natur (Intervju, 2007-06-15).

”Jag tycker idén är så bra” säger Bergqvist, och hänvisar till de samarbeten mellan helt andra företag som nu finns på marknaden i form av tvärfunktionella samarbetsmöjligheter. Bergqvist har funderat på olika former av innovativa samarbeten med företag i så vitt skilda branscher som mode- och konfektionsindustrin samt dryckesindustrin – långt från den tekniktunga värld som fallföretaget befinner sig i. Fallföretaget har dock vid ett fåtal tidigare tillfällen försökt med samarbeten som sträcker

sig långt ifrån den ordinarie verksamheten men det har aldrig fungerat. ”Lika barn leka bäst, det är alltid mycket lättare att arbeta med teknikbaserade företag. Det är därför jag finns här”, menar Bergqvist, ”vi måste våga skapa lite nya kopplingar. Vi kan inte bara följa tekniken. Vi måste tänka på användaren och på upplevelsen, och sen får tekniken lösa sig...” (Bergqvist, intervju, 2007-06-21)

5. Analys

I den kommande analysen tar vi avstamp i nedanstående citat (hämtat från teoriavsnittet):

Sett i ett globalt perspektiv är det inte bristen på idéer eller kunnande som är det främsta hindret för teknisk utveckling. Det saknas inte heller pengar. Svårigheten ligger i stället i att koppla samman kompletterande aktiviteter och resurser på ett fruktbarande sätt.

Håkansson et al (1993, s. 303)

Utgångspunkten är, i linje med Håkansson et als resonemang, att sammankopplandet av interna och externa resurser inte bara är mycket komplicerat, utan också att det är av avgörande betydelse för innovationsverksamhetens framgång. Ford et al (2003, s. 199) understryker detta genom att hävda att ”inget företag kan [internt] ha all den kompetens och teknologi som behövs för att uppfylla kundernas krav.”

Analysen är uppdelad i fyra delar, där vi inleder med en analys av hur kartläggningen av nätverket och identifieringen av potentiella samarbetspartners går till i fallföretaget. Nästa avsnitt behandlar vilken typ av relationer företaget väljer att inleda med de externa enheter med vilka man valt att ingå samarbete. Därefter fortsätter vi med en analys av de myter som Ford et al (2003) beskriver, och hur de påverkar arbetet med öppen innovation i fallföretaget. Detta avsnitt är baserat på det grundläggande antagandet att öppen innovation blir mer komplicerat att bedriva i organisationer där de tre myterna är förhärskande. Avslutningsvis kommer vi att beröra Lavies (2006) resonemang om relationers avkastning.

5.1 Nätverkskartläggning – identifiering av samarbetspartners

Den vidareutvecklade resursbaserade teorin, som av bland andra förs fram av Lavie (2006), är lätt att applicera på fallföretaget. Företaget arbetar aktivt med att identifiera och kartlägga externa resurser i sitt innovationsarbete; ett arbete som bottnar i insikten att användandet av dessa kan ha en positiv effekt på det egna resultatet (Bergqvist, intervju, 2007-05-15). De case som beskrivits i föregående avsnitt är alla exempel på detta, eftersom de beskriver relationen till externa företag vars resurser hjälper fallföretaget att förstärka sin egen resursbas och i förlängningen det ekonomiska resultatet. Det faktum att företaget har en Innovation Manager och områdesbevakare som arbetar aktivt med att identifiera, knyta an och bibehålla kontakten med externa

resurser – antingen genom att knyta företagen till sig som affärspartners eller helt enkelt genom att utnyttja deras resurser som olika former av input i utvecklingsprocesser – är också ett uttryck för företagets strävan att verka i enighet med öppen innovationsparadigmen.

Fallföretaget har olika tillvägagångssätt för att identifiera potentiella samarbetspartners. I vissa fall handlar det om en ren formell kartläggning där externa enheter studeras och jämförs, i andra sammanhang har det varit situationen i sig som har skapat en möjlighet, exempelvis på möten under branschmässor eller genom personliga bekantskaper över organisationsgränserna.

Här finns också en tydlig parallell till Håkansson et al. (1993) resonemang kring hur innovationer växer fram i samspel mellan olika aktörer och organisatoriska enheter, ett skeende som återfinns hos fallföretaget och något som företaget dessutom aktivt arbetar för att förstärka – vilket blir tydligt inte minst genom arbetet med att kartlägga omvärlden. Att fokus ligger på att förfoga över rätt resurser för att skapa konkurrensfördelar och öka resultatet bekräftar dessutom tankegångarna i traditionell RBV om resursers allmänna betydelse. Fallföretagets agerande ligger således i linje med de empiriska resultat som Gulati (1999); Saxton (1997) och Afuah (2000) presenterar i Lavie (2006).

Vi ser vidare att de strategiska samarbetspartners företaget knutit till sig förfogar över resurser som är av komplementär natur – och alltså utgörs exempelvis av kompetens eller kunskap som inte redan finns hos fallföretaget. Det är naturligtvis, särskilt med tanke på fallföretagets avsevärda storlek, helt logiskt att man i innovationssammanhang söker ”nya” resurser hellre än en förstärkning av befintliga dito. Företagets storlek och befintliga tillgångar borde göra att det är i mindre behov av att förstärka redan befintliga resurser än att, vilket blir den verkliga knäckfrågan, ta reda på vilka strategiska resurser man behöver komplettera med. Detta rimmar dessutom väl med Chesbroughs (2003) slutsatser att företag bör lägga betydande resurser på arbetet med att identifiera externa resurser. Det avgörande är således att identifiera samarbetspartners vars resurser kan kombineras väl med de egna i strävan att skapa konkurrenskraftiga erbjudanden till kunder och konsumenter. Bergqvists uttalade ambition att arbeta med distinkt olika typer av företag, också med företag till vilka man i nuläget inte har någon koppling, illustrerar detta väl. Dock ”är detta en ambition, men en svår sådan att uppnå” (Intervju, 2007-05-15). Intressant i detta sammanhang blir också Granovetters (2005) resonemang kring ”styrkan i svaga band”, vilka kan tyckas ge rum för nya möjligheter

och access till nya nätverk. Hos fallföretaget återfinns vi en stark vilja att leta efter möjligheter bortom existerande relationer, hos företag till vilka man har en mycket svar eller icke-existerande relation.

Det finns också exempel på situationer när fallföretaget samarbetat med direkta konkurrenter, och då de resurser man kommit åt varit av samma slag som de resurser som redan funnits internt. Detta har dock inte skett i innovationssammanhang, utan snarare när branschen behövt ha en enad front mot exempelvis myndigheter i arbetet med att skapa globala standarder inom det område företagen verkar i.

Det är även intressant att konstatera att de företag som fallföretaget knutit till sig i de undersökta fallen ofta är av en helt annan natur än fallföretaget självt. De skiljer sig på ett antal punkter – exempelvis vad gäller affärsområde och affärsmodell, men också på faktorer såsom omsättning, antal anställda och företagskultur. I Alfa, till exempel (Beta uppvisar liknande skillnader), verkar den viktigaste samarbetspartnern inom ett helt annat affärsområde – de säljer produkter och tjänster vitt skilda från fallföretagets dito – och är därtill avsevärt mindre och har en mer flexibel och informell företagskultur. ”Vi är ju så mycket större än Alfa, och det är klart att beslut kan fattas snabbare och att byråkratin generellt är mindre omfattande hos Alfa.” (Lindstedt, intervju, 2007-06-15). Beta, å andra sidan uppvisar motsatta egenskaper och har en omsättning och en personalstyrka som är mångdubbelt större än fallföretagets – vilket innebär fler beslutsnivåer och sannolikt mer byråkrati.

Detta adderar således till befintlig litteratur om komplementära resursers betydelse, och visar på betydelsen av komplementaritet i en än vidare bemärkelse än vad som diskuteras i litteraturen. Förutom att partnerföretagen kan bidra med andra resurser så kompletterar de alltså också fallföretaget genom sin olikhet – genom andra arbetssätt, perspektiv och infallsvinklar. I innovationsarbete är det ofta just detta – att tänka på nya sätt och i nya banor – som är av avgörande betydelse, och då särskilt när det gäller ett stort och kapitalstarkt företag som redan har medel att anskaffa de tillgångar som behövs och där problemet snarare ligger i att identifiera *vilka* strategiska investeringar som krävs. Detta grundar sig i det faktum att innovationsarbete i mångt och mycket är en kreativ process som sannolikt kan stärkas av kontakten med andra arbetssätt och kulturer som skänker nya idéer, infallsvinklar och tankesätt. På samma sätt kan processen begränsas av fasta rutiner, något som ett företag av vårt studieobjekts storlek sällan saknar. Fallföretagets Innovation Manager (Bergqvist, intervju, 2007-06-15) pekade på just vikten

av att ha en balans mellan entreprenöriell frihet och tydliga strukturer och rutiner som avgörande för att innovation skulle vara möjlig.

Vad som däremot inte sker i någon större utsträckning inom fallföretaget är ett arbete med att kartlägga det egna företags position i nätverket. Att skapa en sådan bild av nätverket kan vara bra av flera skäl, inte minst eftersom man då får en visuell illustration av den omgivning och den verklighet som i så hög grad formar företagets handlingsutrymme och strategi. Med utgångspunkt i denna illustration får man inte bara en bättre bild av den aktuella verkligheten, utan också en möjlighet att se var förändringar av olika slag behöver åstadkommas. Exempelvis kan strukturella hål lättare identifieras, eller så åskådliggörs att företaget har onödiga begränsningar i sitt handlande på grund av att viktiga enheter i nätverket saknas. Genom att kartlägga sin omvärld kan man lättare komma till rätta med dylika problem, och det blir också lättare att se vad man kan tillföra företag i omgivningen och därmed skapa win-win situationer för båda parterna, något som visat sig essentiellt i dessa samarbetsituationer där ömsesidiga beroenden ofta föreligger.

Fallföretaget innehar en position som i sig kan tyckas eftersträvansvärd; vad gäller varumärke, uppbyggda relationer och position på marknaden. Just därför blir det extra viktigt för företaget att förstå sin omvärld och inte bli alltför bekväm i den roll företaget har.

5.2 Relationerna till externa parter

Vid analysen av hur relationerna till andra parter ser ut när det gäller innovation, tar vi avstamp i Simard och Wests (2006) resonemang om behovet av en mix av djupa och svaga, informella respektive formella relationer. Som tidigare nämnts har inte Simard och West, och inte heller andra forskare, fastställt någon optimal mix av dessa relationstyper; förmodligen beroende på att det vore omöjligt att bestämma en ”generisk” optimal mix som fungerar i alla typer av situationer och i alla organisationer. Att hävda att det i alla lägen är bäst med 20 procent informella relationer och 80 procent formella dito, etc. är omöjligt med tanke på varje situations unika karaktär. Att varje relation har unika egenskaper visar sig tydligt i fallföretagets relationer.

Vad som däremot kan konstateras är att en kraftig övervikt mot en viss typ av relation inte är det mest produktiva scenariot, utan att en viss balans är önskvärd. Det är också det scenariot vi återfinner hos fallföretaget som uppvisar en mängd relationstyper.

Som verktyg för att analysera relationerna och klassificera dem som formella/informella eller djupa/svaga i nedanstående resonemang, används nätverksperspektivets *aktörsband, aktivitetslänkar och resursbindningar* (Ford et al, 2003 samt Håkansson et al, 1993).

5.2.1 Informella och formella relationer

Ett lämpligt sätt att undersöka hur formell eller informell en relation är, är att först och främst undersöka aktörsbandens karaktäristika. Vi gör här antagandet att en relation som till hög grad bygger på personliga kontakter mellan individerna i de respektive organisationerna, och i mindre utsträckning på kontraktsreglerade byråkratiska transaktioner, är informell till sin natur. Vice versa gäller det motsatta för formella relationer, som således till högre grad bygger på kontraktsreglerade byråkratiska förbindelser och mindre på personliga kontakter.

I båda de undersökta fallen framträder en tydlig trend där relationen över tiden går från att vara informell till att bli allt mer formell. Ofta inleds relationen med en rent personlig kontakt. ”Två personer träffas och säger: ’Skulle det inte vara coolt att göra något ihop?’” (Bergqvist, intervju, 2007-06-21). Ett bra exempel på detta är Alfa, där relationen inleddes då Lindstedt helt sonika tog kontakt med Alfa för att sälja in idén om en integration av en Alfa-applikation i fallföretagets produkter. Den initiala kontakten bestod av informella och otvungna samtal mellan Lindstedt, ensam i fallföretaget om att ha kontakter med Alfa, och kontaktpersoner hos dem. Med tiden blev fler och fler anställda inom båda organisationerna involverade. ”Nu har produktcheferna hos oss kontakt med produktcheferna hos Alfa, utvecklarna med utvecklarna och så vidare” (Lindstedt, intervju, 2007-06-15). Kontaktytan mellan företagen har alltså breddats med tiden, i takt med att samarbetet vuxit och relationen fördjupats.

Relationen med Beta inleddes också den på ett otvunget sätt, men denna gång kom initiativet från Beta och inte från fallföretaget självt. Kontakten inleddes på en branschmessa där de båda företagen närvarade, och representanter från Beta närmade sig representanterna från fallföretaget för att diskutera sin idé. Efter att idén vunnit acceptans i de inledande diskussionerna inleddes mer formella samtal där Beta tidigt intog en formell position, illustrerat exempelvis av att de skickade sin högsta ledning till möten med fallföretaget. Fallföretaget, å sin sida, lät personer på lägre befattningar närvara vid sammanträdena, eftersom projektet hade mer av en perifer betydelse för

dem. Här är det intressant att notera att företagen till en början var inriktade på olika typer av relationer, men att denna initiala diskrepans med tiden jämnats ut.

Vikten av det personliga och informella betonas gång på gång av respondenterna och framhålls som avgörande för att lyckas i ett innovativt samarbete. Det uttrycks t.o.m. att ”det blir fel från början om inte det informella klickar” (Johansson, intervju, 2007-06-08). Detta illustrerar väl att det är viktigt att bygga upp ett solitt förtroende parterna emellan i den initiala fasen, särskilt när samarbetet inte är avtalsmässigt reglerat och aktörsbanden utgör det huvudsakliga kittet mellan organisationerna.

Med den informella relationen som bas har den kontraktsmässiga och mer formella delen därefter vuxit fram över tiden. Det vi ser är helt enkelt en utvidgning av relationen till att omfatta fler och mer omfattande delar. I de undersökta fallen utgjordes den initiala substansen i relationerna nästan uteslutande av aktörsband (bortsett från de resursbindningar som skapats exempelvis av att tid och mantimmar investerats i kontakten), där graden av kontakt mellan individer i organisationerna vuxit med tiden och i takt med att fler och fler individer involverats. På det här stadiet har relationerna fortfarande starka informella drag, främst beroende på att man ännu inte helt och hållet kommit fram till exakt vad målet med samarbetet skall bli och på vilket sätt företagen gemensamt kan skapa värde. När detta klarnar och rollerna blir tydligare, märks – utöver aktörsbanden – att resursbindningarna intensifieras. I dessa fall handlar det exempelvis om tid som spenderas på teknisk utveckling för att möjliggöra en integration av företagets produkter, men i fallföretagets fall också om att skapa utrymme i den tekniska plattformen i produkterna. Som en följd av att aktörsbanden och resursbindningarna stärks och utvidgas kommer dessutom en utvidgning av aktivitetslänkarna, eftersom beteenden på olika sätt sammanlänkas över organisationsgränserna.

Vi ser alltså en tydlig trend där relationen blir mer substantiell och aktörsbanden, aktivitetslänkarna och resursbindningarna stärks över tid. I samband med detta och i takt med att investeringarna ökar (och därmed den finansiella risken), växer också behovet av att i högre grad reglera relationen. Detta för att minimera risken för förluster och för att säkerställa att respektive part får ut det de vill av relationen – alltså helt enkelt för att minska osäkerheten och öka förutsägbarheten. Här syns tydligt att kontraktuella regleringar blir viktigare i de undersökta fallen. Informella diskussioner utvecklade emellan ersätts alltså till viss grad av juridiska överenskommelser och avtal och fler individer från olika avdelningar involveras i samarbetet. Två faser utstansar sig, en mer informell utvecklingsfas som sedermera övergår i en mer formell stabil och mogen fas.

Det finns anledning att anta att delar av innovationskraften går förlorad när relationen blir alltför formell och den mogna fasen inträder. Detta för att en formell relation allt som oftast också är en reglerad relation, där man på förhand bestämt vad resultatet av samarbetet skall bli och exakt vad de involverade parterna ska få ut av relationen. När relationen formaliseras i hög grad närmar sig de båda parterna helt enkelt en klassisk kund-leverantörsrelation, där utrymmet för öppen innovation minskar i takt med att initiativ- och handlingsfriheten begränsas och kunden mer eller mindre ”beställer” specificerade färdiga lösningar av leverantören. Också Simard och West (2006) menar att potentialen för innovation är högre när banden är informella.

Det finns dock en viss medvetenhet i fallföretaget rörande denna problematik. Detta har lett till att man i viss mån försöker bibehålla en informell relation mellan de operativa avdelningar som är involverade i innovationsprocessen, och separera mellanhavanden av mer formell karaktär (exempelvis gällande juridiska frågor) till att handhas av andra avdelningar inom företaget utan att alls blanda in utvecklingsavdelningarna. Medan våra respondenter bygger relationen och ägnar sig åt innovationsarbete menar de att ”den juridiska avdelningen får hantera de formella frågorna” i så hög utsträckning som möjligt (Johansson, intervju, 2007-06-20). Denna uppdelning kan ses som en åtgärd från fallföretagets sida för att relationen inte ska bli alltför stel och rigid. Om de som arbetar med innovation och relationsbyggande inte får den frihet och kreativitet som krävs, så riskerar innovationskraften att försvagas, i linje med ovan förda resonemang. Dessutom krävs naturligtvis en situation där de avtal som upprättas stöder det mål som finns med relationen. ”Om avtalet och relationen inte tjänar varandra, då blir det ju en obalans” menar Bergqvist (Intervju, 2007-06-15). Den medvetenhet som finns rörande problematiken kring dessa frågor hjälper sannolikt till att minska riskerna för ”överformaliserade” relationer.

I analysen av formella och informella relationer skall dock noteras att även om relationerna tenderar att formaliseras över tid och när samarbetet fördjupas ser vi tydliga skillnader mellan de två undersökta fallen också efter det att den ”mogna” fasen inträtt. Relationen med Alfa är betydligt mindre formell än relationen med Beta. En analys av de två relationerna visar att denna skillnad kan hänföras främst till två orsaker, varav den första rör de båda företagens företagskultur. Alfa är ett betydligt mindre företag än Beta, och företagskulturen är mer öppen, mindre byråkratisk och på det hela taget mer informell – vilket också avspeglas i relationen. Beta, å andra sidan, är ett av världens största företag och har en mer tungrodd organisation, vilket rimligtvis kan få

återverkningar på företagets relationer med omvärlden. Den andra orsaken rör projektets natur i förhållande till företagets verksamhet. Här faller det sig så att samarbetet mellan Beta och fallföretaget kretsar kring ett projekt som för Betas del ligger mycket nära kärnverksamheten, och därför är av mer avgörande karaktär för dem. Detta skulle rimligtvis kunna få den effekten att Beta strävar efter att minska osäkerheten så mycket som möjligt, och är också anledningen till uppslutningen av seniora personer. I Alfas fall ligger projektet längre bort från kärnverksamheten och har inte samma avgörande betydelse; vilket sannolikt har medverkat till att skänka relationen en mer lättäm karaktär.

Summa summarum kan vi mot bakgrund av detta konstatera att hur formell respektive informell en relation är avgörs av ett antal olika faktorer, som sammantaget ger varje relation en unik karaktär beroende på vilka de involverade aktörerna och organisationerna är och vilket mål de har med relationen. Vi kan också konstatera att relationerna tenderar att formaliseras över tid, och därmed riskerar att förlora delar av sin innovationspotential. Därför krävs ett arbete hos företaget med att bibehålla vissa informella inslag i relationen, och sannolikt också ett kontinuerligt sökande efter nya relationer med nya enheter i nätverket.

5.2.2 Djupa och svaga band

Vid analysen av fallföretagets relationer i termer av djupa och svaga band kommer vi också här att använda oss av begreppen aktörsband, aktivitetslänkar och resursbindningar. Vi tänker oss att en djup relation kan antas ha en hög grad av aktörsband, många aktivitetslänkar samt omfattande resursbindningar – och att en svag relation rimligtvis bör uppvisa motsatta egenskaper.

Om vi inleder analysen med att undersöka de två fallen Alfa och Beta, framkommer att det i båda dessa fall är fråga om djupa band. Relationerna har pågått under relativt lång tid, vilket lett till att relationen ”mognat” och blivit djupare. Vad gäller aktörsbanden märks att kontakten numera sker mellan ett stort antal individer i de båda organisationerna, med en eskalerande frekvens när uppdateringar av applikationerna och liknande behöver göras. Individer från ett antal olika avdelningar inom båda organisationerna har kontakt med varandra, vilket lett till en bred kontaktyta som spänner över många områden. Aktivitetslänkarna har också de intensifierats över tid, och vi kan se att beteenden i viss mån sammanlänkats över organisationsgränserna – mycket

baserat på den rutin och den vana som uppstår efter att upprepade transaktioner och övriga kontakter skett. Hos Alfa, exempelvis, har särskilda koordinatörer utsetts som bara har hand om samarbetet mellan dem och fallföretaget. Fallföretaget undersöker nu om även de skall införa Alfa-koordinatörer. Ett annat exempel är att utvecklarna i organisationerna avpassat sina arbetsformer med varandras, exempelvis har utvecklarna i organisationerna måst anpassa sig för att tala ”samma språk” vid integreringsarbeten av applikationerna. Vidare har aktörsbanden och aktivitetslänkarna i sig lett till att resursbindningar uppstått i båda organisationerna eftersom de inneburit reciproka investeringar – inte minst i tid. Utöver detta finns resursbindningar i form av rent tekniska kostnader för utveckling och integration av applikationerna; såväl som en alternativkostnad i termer av andra potentiella applikationer eftersom utrymmet för applikationer i fallföretagets produkt är begränsat. Hos partnerföretagen har tekniska anpassningar av de aktuella applikationerna krävts för att de ska passa med fallföretagets tekniska plattform och produkt.

Vi kan således konstatera att relationerna till dessa två företag kvalar in i klassificeringen som djupa (även om man förstås kan tänka sig relationer av än djupare karaktär) på grund av aktörsbanden, aktivitetslänkarna och resursbindningarna – som alla kan betecknas som omfattande. Precis som i fallet med formella/informella relationer märks också här en tydlig tidsaspekt – i både fallet med Alfa och Beta har relationen blivit djupare med tiden.

Naturligtvis har fallföretaget också svaga relationer. De bästa exemplen på arbetet med denna typ av relationer – som en strävan att upprätthålla distanserade kopplingar till nya idéer för innovation – är företagets Internetbaserade utvecklingsportal. I korthet är detta en webbportal som syftar till att upprätthålla kontakten med utvecklare, såväl med företag som enskilda personer, som potentiellt skulle kunna vara källor till innovation – utan att behöva inleda närmare relationer som kan medföra kostnader och risker. Det är således ett sätt för fallföretaget att skapa bindningar till externa parter i nätverket, men med ett minimum av aktörsband, aktivitetslänkar och resursbindningar. I ett senare skede kan fallföretaget välja att initiera en närmare relation med intressanta parter.

Så här beskrivs portalen i ett pressmeddelande från fallföretaget när satsningen inleddes¹⁰:

Fallföretagets portal hjälper professionella utvecklare att nå affärsframgångar genom att hjälpa till i hela utvecklings och lanseringsprocessen för kommersiella applikationer. /.../ Fallföretagets portal

¹⁰ Fallföretagets namn och annan information har tagits bort och citatet har modifierats något för att försvåra möjligheten att identifiera företaget.

är den huvudsakliga katalysatorn för att säkra tillförseln av en stor variation applikationer och innehåll till företagets produkter och för att upprätthålla relationer med viktiga utvecklare.

(September 2005)

Tydligt i ovanstående citat är tyngdvikten på win-win situationer, närmare bestämt att både fallföretaget och de som bidrar med applikationer skall tjäna på samarbetet. Detta är något som, i litteraturen om öppen innovation (Chesbrough 2003, 2006) beskrivs som essentiellt för att företaget skall lyckas i sin strävan; och som tydligt anammats av fallföretaget.

Förutom Internetportalen finns som sagt också omvärldsbevakare, vars syfte är närmast identiskt med portalens. I detta fall är det dock fallföretaget som själv står för det aktiva identifieringsarbetet och initierandet av relationerna.

Som nämnts i teoriavsnittet finns det stora fördelar med att upprätthålla både djupa och svaga band. Styrkan i djupa band är fördelaktiga främst eftersom det är lätt att komma åt den kunskap man eftersträvar och eftersom samarbetet bör vara förenklat och smidigt tack vare rutin och vana (Gulati, 1999), vilket vi känner igen från de två fallen. Den stora nackdelen med djupa band är att de kan leda till en inlåsning där det starka fokuset på just de djupa relationer företaget har begränsar möjligheten till åtkomst till ny information och nya idéer. De är också i regel betydligt mer resurskrävande än svaga band, vilket gör att det blir svårt att simultant upprätthålla ett stort antal djupa relationer. Fördelarna med svaga band, å sin sida, korresponderar med djupa bands nackdelar. Därför kan de ge rum för nya möjligheter, åtkomst till ny information och access till nya nätverk. De kan också hjälpa till att fylla strukturella hål, en ambition som är tydlig hos fallföretaget. Bergqvist har, i linje med detta, en uttalad ambition att skapa band utanför den sfär som företaget rör sig i idag. ”Vi måste våga skapa nya kopplingar. Vi kan inte bara följa tekniken. Vi måste i första hand tänka på användaren och upplevelsen, och sen får tekniken lösa sig...” (Bergqvist, intervju, 2007-06-21). Än så länge tycks tankarna kring att identifiera och fylla strukturella hål i nätverket vara just tankar, så här återstår att se vad fallföretaget kan åstadkomma i praktiken.

5.2.3 Balans

I kombination blir djupa och formella relationer förvisso trygga, säkra och risken i dem är mindre än vad som är fallet i svaga och informella relationer. Men de är också stela, rigida och flödet av ny information och nya idéer (vitalt i innovationsarbete) riskerar att

vara litet. Att en kombination krävs är uppenbart – och fallföretaget har också varit framgångsrika när det gäller att balansera djupa och svaga relationer. Däremot skulle mer arbete kunna behövas vad gäller balansen mellan formellt och informellt, eftersom en övervikt mot formella relationer kan skönjas i fallen Alfa och Beta. Arbetet med svaga relationer kan förvisso fungera som en motvikt mot ”formaliserandet” av relationsportföljen, eftersom det möjliggör ett inflöde av nya samarbetspartners. Summa summarum tycks det viktiga för öppen innovation vara att upprätthålla en *dynamik* i relationerna genom att kontinuerligt leta efter och inleda nya relationer, och att inte låta relationsportföljen bli statisk eftersom det lätt kan leda till stelhet och litet idéflöde.

5.3 Myter hos fallföretaget

I detta avsnitt kommer vi att översiktligt applicera de tre myter som förs fram i Ford et al (2003) på fallföretaget. Avsikten är att undersöka hur pass förhärskande myterna är, och vilken inverkan det i så fall får på arbetet med öppen innovation. Ett grundläggande antagande som görs är att öppen innovation är svårt att bedriva i ett företag där myterna representerar den verklighetssyn som finns inom företaget. Har företaget istället anammat den syn på verkligheten som advoceras av IMP i Ford et al (2003), antas att arbetet med öppen innovation kommer att vara lättare att bedriva än om motsatt situation föreligger. Detta eftersom den mentala och organisatoriska acceptansen för innovation i samarbete med externa parter bör vara högre i en organisation där vikten av kollaboration med omvärlden och potentialen i att använda externa resurser förstås. Som nämnts i avsnittet om uppsatsens avgränsningar kommer vi inte att beröra de interna aspekterna, annat än i direkt relation till myterna.

Vi kan inleda med att notera att fallföretagets Innovation Manager (Bergqvist, intervju, 2007-06-15) fäster stor vikt vid att de anställda har rätt inställning, och ser HR-frågor som en av nyckelkomponenterna i arbetet med öppen innovation.

5.3.1 Myten om handling

Vad gäller den första av de tre myterna, myten om handling, kan vi konstatera att den inte är förhärskande i de delar av fallföretagets verksamhet som undersökts i denna uppsats. Detta märks först och främst genom den interaktion som sker mellan parterna, där initiativ och förslag ofta kommer från båda hållen. ”De måste komma med lika mycket idéer som vi”, menar Johansson (Intervju, 2007-06-20). Att kunden (fallföretaget) är passiv och leverantören aktiv stämmer därmed inte; i Alfa-fallet, som utvecklats till en

av de viktigaste innovativa relationerna, kom initiativet helt och hållet från fallföretaget självt. Tilläggas bör också att dessa företag inte ses som leverantörer, utan snarare som samarbetspartners.

Dessutom ses relationerna som långvariga, och som ett kontinuerligt samarbete snarare än isolerade affärshändelser.

5.3.2 Myten om organisationers oberoende och myten om det kompletta företaget

Dessa två återstående myter bedöms kunna ha mycket stor inverkan på arbetet med öppen innovation. Detta beror helt enkelt på att dessa myter går rakt emot grundtankarna i paradigmen, och därför kan sätta kraftiga käppar i hjulen för arbetet med densamma. Om verklighetsuppfattningen inom organisationen är att företaget kan verka oberoende av sin omvärld och att det egna företaget är komplett och inte har behov av extern införsel av resurser, faller det sig naturligt att tankegångarna i öppen innovation blir svåra att förstå och acceptera. Följande citat, hämtat från fallet med P & G, illustrerar detta:

”One of our challenges was to convince our R&D organization to move its culture from "not invented here" to one based on "proudly found elsewhere..."

(Sakkab och Huston (2007), s. 23)

Med nätverksperspektivet som teoretisk bakgrund är det lätt att inse att alla företag är beroende av en rad samarbetspartners, leverantörer, detaljister och distributörer för att kunna skapa en produkt som vinner gehör hos kunder och konsumenter. Hos fallföretaget ser vi, i linje med detta, att varje färdig produkt är ett resultat av en mängd olika samarbeten, eftersom den innehåller komponenter och applikationer från många olika företag – många gånger som ett resultat av samarbeten över branschgränserna. Detta är ett bevis i sig för att dessa myter är under uppluckring inom fallföretaget och för att verklighetsuppfattningen snarare är att företaget är *beroende* av omvärlden och *inkomplett* i många avseenden.

Empirin visar också, tvärtemot myten om oberoende, att företaget tar stora hänsyn till vissa omgivande aktörer. Det mest framstående exemplet är de aktiva distributörerna, som i mycket hög grad influerar fallföretagets verksamhet med synpunkter och önskemål på hur produkten skall se ut. Detta beror på att de fungerar som en mellanhand mellan fallföretaget och konsumenterna som i stor utsträckning kan påverka hur mycket och vilken typ av fallföretagets produkter som skall säljas.

Vi ser också exempel på hur resultat *endast* kan skapas i samarbete mellan flera aktörer. I fallet med Alfa tog fallföretaget in en applikation som i sig inte genererade

pengar för någon av aktörerna men som i kombination med fallföretagets produkt hade förmågan att bidra till resultatet för båda företagen.

5.4 Ett verktyg för att analysera relationers avkastning

Diskussionen runt relationers avkastning (baserat på Lavie, 2006) introducerades i det teoretiska avsnittet med visionen att bättre förstå hur resultatet av öppen innovation generellt, och relationsbyggandet specifikt, kan konkretiseras i ekonomiska termer. Vi har redan tryckt på vikten för företag att förstå sin nätverksposition samt vilka och vilken typ av relationer som inleds. Genom att introducera begreppet avkastning belyser vi vikten för företaget att inse vad i en relation som faktiskt främjar företaget och försöker skapa ett verktyg för analysen av densamma. Med ett begrepp som öppen innovation, som ännu inte är helt etablerat i Sverige, kan företaget genom att inkorporera avkastningsbegreppet få ett verktyg för att bättre kunna förstå hur avkastningen från relationen – givet företagets egna resurser och premisser – kan maximeras.

Vi kan konstatera att Lavies resonemang kring avkastning är okänt för fallföretaget och att det inte pågår något arbete med att analysera exakt vilket resultat en relation ger, mest på grund av svårigheten i att isolera effekten av en specifik relation på det totala resultatet. Analysen kan i dagens läge ses ske på en aggregerad nivå. För det första analyseras i princip det finansiella resultatet av alla relationer i klump (tillsammans med interna resurser), vilket gör det svårt att se exakt vilket resultat en enskild relation gett. Dessa bryts sen inte heller ner i delkomponenter eller de olika avkastningstyperna (som beskrivits närmare i teoriavsnittet) intern avkastning, fördelad relationsavkastning, icke-överenskommen avkastning samt icke-överenskommen förlust. Det är sannolikt att det, om analysen bröts ner på detta sätt, inte bara skulle vara lättare att identifiera lönsamheten i olika relationer utan också lättare att se vilken aspekt av relationen som behöver förändras.

5.4.1 Avkastningsmaximeringsfaktorer

I teoriavsnittet presenterades ett antal av Lavies idéer om hur avkastningen från relationer kan maximeras, och vi kommer i det följande att applicera dem på fallföretaget.

Den idé som i denna uppsats kanske rimmar bäst med Lavies principer är den runt resurssammansättning. Centralt i öppen innovationsparadigmet är att identifiera rätt samarbetspartners och på olika sätt kapitalisera på deras resurser. Förmågan att knyta an

till resurser som *kompletterar* de interna dito snarare än att inneha relationer som knyter företaget till resurser liknade deras egna har visat sig vara av större vikt för fallföretaget; vilket ligger helt i linje med Lavies resonemang. Detta har behandlats mer utförligt i avsnitt 5.1.

Företagets förmåga att *absorbera kunskap* är ytterligare en faktor som påverkar avkastningen enligt Lavie. Här kan vi notera att fallföretaget inte har något system för att hantera kunskapsinhämtning från relationer och samarbeten (inga databaser eller andra sätt att kodifiera eller på andra sätt behålla kunskap finns), och heller ingen strategi eller några rutiner för att maximera kunskapsinhämtningen (Bergqvist och Lindstedt, intervjuer, 2007-06-15). Lindstedt (*ibid*) menar att det främst är de som arbetar direkt med relationen som får ny kunskap under arbetets gång. Principen är enligt honom att den part som bäst tar till sig lärdomar från samarbetet också blir den som tar med sig mest från ett samarbete. Bergqvist menar att det viktiga är att få medarbetare att förstå och utnyttja sin egen potential för att realisera idéer samt att ge dem självförtroendet att göra det (Bergqvist, intervju, 2007-05-15). Det tycks således handla om att skapa en företagskultur som möjliggör för individen att själv använda den kunskap som genererats från relationen. Från författarnas synvinkel framstår det troligt att man kan bättra på kunskapsabsorberingsförmågan ytterligare, exempelvis genom att införa system för att lagra kunskap som enskilda individer tillgodogör sig i arbetet med externa parter. På så sätt kan kunskapen också göras tillgänglig för fler i organisationen.

Skalfördelar innebär enligt Lavie att relativt små företag gynnas mer – dvs. får en högre relationsavkastning – än relativt stora dito. Här visar empirin att fallföretaget varit till stor hjälp för vissa små företag de samarbetat med, där fallföretaget i flera fall har hjälpt fram företag som ”inte var något i början” (Johansson, intervju, 2007-06-08). Detta kan helt enkelt antas bero på företagens verksamhetsområde, som sannolikt är bredare i stora företag och smalare i mindre. Ett mindre företag, som inleder ett samarbete som berör hela deras verksamhetsområde har naturligtvis större potential att påverkas positivt av samarbetet än den större parten för vilken samarbetet endast berör en del av verksamheten. På samma sätt är det förstås lättare för små företag att växa (har man en mycket liten omsättning kan en fördubbling av den vara resultatet av en relativt blygsam omsättningsökning i absoluta tal). En sista anledning kan vara att det finns större möjligheter för en liten part att lära av en stor, eftersom det sannolikt finns mer och bredare kunskap inom den större samarbetspartnerns väggar.

Vad gäller skalfördelar har vi dock också sett exempel på det motsatta, alltså där ett större företag (åtminstone potentiellt) kan gynnas mer av samarbetet, och det rör främst relationen mellan Beta och fallföretaget. Mätt i termer av omsättning är Beta ca 10 gånger större än fallföretaget¹¹. Samarbetet mellan de två företagen var dock av större betydelse för Beta, eftersom projektet direkt berörde Betas kärnverksamhet. Här såg vi att Beta hade betydligt större potential att dra fördelar av samarbetet än vad som var fallet för fallföretaget.

Lavie betonar vidare det *formella kontraktets* betydelse och menar att ett fördelaktigt kontrakt kan ge tillgång till exklusiva nätverksresurser, och skapa trygghet genom att skydda interna tillgångar och säkra en del av avkastningen samt specificera samarbetsformerna. Denna tankegång finner vi visst stöd för – eftersom vi märker att reglering och juridiska aspekter tycks få större betydelse i takt med att samarbetet fördjupas. Intressant är att vissa av respondenterna i sina intervjuvar (Lindstedt, 2007-06-15 och Johansson, 2007-06-20), tvärtemot detta, förringar betydelsen av kontrakt. De menar att det i sig inte ens *bör* finnas ett kontrakt som är oproportionerligt fördelaktigt för den ena parten, eftersom det är mycket viktigt att båda parter tjänar på relationen. I enighet med det resonemang som förledes i avsnitt 5.2.1 kan det, också i kontrast till Lavies åsikt, vara så att ett väl reglerat kontraktuellt samarbete till och med kan vara skadligt i samarbeten av innovativ karaktär. Här finner vi en intressant motsägelse, som återigen pekar på vikten av balans. Det kan vara mycket viktigt att ha ett formellt kontrakt som i viss mån reglerar samarbetet (och därmed minskar osäkerhet och risk), men får detta dominera för mycket kan andra problem uppstå – som i förlängningen kan vara direkt skadligt för innovationsklimatet.

Nästa faktor för att maximera avkastningen är att engagera sig i ett *relativt opportunistiskt beteende*. Detta innebär att den part som betar sig relativt mer opportunistiskt kan få en större avkastning än den mindre opportunistiske motparten. I en klassisk konkurrerande leverantörssituation kan en sådan här tankegång tyckas vara applicerbar, åtminstone på kort sikt. På lång sikt skulle detta dock leda till minskat förtroende eftersom den utsatte parten sannolikt kommer minska graden av samarbete eller stänga ute den externa parten. Detta riskerar i sin tur, givet nätverkskontexten och de indirekta relationer som företaget får access till genom den aktuella samarbetspartnern, att leda till en förlust kontakten med en del av nätverket. Denna typ av beteende kan därför ha en direkt negativ inverkan på öppen innovation. Här är det

¹¹ Källhänvisning har utelämnats av sekretesskäl

snarare fråga om att åstadkomma ett läge där båda parter vinner på samarbetet, både på kort och på lång sikt. I de mer strategiskt valda samarbetena, som vi märker skapar de mest innovativa lösningarna för fallföretaget, premieras också just win-win och förtroendeskapande. Detta blir tydligt i följande citat från P&G:

“When you're inventing within your own walls and boundaries, you have a lot of positional power— command and control is hierarchical. But when you're leveraging people whom you don't have direct control over, you have to build relationships and trust. People need to be motivated to work together; in a global network, it's more about relationships and co-opting people into this work. Building good relationship and alliance skills is important in this kind of strategy. You want to be the partner that outside people come to, you want to be at the top of the pecking order because you've got a good reputation and people know that you'll be fair.” (Huston i Sakkab & Huston s. 24)

Lavie menar slutligen att ett företag med ett *relativt förhandlingsövertag* kan få en större proportion av relationsavkastningen än den part som befinner sig i underläge. Detta visade sig exempelvis i fallet Beta där fallföretaget initialt hade en klar förhandlingsfördel. Idén om förhandlingsövertag går dock inte riktigt hand i hand med öppen innovation, utan tycks snarare passa i en klassisk kund-leverantörsrelation där innovation inte är målet.

Lavies idéer runt relationsavkastning är intressanta eftersom de bidrar med konkreta verktyg för att förbättra det egna företagets avkastning från samarbetet. Det finns dock ett stort problem med dem, främst beroende på att de har en grundinställning som karaktäriseras av ett konkurrensbaserat synsätt, där den ena parten till varje pris skall få större fördelar än den andre. Lavie tar alltså en vinst/förlust inställning till relationen, där öppen innovation istället innebär vinst/vinst. Trots denna uppenbara motsägelse kan delar av Lavies resonemang vara mycket värdefullt, så länge företaget som använder avkastningsmaximeringsprinciperna är medvetna om dess nackdelar när det gäller att använda dem i arbetet med öppen innovation.

6. Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att utröna hur avkastningen från öppen innovation kan maximeras med avseende på vilka aktörer som ska ingå i ”portföljen” av samarbetspartners samt hur relationerna till dessa bör se ut. Vi kommer i det följande att gå igenom de slutsatser som analysen av teorin och fallstudien resulterat i. Avslutningsvis diskuteras studiens bidrag till forskningen, samt förslag till framtida studier på området.

6.1 *Nätverkskartläggning*

Vad gäller den första huvudfrågeställningen, som behandlar kartläggningen av nätverket och sammansättningen av relationsportföljen, kan vi dra fyra slutsatser. För det första konstateras att företag främst behöver knyta an till komplementära resurser, och för det andra att det är fördelaktigt med en diversifierad portfölj med band till olika typer av resurser. Ytterligare en intressant slutsats är att det inte bara är olika typer av resurser som är nödvändiga utan också att företag bör ha relationer till företag av olika typer; det vill säga företag med olika kulturer, arbetssätt och affärsmodeller. Detta beror på att nya perspektiv, infallsvinklar och arbetssätt kan ha en positiv inverkan på det kreativa innovationsarbetet.

Det kan också vara fördelaktigt för företag att skapa sig en visuell bild av det nätverk de verkar i, eftersom detta kan ge en bild av företagets egen position i förhållande till omgivande aktörer och deras resurser. Med utgångspunkt i denna illustration blir det sedan lättare att identifiera vilka resurser som saknas, vilka aktörer i nätverket man behöver stärka banden med, etc. Inte sällan kan det visa sig vara viktigt att skapa relationer till företag inom branscher vitt skilda från den egna, inte minst när det gäller att fylla strukturella hål. Att skapa en sådan visuell nätverksbild kan också ha rent pedagogiska fördelar; eftersom den kan hjälpa företaget och dess anställda att se sig själva som en del av ett nätverk av aktörer vars kunskap och andra resurser kan vara den egna verksamheten till gagn (och på samma sätt hjälpa till att åskådliggöra hur nätverket begränsar företaget).

6.2 *Relationerna till externa parter*

Rörande den andra huvudfrågeställningen, vilka typer av relationer ett företag bör ha till omgivande aktörer, är den primära slutsatsen att det essentiella är att inneha *olika* typer av relationer. Det krävs en mix av formella och informella, djupa och svaga band

till andra företag i nätverket; och att ha en kraftig övervikt mot en viss relationstyp ter sig ofördelaktigt när det gäller öppen innovation. Alla relationstyper har sina fördelar och nackdelar, men ingen av dem är ensamt tillräcklig.

Vi ser också en tydlig tidsaspekt, där relationen tenderar att formaliseras och fördjupas över tid. Nyckeln till framgång tycks vara att upprätthålla en dynamik i relationerna genom att kontinuerligt inleda nya och utvärdera gamla relationer. Att låta relationsportföljen bli statisk kan lätt leda till stelhet och ett begränsat idéflöde, eftersom företaget då riskerar att bli fast med enbart formella och djupa relationer.

6.3 Övriga slutsatser

Utöver de två huvudfrågeställningarna har vi också berört de tre myterna om handling, oberoende och kompletthet. Detta gjordes med utgångspunkten att öppet innovationsarbete blir svårt att bedriva i företag där myterna representerar den förhärskande världsbilden. Här är det tydligt att de personer som intervjuats i uppsatsen inte har den grunduppfattning som förs fram i myterna, vilket illustreras av deras ambition att i högre grad införa öppen innovation i företaget och genom deras dagliga arbete med externa samarbetspartners. Vidare ser de alla företaget som fritt att handla utan att vänta på initiativ och erbjudanden från leverantörer. Företaget ses inte heller som oberoende av omvärlden och komplett i sig självt, och varje produkt som produceras är resultatet av att flera företags resurser kombinerats. Det finns således en insikt i att företaget ensamt inte är kapabelt att producera de lösningar som kunder och konsumenter kräver. Det är dock troligt att den uppfattning som uppsatsens respondenter har givit uttryck för inte är representativt för hela företaget, eftersom deras arbetsuppgifter i högre grad än många andras involverar innovation och relationer till externa aktörer. Därmed finns en risk att myterna i högre grad representerar verkligheten i övriga delar av företaget – vilket potentiellt kan leda till att det blir svårare att införliva öppen innovation i hög utsträckning eftersom detta kräver en acceptans och en förståelse på bred front inom företaget (Chesbrough, 2006).

Slutligen beskrev vi Lavies (2006) avkastningstyper *intern avkastning, fördelad relationsavkastning, icke-överenskommen avkastning, samt icke-överenskommen förlust* som ett verktyg för att lättare kunna analysera resultatet av en relation. Slutsatsen här är att det är sannolikt att det skulle vara lättare att identifiera lönsamheten i olika relationer samt att se vad i relationen som behöver förändras om detta analysverktyg användes. Detta är dock en komplex analys som kan vara svår att genomföra. Även om ett fullständigt

implementerande av detta analysverktyg därför är avlägset, finns det skäl att tro att fallföretaget har mycket att vinna på att utvärdera relationerna – åtminstone översiktligt – i dessa termer.

Hand i hand med avkastningstyperna presenterar Lavie ett antal förslag för hur avkastningen från relationer kan maximeras. Dessa kombinerat med de empiriska resultaten visar exempelvis att ett företag som vill vara framgångsrikt i arbetet med öppen innovation bör ha en stark förmåga att absorbera kunskap, samt lagra och sprida den inom organisationen. Vi ser vidare att ett fördelaktigt formellt kontrakt kan hjälpa till att öka avkastningen, men samtidigt att ett alltför dominerande kontrakt där samarbetet är hårt reglerat kan vara direkt skadligt för innovationsklimatet. Utöver detta är det vitalt att nå ett läge där alla involverade parter vinner på samarbetet, både på kort och på lång sikt för att ett gynnsamt innovationsklimat ska kunna uppnås.

Avslutningsvis, och på ett övergripande plan, kan vi konstatera att en mycket viktig implikation av öppen innovation är den skiftning i den typ av kompetens som blir nödvändig att ha internt. Det centrala tycks bli förmågan att identifiera och koordinera omgivande resurser och enheter, inte att se till att all specifik teknisk kunskap och andra nödvändiga resurser finns inom det egna företagets väggar.

Av allra största vikt blir därmed också att se till att företaget har väl fungerande relationer och kopplingar till de externa parter vars resurser man vill ha tillgång till. Koordination blir således viktigare än att ensam bemästra interna och isolerade innovationsprocesser, vilket bör ställa nya och tuffa krav på företagsledningar. Företag som sköter sina relationer väl, förstår sin position i nätverket av omgivande aktörer, och kan koordinera och använda externa resurser och extern kunskap i sin egen verksamhet kommer att lyckas bättre än de som saknar dessa förmågor. Att kontinuerligt arbeta med att kartlägga nätverket och att optimera sin egen position i detsamma – genom att upprätthålla rätt typ av relationer till rätt externa enheter – är mycket viktiga steg på vägen.

6.4 Förslag till framtida studier av området

Under studiens genomförande har många intressanta frågor väckts som inte rymts inom ramen för denna uppsats. Även om alla frågor inte har kunnat besvaras hoppas vi att uppsatsen kan användas som utgångspunkt och referens i annan forskning som strävar efter att bringa klarhet i det som här lämnats obesvarat. Vi kommer nedan att beskriva fyra av de områden som är lämpade för fortsatt forskning.

Ett första förslag till framtida studier är en fullständig kartläggning av flera olika företags alla relationer i termer av djupa och svaga, formella och informella dito. Med en fullständig bild av företags alla relationer blir det möjligt att dra än säkrare slutsatser än vad som varit fallet i denna uppsats som grundar sig på ett mindre urval av relationer. Att sedan jämföra flera olika företag (företrädevis inom samma bransch och med liknande produkter) och sätta deras relationsportfölj i relation till något finansiellt resultatmål skulle kunna resultera i mycket intressanta normativa rekommendationer för hur relationsportföljen bör utformas – om en korrelation mellan det finansiella resultatet och relationsportföljens utseende kan observeras.

Det kan också vara av stort värde att studera detta fenomen ur andra perspektiv än från ett ”centrerat” företag, vilket varit tillvägagångssättet i denna studie. Denna studie bygger helt och hållet på empiri från endast en av enheterna i nätverket – fallföretaget självt. Om studien utvidgades till att också innefatta primärdata från de andra enheterna (i detta fall Beta och Alfa) skulle reliabiliteten kunna stärkas ytterligare. Det kan vidare vara så att uppfattningarna mellan hur relationen är beskaffad skiljer sig mellan organisationerna; i den meningen att en relation som av fallföretaget uppfattas som informell tvärtom anses vara formell från Betas horisont, och så vidare. Denna eventuella diskrepans skulle kunna hjälpa till att underlätta relationen mellan företagen.

Ett ytterligare förslag till framtida studier är ett mer utförligt applicerande av Lavies (2006) olika typer av avkastning på ett verkligt fall. Det har i denna uppsats inte funnits utrymme att i detalj klassificera en relations avkastning enligt den föreslagna modellen, och den befintliga forskningen på området är närmast obefintlig. Vi menar att detta är ett användbart verktyg för att närmare analysera, undersöka och utvärdera en relation.

Avslutningsvis föreslår vi en utvidgad forskning av samspelet mellan öppen innovation, nätverket och *interna* aspekter – vilket vi bara kortfattat berört i samband med diskussionen kring prevalenta myter. Det är sannolikt så att en faktor som företagskultur har mycket stort inflytande över arbetet med öppen innovation. Här finns utrymme för betydligt mer forskning som undersöker *hur* interna aspekter spelar in, *vilka* aspekter som är relevanta och vad som skapar det mest gynnsamma klimatet för öppen innovation.

7. Referenser

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994) ”Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod” Lund: Studentlitteratur.

Barney (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management*, Vol. 17 Issue 1, s. 99 - 120.

Bergqvist, Innovation Manager, intervjuer, 2007-05-15, 2007-06-15, 2007-06-21 (tel)

Caves, R. E. & Porter, M. E. (1977) “From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91 Issue 2, p241-261.

Chesbrough, H. (2003) “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, Harvard Business School Publishing, Boston.

Chesborough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (eds) (2006) “Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation” Oxford University Press, New York.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships* John Wiley & Sons Ltd: West Sussex.

Granovetter, M. “The Impact of Social Structure on Economic Outcomes” *Journal of Economic Perspectives* Volume 19, Number 1, Winter 2005, s. 33-50.

Gulati, R. (1999) ”Network location and learning: The Influence of Network Resources and Firm capabilities on Alliance Formation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 Issue 5, s. 397-420.

Hammarkvist, K-O., Håkansson, H. & Mattsson, L-G. (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber, Lund.

Hautamäki, A. (2006) ”Öppna innovationsnätverk utmanar det producentfixerade innovationssystemet”, Tillgänglig [online]:
http://www.sitra.fi/sv/Aktuellt/anforanden/inlagg_2006-10-23.htm [2007-02-06]

Holme, I.M. och Solvang, B.K. (1997) ”Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder” Lund: Studentlitteratur.

Huston, L. & Sakkab, N. (2006) ”Connect and Develop. Inside Procter & Gamble’s new Model for Innovation” *Harvard Business Review*, Vol. XX. Mars, s. 58-66.

Huston, L. & Sakkab, N. (2007); “Implementing Open Innovation”, *Research Technology Management*

Håkansson, H. (1989) “Corporate Technological Behaviour: Cooperation and Networks” London: Routledge.

Håkansson, H.; Laage-Hellman, J.; Lundgren, A.; Waluszewski, A. (1993) *Teknikutveckling i företaget. Ett nätverksperspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Hägg, I. & Johansson, J. (eds) (1982) "Företag i nätverk – Ny syn på konkurrenskraft", Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, Stockholm.

Johansson, Senior Manager Application Planning, intervjuer, 2007-06-08, 2007-06-20 (tel)

Johansson, J. & Mattsson, L-G (1987) "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach" *International Studies of Marketing & Organization*, Vol. XVII, No 1. s. 34-48.

Johansson, J. & Mattsson, L-G (1994) "The Markets-as-Networks Tradition in Sweden" I Laurent, G, Lilien, GL & Pras, B (eds), *Research Traditions in Marketing*, s. 321-346. Amsterdam: Kluwer.

Karlsson, C. (2003) "The development of industrial networks. Challenges to operations management in an extraprise" *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 23, No 1, s. 44-61.

Lavie, D. (2006) "The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view" *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, No. 3, 638–658

Lindstedt, Karl, Senior Manager Application Planning, intervjuer, 2007-05-29 (tel), 2007-06-15

Merriam, S. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod". Studentlitteratur, Lund. (Övers. Björn Nilsson)

Penrose, E.G. (1959) "The Theory of the Growth of the Firm", New York: Wiley

Porter, ME. (1979) "How competitive forces shape strategy" *Harvard Business Review*, Vol 43, Mars-April, s. 137-145.

Porter, ME (1981) "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management" *The Academy of Management Review* Vol 6, No 4 (Oktober), s 609-620.

Porter, ME. (1983) "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. Managerial and Decision Economics" Vol 4, No 3, s. 172-180.

Rigby, D. & Bilodeau B., *Management Tools and Trends* (2005). Tillgänglig [online]: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Brussel_Results_May01_05_Management_tools.pdf [2007-08-03]

Rigby, D. & Bilodeau B., *Management Tools and Trends* (2007). Tillgänglig [online]: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management%20Tools%202007%20BB.pdf> [2007-08-03]

Vedin, B-A (2006) "Ökad produktivitet och mervärde med 'öppen innovation'"

Uppfinnaren & Konstruktören. Tillgänglig [online]:
<http://www.idebanken.se/default.asp?show=216>

“The era of openness - Open innovation is now a recognized management tool” *Strategic Direction*, Volume 23 Number 1 2007 pp. 35-37. Emerald Group Publishing Limited.

Wernerfelt, (1984) “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Apr-Jun84, Vol. 5 Issue 2, p171-180, 10p.

Yin, R.K. (2003) “Case Study Research: Design and Methods” Thousand Oaks: Sage Publications.

Not: Vissa källor har av sekretesskäl inte kunnat redovisas i denna källförteckning. De fakta som omfattas av denna sekretess har markerats med en fotnot i uppsatsens text.