



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ambidextriös dynamisk förmåga:
Innovationsledning för en kontinuerlig
innovationsförmåga i en
snabbföränderlig värld

Kandidatuppsats i Industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2016

Författare: Christoffer Stadig 870530

Handledare: Jon Williamsson

"It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one that is most responsive to change." Charles Darwin

Förord

Jag vill tacka fallstudieföretaget som tillhandahållit värdefulla kontakter och vägledning under studiens genomförande.

Jag vill dessutom tacka min handledare Jon Williamsson på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för den akademiska handledningen och allmänt stöd under studiens genomförande.

Göteborg 2016

Christoffer Stadig

Sammanfattning

Dagens företag står inför en allt mer snabbföränderlig värld mot bakgrund av globalisering av marknader och ständig teknikutveckling. Förmågan att hantera en aktiv innovationsledning bör därmed ses som livsnödvändigt, men parallellt som innovationsledningens betydelse blir allt mer uppenbar, fullbordar vissa företag sparprogram efter sparprogram för att överleva på marknaden. Flertalet företag har således svårt att anpassa sig till en snabbföränderlig värld. Det bästa sättet att hantera situationen på torde inte vara att fokusera på ekonomiska nyckeltal, snarare att vara tillräckligt bra på att hantera en aktiv innovationsledning. Bränslet för innovation är emellertid kreativa idéer, men för att idéer ska aktualiseras och sedermera ha potential för att bidra till en kontinuerlig innovationsförmåga, måste rätt förutsättningar utvecklas, vilket visat sig vara en betydande utmaning för flertalet företag. Syftet med denna studie är att utforska hur en aktiv innovationsledning kan generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga. Genom en litteraturstudie har innovationsledning utifrån ett systemperspektiv uppdelats i tre huvudkategorier där centrala faktorer och ledningsimplikationer från olika fält beträffande organisatoriska egenskaper för en kontinuerlig innovationsförmåga bygger upp en konceptuell analysmodell. Den empiriska delen av studien baseras på en fallstudie där tio stycken intervjuer genomförts utifrån den konceptuella analysmodellen på ett svenskt företag med verksamhet i över 100 länder. Huvudresultatet visar betydelsen av en högsta ledning som genererar en dynamisk organisation som drivs av en förnyelseinriktad innovationsstrategi med fokus på värdeskapande innovationsutveckling som är djupt förankrad i företagets övergripande affärsstrategi. Därutöver understryks betydelsen av en förändringsbenägen innovationskultur och en ambidextriös struktur som genererar synergieffekter i kunskapsbasen.

Nyckelord: Innovationsledning, Dynamisk förmåga, Ambidextriös, Innovation, Innovationsförmåga, Systemperspektiv

Abstract

Today's companies face an increasingly fastchanging world in light of globalization of markets and constant technological development. The ability to manage innovation management should therefore be seen as important, but in parallel as the role of innovation management becomes increasingly obvious, some companies completes savings program after saving programs to survive on the market. Thus, several companies have difficulty to adapt to a rapidly changing world. The best way to handle the situation should not be focus on economic indicators, rather be good enough to deal with innovation management. The fuel for innovation is, however, creative ideas, but if ideas are going to contribute to continuous innovation, the right conditions must be developed, which proved to be a significant challenge for most companies. The purpose of this study is to explore how innovation management can generate conditions for continuous innovation. Through a literature study, innovation management from a systems perspective is divided into three main categories in which key factors and management implications from various fields regarding organizational characteristics of continuous innovation capability builds a conceptual analysis model. The empirical part of the study is based on a case study in which ten interviews were conducted on the basis of the conceptual analysis model in a company with operations in over 100 countries. The main result shows the importance of a top management that generate a dynamic organization driven by renewal-oriented innovation strategy with a focus on value innovation development that is deeply rooted in the company's overall business strategy. In addition, the results show the importance of openness to change innovation culture and an ambidexterity structure that generates synergies in the knowledge base.

Keywords: Innovation Management, Dynamic capability, Ambidexterity, Innovation Capability, Systems perspective

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3	SYFTE	4
1.4	FORSKNINGSFRÅGOR	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR	5
2	TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1	INNOVATIONSLEDNINGSMODELLER	6
2.2	INNOVATIONSLEDNING UTIFRÅN ETT SYSTEMPERSPEKTIV	7
2.3	ORGANISATIONSFAKTORER	8
2.3.1	<i>Innovationsstrategi</i>	8
2.3.2	<i>Innovationskultur</i>	9
2.4	MÖJLIGGÖRANDE FAKTORER	11
2.4.1	<i>Dynamisk förmåga</i>	11
2.4.2	<i>Intern interaktion</i>	13
2.4.3	<i>Extern interaktion</i>	15
2.5	OMVANDLINGSFAKTORER	17
2.5.1	<i>Omvandlingsprocesser</i>	17
2.6	SAMMANFATTNING	19
3	METOD	22
3.1	VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV OCH GENOMFÖRANDE	22
3.1.1	<i>Litteraturstudie</i>	23
3.1.2	<i>Fallstudie</i>	24
3.1.3	<i>Datainsamling och analys</i>	25
3.1.4	<i>Urval av företag och respondenter</i>	27
3.2	VALIDITET OCH RELIABILITET	28
3.2.1	<i>Intern och extern validitet</i>	28
3.2.2	<i>Intern och extern reliabilitet</i>	30
4	EMPIRI	31
4.1	ORGANISATIONSFAKTORER	31
4.1.1	<i>Innovationsstrategi</i>	31
4.1.2	<i>Innovationskultur</i>	33
4.2	MÖJLIGGÖRANDE FAKTORER	35
4.2.1	<i>Dynamisk förmåga</i>	35
4.2.2	<i>Intern interaktion</i>	37
4.2.3	<i>Extern interaktion</i>	38
4.3	OMVANDLINGSFAKTORER	40
4.3.1	<i>Omvandlingsprocesser</i>	40
5	ANALYS	42
5.1	ORGANISATIONSFAKTORER	42
5.1.1	<i>Innovationsstrategi</i>	42
5.1.2	<i>Innovationskultur</i>	43
5.2	MÖJLIGGÖRANDE FAKTORER	45
5.2.1	<i>Dynamisk förmåga</i>	45
5.2.2	<i>Intern interaktion</i>	46
5.2.3	<i>Extern interaktion</i>	48
5.3	OMVANDLINGSFAKTORER	50
5.3.1	<i>Omvandlingsprocesser</i>	50
5.4	SAMMANDRAG AV ANALYS	51

6	SLUTSATS	52
7	DISKUSSION	54
7.1	TEORETISKA IMPLIKATIONER.....	54
7.2	PRAKTISKA IMPLIKATIONER	54
7.3	GENERALISERINGAR	56
8	FORTSATT FORSKNING	57
9	KÄLLFÖRTECKNING	
9.1	BÖCKER.....	
9.2	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	
9.3	INTERNET	
10	APPENDIX	I

1 Introduktion

Detta kapitel beskriver bakgrunden till studien med avsikten att generera en allmän förståelse för innovation, innovationsförmåga och innovationsledning samt dess relevans för dagens företag. Därefter presenteras problemdiskussionen. Detta leder till syftet, följt av två specifika forskningsfrågor som alstrar ramverket för studien. Vidare introduceras studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Dagens företag står inför en allt mer snabbföränderlig värld mot bakgrund av globalisering av marknader och ständig teknikutveckling, vilket i sin tur ökat både utbudet och tillgängligheten av produkter och tjänster (Teece, 2007; Tidd et al, 2005). Situationen har resulterat i en allt intensivare konkurrens som övergått till ett världsomspännande faktum, där ständigt nya marknadsförutsättningar skapar utmaningar, men även möjligheter till värdeskapande (Brown & Eisenhardt, 1997). En mer snabbföränderlig värld har exempelvis medfört att "time-to-market" blivit kortare, vilket resulterat i att företag blivit tvingade att reducera utvecklingstiden, utan att ge avkall på kvalitet och samtidigt tillfredsställa marknadens krav (Trott, 2005). Det understryker betydelsen av innovation, vilket kan definieras som en process med förmågan att omvandla kunskap och idéer till värdeskapande förnyelse (Lawson & Samson, 2010; Day & Schoemaker, 2000). Emellertid har alla företag någon form av konkurrensfördel, men eftersom marknadsförutsättningar ständigt förändras måste företag kontinuerligt innovera befintliga konkurrensfördelar eller skapa nya. Det centrala är således att innovationer medför konkurrensfördelar, men att dessa många gånger endast är av kortvarig karaktär, synnerligen i snabbföränderliga branscher och i branscher där differentiering och innovation är lätt att imitera (Morris, 2013). Teece (2007) poängterar därmed att företag som lyckas i en snabbföränderlig värld visar proaktiv förändringsbenägenhet att omorganisera externa och interna resurser. Det understryker behovet av en dynamisk förmåga, det vill säga fallenheten att utveckla, integrera och omdisponera externa och interna kompetenser (Teece et al, 1997). Innovation kan således inte ske ad-hoc eller reaktivt, snarare kontinuerligt och proaktivt (Alänge & Steiber, 2013).

Företag måste följaktligen utveckla förutsättningar för en innovationsförmåga, det vill säga att tillvarata resurser såsom medarbetarnas kunskaper, processer såsom kommunikation och samarbete, och värderingar såsom innovationskulturen (Lawson & Samson, 2010; Christensen, 1997). För att upprätthålla en kontinuerlig innovationsförmåga är det därmed centralt att fokusera på en aktiv innovationsledning, där företagsledare utvecklar nya sätt att leda och organisera företag på, som svar på en snabbföränderlig värld (Alänge & Steiber, 2013; Birkinshaw et al, 2008; Teece, 2007).

Förmågan att hantera en aktiv innovationsledning bör därmed ses som essentiellt (Birkinshaw et al, 2008; Bessant & von Stamm, 2007). I en snabbföränderlig värld förändras begreppet innovation, från att ursprungligen appellerat till produkter, till att numera inkludera företagsledares förmåga att kontinuerligt förnya företag utifrån omvärldens förändringar (Alänge & Steiber, 2013; Lawson & Samson, 2010; Teece, 2007). Parallellt som innovationsledningens betydelse blir allt mer uppenbar, fullbordar vissa företag sparprogram efter sparprogram för att överleva på marknaden (Birkinshaw et al, 2008). Flertalet företag har således svårt att anpassa sig till en snabbföränderlig värld (Christensen, 1997), samtidigt som det historiska skyddet i form av inträdesbarriärer och patentskydd tappar sin dignitet. Det bästa sättet att hantera situationen på torde inte vara att fokusera på ekonomiska nyckeltal, snarare att vara tillräckligt bra på att hantera en aktiv innovationsledning (Alänge & Steiber, 2013).

1.2 Problemdiskussion

Innovationsledning omfattar förmågan att leda och organisera en utvecklingsgång, vilket bland annat omfattar olika faser för att utveckla en idé till en innovation (Tidd et al, 2005). Tidigare studier tenderar dock att behandla innovationsledning i sin helhet utan att göra en uppdelning av olika faser, vilket därmed ger en inskränkt bild av vad som påverkar och när. En åtskillnad av utvecklingsgångens faser är nödvändig, eftersom olika faser delvis påverkar innovationsledningen på olika sätt (Tidd et al, 2005; Khurana & Rosenthal; 1997). Traditionellt görs en uppdelning av en inledande fas vilket omfattar generering och omvandla av idéer och en senare fas som kännetecknas av implementering av antagna idéer som påbörjat formaliseringsprocessen mot exempelvis en ny produkt (Tidd et al, 2005; Khurana & Rosenthal, 1997). Koen et al, (2001) poängterar att det råder brist på etablerad forskning om hur en aktiv

innovationsledning kan generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga under den inledande fasen, parallellt som stort potential beträffande innovationsförmåga återfinns under denna fas (Brem & Voigt, 2009; Koen et al, 2001). Därutöver understryks att bränslet för innovation är kreativa idéer, vilket poängterar innovationsledningens betydelse under den inledande fasen (Hana, 2013).

För att idéer ska realiseras och sedermera ha potential för att bidra till en kontinuerlig innovationsförmåga, måste rätt förutsättningar utvecklas (Brem & Voigt, 2009; Assink, 2006; Levitt, 2002). Emellertid har detta visat sig vara en betydande utmaning, vilket beror på att generering och omvandling av idéer ofta sker självständigt i mindre företag, medan stora företag fordrar en utformad strategi beträffande ledning och organisering under den inledande fasen (Reid & Brentani, 2004; Khurana & Rosenthal, 1997). I större företag omfattas innovationsledningen under den inledande fasen många gånger av en komplex utvecklingsgång präglade av en uppsättning företagsspecifika faktorer beträffande risker, möjligheter och motsättningar (O'Connor et al, 2008; Francis & Bessant, 2005). Det understryker vikten av att företagsledare måste anta ett systemperspektiv under den inledande fasen, vilket avser förståelse för hur olika tvärfunktionella faktorer i ett system samverkar och därigenom påverkar innovationsförmågan, vilket är avsevärt svårare än hantering av enskilda faktorer (Bessant & von Stamm, 2007; Van de Ven, 1986).

Tidigare forskningen är likväl till stor del orienterad på processnivå, det vill säga avgränsade faktorer såsom ledarskap och dess betydelse för innovationsförmågan (O'Connor, 2008). Kunskaperna om olika faktorer är följaktligen ofta skilda från varandra. Trots betydelsen av ett systemperspektiv, är både forskning och förståelse, bristfällig beträffande hur en aktiv innovationsledning kan generera en kontinuerlig innovationsförmåga i praktiken under den inledande fasen (Birkinshaw et al, 2008). Det centrala med systemperspektivet är att systemet har större inverkan för innovationsförmågan än summan av de enskilda faktorernas betydelse var för sig, eftersom faktorer samverkar och förstärker varandra till positiva eller negativa systemeffekter (O'Connor, 2008). Således finns behov av mer kunskap gällande innovationsledning utifrån ett systemperspektiv (O'Connor, 2008; Alänge & Steiber, 2013) parallellt som det råder avsaknad av en konceptuell analysmodell.

Problematiken beträffande innovationsledning under den inledande fasen är emellertid att flexibilitet är bra för den kreativa processen, men för mycket kontroll och flexibilitet kan också ha en negativ påverkan. Linjen är följaktligen tunn mellan hur mycket kontroll och flexibilitet som bör tillåtas, alltför strikt kontroll förhindrar antagligen innovationsförmågan, samtidigt som en alltför lös struktur tappar kontrollen (Gaubinger & Rabl, 2014). Innovationsledningen får inte vara alltför kaotisk, men inte heller alltför bunden i "ordning och reda", detta mot bakgrund att förnyelse inträffar mellan kaos och ordning (Brown & Eisenhardt, 1997). Innovationsledning är därtill sammanbundet med att utveckla och värdera tankesätt inom företag, vilket visat sig vara svårt att uppnå i praktiken, särskilt för tidigare framgångsrika företag då kärnkompetenser inom organisationen kan omvandlas till stelbenthet vid snabbföränderliga marknader (Hellman & Thiele, 2011; Francis & Bessant, 2005; Leonard-Barton, 1992). Utmaningen under den inledande fasen är emellertid att det tar lång tid att utveckla och värdera tankesätt, synnerligen om det berör större företag (Lawson & Samson, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000).

1.3 Syfte

I linje med ovan framförda omständigheter utgår studien från följande syfte.

Syftet med studien är att utforska hur en aktiv innovationsledning kan generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga under den inledande fasen av innovationsarbetet.

1.4 Forskningsfrågor

Den första frågan grundar sig i att ge ett akademiskt bidrag och kommer besvaras genom en litteraturstudie. Därigenom kommer en konceptuell analysmodell att etableras. Den andra frågan ger ett akademiskt, såväl som ett praktiskt bidrag och besvaras genom en fallstudie med utgångspunkt i den konceptuella analysmodellen.

1. Vilka faktorer och ledningsimplikationer påverkar förutsättningarna beträffande generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet?
2. Hur, i praktiken, genererar en aktiv innovationsledning förutsättningar beträffande generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet?

1.5 Avgränsningar

En inkrementell innovation definieras traditionellt som förbättringar, till exempel nya egenskaper i den befintliga produkten. Radikala innovationer materialiserar istället helt ny teknik som endera resulterar i nya eller en omvandling av befintliga marknadsförutsättningar. (Garcia & Calantone, 2002; Utterback, 1994) Det är dock problematiskt att göra en distinkt åtskillnad mellan dem, vilket är ett resultat av att en radikal innovation för ett företag, kan innebära en inkrementell innovation för ett annat företag (Hurmelinna-Laukkanen et al, 2008). Därutöver måste alla företag, mer eller mindre, fokusera på både inkrementella och radikala innovationer parallellt som innovationsledning vanligtvis är en kombination av båda typerna (Järrehult, 2013, Alänge & Steiber, 2013). Mot denna bakgrund kommer denna studie inte göra någon distinkt åtskillnad mellan inkrementella och radikala innovationer. Därmed alstras fördelen att kunna belysa hur innovationsledningen bör balanseras för att å ena sidan generera produktförbättringar och samtidigt kontinuerligt skapande förutsättningar för radikala innovationer (O'Reilly & Tushman, 2008).

Studien är avgränsad till innovationsledning inom den inledande fasen av innovationsarbetet, slutsatser kan följaktligen enbart appelleras till denna fas. Därutöver understryks att studien inte behandlar innovationsledning för generering av innovationer, snarare generering och omvandling av idéer. Studien är avgränsad till ett stort industriellt företag med fokus på konsumtionsvaror på den internationella och nationella marknaden, därmed kommer inte små och medelstora företag att behandlas.

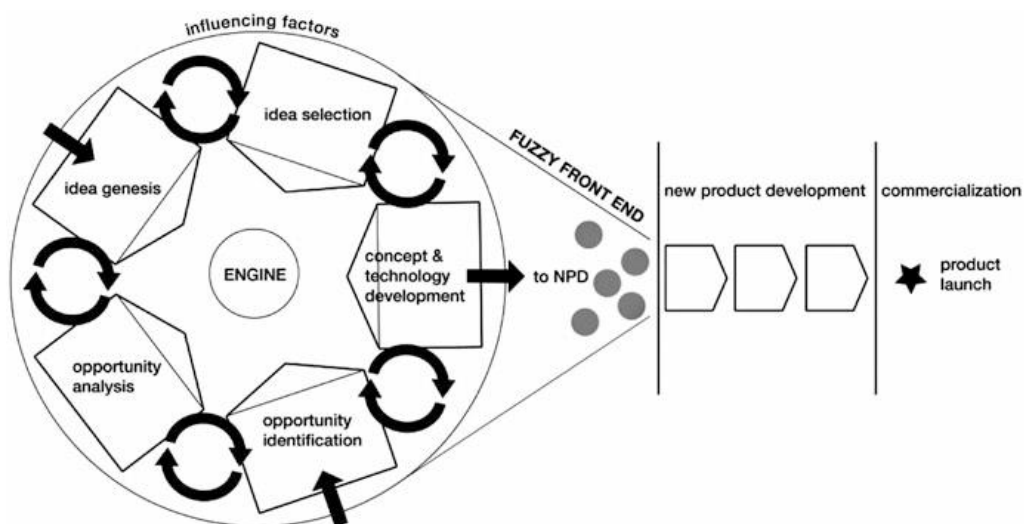
Vidare finns ett behov av att definiera innovationsledning utifrån ett systemperspektiv (Alänge & Steiber, 2013; O'Connor, 2008). Forskningsområdet är fragmenterat och olika faktorer samt ledningsimplikationer behandlas utifrån olika forskare, vilket är ett resultat av delvis olika discipliner såsom (Lawson & Samson, 2010; Teece, 2007; Chesbrough, 2003; Tushman & O'Reilly, 1997; Brown & Eisenhardt, 1997). Gemensamt är hur som helst att de uttryckligt eller underförstått utforskat innovationsledning och organisatoriska egenskaper för en kontinuerlig innovationsförmåga under den tidiga fasen.

2 Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en introduktion av innovationsledningsmodeller, följt av en presentation av innovationsledning utifrån ett systemperspektiv uppdelat i tre huvudkategorier där centrala faktorer och ledningsimplikationer presenteras. Detta skapar ett systemperspektiv där tidigare forskning från olika fält beträffande organisatoriska egenskaper för en kontinuerlig innovationsförmåga bygger upp den konceptuella analysmodellen. Därmed besvarar kapitlet forskningsfrågan: Vilka faktorer och ledningsimplikationer påverkar förutsättningarna beträffande generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet?

2.1 Innovationsledningsmodeller

Den mest refererade modellen beträffande innovationsledning under den inledande fasen är New Concept Development Model (Brem & Voigt, 2009). Modellen grundades av Koen et al, (2001) då de menade att det inte fanns någon förenad definition av de faktorer och ledningsimplikationer som utgör de mest betydelsefulla inslagen under den inledande fasen. Den cirkulära formen (se Figur 2:1) visar flödet, cirkulation, och iteration av de påverkande faktorerna. Modellen består av tre centrala aspekter beträffande kontinuerlig innovationsförmåga; externa faktorer såsom viktiga kundsegment och politisk reglering; interna faktorer såsom organisationsstrukturen; samt "motorn" innefattande ledarskap och innovationskulturen (Koen et al, 2001).



Figur 2:1 New Concept Development Model av Koen et al, (2001)

Förklaringen till modellens popularitet, till skillnad mot tidigare linjära modeller, är enligt Brem och Voigt (2009) dess cirkulära konfiguration vilket därmed generera flexibilitet, samtidigt som det ger en illustration av den inledande fasens komplexitet. Enligt Koen et al, (2001) måste innovationsledningen utveckla ständigt pågående processer inbegripande informationsinhämtning, både externt och internt, vetenskapliga experiment och samarbeten för att generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga.

Modellens inledande flexibilitet vilket skapat dess popularitet, har dessutom genererat mest diskussion (Brem & Voigt, 2009). Linjära modeller tillåter lite eller ingen flexibilitet vilket ses som dess nackdelar, linjäriteten gör det dock enklare att förstå hur innovationsledningen kan påverka innovationsförmågan. Meningsskiljaktigheterna bör inte ses som verktyg för att generera en optimal konceptuell analysmodell för innovationsledning under den inledande fasen, snarare betydelsefulla infallsvinklar för att öka förståelsen för områdets komplexitet och behovet av att ett flerdimensionellt perspektiv.

2.2 Innovationsledning utifrån ett systemperspektiv

Komplexiteten beträffande innovationsledning understryker behovet av pragmatiska modeller präglade av förståelse för hur olika faktorer och ledningsimplikationer integrerar och därigenom påverkar innovationsförmågan (Alänge & Steiber, 2013; O'Connor, 2008). Tankegångarna ligger i linje med Tidd et al, (2005) som understryker att det inte är tillräckligt att företagsledare förstår vad som menas med innovation, de måste även aktivt klara av hanteringen av innovationsledning. Först då är det möjligt att använda innovationsledning som en källa till kontinuerlig innovationsförmåga (Tidd et al, 2005). Därmed kommer följande del undersöka centrala faktorer och ledningsimplikationer utifrån ett systemperspektiv för att generera vägledning beträffande hur en aktiv innovationsledning bör hanteras. Detta genomförs med utgångspunkt i Koens et al, (2001) modell, men genom att dessutom lyfta fram andra forskares resonemang inom innovationsledningslitteraturen kompletteras "luckorna" i modellen. Därmed alstras djupare förståelse för den inledande fasen av innovationsarbetet och sålunda möjliggörs en skarpsinnigare studie av vilka faktorer och ledningsimplikationer som genererar förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer. Genom

litteraturstudien har sex samverkande faktorer identifierats utifrån systemperspektivet; (1) Innovationsstrategi, (2) Innovationskultur, (3) Dynamisk förmåga, (4) Intern interaktion, (5) Extern interaktion och (6) Omvandlingsprocesser. Dessa delas upp i tre huvudkategorier; (1) Organisationsfaktorer, (2) Möjliggörande faktorer och (3) Omvandlingsfaktorer.

2.3 Organisationsfaktorer

Organisationsfaktorer påverkar hela systemet beträffande innovationsledningen under den inledande fasen genom att fastställa värderingar och inriktningen av innovationsarbetet beträffande generering av idéer på långsiktig basis. Denna studie inkluderar organisationsfaktorerna; innovationsstrategi och innovationskultur. Identifierade ledningsimplikationer presenteras löpande inom varje faktor.

2.3.1 Innovationsstrategi

Idéer kommer många gånger nerifrån och upp, medan tydliga mål och prioriteringar måste komma uppifrån och ner från en kompetent och engagerad högsta ledning (Brown & Eisenhardt, 1997). Utan en tydligt förnyelseinriktad innovationsstrategi i stora företag innehållande drivkraft och insikt för att positionera företaget utifrån kontinuerligt förändrade möjligheter och hot blir innovationsledningen under den tidiga fasen snabbt ineffektiv (Teece, 2007; Khurana & Rosenthal, 1997). För att företagsledare ska generera långsiktiga förutsättningar för kontinuerliga strömmar av relevanta idéer, understryks betydelsen av att *länka innovationsstrategin med affärsstrategin* (O'Connor, 2008; Smith & Reinertsen, 1992). Innovationsstrategin bör således innefatta ett antal beslut gällande fördelning av resurser beträffande möjligheter och begränsningar, både internt och externt, för att därigenom särskilja företaget mot dess konkurrenter (Khurana & Rosenthal, 1997; Tushman & Anderson, 1997). Därutöver måste företagsledare bryta ut innovationsstrategin från den konkurrensutsatta imiteringsfällan och istället *styra mot värdeskapande innovationsutveckling* med betoning på kunder, inte konkurrenter (Kim & Mauborgne, 2004).

Med en tydlig innovationsstrategi kan företagsledare generera rätt förutsättningar genom att *operationalisera mål och kommunicera centrala ambitioner* inom företag och frambringa förståelse beträffande genereringen av nya idéer (Khurana & Rosenthal, 1997). Det utvecklar följaktligen ett ramverk inom vilken företagsledare kan fokusera kreativitet och resurser, samtidigt som ett antal potentiella krav kan

definieras och analyseras utifrån den övergripande affärsstrategin (Flynn et al, 2003; Khurana & Rosenthal, 1997). Därigenom kan företagsledare generera förutsättningar för att önskvärda möjligheter och hot snabbt analyseras, vilket framförallt är viktigt i snabbföränderliga branscher där kostnader för försening av innovationer är hög (Cooper, 1998; Murphy & Kumar, 1997). En innovationsstrategi utan tydlighet i stora företag sprider snabbt uppfattningar såsom "icke-förankrad verksamhet" vilket således medför meningsskiljaktigheter och tvister beträffande idéers legitimitet, något som får en negativ inverkan för den kontinuerlig innovationsförmåga (Börjesson & Elmquist, 2011; Kim et al, 2002). Intresseväckande är att tidigare studier vid upprepade tillfällen visat att stora företag som saknar en tydlig innovationsstrategi uppvisar bristfälliga resultat beträffande en kontinuerlig innovationsförmåga, medan stora företag med en utpräglad innovationsstrategi baserad på ömsesidig förståelse inriktad på värdeskapande innovationer med betoning på kunder är mer benägna att lyckas på lång sikt (Kim & Mauborgne 2004; Khurana & Rosenthal, 1997).

Emellertid understryks att innovationsstrategin inte bör likställas med en detaljstyrning beträffande hur medarbetare ska agera, snarare bör företagsledare *skapa en realistisk, vitaliserad och attraktiv vision* av företagets framtid (Matzler et al, 2010; Kim & Mauborgne 2004) där företagsledare strävar efter att understödja visionen. En central uppgift är således att bestämma vad som ska fastläggas och vad som ska bevaras öppet. Brown och Eisenhardt (1997) menar att företagsledare måste generera en tillräckligt ändamålsenlig innovationsstrategi så att kaos undviks, parallellt som innovationsstrategin måste innehålla tillräcklig flexibilitet och frihet för att stödja förnyelse och förändring. Det ligger i linje med Brikinshaw (2010) som menar att dagens företagsledare måste anta ett förändrat tänkande gällande ledning och balansera mellan kontroll och flexibilitet för att generera en kontinuerlig innovationsförmåga.

2.3.2 Innovationskultur

Koen et al, (2001) menar att innovationskulturen, det vill säga förväntningar beträffande handlingar, tänkande och värderingar, solidariskt driver den inledande fasen beträffande generering och omvandling av idéer. Där solidariskt innebär ett personligt ansvar gällande upprätthållande. Samtidigt understryker Alänge och Steiber (2013) att hanteringen av innovationskulturen är den mest försummad och kanske mest inflytelserika faktorn för att främja en kontinuerlig innovationsförmåga. Företagsledare

som långsiktigt framhåller betydelsen av att *understödja innovationsviljan hos medarbetarna* har i ett flertal studier visat sig vara en avgörande faktor i stora företag beträffande generering och omvandling av idéer, parallellt som sambandet visats vara självförstärkande över tid (Tidd et al, 2005; Griffith-Hemans & Grover 2006).

Företag är dock av naturen orienterade för att lösa befintlig praxis, snarare än att generera nya idéer, vilket förklaras av människans fysiologiska begränsningar vid hantering av komplexitet och osäkerhet (Van de Ven, 1986). Det är intressant eftersom innovationsledning är sammanbundet med förnyelse och förändring. Därmed måste företagsledare ständigt utveckla och värdera tankesätt inom företag för att avvärja att dessa fastnar i gamla mönster. Emellertid är förnyelse och förändring aldrig enkelt, det finns nämligen en risk att företag som har varit framgångsrika får svårt att uppmärksamma möjligheter i nya områden (Francis & Bessant, 2005; Christensen, 1997). Det innebär att det kan bli svårt för idéer att genomleva tankesätt baserade på tidigare förmågor (Börjesson & Elmquist, 2011). Företagsledare måste emellertid ha förståelse för komplexiteten och utmaningarna med att medvetet försöka förändra konserverade tänkesätt. Detta eftersom de är sammanbundna med företags normer och maktstrukturer, vilket gör att ambitioner gällande förnyelse och förändring löper risk att bli motarbetade (Argyris, 1990). Viss stabilitet är likväl en ofrånkomlig förutsättning för att företaget ska överleva, men kraften beträffande stabilitet får inte bli ett hinder (Börjesson & Elmquist, 2011). Företagsledare måste därmed *understödja ett tankesätt som belyser vikten av förnyelse och förändring* (Björk & Elmquist, 2011; Tidd et al, 2005).

Därutöver måste företagsledare *uppmuntra till kreativitet där hindren för utforskning av nya idéer sänks* parallellt som medarbetare får utnyttja sina individuella kompetenser (Isaksen & Ekvall, 2010). Detta mot bakgrund att medarbetarna visat sig vara den primära drivkraften bakom förnyelse och förändring, inte strukturer och ledningssystem (Matzler et al, 2010). Kontinuerligt innovativa företag såsom Google och 3M, uppmuntrar till kreativitet genom att medarbetare får arbeta med saker som de tror kommer vara viktiga för framtiden (Alänge & Steiber, 2013; Lawson & Samson, 2010). Alänge och Steiber (2013) belyser exempelvis "70-20-10 regeln" på Google, där medarbetare fokuserar 70 procent av tiden på kärnverksamheten, 20 procent på områden nära kärnverksamheten och 10 procent helt utanför kärnverksamheten. Det vill säga en innovationsledning som genererar både utforskande och utnyttjande

aktiviteter för att därigenom generera förutsättningar för att kontinuerligt generera nya idéer (Alänge & Steiber, 2013). Det understryker betydelsen av att företagsledare måste understödja tankesätt baserat på ett *entreprenöriellt tänkande som tillåter medarbetare ta initiativ och risker*, vilket visat sig vara viktigt för att undvika stelbenthet vid snabbföränderliga marknader (Hellman & Thiele, 2011; Matzler et al, 2010). I linje med ett entreprenöriellt tänkande poängteras dessutom vikten av att företagsledare bör *tillåta misslyckande och lära utav lärandet* (Kim & Wilemon, 2002; Kim et al, 2002). Lärande ses i synnerhet som viktigt mot bakgrund att individuella kompetenser är svåra att replikera och för att kontinuerligt förnya företag utifrån omvärldens förändringar (O'Connor, 2008). För att därutöver långsiktigt utveckla innovationskulturen poängteras betydelsen av utmärkelser och erkännande av önskvärda beteenden, parallellt som företagsledare bör vara noggranna med att rekryterade medarbetare som appellerar till innovationskulturens värderingar (Alänge & Steiber, 2013; Tidd et al, 2005).

Det bör även understrykas mot bakgrund av hållbarhetsfrågor, att medvetenheten om att bidra till ett noblare syfte, genom att i någon bemärkelse göra världen bättre, visat sig vara en viktig källa till en kontinuerlig innovationsförmåga. Det understryker vikten av att företagsledare bör utveckla en innovationskultur med ett uttryckligt ansvar för exempelvis miljö och samhälle. (Hamel, 2009)

2.4 Möjliggörande faktorer

Möjliggörande faktorer stödjer innovationsledningen på en daglig basis för att utveckla förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer. Den externa och interna kontexten inkluderar både möjligheter och hot, därför finns det ett behov av att samla in, analysera och förmedla information inom hela företaget. I denna studie omfattar de möjliggörande faktorerna; dynamisk förmåga, intern interaktion och extern interaktion. Identifierade ledningsimplikationer presenteras löpande inom varje faktor.

2.4.1 Dynamisk förmåga

Innovationsförmågan har sin grund utifrån tillgången till ett antal specifika förmågor, men för att företag ska överleva måste företagsledare ständigt utveckla dem (Tidd et al, 2005). Resonemanget grundas utifrån att kärnförmågor många gånger blir barriärer för en kontinuerlig innovationsförmåga, detta eftersom värdet av dem snabbt devalveras i en snabbföränderlig värld (Leonard-Barton, 1992). Följaktligen finns en risk att de

förmågor som en gång genererat motor för utveckling och tillväxt, omvandlas till hinder. I en snabbföränderlig värld poängterar Teece et al, (1997) att företag som lyckas visar proaktiv, flexibel och snabb förändringsbenägenhet. Det understryker behovet av en dynamisk förmåga, det vill säga företagsledare med drivkraft att *utveckla, integrera och allokera externa och interna förmågor* för att bemöta snabbföränderliga branscher och därigenom kontinuerligt generera förutsättningar för nya idéer och samtidigt minska risken för stelbenthet (Teece, 2007; Brown & Eisenhardt, 1997).

Emellertid skiljer sig graden av dynamisk förmåga mellan företag. I snabbföränderliga branscher bör innovationsledningen fokusera på experimentella processer med delvis oförutsägbara resultat. I branscher som präglas av en lägre förändringsgrad, bör innovationsledningen i större utsträckning utveckla en dynamisk förmåga kännetecknad av analytiska och stabila processer präglade av förutsägbarhet. (Teece, 2007; Brown & Eisenhardt, 1997) Företagsledare måste därmed göra en åtskillnad beträffande karaktären av innovationsprocesserna, exempel på dessa är *market pull* och *technology push*. Den förstnämnda syftar till att genom marknadskontexten generera idéer till befintliga möjligheter och hot, *technology push* syftar istället till att generera nya idéer genom företagsintern "vet hur" kunskap (Brem & Voigt, 2009). Emellertid poängteras att *market pull* och *technology push* är kompletterande aktiviteter och inte ömsesidigt uteslutande (Tidd, 2005). Företagsledare måste följaktligen *generera förutsättningar för både technology push och market pull*. Risken om företagsledare enbart genererar förutsättningar för att innovera utifrån idéer baserade på *technology push* är att hjulet uppfinns två gånger, medan ett uteslutande fokus på *market pull* riskerar att genererar idéer som tämligen enkelt kan kopieras av konkurrenter (Tidd, 2005).

Intresseväckande att därtill understryka är att omfattning beträffande *market pull* och *technology push* varierar mellan olika cykler (Ende & Dolfsma, 2005; Pennings, 1987). Exempelvis kunde Pennings (1987) i sin studie av kemiindustrin i USA se att idéer till innovationer fram till början av 1970-talet präglades av *technology push*, medan idéer efter oljekrisen övergick till *market pull* präglade av kundorientering. Det intressanta med studien är att företag som blev marknadsledande genom avancerad teknik via *technology push*, förlorade sin marknadsposition då de förbisåg övergången till *market pull* (Pennings, 1987). Liknande balansgång återspeglades mellan

mobiltelefonföretagerna Ericsson och Nokia under 1990-talet, där det tekniskt dominerande Ericsson, delvis blev utkonkurrerat av ett mer kundorienterat Nokia (Schriber & Löwstedt, 2013). Det understryker betydelsen av en dynamisk förmåga för att minska risken för tröghet i snabbföränderliga branscher när det överhängande hotet eller möjligheten kommer från ny teknik eller kundgrupper som tidigare varit perifera (Henderson, 2008; Teece, 2007). Det poängterar att företagsledare proaktivt måste generera förutsättningar för en *medveten anpassning i tiden och tidsaxeltänkande*. Det vill säga förmågan att kontinuerligt modernisera föreställningen och förståelsen om omvärlden (Zollo & Winter, 2002; Brown & Eisenhardt, 1997).

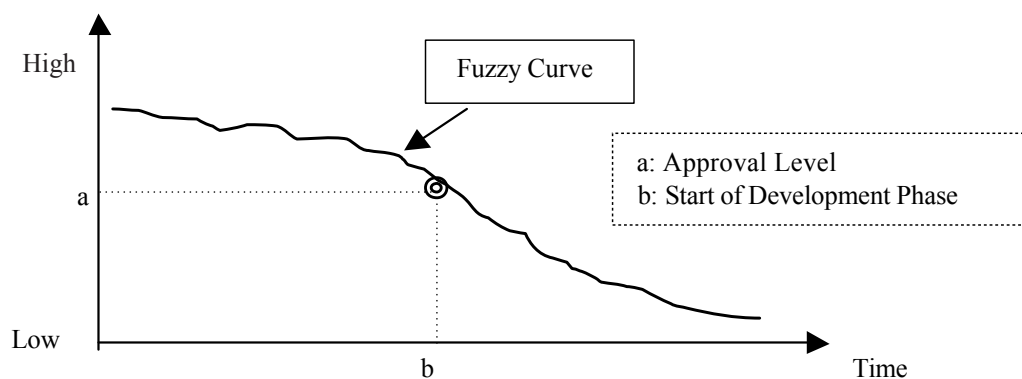
För att långsiktigt upprätthålla en dynamisk förmåga understryker Teece (2007) att företagsledare kontinuerligt måste hitta *nya infallsvinklar parallellt som resurser genereras för att utnyttja dem*. Burgelman och Sayles (2004) vidareutvecklar tankegångarna då de menar att experter inom företag aktivt bör tillåts generera idéer till ny teknik med kommersialiseringspotential, samtidigt denna kunskap måste integreras med makrosanalyser som ständigt utforskar den externa kontexten för att därigenom utnyttja synergieffekter. Den dynamiska förmågan är således både utav strategisk och operativ karaktär, det vill säga ambidextriös, och utan den operativa kompetensen kan innovationsledningen inte fullt ut exploatera möjligheter i marknaden och förnya företag utifrån omvärldens förändringar (Burgelman & Sayles, 2004).

2.4.2 Intern interaktion

Intern interaktion har visat sig vara viktigt då marknadskontexten bedöms som osäker och snabbföränderlig, Brown och Eisenhardt (1997) understryker emellertid att innovationsledningen inte får vara alltför kaotisk, men inte heller alltför bunden i "ordning och reda", detta mot bakgrund att förnyelse inträffar mellan kaos och ordning. Forskare är dock inte entydigt överens beträffande graden av kontroll och flexibilitet rörande strukturerna under den inledande fasen (Gaubinger & Rabl, 2014). Vissa forskare påvisar att framgångsrika företag gällande generering och omvandling av idéer, präglas av *semistrukturerade strukturer*, kännetecknade av tänkesättet i små företag med explicita prioriteringar samt ansvarsområden och fria kommunikations- och samarbetsprocesser (Khurana & Rosenthal, 1998; Brown & Eisenhardt, 1997). Andra understryker betydelsen av en *ambidextriös struktur med identifierbara team eller särskilda enheter* (Tushman et al, 2010; O'Connor, 2008), medan andra påvisar att

företagsledare bör *integrera innovationsarbetet med huvudaktiviteterna* (Garud et al, 2011; Lawson & Samson, 2010). Flertalet strukturer har empiriskt stöd, det finns således inget rätt eller fel, vilket understryker betydelsen av förståelse för det enskilda företags förutsättningar (Alänge & Steiber, 2013). Emellertid understryks två primära kriterier vid den interna interaktionen, nämligen att dessa bör omfatta individer med kunskap om marknadskontexten och den tekniska genomförbarheten (Kim et al, 2002).

Intresseväckande gällande intern interaktion, oavsett hur den struktureras, är att den understryks som central för att hantera osäkerhet och risk beträffande nya idéer, vilket tidigare påpekats som ett utmanande problem mot bakgrunden "time-to-market" (Trott, 2005; Kim et al, 2002). Suddighetskurvan (se Figur 2:2) visar att osäkerheten och risken beträffande idéer gradvis minskar i takt med att innovationsarbetet under den tidiga fasen fortskrider. Figuren illustrerar att när osäkerhetsnivån understiger (a) för en specifik idé, påbörjas normalt implementeringen, vilket illustreras av skärningspunkten (b). Godkännandenivån påverkas av tidigare resonemang beträffande innovationsstrategin och innovationskulturen.



Figur 2:2 Suddighetskurvan av Kim et al, (2002)

Kim et al, (2002) understryker att formen på suddighetskurvan avgörs av särdragen beträffande en specifik idé, medan lutningen på kurvan bestäms av de kommunikations- och samarbetsprocesser som implementeras. Därmed måste företagsledare understödja processer för *transparent utforskning, kommunikering och utvärdering av idéer* i en snabbföränderlig värld (Basoglu et al, 2013; Kim et al, 2002).

Därutöver gällande generering och omvandling av idéer poängteras betydelsen av att individer måste interagera (Björk & Magnusson, 2009). Innovationsledningen kan inte ses som en individuell process, snarare kollektiv, eftersom det är först då som en idé kan omvandlas till idéer (Basoglu et al, 2013; Björk &

Magnusson 2009). Problematiken utifrån tidigare studier, är att många företag präglas av kommunikations- och samarbetsprocesser som enbart förekommer mellan etablerade interna kontakter, vilket följaktligen begränsar flexibiliteten under de kreativa processerna och därigenom även förutsättningarna för den kontinuerliga innovationsförmågan (Basoglu et al, 2013). Det centrala är att innovationsförmågan inte garanteras genom att inneha rätt kompetenser inom företaget, dessa måste integreras och hanteras av företagsledare, först då kan de generera positiva systemeffekter och förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer (Furr & Dyer, 2014; Urgal et al, 2013).

Avslutningsvis måste företagsledare *understödja informell och icke planerad interaktion*. Alänge och Steiber (2013) belyser detta genom hur Google byggt upp ett campus för att låta idéer och kreativitet utvecklas mellan medarbetarna. Betydelsen av informell interaktion underströks dessutom av Steve Jobs när Pixar utvecklade sitt huvudkontor: *“Creativity comes from spontaneous meetings, from random discussions. You run into someone, you ask what they’re doing, you say “Wow” and soon you’re cooking up all sorts of ideas”...“If a building doesn’t encourage that, you’ll lose a lot of innovation and the magic that’s sparked by serendipity”* (Isaacson, 2011, s.431).

2.4.3 Extern interaktion

Innovationsledningen måste i linje med resonemangen beträffande den dynamiska förmågan ha förståelse för makromiljön. Brem (2008) menar att de makroinflenser som generellt har störst betydelse är:

- Politiska influenser (regeringens stabilitet och skattepolitik)
- Konkurrensinflenser (nya produkter eller substitut)
- Juridiska influenser (produktsäkerhet och affärslagstiftning)
- Sociokulturella influenser (inkomstfördelning och konsumtion)
- Ekonomiska influenser (inflation och konjunktur)
- Teknologiska influenser (forskning och teknikutveckling)

Influenserna påverkar ständigt människors tankar och handlingar, därmed måste de ses som fundamentala bidragsgivare för att utveckla och värdera tankesätt inom företag och därigenom förnya företag utifrån omvärldens förändringar (Lawson & Samson, 2010; Koen et al, 2001). För en kontinuerlig innovationsförmåga understrykas

emellertid förståelse för företagsspecifika influenser, det vill säga att olika företag är mer eller mindre beroende av olika externa influenser (Tuominen et al, 2004).

Beträffande extern generering av nya idéer understryks vikten av att företagsledare måste generera förutsättningar för *interaktion med kunder som har en tydlig vision av produkten* för att därigenom generera en djupare kundförståelse (Brettel & Cleven, 2011; Flint, 2002). Kundinteraktion behandlas dessutom av Morris (2013), dock poängterar han att det främst frambringar idéer till inkrementella innovationer. Resonemanget ligger i linje med Ulwick (2002) som menar att kunder många gånger inte har den kunskap som fordras för idéer som sedermera resulterar i radikala innovationer. Det centrala är att kunder många gånger "bär" på outtalade behov (Ulwick, 2002; Lawson & Samson, 2010). Därmed måste företagsledare generera en *länk för extern kunskapshantering och samverkan för att komplettera interna kompetenser* (Yüksel, 2012; O'Connor, 2008).

Det understryker således betydelsen av en utpräglad strategi för öppen innovation, det vill säga hur företagsledare utnyttjar intern och extern kunskap (Chesbrough, 2004). Studier visar att öppen innovation ökar förutsättningarna beträffande generering av nya idéer (Brettell & Cleven, 2011; Chesbrough & Appleyard, 2007). Därutöver poängteras dess betydelse eftersom det torde vara svårt för företagsledare att tillvarata alla områden som är av relevans för en kontinuerlig innovationsförmåga, parallellt som inträdesbarriärer och patentskydd tappar sin dignitet (Enkel et al, 2009; Alam, 2005; Christensen, 1997). Öppen innovation såsom relationer med start-up företag eller universitet har i synnerhet visat sig vara viktigt för att generera nya idéer. Genom extern samverkan kan företagsledare således *hitta nya tillvägagångssätt för att förbigå traditionella begränsningar* (Chesbrough, 2004). Därutöver, i en värld där kunskap är vidsträckt, har företag inte råd att enbart förlita sig på intern kunskap (Chesbrough, 2004). Enkel et al, (2009) understryker emellertid två olika typer av öppen innovation. Utifrån-in, vilket syftar till att aktivt anskaffa extern kunskap till företaget, för att snabbare och smidigare generera idéer till en möjlighet eller ett hot. Inifrån-ut, syftar istället till ett passivt tillvägagångssätt där företagsledare exempelvis publicerar en idé på en plattform vid problem med att enskilt realisera idén. I utbyte att då hålla dessa inom företaget, kan företagsledare låta dem komma till extern nytta för att därigenom öka innovationsförmågan (Enkel et al, 2009).

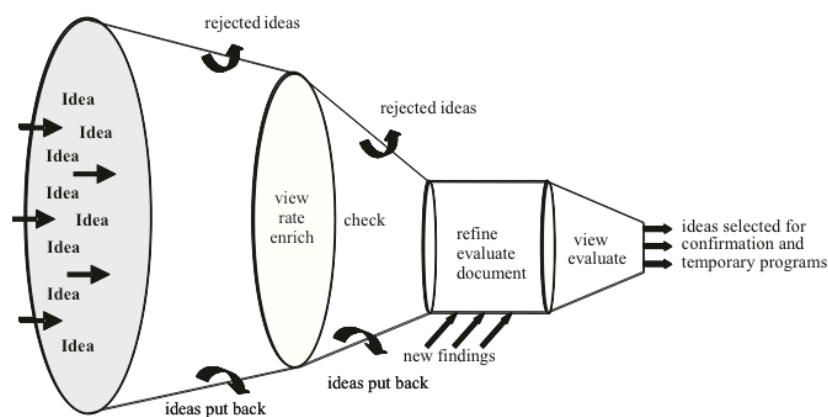
Öppen innovation ställer dock delvis annorlunda krav, Enkel et al, (2009) understryker att förtroende mellan parterna samt en gemensam vision är av betydande vikt för att understödja kunskapsöverföringen. Därutöver framhålls betydelsen av transparent kommunikation eftersom det möjliggör för parterna att skapa gemensamma värderingar och förståelse (Brettel & Cleven, 2011). Öppen innovation kan emellertid omfatta vissa problematiska aspekter såsom höga kostnader, samordningsproblem och utmaningar beträffande vem som "äger" idéer (Dahlander & Gann, 2010)

2.5 Omvandlingsfaktorer

Omvandlingsfaktorer omfattar de aktiviteter och metoder som fordras för att omvandla idéer till potentiella innovationer. I denna studie omfattar omvandlingsfaktorerna omvandlingsprocesser. Identifierade ledningsimplikationer presenteras löpande.

2.5.1 Omvandlingsprocesser

För att generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga i stora företag bör företagsledare under omvandlingsprocessen inte uteslutande fokusera på att generera många idéer, snarare omvandla dem på ett tillförlitligt och delvis formaliserat sätt (Kastelle & Steen, 2011; Tidd et al, 2005). En ökad innovationsförmåga är således inte associerat med att överföra ett större antal idéer till den senare fasen av innovationsarbetet, snarare påvisar studier att överföring av för många idéer medför en nedsatt innovationsförmåga och ohanterliga kostnader beträffande bearbetningen av dem (Björk & Magnusson, 2009; Thomke & Fujimoto, 2000). Idé-tratten (se Figur 2:3) illustrerar att det krävs ett antal passager för analys och feedback av idéer innan ett slutgiltigt beslut kan tas beträffande om en idé ska ges resurser och tillträde till den senare fasen av innovationsarbetet (Deschamps et al, 1995).



Figur 2:3 Idé-tratten av Deschamps et al, (1995)

När idéer har tagit sig igenom de första passagera i idé-tratten, är ett vanligt scenario att företagsledare har fler idéer som de vill utveckla vidare, än vad de har resurser till (Montoya-Weiss & O'Driscoll, 2000). Därmed måste företagsledare hitta omvandlingsprocesser för att avgöra vilka idéer som kan generera högst värde genom att analysera osäkerheten och risken beträffande den tekniska lösningen, marknadskontexten och tidpunkten, det vill säga "timing" (Koen et al, 2001). Om osäkerheten för samtliga aspekter är tämligen låg, vilket ofta är fallet för inkrementella idéer, kan omvandlingsprocessen genomföras tämligen linjärt via metoder såsom försäljnings- och vinstprognoser, samt traditionella finansiella mått såsom diskonterade kassaflödesberäkningar (Koen et al, 2001; Morris, 2013).

Emellertid präglas radikal idéer ofta av, mer eller mindre, osäkerhet och risk, vilket innebär att traditionella metoder snabbt tappar sin relevans eftersom precisionen omvandlas till kontraproduktivitet. Företagsledare bör därmed *acceptera lösningar som är "ungefärliga" snarare än exakta* vid radikala idéer vilket understryker betydelsen av heuristiska metoder. (Kim et al, 2002) Därutöver understryks vid radikala idéer att företagsledare måste tillåta *risktagande i succesiva steg innefattande exploaterande iteration* för att generera djupare förståelse, det vill säga "prova-och-lära" processer (Järrehult, 2013). Båda typerna av omvandlingsprocesser är alltså applicerbara vid omvandling av idéer, men det är viktiga att företagsledare särskiljer på idéers karaktär för att inte förkasta idéer utifrån bristfälliga grunder. Det poängterar således att företagsledare måste ha förståelse för en uppsättning företagsspecifika faktorer beträffande risker, möjligheter och motsättningar.

Vidare påvisar studier att företag som uppvisar en kontinuerlig innovationsförmåga omfattas av företagsledare med ett positivt förhållningssätt under omvandlingsprocessen, snarare än ett strikt fokus på filtrering av idéer. Företagsledare som inte bedömer värdet av idéer på ett konstruktivt sätt, löper risk att förhindra den framtida genereringen av idéer. (Kim et al, 2002; Koen et al, 2001) I synnerhet understryks betydelsen av att företagsledare bör anta en *coachande roll beträffande hur idéer kan göras mer attraktiv*, snarare än att uteslutande avgöra vilka idéer som ska avslutas. En sådan omvandlingsprocess har visat sig uppmuntra till fortsatt kreativitet, det är således en misstolkning att omvandlingsprocessen restriktivt ska fokusera på att avsluta icke attraktiva idéer (Koen et al, 2001).

2.6 Sammanfattning

Ett tydligt mönster är att innovationsledning utifrån traditionella ledningsmodeller inte är lämpade för dagens snabbföränderliga marknader, i synnerhet mot bakgrunden av att ett framträdande problem hos flertalet företag är att de inte är tillräckligt innovativa. Systemperspektivet genererar förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer, genom att det baseras på nya, helt eller delvis, principer som utmanar ortodoxa sätt att organisera och leda (Hamel, 2006). Det vill säga att det är systematiskt och omfattar olika faktorer för att generera och omvandla idéer, parallellt som det är en del av ett pågående långsiktigt sätt att leda och organisera för att kontinuerligt hitta förbättringar över tid. Litteraturstudiens resultat (se Tabell 2:1) sammanfattas beträffande faktorer och ledningsimplikationer. Ledningsimplikationerna presenteras utan inbördes ordning.

<u>Faktorer</u>	<u>Ledningsimplikationer</u>
Innovationsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> - Länka innovationsstrategin med affärsstrategin - Styra mot värdeskapande innovationsutveckling med betoning på kunder - Operationalisera mål och kommunicera centrala ambitioner - Skapa en realistisk, vitaliserad och attraktiv vision
Innovationskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Understödja innovationsviljan hos medarbetarna - Understödja ett tankesätt som belyser vikten av förnyelse och förändring - Uppmuntra till kreativitet där hindren för utforskning av nya idéer sänks - Entreprenöriellt tänkande som tillåter medarbetare ta initiativ och risker - Tillåta misslyckande och lära utav lärandet
Dynamisk förmåga	<ul style="list-style-type: none"> - Utveckla, integrera och allokera externa och interna förmågor - Generera förutsättningar för både technology push och market pull - Medveten anpassning i tiden och tidsaxeltänkande - Nya infallsvinklar parallellt som resurser genereras för att utnyttja dem
Intern interaktion	<ul style="list-style-type: none"> - Semistrukturerade strukturer - Ambidextriös struktur med identifierbara team eller särskilda enheter - Integrera innovationsarbetet med huvudaktiviteterna - Transparent utforskning, kommunicering och utvärdering av nya idéer - Understödja informella och icke planerad interaktion
Extern interaktion	<ul style="list-style-type: none"> - Interaktion med kunder som har en tydlig vision av produkten - Länk för extern kunskapshantering och extern samverkan - Hitta nya tillvägagångssätt för att förbigå traditionella begränsningar
Omvandlingsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptera lösningar som är "ungefärliga" snarare än exakta - Risktagande i succesiva steg innefattande exploaterande iteration - Coachande roll beträffande hur idéer hur idéer kan göras mer attraktiva

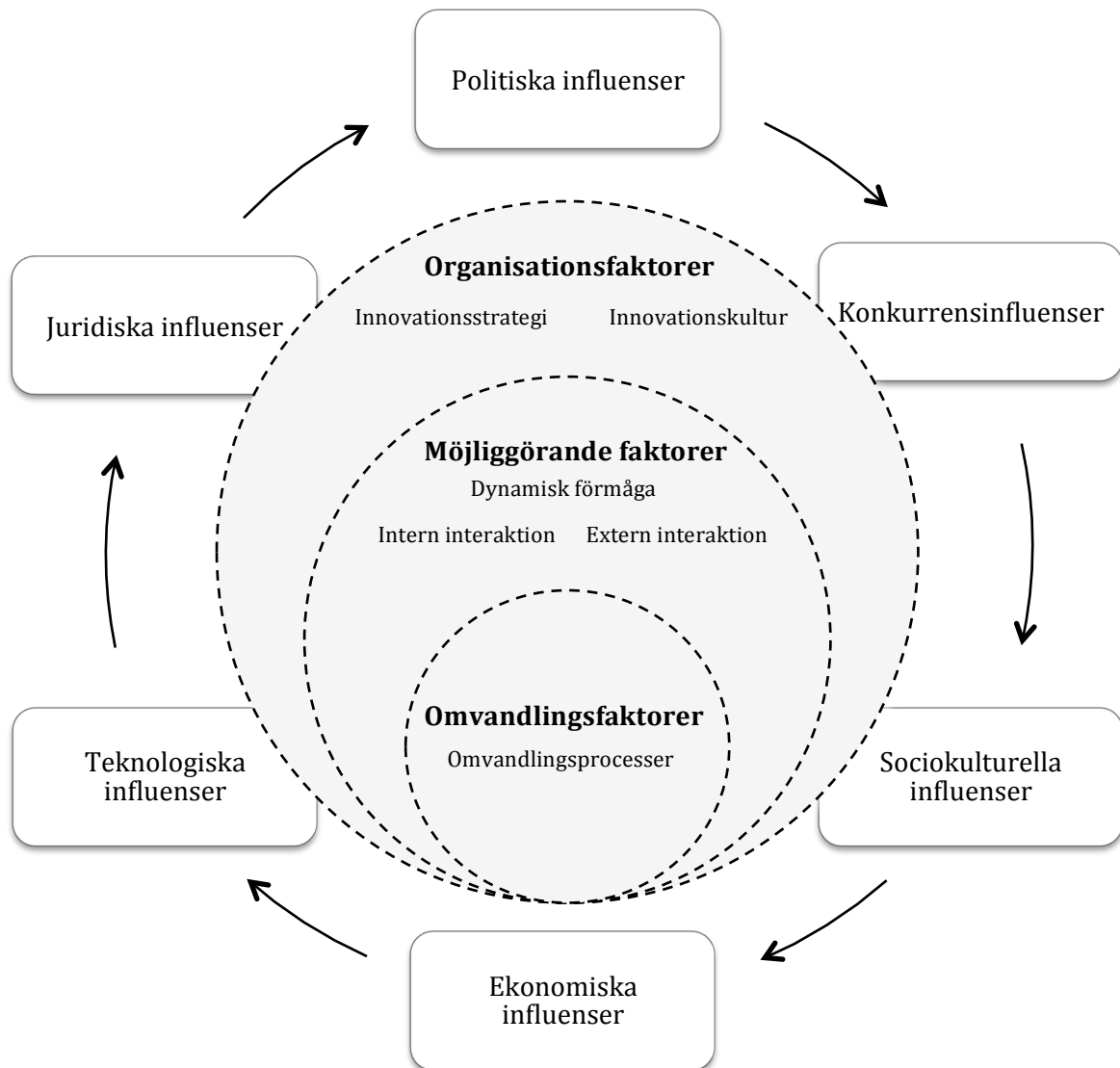
Tabell 2:1 Faktorer och ledningsimplikationer ur ett systemperspektiv

Kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer utvecklas emellertid i ett komplext system under den inledande fasen av innovationsarbetet. Parallellt måste samtliga faktorer utföras genomgripande och

multilateralt för att generera positiva systemeffekter, detta eftersom brister i en faktor inte kan ersättas med ett ökat fokus i en annan (Tushman et al, 2010; O'Connor, 2008).

Innovationsledning visualiseras utifrån ett systemperspektiv (se Figur 2:4) vilket genererar studiens teoribaserade konceptuella analysmodell. Faktorerna utifrån systemperspektivet sorteras i tre kategorier; organisations-, möjliggörande och processfaktorer. Syftet med att sortera faktorerna i huvudkategorier är att visualisera faktorernas roll utifrån systemperspektivet och därigenom generera förståelse för hur de tvärfunktionella faktorerna samverkar och därigenom påverkar innovationsförmågan under den inledande fasen av innovationsarbetet. Samtliga nämnda kategorier är inom innovationsledningens kontroll, emellertid påverkas de av externa influenser vilka hänsyftar till möjligheter och hot av både kort- och långsiktig natur. De cirkulerande pilarna symboliserar vikten av att företagsledare ständigt måste utveckla, integrera och omdisponera resurser för att appellera till en snabbföränderlig värld. Det vill säga en medveten anpassning i tiden och tidsaxeltänkande. Den första kategorin omfattar organisationsfaktorerna innovationsstrategi och innovationskultur. Dessa påverkar hela systemet och bör huvudsakligen kontrolleras av innovationsledningen, parallellt som dessa faktorer understryker betydelsen av fortlöpande förnyelse och förändring för att generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga på långsiktig basis. Betydelsen av innovationsledningens tankesätt och handlande påverkar i sin tur övriga kategorier, det vill säga innebörden av innovationsarbetet såsom organisationsstrukturen, riskvilja, beslutsfattande och engagemang för innovation. Den andra kategorin omfattar de möjliggörande faktorerna dynamisk förmåga, intern interaktion och extern interaktion. Dessa faktorer understödjer och genererar förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering av idéer och påverkar på en daglig basis. Den tredje kategorin omfattar omvandlingsfaktorer vilket omfattar omvandlingsprocesser. Denna faktor innefattar de åtgärder och arbetsprocesser som krävs på en daglig basis för att omvandla en idé till en potentiell innovation. De cirkulära gradvisa avgränsningarna visualiserar betydelsen av systemperspektivet och att tänka i logiska nivåer för att förstå hur företagsledare proaktivt kan påverka innovationsförmågan och därigenom anpassa företag till ständigt nya marknadsförutsättningar. De högre nivåerna utifrån systemperspektivet är överordnade i den meningen att de kalibrerar de lägre nivåerna i systemet och desto närmare innovationsledningen kommer omvandlingsprocessen av

en idé, desto mer konkret blir innovationsledningen. Vidare, såsom visualiseras genom de streckade linjerna mellan kategorierna och de externt påverkande influenserna är systemet transparent och dynamiskt, det vill säga att systemet är öppet för intern och extern interaktion, parallellt som informationsflödet sker i båda riktningarna. Det understryker således att innovationsledning inte kan beskrivas enskilt utan kontext.



Figur 2:4 Innovationsledning under den tidiga fasen av innovationsarbetet visualiserat ur ett systemperspektiv

3 Metod

I detta kapitel introduceras fallstudiemetodiken som tagits i anspråk under den empiriska informationsinsamlingen. Därutöver presenteras fallstudieföretaget, hur intervjuerna genomförts samt intervjumallens konstruktion och en överläggning beträffande validitet och reliabilitet. Löpande förs även diskussioner om varför vissa tillvägagångssätt valts framför andra, samt slutsatser beträffande tänkbara fördelar och nackdelar.

3.1 Vetenskapligt perspektiv och genomförande

Metodvalet utgår alltid från det studerade problemet och dess omständigheter (Flyvbjerg, 2013). Den empiriska delen av denna studie har undersökt god praxis utifrån de faktorer och ledningsimplikationer som identifierats med utgångspunkt i litteraturstudien. Utifrån en fallstudie med startpunkt i en abduktiv metodansats har litteraturstudiens resultat jämförts med god praxis, vilket innebär en pendling mellan teori och empiri för att generera en framväxande förståelse till studiens syfte (Aspers, 2011). Abduktion är en etablerad metod för teoriutveckling, snarare än teorigenerering (Bryman & Bell, 2011). Metodvalet grundar sig i forskningsfrågorna samt det empiriska material som behövdes för att besvara dessa, studien syftar till att utforska och generera förståelse (May, 2001; Dannefjord, 1999). Med hänsyn till detta fordras närhet till verkligheten, vilket fallstudien för med och inlärningsprocessen som den frambringar genom intervjuer, en premis för avancerad förståelse vilket anses vara viktig för att belysa och generera förståelse (Flyvbjerg, 2003).

En tänkbar svaghet med metodvalet och den abduktiva ansatsen, är att metoden kan omintetgöra upptäckter utöver de faktorer och ledningsimplikationer som behandlas i den teoribaserade konceptuella analysmodellen, det vill säga bli färgad av tidigare forskning (Bryman & Bell, 2011). Utifrån helt deduktiva ansatser följer forskare vad som kallas bevisandets väg, det vill säga att en befintlig teori avgör vilken information som ska samlas in, hur den ska tokas samt hur resultatet ska relateras till den befintliga teorin. Fördel är då en starkt objektivitet, å andra sidan kan forskaren inte åskådliggöra det som inte framstår i premisserna. (Patel & Davidson, 2011) För att handskas med denna problematik under den här studien utnyttjades Aspers (2011) teknik beträffande att sätta teorin inom "parantes", det vill säga att vara vidsynt. Fördelen med tekniken är slutsatser kan dras utifrån de faktorer och ledningsimplikationer som behandlas inom den teoribaserade konceptuella

analysmodellen, och samtidigt dra slutsatser om eventuella faktorer och ledningsimplikationer som inte behandlas utifrån den konceptuella analysmodellen (Aspers, 2011). Bakgrunden är att minimera risken att teorin verifieras i abduktionens deduktiva fas (Patel & Davidson, 2011) och därigenom förbise betydelsefulla faktorer och ledningsimplikationer som genererar förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga utifrån respondenternas sociala värld (Bryman & Bell, 2011). Den teoribaserade konceptuella analysmodellen har därmed fungerat som en inspirationskälla och genom den har första ordningens konstruktioner kopplats till andra ordningens konstruktioner. Det vill säga hur författaren till studien representerar respondenternas uppfattningar och tankekonstruktioner beträffande deras sociala värld. Genom den konceptuella analysmodellen, alltså andra ordningens konstruktioner, abstraherar författaren från fältet och därigenom kan förklaringar presenteras som baseras på första ordningens konstruktioner. Följaktligen kan förståelse genereras genom meningsorienteringen och författaren låter både empiri och teori påverka konstruerandet av de teoretiska begrepp som slutligen utgör andra ordningens konstruktioner.

3.1.1 Litteraturstudie

Studien initierades med en systematisk litteraturstudie för att undersöka vad som anses vara väsentligt för att öka den kumulativa förståelsen och därigenom minska risken beträffande skevheten för forskningsområdet (Bryman & Bell, 2011; Patel & Davidson, 2011). Tidigare forskning samlades in genom sökning i Google Scholar med sökord såsom; "innovationsförmåga", "kontinuerlig innovationsförmåga", "dynamisk förmåga", "innovationsledning" och "öppen innovation". Intentionen var att identifiera forskningslitteratur som hade fokuserat på företags innovationsförmåga och organisatoriska förhållanden för kontinuerlig innovationsförmåga. Därmed understryks att litteraturstudien inte realiserats inom en viss disciplin, snarare har den styrts av forskningsområdet. När en överblick hade uppbringats av den inhämtade forskningen formulerades forskningsfrågor, syfte och den konceptuella analysmodellen. Emellertid understrykas att avsikten under litteraturstudien var att söka vidsträckt efter väsentliga artiklar, merparten av de utvalda artiklarna kommer dock från celebra forskare eller väl citerade artiklar. Fördelen med denna typ av litteratur är att den många gånger har hög kvalitet och parallellt blivit granskad av flertalet forskare, vilket innebär att potentiella inskränkningar eller fel torde uppmärksammas (Bryman & Bell, 2011). Emellertid finns

en risk att författaren blir "offer" för tröghet genom att följa några få spår av vad som anses vara accepterad kunskap (Patel & Davidson, 2011).

3.1.2 Fallstudie

Valet av fallstudiemetodiken till den andra forskningsfrågan grundas utifrån forskningsområdets komplexitet, det vill säga ett fenomen med osäkra samband mellan underliggande faktorer (Flyvbjerg, 2003). Flyvbjerg (2003) menar att fallstudien är den typ av kontextberoende kunskap vilken forskning om inläring visat vara ofrånkomlig för att människor ska förmå att utvecklas från nybörjare till experter. För det andra understryks att det i studiet av mänskliga förhållanden bara finns kontextberoende kunskap, vilket således utesluter möjligheten av epistemiska teoretiska konstruktioner (Flyvbjerg, 2003). Därutöver menar Flyvbjerg (2003) att ömsesidigt för experter är att de verkar på basis av detaljerad kunskap om betydande mängd reella fall inom områdena för sin expertis. Kontextberoende kunskap och erfarenhet är följaktligen kärnan i expertaktiviteten. Dylig expertis och kunskap finns även i mittpunkten av fallstudier som forskningsmetod, eller, för att formulera det mer allmängiltigt, som en inlärningsmetod. Om människor uteslutande övade kontextberoende kunskap och regler, alltså den slags kunskap som utgör grunden för läroböcker, skulle de förbli på nybörjarnivån. Det är den analytiska rationalitetens begränsning, den är otillräcklig för det bästa resultatet i utövandet av en profession som forskare. (Flyvbjerg, 2003) Vidare understryker Flyvbjerg (2003) att betydande distans till studieobjektet och frånvaro av feedback lätt mynnar ut i en förspild inlärningsprocess vilken i forskningssammanhang kan resultera i rituella akademiska stagnationer där forskningens påverkan och funktionsduglighet blir svårfattlig och oprövad. Valet av fallstudiemetodiken grundas dessutom utifrån att bevis, det vill säga en teoretisk slutlig lagbundenhet, är svår att nå fram till genom samhällsvetenskaplig forskning mot bakgrund av uteblivandet av "hård" teori, medan inläring är möjlig (Flyvbjerg, 2003).

Studien appellerar till fenomenologin vilket syftar till den empirinära ansatsen där forskare riktar fokus mot att respondenten får skildra sina uppfattningar av ett fenomen (Patel & Davidsson, 2011). Flyvbjerg (2003) menar att den mest avancerade förståelsen åstadkoms när forskare inordnar sig själv inom kontexten som ska studeras. Endast genom det tillvägagångssättet kan forskare förstå de skildringar och beteenden som karakteriserar den sociala världen, vilket bedöms vara viktigt för att

kunna besvara forskningsfrågan. Därutöver poängteras att innovationsledning bör ses som ett fenomen, men det kan uppkomma svårigheter beträffande förståelse och tolkning av fenomenet. Individer i olika sammanhang kan nämligen tolka fenomen på olika sätt. (Gilje & Grimen, 2007) Innovationsledning måste därmed placeras i en kontext för att därigenom alstra förståelse av fenomenet (Starrin & Svensson 1994). Det därmed av betydelse att understryka att denna studie undersökt vad som skapar förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga i förhållande till respondenternas kontext, vilket i det här fallet är den interna och externa kontexten på fallstudieföretaget. Det underliggande vetenskapliga perspektiv var således att generera förståelse för den sociala värld som fallstudieföretaget representerar (Bryman & Bell, 2011). Genom att intervjua ett antal respondenter är det därför möjligt att skapa en tolkning, som representerar fallstudieföretagets sociala värld och denna kollektiva tolkning kan sedan användas för att generera förståelse av denna sociala värld (Bryman & Bell, 2011). Intresseväckande är att forskningsansatsen försöker se helheten i forskningsproblem, en holism som illustreras genom att helheten är mer än delarna var för sig (Patel & Davidson, 2011). Det ligger följaktligen i linje med studiens systemperspektiv beträffande innovationsledning. Genom forskningsansatsen ställs helheten i relation till delarna och genom att pendla mellan helhet och del genereras en så komplett förståelse som möjligt (Bryman & Bell, 2011). Emellertid poängterar Bryman och Bell (2011) att vid studier av komplexa fenomen såsom innovationsledning, krävs ofta att forskaren är i behov av flera "linser" för att till fullo förstå fenomenet. En begränsning med denna studie är den bristande kunskapen från andra discipliner som möjligtvis skulle vara viktiga för att öka förståelsen, exempelvis psykologi och organisationsbeteende.

3.1.3 Dattainsamling och analys

Insamling av empiriskt material genomfördes under en treveckorsperiod på fallstudieföretaget. Studien omfattar tio stycken intervjuer. Intervjuguiden var semistrukturerad med öppna frågor där sex teman behandlades, samtliga utifrån samma struktur beträffande den konceptuella analysmodellen. Intervjuerna varade i ungefär två timmar, vilket var ett resultat att respondenternas entusiasm för området. Det bör emellertid poängteras att respondenters svar på intervjufrågor kan variera utav olika anledningar såsom socioekonomisk bakgrund och kön (Bryman & Bell, 2011), därmed analyserades även faktorer såsom kroppsspråk och det omgivande sammanhang där

intervjuerna genomfördes. Därigenom kan respondenters version av den sociala världen bättre förstås och kritiskt analyseras (Bryman & Bell, 2011). Vikten lades på att respondenterna fritt fick utveckla sina uppfattningar inom de sex olika temana beträffande vad de upplever genererar den kontinuerliga innovationsförmågan på fallstudieföretaget. Viktigt att poängtera är att författaren inte brukat litteraturstudiens terminologi och begrepp under intervjuerna eftersom dessa befinner sig på andra ordningens nivå, dessa har därmed operationaliserats, vilket innebär att intervjufrågorna har sin utgångspunkt i det språk och sammanhang som respondenterna befinner sig i, det vill säga första ordningens nivå (Patel & Davidson, 2011; Aspers, 2011). Den tematiskt öppna intervjun innebär att öppna upp för ett samtal och uppmuntra respondenter att komma med genomgripande information, istället för att härleda intervjun utifrån en distinkt intervjuguide. På det sättet användes en öppenhet avseende de teoretiska avgränsningarna, detta för att inte hamna i definitionsproblem (Becker, 2008).

Intervjuerna inleddes med allmänna frågor för att succesivt inom varje tema övergå till mer specifika frågor. Under merparten av intervjuerna behövde respondenterna inte styras, under vissa delar öppnades temat upp för att sedan följa upp svaren med *"Hur tänker du nu"* eller *"Kan du förklara med ett exempel"*. Målinriktningen kan ses som en passiv strategi, en indirekt styrning för att driva intervjun åt aktuella temat med inriktning mot kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer. Därutöver antog författaren en delvis kritisk inställning då det behövdes, vilket innebär ifrågasättande av motsägelser eller inkonsekvenser. Ett viktigt inslag under intervjuerna var därtill att författaren i möjligaste mån antog en lyhördhet, vilket innebär att uppmärksamma vad respondenten säger, men även vad som inte sägs (Bryman & Bell, 2011). Betydelsefullt att betona gällande målinriktningen är att det inte handlar om den riktning som författaren vill illustrera, utan riktningen för att belysa de faktorer och ledningsimplikationer som fallstudieföretagets sociala värld företräder (Aspers, 2011; Bryman & Bell, 2011). Kritiker menar dock att berättelser där respondenter får vidga sina vyer, lätt resulterar i texter som är komplicerade eller ogenomförbara att sammanfatta i vetenskapliga texter (Rouse, 1990). Flyvbjerg (2003) understryker dock att det inte bör ses som ett problem, snarare som ett tecken på att studien har synliggjort en synnerligen rik problematik.

När varje respondent presenterat sin tolkning av den sociala världen på fallstudieföretaget, ansågs detta vara en korrekt bild. Intervjuernas transkriberingar har inte validerats genom vad Bryman och Bell (2011) kallar "respondent validering". Den främsta orsaken bakom detta beslut var att inte ville ge respondenterna en chans att ångra strategisk information eftersom det slutgiltiga resultatet då kan bli missvisande (Patel & Davidson, 2011). Respondenterna fick även möjligheten att lägga till nya faktorer och ledningsimplikationer, dock gjorde ingen detta.

3.1.4 Urval av företag och respondenter

Studien påbörjades med screening av företag i Göteborgsområdet som på förhand uppvisade bevis beträffande en kontinuerlig innovationsförmåga. Därutöver eftersöktes företag som uttryckligen betonade betydelsen av innovationsledning och ständig utveckling. Ett krav från författaren var dessutom att företaget skulle vara verksamt på den internationella marknaden. Inledningsvis påträffades fem stycken företag som uppfyllde samtliga krav, dessa analyserades genom sekundärdata såsom årsredovisningar, tidningsartiklar och tidigare forskning där företagen ingått. Efter slutgiltig analys valdes ett företag, vilket valt att vara anonyma och därmed kan inte detaljerad information av företaget återges. Företaget uttrycker behovet av innovationsledning och ständigförnyelse, parallellt som företaget kontinuerligt skapar nya produkter och affärsområden. I årsredovisningen understryker VD:n att kontinuerliga förbättringar av verksamheten och en principfast fullföljd strategi inriktad på lönsam tillväxt, innovation och effektivitet uppnått goda resultat samt att innovationsprocessen är djupt förankrad i företagets strategi och affärsmodell. Under 2015 registrerade företaget 52 patent och ett 30 tal innovationer och företaget finns representerat i över 100 länder. Företaget kategoriseras därmed i linje med vad Flyvbjerg (2003) kallar ett kritiskt fall.

Den primära enheten för analys är fallstudieföretaget och målet är att generera en genomgripande tolkning av företagets sociala värld. För att detta ska vara möjligt måste urvalet vara tillräckligt stort och bestå av relevanta individer som representerar skilda funktioner inom företaget (Bryman & Bell, 2011). För att handskas med denna utmaning fick en kontaktperson på fallstudieföretagets HR-avdelning välja ut respondenter med god kännedom om innovationsledningen på företaget. Respondenterna representerar yrkesbeteckningarna "Global Brand Innovation

Manager”, ”Global Technical Innovation Manager” och ”Global Open Innovation Manager”. Genom att använda ett tämligen brett urval beträffande respondenterna och samtidigt kombinera detta med ytterligare data såsom årsredovisningar kan den inre validiteten stärkas (Bryman & Bell, 2011).

Under genomförandet av intervjuerna fick samtliga respondenter genomgå intervjuerna på jämbördiga premisser. Intervjuerna var därtill frivillig och kunde stoppas om respondenten inte ville slutföra den, samtyckeskravet var centralt under genomförandet (Bryman & Bell, 2011). Tillvägagångssättet är författat för att garantera anonymitet så att respondenterna inte kan urskiljas i efterhand vilket ligger i linje med konfidentialitetskravet (May, 1997). Vid bokning av intervjuerna presenterades syftet med studien, alltså informationskravet, och nyttjandekravet, det vill säga att den insamlade empirin endast skulle användas till studiens syfte och inte i något kommersiellt sammanhang (Bryman & Bell, 2011).

3.2 Validitet och reliabilitet

3.2.1 Intern och extern validitet

Intern validitet syftar till giltighet, hur väl det insamlade empiriska materialet stämmer med den sociala värld som det försöker representera, det vill säga huruvida studien verkligen undersöker det som avses undersökas (Patel & Davidson, 2013; Bryman & Bell, 2011). Enligt Bryman och Bell (2011) har kvalitativ forskning en fördel jämfört med kvantitativ forskning ur detta avseende, detta på grund av det varaktiga deltagande i den sociala värld som respondenterna representerar. En fördel med fysiska intervjuer är dessutom att de ger möjligheten att ställa följdfrågor, parallellt som forskaren kan erhålla information som inte förmedlas muntligt, det vill säga kroppsspråk och genom observation av den sociala kontexten (Bryman & Bell, 2011). Därigenom kunde författaren validera om uppgifterna stämde överens med verkligheten. Som forskare kan man dessutom öka den interna validiteten genom användning av flera datakällor (Patel & Davidson, 2011). För att stärka den interna validiteten i denna studie har årsredovisningar och artiklar från fallstudieföretaget dessutom analyserat.

Ett möjligt problem gällande intern validitet och kvalitativa studier är det faktum att både forskare och respondenter kan vara partiska (Bryman & Bell, 2011). Forskaren kan bli partisk mot bakgrund av dennes erfarenheter och värderingar men även av målet för forskningen (Aspers, 2011; Becker, 2008). Den fundamentala

utgångspunkten var att subjektiva föreställningar skulle styra i minimal utsträckning. För att minska risken beträffande eventuell snedvridning utnyttjades *hur-frågor* under intervjuerna. Anledningen till *hur-frågor* var att ge respondenterna mer utrymme, parallellt som författaren med *hur-frågorna* var mer fria från värderingar. För att minimera risken för partiskhet spelades alla intervjuer in för att därefter transkriberas ordagrant, parallellt som antecknade intryck från intervjuerna togs med. Vid analys av det empiriska materialet antogs dessutom en objektiv inställning, med målsättningen att det verkliga empiriska materialet inte skulle gå förlorat, eftersom subjektiva tolkningar resulterar i slutsatser som baseras på bristande grunder (Kvale & Brinkmann, 2009). Därutöver har inga hypoteser eller detaljerade antaganden formulerats i inledandet av studien. Forskningsfrågorna gjordes medvetet tämligen breda. Ett tänkbart dilemma som emellertid bör poängteras är att respondenterna, förutom att vara partiska beträffande personliga erfarenheter och värderingar, kan vara rädda för att bli föremål för oönskade konsekvenser (Bryman & Bell, 2011). Denna risk begränsades genom att garantera samtliga respondenter anonymitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Gällande validiteten är det betydelsefullt och poängtera att respondenternas svar inte ovillkorligen är sanningar, men det kan gestalta sanningen utifrån respondenternas perspektiv och deras sociala värld (Kvale & Brinkmann, 2009). Därutöver poängterar Flyjberg (2003) att fallstudien inte uppvisar större partiskhet beträffande verifiering av förutbestämda föreställningar än någon annan undersökningsmetod. Snarare demonstrerar lärdom att fallstudien har en större partiskhet i tendens mot falsifiering av förutfattade värderingar än mot verifiering.

Den externa validiteten kan definieras som möjligheten att dra generella slutsatser från en studie (Bryman & Bell, 2011). Det hävdas ofta att fallstudier medför begränsningar beträffande extern validitet mot bakgrund av att resultaten har ett uttalat fokus på en viss händelse och det faktum att kvalitativ forskning ofta använder små urval (Bryman & Bell, 2011). Flyjberg (2003) menar att generaliserbarheten beror på vilket fall man talar om och hur det har valts ut. Det strategiskt utvalda fallet bidrar till fallstudiens generaliserbarhet samtidigt som det är idealiskt för generalisering när man använder den typ av prövning som Karl Popper kallar falsifiering. Därutöver understryks att extrema eller atypiska fall ofta uppdragar mer underrättelser då de aktiverar fler grundmekanismer i det studerade fenomenet. Därtill, från både ett handlings- och förståelseorienterat perspektiv är det många gånger viktigare att

tydliggöra de skarpsinnigare anledningarna bakom ett visst problem och dess effekter, än att skildra problemets symptom och hur det framträder. Slumpurval som lägger tonvikten på representativitet kommer undantagsvis att kunna åstadkomma denna insikt, därmed är det mer kvalificerat att utse några få fall efter deras validitet. (Flyjberg, 2003) Därmed understryks betydelsen vid urval att forskare fokuserar på vad Flyjberg (2003) kallar ett kritiskt fall, vilket definieras som ett fall som har strategisk betydelse i förhållande till det allmänna forskningsproblemet. Valet av fall ger följaktligen forskare möjlighet att formulera en generaliserande karaktärsbeskrivning av kritiska fall såsom; om det gäller för detta fall, gäller det för alla eller många fall, alternativt; om det inte gäller för detta fall, gäller det inte för något eller bara ett fåtal fall (Flyjberg, 2003).

3.2.2 Intern och extern reliabilitet

Intern reliabilitet syftar till tillförlitlighet, vilken omfattning resultatet i en studie är opåverkligt av omständigheterna tvärsigenom studien, det vill säga precisionen beträffande det man undersöker (Patel & Davidson, 2011). Det syftar även till i vilken omfattning andra forskare skulle associera till det analyserade empiriska materialet med de begreppsbeskrivningar som frambringats, alltså hur andra forskare skulle förmå att generera samstämmiga resultat i samma eller liknande sammanhang (Bryman & Bell, 2011). Den interna reliabiliteten har stärkts genom att samtliga respondenter fick tillgång till intervjuguiden senast tre dagar innan intervjun.

Extern reliabilitet kan definieras som möjligheten att replikera studien. En fulländad replikering av kvalitativa studier är dock ett sällsynt fenomen mot bakgrund att det är omöjligt att "frysa" den sociala världen som kan göra den replikerbar (Bryman & Bell, 2011). För att handskas med denna problematik i denna studie antogs i möjligaste mån en liknande social roll som forskare som undersökt liknande fenomen. Därutöver gällande tillförlitligheten initierades studien med att definiera och dela upp begreppet innovationsledning på ett överensstämmande sätt med tidigare forskare för att poängtera utifrån vilket perspektiv studien fullbordats. För att öka tillförlitligheten har exempelvis intervjufrågorna validerats i relation till den konceptuella analysmodellen, därigenom säkerställdes att författaren undersökte det som åsyftades att undersökas. Därutöver antogs noggrannhet beträffande tillfället för intervjuerna, där arrangerades standardiserade förhållanden, vilket innebär att intervjuerna realiserades under ordnade och lugna former.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet från fallstudien, dispositionen följer tidigare struktur, där faktorer för en kontinuerlig innovationsförmåga uppdelas i tre huvudkategorier utifrån systemperspektivet. Löpande presenteras citat från intervjuerna. Därmed besvarar kapitlet forskningsfrågan: Hur, i praktiken, genererar en aktiv innovationsledning förutsättningar beträffande generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet?

Tidigare innovativa företag har en benägenhet att tappa sin innovationsförmåga gradvis när nya arbetsordningar, påtänkta för att rationalisera den dagliga verksamheten, skapar stelbenthet för fallenheten att modernisera verksamheten. För att tillförsäkra en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer måste en innovationsledning frambringas som ständigt utvecklar förmågan till kontinuerlig förnyelse. Fallstudieföretaget har utvecklat denna förmåga, att växa kontinuerligt och parallellt vidmakthålla innovationsförmågan. Ibland rör det sig om successiva förbättringar, men flertalet av företagets innovationer under de senaste åren är av, helt eller delvis, nyskapande karaktär vilka förändrat premisserna i branschen.

4.1 Organisationsfaktorer

4.1.1 Innovationsstrategi

I början av 2000-talet upplevde företagets ledning en förändrad konkurrenssituation mot bakgrund av globalisering och snabbföränderliga marknader. Detta bidrog till en ökad betoning på innovationsförmåga och en innovationsstrategi inriktad på förnyelse och värdeskapande. Det blev starten på en förändringsresa. Arbetet initierades med att kartlägga den nya situationen beträffande en allt mer snabbföränderlig marknad, för att därigenom upplysa samtliga medarbetare om behovet av att kontinuerligt generera nya idéer. För att generera legitimitet underströks betydelsen av att sammankoppla innovationsstrategin med affärsstrategin, därutöver initierades samarbete med extern expertis som skulle bidra med att kasta nytt ljus över situationen, parallellt som man involverade medarbetare som representerade olika funktioner inom företaget.

...”att konkurrenssituationen blivit annorlunda visste vi väl långt innan men vi kom till en punkt där behovet av att tänka och arbeta på ett nytt sätt blev helt uppenbart ...det krävdes alltså en helt ny innovationsstrategi med fokus på förnyelse och värdeskapande som var tvungen att sammankopplas med vår affärsstrategi...involverade experter var viktigt, men framförallt insåg vi betydelsen av att dessutom engagera medarbetarna...om du är involverad och bidrar till innovationsstrategin, är du också mer benägna att sträva efter den”...

När innovationsstrategin formulerades utgick ledningen från tre huvudfrågor; "Vad är det vi vill uppnå?", "Varför ska vi upp det vi vill uppnå?" och "Hur ska vi uppnå det vi vill uppnå?". Genom att adressera frågorna klargjorde ledningen grunden för innovationsstrategin, behovet av en kontinuerlig innovationsförmåga och processer för att definiera övergripande tillvägagångssätt. För att generera ytterligare legitimitet inom organisationen, var ledande befattningshavare från alla avdelningar inom organisationen involverade i seminarier för att besvara huvudfrågorna. Processen präglades till en början av ett påtagligt motstånd till förändringarna. För att handskas med denna problematik initierade ledningen tvärfunktionella samarbeten och ett ökat fokus på varför-frågan. Därigenom ville ledningen dedicera innovationsstrategin på bred front inom organisationen. Genom ett tvärfunktionellt samarbete ville ledningen dessutom säkerställa att huvudfrågorna behandlades utifrån den övergripande affärsstrategin innehållande process-, marknad- och produktperspektiv.

..."vad, varför och hur blev tre övergripande ledord som på bred front diskuterades inom organisationen för att skapa tydlighet...självklart uppstod motstånd men då diskuterade vi alltid varför-frågan för att öka förståelsen...då förstod alla verkligen betydelsen av innovationsstrategin...att diskutera frågorna utifrån affärsstrategin var viktigt för att få med allas perspektiv inom organisationen"...

För att undersöka hur-frågan genomförde ledningen undersökningar beträffande aktuella brister i den nuvarande organisationen, både interna och externa. För att ytterligare belysa möjliga brister för att uppnå innovationsstrategin anordnades ett flertal seminarier med medarbetare på alla nivåer inom organisationen för att därigenom öka förståelsen beträffande vilka åtgärder som fordrades för att generera en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer.

..."en innovationsstrategi måste till en början utvecklas av ledningen...men när vi började komma ner på detaljnivå var samtliga parter inom organisationen involverade för att generera förståelse för vad som var tvunget att göras bättre för att uppnå innovationsstrategin...det vore naivt och tro att man kan utforma allt från toppen"...

Genom att formulera innovationsstrategin baserad på ömsesidig påverkan, var målsättningen att uppnå kongruens inom organisationen beträffande vad, varför och hur företaget ska generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga. Acceptans inom organisationen och behovet av att arbeta utifrån ett långsiktigt perspektiv underströks dessutom som viktigt. Utan ömsesidig påverkan och extern expertis hade innovationsstrategin varit dömd att misslyckas enligt ledningen. Vidare, genom att kartlägga den nya situationen beträffande en allt mer snabbföränderlig marknad i ett tidigt skede, ville ledningen genomgripande alstra förståelse beträffande

behovet av kontinuerlig innovationsförmåga. Dessutom underströks att investeringarna från ledningen för att öka innovationsförmågan bland annat ökade engagemanget för innovationsarbetet.

...”det fanns flera pusselbitar som var viktiga...den externa expertisen var väll egentligen mest betydelsefull för att påverka de högsta beslutsfattarna om vikten av innovation, nya idéer och att investera långsiktigt...sen tror jag aldrig att vi hade lyckats om vi inte hade involverat övriga medarbetare inom organisationen...nu vet alla vilken färdriktning som gäller...det har helt klart förändrat inställningen till innovationsarbetet positivt”...

Intresseväckande att belysa är att merparten av respondenterna beskriver och upplever innovationsstrategin som en vision som ständigt är närvarande på daglig basis inom organisationen med betoning på att utforska nya möjligheter. Samtidigt som ledningen arbetar målinriktat och kontinuerligt med att upplysa om visionen med målsättningen att alla ska bedöma den på överensstämmande sätt. Det centrala är att samtliga medarbetare ska ha insikt om hur dennes uppdrag appellerar till visionen.

...”vår innovationstrategi fungerar egentligen som en övergripande vision...den fungerar som en ledstjärna för att utforska nya möjligheter...den återkommer överallt vilket är en medveten strategi från ledningen...alla måste verkligen förstå den och det någon som vi faktiskt lyckats bra med”...

4.1.2 Innovationskultur

Innovationskulturen byggs upp genom gemensamma förväntningar, öppenhet mellan medarbetare och en strävan efter att undanröja hinder för innovation. Allt med utgångspunkt i innovationsstrategin. Om en idé bedöms vara intressant beskrivs innovationskulturen som uppmuntrande och tillåtande där medarbetare sanktioneras till att bearbeta en idé till dess att man kan avgöra om idén kan resultera i värde för kunder eller organisationen. En återkommande infallsvinkel var beskrivningen att medarbetarna tillåts vara initiativrika och anta utmaningarna beträffande kontinuerlig utveckling och förändring. Innovationskulturen i konstellation av initiativrika medarbetare genererar en drivkraft för kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering av idéer. En rad olika demissioner av innovationskulturens värdegrund för den kontinuerliga genereringen av idéer behandlades såsom ifrågasättande av status quo, lagspelare, passion för innovation och förändringsbenägenhet.

...”jag tror att den viktigaste nyckeln gällande vår framgång när det kommer till kontinuerlig generering av idéer är understödjandet av öppenhet, kontinuerlig förändring och strävan efter att hitta nya lösningar utifrån vår innovationstrategi...det finns en medvetenhet om att vi hela tiden måste utmana status quo och betydelsen av förändring när det kommer till nya idéer...både vad det gäller våra produkter men även för hur vi arbetar inom organisationen”...

Gällande innovationskulturen och understöd från den högsta ledningen underströks värderingar såsom engagemang för innovation och stimulans för att tänka

stort vid generering av nya idéer. Parallellt som det finns substans bakom värderingarna. Därutöver underströks betydelsen av att representanter från den högsta ledningen aktivt deltar på regelbunden basis i det kontinuerliga innovationsarbetet. Det skapar uppmärksamhet och de personliga kontakterna beskrevs som mycket viktiga för att stärka sammanhållningen beträffande innovationskulturen. Kontinuitet från högsta ledningens sida uttrycktes dessutom som viktigt för innovationskulturen eftersom det handlar om en förändring i tänkesätt, vilket innebär behov av långsiktighet.

...”högsta lednings inställning till innovation är i mångt och mycket hörnstenen...ständigt blir vi uppmuntrade och stimulerade att tänka stort...vår VD var med på ett möte och kavlade upp skjortärmarna och sa nu kör vi...det betyder jättemycket för motivationen och man känner sig verkligen som en spelare i laget...under de senaste åren har de inte vikt sig en millimeter vad de gäller det långsiktiga fokuset vilket såklart är helt avgörande för att bygga en stark innovationskultur eftersom man inte gör det över en natt”...

Grunden i innovationskultur är alltså ständig utveckling och samverkan. Emellertid hanterar ledningen aspekterna på ett avsiktligt sätt när det kommer till generering och omvandling av idéer. Ledningen styr det som man anser måste styras med bestämmelser och processer, detta mot bakgrunden att det måste finnas en struktur som styrs av ledningen. Dock poängteras att ledningen under de senaste åren i allt högre utsträckning försökt använda företagskulturen som ett kontrollverktyg för företagets målinriktning beträffande innovationsstrategin.

...”självkänt måste vi ha en viss struktur som styrs från ledningen på ett avsiktligt sätt när det kommer till generering och omvandling av idéer...man kan ju inte släppa kontrollen helt med tusentals medarbetare...vi arbetar kontinuerlig med att utveckla en innovationskultur som vi i framtiden hoppas ska kunna fungera som ett kontrollverktyg”...

Ledningen har under de senaste åren investerat ett flertal initiativ som syftar till att stärka innovationskultur beträffande kreativitet och ett entreprenöriellt tänkande vid generering av nya idéer. Exempelvis genom vad man kallar kreativa dagar. Bakgrunden till initiativet beträffande kreativa dagar är tron på att idéer kommer genereras om medarbetarna får möjligheten att vara innovativa utan andra förpliktelser där misslyckande tillåts. Dessutom är ett delsyfte med de kreativa aktiviteterna att ledningen vill accelerera de ordinarie innovationsprocesserna mot bakgrund av snabbföränderliga marknadsförutsättningar. Därutöver är en målsättning med de kreativa aktiviteterna att man vill skapa en öppen och transparent process där medarbetare från tvärfunktionella enheter arbetar tillsammans, för att stärka innovationskulturen och betydelsen av att kontinuerligt generera nya idéer.

...”vi arbetar numera med något som vi kallar kreativa dagar...då samlas vi från olika områden inom företaget under ganska avslappnade förhållanden för att tillsammans hitta idéer för hur man kan lösa olika

case...allt detta grundas genom fokus på kreativitet och ett entreprenöriellt tänkande...vi måste hela tiden stärka vår innovationskultur och det kan man bara göra genom att arbeta fokuserat"...

Vissa kreativa dagar syftar till att generera radikala idéer, dessa utgår från ett innovationsarbete med insikt i ett behov hos kunder eller ett strategiskt viktigt område med fokus på att göra skillnad i människors vardag. Förutom inspirationsmaterial inför dessa dagar arrangeras de i en speciellt utvald lokal där ledningen bland annat illustrerar betydelsen av nya idéer genom filmer på TV-skärmar med tidigare idéer som sedermera omvandlades till en innovation. För ledningen är de kreativa dagarna med uteslutande fokus på radikala innovationer en tämligen ny erfarenhet, man understryker betydelsen av att medarbetarna tillåts komma ur sin bekvämlighetszon för att generera idéer av radikal karaktär. I slutet av de kreativa dagarna organiseras ett evenemang där representanter från högsta ledningen deltar för att beakta och inspireras av idéerna och koncepten, men även för att lyfta fram diskussioner.

...”numera arrangerar vi heldagar med fokus på radikala innovationer, det är ett strålande initiativ eftersom vi verkligen tillåts vara kreativa under de tillfällena inom ett förutbestämt område för att göra skillnad i människors vardag...vi är medarbetare från hela företaget inklusive representanter från högsta ledningen vilket understryker betydelsen av innovationsarbetet...inget av detta hade varit möjligt utan entusiasmen från högsta ledningen”...

4.2 Möjliggörande faktorer

4.2.1 Dynamisk förmåga

Dynamisk förmåga och dess betydelse beträffande förmågan att införskaffa, integrera, förnya och omforma såväl interna som externa resurser, exemplifierades kontinuerligt av respondenterna under intervjuerna. Exempelvis har den förnyelseinriktade innovationsstrategin redan behandlats och innovationskulturen som understryker betydelsen av förnyelse, kreativitet och lärande. Löpande när kommande faktorer behandlas kommer den dynamiska förmågan, direkt eller indirekt, att belysas igen. Nedan beskriv därför två exempel vilka båda framhåller ledningens förmåga beträffande dynamisk förmåga, det första exemplet handlar om intern processförnyelse, medan det andra handlar om extern observation och resursanskaffning.

Mot bakgrund av företagets storlek har man traditionellt utnyttjat en centraliserad omvandlingsprocess av idéer. Som ett resultat upplevde ledningen problem när marknaden blev allt mer snabbföränderlig, särskilt gällande omvandlingen av radikala idéer. Den höga graden av formalisering gjorde att vägen från idé till innovation tog lång tid, vilket skapade stelbenthet parallellt som lanseringen av nya

produkter många gånger försenades med missnöjda kunder som resultat. Under samma period som beslutet togs om att bli ett mer innovativt företag, förändrades även omvandlingsprocessen av idéer. Numera ligger ett betydande ansvar hos innovationsteamerna inom organisationen, vilka innefattar medarbetare med kunskap inom både marknadsföring och teknologi. Genom att decentralisera beslutsfattandet under omvandlingsprocessen till de som har spetskompetens inom det aktuella produktområdet, upplevs ett mer flexibelt och snabbföränderligt innovationsarbete, parallellt som antalet innovationer har ökar för varje år. Innovationsteamerna har numera fått ett stort ansvar, vilket man idag ser som naturligt samtidigt som innovationsteamerna många gånger är först med att upptäcka behovet av förändring. Emellertid involveras ledningen vid större beslut, såsom inträdet i nya kundsegment eller investeringar utav mer betydande karaktär. Annars vidmakthåller ledningen hårt i principen att innovationsteamerna har ansvaret för omvandlingen av idéer.

...”förr skulle idéer omvandlas centralt vilket gjorde oss stelbenta som bara den...till slut märkte man att det hela inte var hållbart mot bakgrund av tempot utanför väggarna...idag har innovationsteamerna ett stort ansvar och det har resulterat både i snabbhet och ökat engagemang för innovationsarbetet...dessutom har vi ökat antalet innovationer för varje år”...

För att skapa förutsättningar för att ständigt utforska nya möjligheter och hitta nya infallsvinklar, har ledningen tillsatt innovationsteam som kontinuerligt arbetar med generering av radikala idéer. Dessa innovationsteam har den primära uppgiften att ständigt analysera nya eller tänkbara hot, utnyttja nya möjligheter och när som helst förmedla behovet att företaget, helt eller delvis, måste göra stora och snabba anpassningar i sin produktportfölj. En central uppgift för dessa innovationsteam är att de ständigt arbetar med att hitta lösningar på långsiktiga utmaningar där medarbetare med bakgrund inom både marknadsföring och teknologi integreras. Ledningen understryker betydelsen av kärnverksamhet, men för att stärka den dynamiska förmågan och därigenom den kontinuerliga innovationsförmågan tillsätts även resurser till det som i dagsläget inte är kärnverksamheten, men som man tror kan vara det i framtiden. Centralt är att man därigenom kontinuerligt vill utveckla kärnverksamheten. Det poängteras att dessa utmaningar inte har några anspråkslösa lösningar, därmed understryks betydelsen att medarbetarna inom dessa innovationsteam får pröva sig fram och betydelsen av att tänka stort. Ett återkommande klagande vid beskrivningarna av dessa innovationsteam var proaktivt strategiskt tänkande och

utnyttjande av möjligheter för att skapa långsiktigt värde för kunderna, parallellt som risktagande i succesiva steg beskrivs som centralt.

...”alla jobbar egentligen med vad vi kallar vidsynthet...vi har dock innovationsteam med marknadsförare och ingenjörer som är frikopplade från kärnverksamheten och deras uppgift är att verka ekolod och ständigt granska tänkbara hot eller möjligheter och hitta nya infallsvinklar...alla har ju självklart ett ansvar för att granska omvärlden, men dessa team har som sin huvudsakliga uppgift att alltid jobba proaktivt och strategiskt och sedan förmedla informationen vidare”...

4.2.2 Intern interaktion

Företaget finns representerat i mer än 100 länder, medan det huvudsakliga innovationsarbetet är centraliserat till Sverige. Det innebär att företaget har en bas för den interna interaktionen. För att generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga har ledningen strukturerat innovationsarbetet under den tidiga fasen med utgångspunkt i innovationsteam, dessa består av högtbildade medarbetare inom discipliner såsom marknadsföring och teknologi, som tillsammans arbetar för att generera idéer till nya innovationer. Kontinuerlig samverkan beskrivs som en central aspekt för den interna interaktionen. Grunden till att strukturera innovationsarbetet utifrån innovationsteam är tron på att många är smartare tillsammans än de få individuellt och att synergieffekter uppnås i kunskapsbasen när olika kompetensområden förs samman i nära samarbete på daglig basis.

...”basen för allt innovationsarbete är placerat i Göteborg...kontinuerlig samverkan och innovationsteamerna är hjärtat i innovationsarbetet där olika kompetenser sammankopplas...grundtanken är vår tro på att många är smartare tillsammans än de få individuellt”...

Eftersom högtbildade medarbetare ingår de olika innovationsteamerna, underströks betydelsen av att ledningen inom organisationen agerar coacher och inte chefer i den traditionella bemärkelsen. Ledningen tillhandahåller specificerad och konstruktiv respons på allt som innovationsteamerna presterar, återkommande möten och nya utmaningar för att kontinuerligt utnyttja innovationsteamens potential. Därutöver gällande ledningen var en återkommande beskrivning att innovationsteamerna inte detaljstyrdes.

...”när vi gjorde satsningen på att bli riktigt innovativt företag med utgångspunkt i våra innovationsteam var en viktig aspekt ökat mandat till innovationsteamerna och mindre detaljstyrning...på den här nivån kan man liksom inte komma och peta fingrarna hela tiden...någon som vi faktiskt lyckats förvånansvärt bra med”...

Emellertid sker samarbetet utöver teamerna även tvärfunktionellt inom hela organisationen, vilket exempelvis omfattar samarbete mellan medarbetare i andra länder. Om en medarbetare inom ett innovationsteam, eller på annan plats inom

organisationen, är i behov av någon typ av information poängterades betydelsen av att vara villig att leverera, många gånger omgående. En respondent som kontinuerligt samarbetar med företagets avdelning i USA underströk att avståndet inte får bli ett hinder för den interna interaktionen om man vill generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga i en snabbföränderlig marknad. Genom att skapa samarbeten som sträcker sig runt hela världen strävar ledningen kontinuerligt efter att skapa en öppenhet gällande utforskning av nya idéer inom organisationen.

...”informationen och nya idéer måste alltid flyta fritt och snabbt inom teamen, mellan avdelningar och mellan länderna så att man snabbt kan utvärdera allt...ibland finns ju idén eller lösningen redan på andra sidan och då är det viktigt med öppenhet och samarbete”...

För att därutöver hantera osäkerhet och underlätta för den transparenta utforskningen av nya idéer har ledningen implementerat en samarbetsplattform. Målsättningen är att lösa praktiska problem beträffande snabbhet i kommunikationen vid generering av nya idéer, parallellt som samarbetsplattformen är transparent för att bidra till ett öppnare klimat inom organisationen. Enskilda medarbetare, eller innovationsteam, kan lägga ut ett specifikt problem och efterlysa idéer. Samarbetsplattformen beskrivs som viktig då den är efterfrågestyrd, vilket innebär att allt grundas utifrån observerade möjligheter eller hot, som man tillsammans inom organisationen hittar lösningar till. Ledningen menar att man kommit långt med att öka antalet användare på samarbetsplattformen och att man ständigt arbetar aktivt med att öka antalet kommentarer och idéer. Under den senaste tiden har kommentarsfunktionen utvecklats med hjälp av en moderator som har till uppgiften att understödja dialoger och eliminerar hinder. Därutöver har en medveten strategi varit att skapa en inspirerande miljö.

...”för att generera och sprida idéer inom hela vår globala organisation på ett öppet och snabbt sätt har vi sedan några år implementerat en samarbetsplattform...det fungerar som ett forum där allt egentligen finns tillgängligt där vi tillsammans hittar lösningar vilket gör det till en perfekt plattform vid osäkerhet eller när man har frågor...det är ett starkt verktyg när det kommer till generering av nya idéer”...

4.2.3 Extern interaktion

Ledningen understryker skillnaden mellan kundinsikt och kundförståelse, där kundförståelse innebär fördjupad kunskap om kundernas uttalade eller outtalade behov. För att generera denna kundförståelse understryks betydelsen av att kontinuerligt observera kunder med en tydlig bild av företagets produkter genom fysiska möten. Därigenom erhålls ökad kunskap och nya idéer beträffande hur

produkterna kan göra skillnad i människors vardag. Att ledningen genererar dessa förutsättningar beskrivs som viktigt gällande generering av idéer.

...”för att generera idéer av högt värde där vi verkligen gör skillnad i människor vardag måste vi alltid utgå från kundförståelsen, inte kundinsikt...det innebär helt enkelt att vi observerar kunderna med en tydlig bild av våra produkter då de använder våra produkter...har man riktig kundförståelse så har man kommit en lång bit på vägen när det kommer till nya idéer”...

Vidare ser ledningen öppen innovation som en central faktor beträffande generering av idéer, detta eftersom det alltid finns viktiga influenser utanför företaget om hur både produkter och processer kan förbättras. Ledningen poängterar betydelsen av att ny kunskap skapas när intern och extern kunskap integreras. Ledningen arbetar med öppen innovation på två olika sätt, aktivt och passivt sökande efter samarbeten. I ett steg att understödja den passiva sökningen beträffande generering av nya idéer har man sedan en tid tillbaka implementerat en öppen innovationsportal på företagets hemsida. Innovationsportalen är ett resultat i arbetet att underlätta interaktionen med exempelvis enskilda uppfinnare. Innovationsportalen är av passiv karaktär, vilket innebär att idé-givaren tar kontakt med företaget där störst fokus ges till områden som präglas av snabb utveckling.

...”att integrera intern och extern kunskap har vid ett flertal tillfällen resulterat i idéer som aldrig skulle genererats utan externt samarbete...innovationsportalen är relativt ny för oss och det största syftet är att generera en ständigt öppen kanal till omvärlden där exempelvis enskilda uppfinnare kan ta kontakt med oss...det vore dumt och tro att alla bra idéer finns inom företaget”...

När ledningen överväger att inleda ett potentiellt samarbete, är den första uppgiften att definiera äganderätten till idén. Inga samarbeten inleds med oskyddade idéer, anledningen till detta är risken för meningsskiljaktigheter och man ser det som viktigt att klargöra ägandet av en idé eftersom det skapar gynnsammare förutsättningar för utvecklingen av produkten. Därutöver, innan samarbetet startar, understryks behovet av att komma överens om vad som förväntas av varje part, hur och vilka resurser varje part ska bidra med och vilka roller som gäller för samarbetet. Ledningen belyser vikten av att inte vilseleda potentiella partners genom att lova för mycket, detta för att undvika besvikelse och förlust av framtida samarbeten.

...”innan vi går in i ett samarbete måste äganderätten till idén vara klar...därutöver är vi alltid mycket tydliga med eventuella förpliktelser, förväntningar och vilka roller som gäller för samarbetet...allt för att bygga grunden för långsiktiga relationer och ett stabilt förtroende”...

Gällande det aktiva sökandet inom öppen innovation arbetar innovationsteam kontinuerligt med att identifiera problemområden och behov, där den interna kompetensen bedöms vara bristfällig. Det gäller framförallt nya

marknadssegment eller teknikområden, som man tror kommer ha en framstående betydelse i framtiden. En central del under dessa processer är att identifiera möjliga partner som kan erbjuda den kompetens som krävs. Ledningen har ett betydande nätverk innehållande partnerföretag och universitet. Historiskt har detta nätverk haft en central roll gällande genereringen av idéer, men på senare år, i takt med ständig globalisering och teknologiutveckling har ledningen sett behovet av att expandera utanför dessa gränser. Ett tillvägagångssätt för att lösa denna utmaning är att företaget numera har ett samarbete med vad man kallar innovationsförmedlare, vilka tillhandahåller ett nätverk av experter. Fördelen med dessa samarbeten är att de ständigt genererar nya infallsvinklar beträffande hur man kan lösa både nuvarande och framtida utmaningar. Vidare understryks vikten av att ständigt ha ett öppet sinne beträffande vilka kompetensområden som kan vara av intresse.

...”traditionellt har vi haft partnerföretag och universitet som de primära samarbetspartnerna, numera vidgar vi våra föreställningar där vi tar hjälp av expertis för att hitta just den kompetens som vi behöver för att därigenom kontinuerligt hitta nya lösningar...man måste ha en portfölj med olika samarbetspartners för att lyckas...det är viktigt med infallsvinklar från olika perspektiv”...

4.3 Omvandlingsfaktorer

4.3.1 Omvandlingsprocesser

Ledningen använder en idé-tratt innehållande en rad olika passager för att hitta en balans så att man inte omvandlar för många idéer till den senare fasen i innovationsarbetet. Man beskriver omvandlingsprocessen som faktadrivna, i synnerhet under de senare passagerna. Ledningen understryker emellertid betydelsen av att ta risker i succesiva steg, men att ett faktabaserat risktagande är centralt. Beslut som kan grundas på fakta, ska grundas på fakta och finns den inte så får man samla in den, exempelvis genom fortsatta kundundersökningar. Betydelsen av att hela tiden arbeta med feedback underströks också som viktigt, det vill säga hur och var fakta kan samlas in för att på ett konstruktivt sätt kunna omvandla idéer till en potentiell innovation.

...”alla använder en klassisk idé-tratt och det är viktigt eftersom vi måste ha en balans beträffande hur många idéer som vi omvandlar...vid omvandling av idéer skulle jag vilja säga att vi är faktadrivna...det betyder att risker hela tiden måste grundas på fakta...finns inte rätt fakta så är det bara att ta sig ut till kunden och fortsätta undersökningsprocessen...feedback är viktigt eftersom vi alltid jobbar tillsammans”...

En central aspekt gällande företagets kontinuerliga innovationsförmåga beskrivs vara understödjandet beträffande risktagande. Innovationsteamet förväntas ta risker, detta eftersom uteblivit risktagande enligt ledningen innebär en verksamhet som snart slutar utvecklas. Det kan tyckas vara motsägelsefullt eftersom

omvandlingsprocessen beskrivs som faktadriva. Men det innebär inte frånvarande av risktagande, snarare ett mått på när man kan och ska våga ta risker.

...”risktagande är något helt naturligt för oss...om vi ska vara innovativa och skapa marknadsförutsättningarna måste vi självklart ta risker i innovationsteamet...men man gör det utifrån fakta, inte utifrån att bara höfta till det”...

Emellertid understryks karaktären av en idé som avgörande beträffande hur den ska omvandlas. När det gäller idéer till produktförbättringar vet man många gånger hur marknaden ser ut gällande efterfrågan och eventuella utmaningar, det innebär en tämligen linjär omvandlingsprocess. När det gäller radikala idéer är både risken och osäkerheten högre, vid dessa tillfällen understryks betydelsen av iterativa processer där man först genomarbetar en passage, för att därefter gå ut till marknaden igen och samla mer information och så vidare. På grund av de problem som är kopplade till att mäta radikala idéers potential i de tidiga passagerna, framhävdes betydelsen av att utveckla prototyper och om möjligheten finns, testa prototyperna i sin avsedda miljö. Genom att testa prototyper i sin avsedda miljö, kan kundvärdet utvärderas och därigenom sänks både risk och osäkerhet. Intresseväckande att understryka vid omvandlingen av radikala idéer är att samtliga innovationsteam, kan ta hjälp av en idé-ambassadör som hjälper till med struktureringen av omvandlingsarbetet och externa kontakter. Idé ambassadörer representerar olika expertområden såsom material, teknologi, marknad eller försäljning.

...”produktförbättringar kräver självklart stor noggrannhet...radikala idéer är däremot en större utmaning eftersom man då måste testa sig fram hela tiden, analysera, fortsätta jobba, analysera, och så vidare...vid de tillfällen vi behöver hjälp har vi något som vi kallar idé ambassadörer som hjälper till med struktureringsprocessen och externa kontakter”...

När en idé genomgått samtliga passager i idé-tratten och påbörjat processen till en ny produkt, poängteras att ledningen alltid uppmärksammar resultatet och hur idén uppstod. Detta görs genom publicering av idéerna och tillvägagångssättet på samarbetsplattformen, men ledningen arrangerar även utställningar när idén blivit implementerad i en produkt med syfte att sprida de omvandlade idéer inom hela organisationen. Att ständigt marknadsföra omvandlade idéer inom organisationen ser ledningen som ett viktigt verktyg för att öka insikterna beträffande innovationsarbetet, men även för att uppmärksamma innovationsteamet som ligger bakom arbetet.

...”när en idé har gått igenom hela våra idé-tratt är vi alltid noggranna med att marknadsföra hela processen...alltså hur idén kom fram och hur den omvandlades...det är viktigt att uppmärksamma de som gjort en bra jobb”...

5 Analys

I detta kapitel analyseras samtliga faktorer utifrån systemperspektivet separat, dispositionen följer tidigare struktur. Analysen baseras på en jämförelse mellan identifierade faktorer samt ledningsimplikationer utifrån den konceptuella analysmodellen och empirin från fallstudien.

5.1 Organisationsfaktorer

5.1.1 Innovationsstrategi

En tydligt förnyelseinriktad innovationsstrategi i stora företag innehållande drivkraft och insikt beträffande positionering utifrån kontinuerligt förändrade möjligheter och hot, ses som viktigt under den tidiga fasen (Teece, 2007; Khurana & Rosenthal, 1997). Resonemanget ligger i linje med ledningens redogörelser gällande hur de initierade ett samarbete med extern expertis som bidrog med att kasta nytt ljus över konkurrenssituationen, parallellt som ledningen involverade medarbetare inom organisationen för att generera insikt. För att generera legitimitet framhävde ledningen även betydelsen av att sammankoppla innovationsstrategin med affärsstrategin, det kan kopplas till O'Connor (2008) samt Smith och Reinertsen (1992) som betonar betydelsen av att *länka innovationsstrategin med affärsstrategin*, vilket således generera långsiktiga förutsättningar för kontinuerliga strömmar av relevanta idéer. Därtill poängterade ledningen att innovationsstrategin är inriktad på värdeskapande, vilket ligger i linje med Kim och Mauborgne (2004) som betonar betydelsen *styra mot värdeskapande innovationsutveckling*, och därmed framgår det att företaget bryter ut innovationsstrategin från den konkurrensutsatta imiteringsfällan.

Intresseväckande vid utformningen av innovationsstrategin var att ledningen utgick från tre huvudfrågor; "Vad är det vi vill uppnå?", "Varför ska vi uppnå det vi vill uppnå?" och "Hur ska vi uppnå det vi vill uppnå?" för att generera rätt förutsättningar för innovationsledningen. Ledningen *operationaliserar således mål och kommunicera centrala ambitioner* inom företaget vilket följaktligen frambringar förståelse beträffande innovationsstrategin, samt legitimitet gällande genereringen av nya idéer (Börjesson & Elmquist, 2011; Kim et al, 2002; Khurana & Rosenthal, 1997). Genom tvärfunktionella samarbeten behandlades även huvudfrågorna utifrån den övergripande affärsstrategin innehållande process-, marknad- och produktperspektiv för att minimera riskerna för meningsskiljaktigheter. Det understryker följaktligen

betydelsen av ett ramverk inom vilken ledningen fokuserar resurser (Flynn et al, 2003; Khurana & Rosenthal, 1997). Därutöver belyste ledningen hur man genom seminarier med medarbetare på alla nivåer inom organisationen ökade förståelsen beträffande brister och vilka åtgärder som fordrades för att generera en kontinuerlig innovationsförmåga. Det poängterar således ett antal beslut gällande fördelning av resurser beträffande möjligheter och begränsningar (Khurana & Rosenthal, 1997; Tushman & Anderson, 1997). Det är även intressant att ledningen involverade medarbetarna rörande hur man skulle uppnå innovationsstrategin. Det kan sammankopplas med Brown och Eisenhardt (1997) eftersom ledningen aktivt genererar en tillräckligt ändamålsenlig innovationsstrategi så att kaos undviks, parallellt som innovationsstrategin innehåller tillräcklig flexibilitet och frihet för att stödja förnyelse och innovation.

Ett återkommande ledord gällande innovationsstrategin var dessutom förståelse och ömsesidig påverkan. Ledningen underströk innebörden av kongruens beträffande vad-, varför- och hur-frågorna. Det är ett intresseväckande resultat som ligger i linje med tidigare studier som vid upprepade tillfällen visat att stora företag med en utpräglad innovationsstrategi baserad på ömsesidig förståelse inriktad på värdeskapande innovationer med betoning på kunder är mer benägna att lyckas (Kim & Mauborgne 2004; Khurana & Rosenthal, 1997). Därutöver skildrades innovationsstrategin som en vision som ständigt är närvarande på daglig basis med betoning på att utforska nya möjligheter. Det överensstämmer med tidigare forskning som understryker att innovationsstrategin inte bör likställas med en detaljstyrning beträffande hur medarbetare ska agera. Genom att ledningen kontinuerligt upplyser om visionen skapas således en *realistisk, vitaliserad och attraktiv vision* (Matzler et al, 2010; Kim & Mauborgne 2004).

5.1.2 Innovationskultur

Innovationskulturen skildrades genom värderingar såsom betydelsen av att undanröja hinder för innovation, där en återkommande infallsvinkel var beskrivningen av medarbetare som tillåts vara initiativrika och anta utmaningarna beträffande kontinuerlig utveckling och förändring. Det ligger i linje med tidigare forskning som framhåller betydelsen av att långsiktigt *understödja innovationsviljan hos medarbetarna* (Tidd et al, 2005; Griffith-Hemans & Grover 2006). En rad olika demissioner av

innovationskulturens värdegrund för den kontinuerliga genereringen av idéer behandlades av ledningen såsom ifrågasättande av status quo, passion för innovation och förändringsbenägenhet. Det understryker följaktligen en ledning som *understödjer ett tankesätt som belyser vikten av förnyelse och förändring* (Björk & Elmquist, 2011; Tidd et al, 2005). Gällande innovationskulturen och understöd från den högsta ledningen underströks värderingar såsom engagemang för innovation och tänka stort, vilket således kan sammankopplas med en högsta ledning som utvecklar och värderar tankesättet inom företaget och därigenom avvärjer att dessa fastnar i gamla mönster.

Innovationskulturen präglas således av ständig utveckling och flexibilitet. Emellertid hanterar ledningen aspekterna på ett avsiktligt sätt när det kommer till generering och omvandling av idéer. Ledningen kontrollerar det som man anser måste styras med bestämmelser och processer, detta mot bakgrunden att det måste finnas en struktur som styrs av ledningen för att inte tappa kontrollen. Det är ett intressant resultat som ligger i linje med Börjesson och Elmquist (2011) som menar att viss stabilitet likväl är en ofrånkomlig förutsättning för att företaget ska överleva. Det antyder således att ledningen antagit ett förändrat tänkande gällande kontroll för att generera en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer (Brikinshaw, 2010). Genom att ledningen hanterar balansen mellan kontroll och flexibilitet blir kraften beträffande stabilitet inte ett hinder för förnyelse och förändring.

Därutöver underströks betydelsen av att ledningen under de senaste åren investerat i ett flertal initiativ för att stärka innovationskultur beträffande kreativitet och ett entreprenöriellt tänkande vid generering av nya idéer. Det kan således sammankopplas med en ledning som *uppmuntrar till kreativitet där hindren för utforskning av nya idéer sänks*, parallellt som medarbetare får utnyttja sina individuella kompetenser (Isaksen & Ekvall, 2010). Därtill betonades de kreativa dagar, där idéer genereras genom att medarbetarna får möjligheten att vara innovativa utan andra förpliktelser där misslyckande tillåts. Det framhäver således att ledningen aktivt undviker stelbenthet i en snabbföränderlig marknad genom ett tankesätt baserat på ett *entreprenöriellt tänkande som tillåter medarbetare ta initiativ och risker* (Hellman & Thiele, 2011; Matzler et al, 2010). Ledningens redogörelser framhåller således en innovationsledning som genererar både utforskande och utnyttjande aktiviteter för att kontinuerligt generera nya idéer (Alänge & Steiber, 2013). De kreativa dagarna med

uteslutande fokus på radikala idéer där ledningen understryker betydelsen av att medarbetare ska komma ur sin bekvämlighetszon, kan även sammankopplas med betydelsen av att *tillåta misslyckande och lära utav lärandet* parallellt som det kontinuerligt förnyar företaget utifrån omvärldens förändringar (Kim & Wilemon, 2002; Kim et al, 2002). Intresseväckande gällande de kreativa dagarna med syfte till att generera radikala idéer är dess fokus på att göra skillnad i människors vardag. Det kan kopplas samman med Hamels (2009) argument beträffande en innovationskultur som präglas av ett noblare syfte, vilket visat sig vara en viktig källa till en kontinuerlig innovationsförmåga.

5.2 Möjliggörande faktorer

5.2.1 Dynamisk förmåga

Dynamisk förmåga innebär att företagsledare kontinuerligt måste modernisera föreställningen och förståelse om omvärlden och anpassa företaget för att bemöta okända utmaningar (Teece, 2007). Karaktärsdragen beträffande dynamisk förmåga återkomma i flera faktorer under intervjuerna, det understryker följaktligen en intressant interaktion utifrån systemperspektivet där relevansen av en dynamisk innovationsledning är av betydande vikt för att generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer. Ledningens aktiva understöd för utveckling och ständig förändring måste ses som centralt då de medvetet eliminerar konserverade förmågor och risken för stelbenthet. Därigenom minimerar ledningen risken för att det som en gång genererat motor för utveckling och tillväxt, blir till hinder för nytänkande (Leonard-Barton, 1992).

Ledningens förändringsbenägenhet illustrerades bland annat genom innovationsteamerna som kontinuerligt arbetar med generering av radikala idéer med den primära uppgiften att ständigt analysera nya eller tänkbara hot, utnyttja möjligheter och när som helst förmedla behovet att företaget, helt eller delvis, måste göra anpassningar i sin produktportfölj. Det understryker följaktligen en dynamisk förmåga genom att ledningen proaktivt och flexibelt genererar förutsättningar för att *utveckla, integrera och allokera externa och interna förmågor* för att bemöta en snabbföränderlig värld och därigenom kontinuerligt generera nya idéer (Teece, 2007; Brown & Eisenhardt, 1997). Det kan även sammankopplas med en *medveten anpassning i tiden och tidsaxeltänkande*. Det vill säga att ledningen uppvisar förmågan att kontinuerligt

modernisera föreställningen och förståelsen om omvärlden (Zollo & Winter, 2002; Brown & Eisenhardt, 1997). Därtill exemplifierade ledningen vikten av att utveckla kärnverksamheten genom att innovationsteamen med fokus på radikala innovationer ständigt arbetar med att hitta *nya infallsvinklar parallellt som resurser genereras för att utnyttja dem* (Teece, 2007). Det framhåller följaktligen att ledningen minskar risken för tröghet vid snabba branschförändringar då överhängande hot eller möjligheter kommer från ny teknik eller kundgrupper som tidigare varit perifera (Henderson, 2008; Teece, 2007). Att ledningen dessutom implementerat innovationsteam som kontinuerligt arbetar med radikala innovationer understryker betydelsen av en ambidextriös innovationsledning (Alänge & Steiber, 2013; Tushman & O'Reilly, 1997).

Intresseväckande att belysa är att ledningen aktivt låter medarbetare med bakgrund inom både marknadsföring och teknologi integreras, vilket poängterar *förutsättningar för market pull och technology push* som kompletterande aktiviteter och inte ömsesidigt uteslutande (Tidd, 2005). Den dynamiska förmågan blir i detta avseende påtaglig, eftersom ledningen aktivt låter experter generera idéer till ny teknik med kommersialiseringspotential, samtidigt denna kunskap integreras med makroanalyser som ständigt utforskar de externa influenserna vilket därigenom genererar en dynamisk förmåga (Burgelman & Sayles, 2004). Följaktligen är den dynamiska förmågan i detta fall av både strategisk och operativ karaktär, och utan den operativa kompetensen kan ledningen inte fullt ut exploatera möjligheter i marknaden.

5.2.2 Intern interaktion

En innovationsledning som understödjer tydliga kommunikations- och samarbetsprocesser har i ett flertal studier visat sig generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer (Kim et al, 2002). Ledningen på företaget har strukturerat innovationsarbetet med utgångspunkt i innovationsteam, det vill säga en *ambidextriös struktur* (Tushman et al, 2010; O'Connor, 2008). Innovationsteamen genererar synergieffekter i kunskapsbasen eftersom olika kompetensområden förs samman i nära samarbete på daglig basis och på så sätt utvecklas förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering av idéer. Därutöver kan konstellationen beträffande innovationsteamens sammankopplas med Kim et al, (2002) som poängterar att team måste bestå av medarbetare med kunskap om både marknadskontexten och den tekniska

genomförbarheten. Mot bakgrund att högutbildade medarbetare ingår i de olika innovationsteamerna, framhölls betydelsen av att ledningen inom företaget agerar coacher och inte chefer i den traditionella bemärkelsen. Det betonar följaktligen balansen mellan frihet och ledning vilket ligger i linje med Brikshaw (2010) som menar att dagens företagsledare måste anta ett förändrat tänkande gällande kontroll. Det poängterar även att innovationsledningen på företaget inte är alltför kaotisk, men inte heller alltför bunden i "ordning och reda" vilket således genererar förutsättningar för förnyelse.

Utöver innovationsteamerna, skildrades den interna interaktionen som tvärfunktionell inom hela organisationen, vilket omfattade samarbete och tydligt informationsflöde beträffande idéer mellan medarbetare i andra länder och olika avdelningar. Det kan således sammankopplas med *semistrukturerade strukturer*, kännetecknade av tänkesättet i små företag med explicita prioriteringar och fria kommunikations- och samarbetsprocesser (Khurana & Rosenthal, 1998; Brown & Eisenhardt, 1997). Det poängterar även betydelsen av att ledningen genererat tydliga processer för utforskning, kommunikering och utvärdering av idéer (Basoglu et al, 2013; Kim et al, 2002). Därigenom har ledningen frambringat förutsättningar för att medarbetarna ska kunna interagera och omvandla en idé till idéer, innovationsarbetet under den inledande fasen på företaget kan således inte ses som en individuell process, snarare kollektiv (Basoglu et al, 2013; Björk & Magnusson 2009). Intresseväckande är följaktligen att ledningen aktivt integrerar och hanterar kompetenserna inom organisationen vilket därmed genererar positiva systemeffekter och därigenom förutsättningarna för den kontinuerliga innovationsförmågan beträffande generering och omvandling av idéer (Basoglu et al, 2013; Urgal et al, 2013).

Därutöver kan samarbetsplattformen sammankopplas med betydelsen av att generera förutsättningar för processer beträffande *transparent utforskning, kommunikering och utvärdering av idéer* (Basoglu et al, 2013; Kim et al, 2002). Målsättningen var att lösa praktiska problem beträffande snabbhet i kommunikationen och osäkerhet vid generering av nya idéer, parallellt som samarbetsplattformen skulle bidra till ett öppnare klimat. Det är ett intressant resultat eftersom ledningen därigenom hanterar osäkerhet och risk beträffande nya idéer, samtidigt som ledningen kan reducera utvecklingstiden, utan att ge avkall på kvalitet och samtidigt tillfredsställa

marknadens krav, vilket påpekats som ett utmanande problem mot bakgrunden "time-to-market" (Trott, 2005; Kim et al, 2002). Problematiken utifrån tidigare studier, där företag präglas av kommunikations- och samarbetsprocesser som enbart förekommer mellan etablerade interna kontakter (Basoglu et al, 2013), är således något som ledningen arbetar aktivt för att motverka.

5.2.3 Extern interaktion

För att utveckla och värdera tankesätt underströk ledningen bland annat vikten av kundförståelse genom att kontinuerligt observera kunder med en tydlig bild av företagets produkter genom fysiska möten, vilket kan sammankopplas med betydelsen rörande *interaktion med kunder som har en tydlig vision av produkten* (Brettel & Clevon, 2011; Flint, 2002). Det understryker också att influenser i den externa miljön är fundamentala bidragsgivare för att utveckla och värdera tankesätt och därigenom utveckla en innovationsförmåga beträffande generering av idéer (Koen et al, 2001). Morris (2013) och Ulwick (2002) belyser också kundinteraktion, dock poängterar de att det främst frambringar idéer till inkrementella innovationer eftersom kunder inte har den kunskap som fordras för idéer som sedermera resulterar i radikala innovationer. Resonemanget ligger inte i linje med ledningens skildringar, kundförståelse ses snarare som viktigt för att generera idéer av högt värde som gör skillnad i människor vardag.

Därutöver för att förnya företaget utifrån omvärldens förändringar poängterade ledningen betydelsen av att ny kunskap skapas när intern och extern kunskap integreras, det understryker således att ledningen utvecklat en *länk för extern kunskapshantering och extern samverkan* för att komplettera interna kompetenser (Yüksel, 2012; O'Connor, 2008). Vidare framställde ledningen en explicit strategi för öppen innovation som en central faktor beträffande generering av idéer, detta eftersom det alltid finns viktiga influenser utanför företaget om hur både produkter och processer kan förbättras. Resonemanget ligger i linje med Chesbrough (2004) som menar att extern samverkan kan *hitta nya tillvägagångssätt för att förbigå traditionella begränsningar*. Ledningen underströk även att de vore dumt och tro att alla bra idéer finns inom företaget, vilket följaktligen kan sammankopplas med att företag inte har råd att enbart förlita sig på intern kunskap i en värld där kunskap är vidsträckt (Chesbrough, 2004; Enkel et al, 2009). Därmed har ledningen utvecklat en interaktion av kunskap på företagsnivå, med ny kunskap från makromiljön, vilket därigenom

kompletterar interna kompetenser (Reid & Brentani, 2004). Genom ledningens explicita strategi gällande öppen innovation hanterar man dessutom aktivt utmaning beträffande att inträdesbarriärer och patentskydd tappar sin dignitet för dagens företag (Christensen, 1997).

Vid öppen innovation arbetar ledningen dels utifrån att aktivt närma sig potentiella partners, samt passivt genom att ta emot förslag via portalen för öppen innovation, vilket kan sammankopplas med vad Enkel et al, (2009) kallar utifrån-in och inifrån-ut. Ledningen framhöll att en central del vid öppen innovation är att identifiera möjliga partner som kan erbjuda den kompetens som krävs, där man har ett betydande nätverk innehållande partnerföretag och universitet. Därutöver underströks ledningen vikten av ett nätverk av experter för att ständigt genererar nya infallsvinklar beträffande hur man kan lösa både nuvarande och framtida utmaningar. Det understryker följaktligen betydelsen av att det är svårt att enskilt tillvarata alla områden som är av relevans för en kontinuerlig innovationsförmåga (Enkel et al, 2009; Alam, 2005). Genom att bygga upp detta nätverk understödjer ledningen arbetet med att förnya företaget utifrån omvärldens förändringar. Nätverket kan således kopplas till att externa influenser är fundamentala bidragsgivare för att utveckla och värdera tankesätt inom företag (Lawson & Samson, 2010).

Vid externt samarbete belyste ledningen vikten av att definiera äganderätten till idén, parallellt som inga samarbeten påbörjas med oskyddade idéer. Risken för meningsskiljaktigheter, klargörandet gällande äganderätten av en idé och behovet av att komma överens om vad som förväntas av varje part beskrevs som centralt. Det ligger följaktligen i linjen med att öppen innovation ställer annorlunda krav, vilket framhäver förtroendet mellan parterna som viktigt för att understödja kunskapsöverföringen (Enkel et al, 2009). Det innebär att det finns behov av att underlätta för kommunikation vid extern interaktion och att det är centralt att tydligt kommunicera utmaningar, för att därigenom skapa gemensamma värderingar och förståelse (Brettel & Cleven, 2011). Utmaningen gällande vem som äger idéer ligger även i linje med Dahlander och Gann (2010).

5.3 Omvandlingsfaktorer

5.3.1 Omvandlingsprocesser

Idéer kommer inte generera någon kontinuerlig innovationsförmåga i stora företag om det inte finns en medveten omvandlingsprocess (Kastelle & Steen, 2011; Tidd et al, 2005). Ledningens redogörelser beträffande idé-tratten ligger i linje med Deschamps (1995) som understryker att omvandlingsprocessen måste inkludera flera passager för identifiering, analys och feedback av idéer. Omvandlingsprocessen beskrevs därutöver som faktadrivnen, vilket poängterar betydelsen av ett tillförlitligt och delvis formaliserat tillvägagångssätt (Kastelle & Steen, 2011; Tidd et al, 2005). Därutöver belyste ledningen balansen beträffande antalet idéer, vilket är ett intressant resultat eftersom det ligger i linje med Björk och Magnusson (2009) som menar att en ökad innovationsförmåga inte nödvändigtvis är satt i förbindelse med att överföra ett större antal idéer till den senare fasen av innovationsarbetet.

Emellertid underströks karaktären av en idé som avgörande beträffande hur den ska omvandlas enligt ledningen. När det gäller idéer till produktförbättringar menade ledningen att de många gånger vet hur marknaden ser ut gällande efterfrågan och eventuella utmaningar, vilket kan sammankopplas med en relativt linjär omvandlingsprocess (Koen et al, 2001; Morris, 2008). När det gäller radikal idéer påpekade ledningen att både risken och osäkerheten är högre, vid dessa tillfällen belystes vikten av iterativa processer där man först genomarbetar en passage, för att därefter gå ut till marknaden igen och samla mer information parallellt som man understödjer risktagande. Det kan följaktligen sammankopplas med Järrehult (2013) som menar att företagsledare vid radikala idéer måste tillåta *risktagande i succesiva steg innefattande exploaterande iteration* för att generera djupare förståelse. Ledningen särskiljer således på idéers karaktär för att inte förkasta idéer utifrån bristfälliga grunder. Därutöver underströk ledningen innebörden av att utveckla prototyper vid omvandling av radikala idéer och att testa dem i sin avsedda miljö för att minska både osäkerhet och risk, något som inte behandlas utifrån den konceptuella analysmodellen.

Intresseväckande att belysa, är dessutom att ledningen poängterade vikten av feedback, det vill säga hur och var fakta kan samlas in för att omvandla idéer till en potentiell innovation. Det exemplifierar således en ledning som bedömer värdet av idéer på ett konstruktivt sätt (Kim et al, 2002; Koen et al, 2001). Dessutom framfördes att

samtliga innovationsteam, kan ta hjälp av en idé-ambassadör som hjälper till med struktureringen under omvandlingsprocessen och externa kontakter. Det understryker betydelsen av att ledningen antar en *coachande roll beträffande hur idéer kan göras mer attraktiva* (Koen et al, 2001). Genom att inte uteslutande avgöra vilka idéer som ska avslutas främjas således den framtida genereringen av idéer. Ledningen framhävde även vikten av att uppmärksamma en idé som genomgått samtliga passager i idé-tratten. Genom publicering av idéer och tillvägagångssätt på samarbetsplattformen och utställningar marknadsförs omvandlade idéer kontinuerligt inom organisationen vilket ledningen såg som ett viktigt verktyg för att öka insikterna beträffande innovationsarbetet. Det innebär att ledningen kontinuerligt stärker innovationskulturen och genom identifieringssystemet kan ledningen forma innovationskulturen och önskvärda beteenden (Alänge & Steiber, 2013; Tushman & O'Reilly, 1997).

5.4 Sammandrag av analys

Den konceptuella analysmodellen ligger till stor del i linje med empirin och ledningen har skildrat en tydligt utformad strategi beträffande ledning och organisering under den inledande fasen där olika tvärfunktionella faktorer och ledningsimplikationer i ett system samverkar och därigenom påverkar innovationsförmågan. Emellertid finns vissa ledningsimplikationer som inte exemplifierats av ledningen utifrån den konceptuella analysmodellen. Ledningen nämnde inte betydelsen av att rekrytera medarbetare som appellerar till innovationskulturens värderingar (Alänge & Steiber, 2013). Dessutom har ledningen inte *integrerat innovationsarbetet med huvudaktiviteterna* (Garud et al, 2011; Lawson & Samson, 2010) parallellt som ledningen inte behandlade innebörden av att *understödja informell och icke planerad interaktion* (Alänge & Steiber, 2013). Därutöver klarlades inte betydelsen av att *acceptera lösningar som är "ungefärliga" snarare än exakta* vid radikala idéer (Kim et al, 2002). Snarare poängterades vikten av fakta, men det innebar inte frånvarande av risktagande, snarare ett mått på när man kan och ska ta risker.

6 Slutsats

Den empiriska delen av denna studie har undersökt god praxis beträffande innovationsledning utifrån de faktorer och ledningsimplikationer som identifierats med utgångspunkt i den konceptuella analysmodellen. Här presenteras slutsatsen baserat på forskningsfrågan: Hur, i praktiken, genererar en aktiv innovationsledning förutsättningar beträffande generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet?

Innovationsledningen bakom företagets kontinuerliga innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer utgår från den högsta ledningen som aktivt arbetet långsiktigt och genererat en dynamisk organisation som drivs av en förnyelseinriktad innovationsstrategi med fokus på värdeskapande innovationsutveckling som är djupt förankrad i företagets övergripande affärsstrategi. En central aspekt är att den högsta ledningen arbetat fram innovationsstrategin utifrån en noggrant planerad utvecklingsgång där man lyckats förmedla inriktningen och centrala mål för innovationsarbetet. Både legitimitet och ömsesidig förståelse har genererats genom att den högsta ledningen fokuserat på de övergripande frågorna "Vad är det vi vill uppnå?" och "Varför ska vi upp det vi vill uppnå?", medan övriga medarbetare fokuserat på den mer detaljerade frågan "Hur ska vi uppnå det vi vill uppnå?". Det visar följaktligen prov på en ytterst kompetent högsta ledning som lyckats relatera medarbetarnas roll till helheten beträffande förnyelse och förändring, parallellt som de handskas med den centrala problematiken under den inledande fasen, nämligen att innovationsledningen inte får vara alltför kaotisk, men inte heller alltför bunden i "ordning och reda" eftersom förnyelse inträffar mellan kaos och ordning. Därutöver understryks betydelsen av innovationskulturen, även denna förankrad hos den högsta ledningen, vilken framhäver vikten av utveckling och förändring. Kombinationen av innovationsstrategin och innovationskulturen med utgångspunkt hos den högsta ledningen måste därmed ses som fundamentala element som kalibrerar övriga faktorer i systemet. Därigenom har den högsta ledningen genererat legitimitet och förståelse beträffande förnyelse och förändring inom hela organisationen, vilket måste ses som essentiellt för företagets förmåga beträffande anpassning till en snabbföränderlig värld.

Därutöver poängteras den dagliga verksamheten i företaget där rätt förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga genererats genom att

kompetenta och engagerade medarbetare som brinner för innovation tillåts arbeta utifrån ett entreprenöriellt tänkande, samtidigt som ledningen undanröjer hinder för generering och omvandling av idéer. Därutöver har ledningen frambringat en ambidextriös struktur med utgångspunkt i innovationsteam som genererar synergieffekter i kunskapsbasen där olika kompetensområden förs samman i nära samarbete på en daglig basis. Detta kompletteras med en semistrukturerad struktur, kännetecknad av tänkesättet i små företag med explicita prioriteringar och fria kommunikations- och samarbetsprocesser. Därutöver framhålls att ledningen understryker betydelsen av att modernisera föreställningen och förståelsen om omvärlden, vilket således minimerar risken för att kärnkompetenser inom organisationen ombildas till stelbenthet i en snabbföränderlig värld. Ledningen genererar även förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga genom öppen innovation där man aktivt skapat en länk för extern kunskapshantering och samverkan för att komplettera interna kompetenser och förbigå traditionella begränsningar. Dessutom är en central aspekt beträffande omvandling av idéer ledningens inställning till risktagande i succesiva steg innefattande exploaterande iteration, parallellt som ledningen antar en coachande roll beträffande hur idéer kan göras mer attraktiva.

Ledningen på företaget utgår följaktligen från ett systemperspektiv under den inledande fasen där man arbetar långsiktigt, genomgripande och konsekvent med samtliga tvärfunktionella faktorer. Därigenom har ledningen genererat proaktiva förutsättningar beträffande generering och omvandling av idéer, samtidigt som det är en del av ett fortlöpande sätt att leda och organisera för att kontinuerligt hitta förbättringar över tid som svar på en snabbföränderlig värld. Ständig förnyelse och förändring är en central del i företagets framgång, emellertid hanterar ledningen aspekterna på ett avsiktligt sätt. Stabilitet är en ofrånkomlig förutsättning för företagets verksamhet, men ledningen hanterar emellertid stabiliteten aktivt så att den inte blir ett hinder för förnyelse och förändring.

7 Diskussion

I detta kapitel diskuteras resultatet och presentationen del upp i teoretiska samt praktiska implikationer. Slutligen presenteras en diskussion beträffande generaliseringar.

7.1 Teoretiska implikationer

Forskning, men även näringsliv, blir alltmer medvetet om vikten av att generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer, och ett antal forskare har undersökt organisatoriska egenskaper för kontinuerlig innovationsförmåga. Teoretiskt bidrar denna studie genom att definiera och systematisera hur en aktiv innovationsledning kan generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer under den tidiga fasen av innovationsarbetet utifrån ett systemperspektiv. Detta har gjorts genom en uppdelning av sex faktorer innehållande centrala ledningsimplikationer. Studien jämför ett empiriskt resultat med viktiga upptäckter i tidigare forskning om organisatoriska egenskaper för kontinuerlig innovationsförmåga. Det centrala med systemperspektivet utifrån denna studie är att systemet har större inverkan för innovationsförmågan än summan av de enskilda faktorernas betydelse var för sig. Detta har uppmärksammats genom att innovationsstrategin och innovationskulturen, men även till viss del den dynamiska förmågan, påverkar samtliga faktorer i systemet.

En reflektion utifrån intervjuerna var att flertalet respondenter berörde andra faktorer när en specifik faktor behandlades. Det är därför rimligt och tro att interaktion mellan faktorerna och systemeffekter upptäckts i praktiken, det vill säga att de högre nivåerna utifrån systemperspektivet är allomfattande i den bemärkelsen att de influerar de lägre nivåerna i systemet. I linje med detta, underströk respondenterna betydelsen av att andra faktorer än den som berördes också behövde ett stort fokus, vilket understryker betydelsen av ett systemperspektiv. Forskare som bortser från detta faktum går miste om viktiga infallsvinklar för att utveckla förståelsen för fenomenet innovationsledning, parallellt som det löper risk att utveckla akademiska stagnationer där forskningens inverkan och användbarhet blir svårfattlig och oprövad.

7.2 Praktiska implikationer

Mot bakgrund av att kunskap blivit mer tillgängligt, samtidigt som företagsnätverk uppdragar nya sätt att tillfredsställa nya och befintliga behov på genom att skapa värden

för varandra, måste dagens företagsledare överge traditionella tankemönster och övergå till pragmatiska modeller. Det vill säga modeller som är förankrade i praktiken mot bakgrund av dagens snabbföränderliga värld, där en pragmatisk innovationsledning inte låter abstrakta idéer såsom konserverade managementideologier stå i vägen för möjligheten att åstadkomma något i praktiken där fokus förskjuts från kontroll och styrning, till understödande av kreativitet. Idag, och i än högre grad i framtiden, krävs ett nytt tänkande, men målsättningarna har dock visat sig vara svåra att förverkliga i praktiken. För att uppnå en kontinuerlig innovationsförmåga måste företagsledare inse vikten av att emellanåt, åtminstone delvis, börja på nytt. Företagsledare måste acceptera det faktum att marknader blir allt mer snabbföränderliga och globala, vilket innebär förändring. För att klara utmaningarna krävs en aktiv innovationsledning som utvecklar nya sätt att tänka på, där systemperspektivet i denna studie kan ses som ett första steg på vägen för att bättre förstå vad som utvecklar en kontinuerlig innovationsförmåga under den inledande fasen. Det finns alltså ett behov av en förändring i företagsledares tänkande för hur man bäst genererar förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer.

Emellertid finns en balansgång som företagsledare måste ha förståelse för, nämligen distinktionen mellan kontroll och frihet gällande ledningsarbetet. Företaget i denna studie har decentraliserat en betydande del av makten, dock bör det poängteras att ledningen arbetet med denna process i snart femton år. Det tar följaktligen lång tid att implementera de ledningsimplikationer som belysts i denna studie, något som företagsledare måste ha förståelse för. Dessutom måste företagsledare ha insikt för den unika situationen, det vill säga att vissa aspekter måste kontrolleras, medan andra måste släppas fritt. Det är något som illustrerats i denna studie då innovationsteamerna inte har total kontroll över omvandlingsprocessen, utan ledningen kopplas in vid omvandling av idéer som kräver mer betydande investeringar. Dessutom måste företagsledare ha förståelse för hur man ska strukturera processerna inom en organisation, det vill säga balansen mellan informella och formella processer. Även i detta fall krävs djupgående förståelse och en viktig nyckel är att man som företagsledare dels måste anta ett helhetsperspektiv där förändring drivs genomgripande, samtidigt som man måste ha respekt för att det är komplexa utmaningar som fordrar långsiktighet. Företagsledare måste således kombinera skilda konstitutioner av logiker såsom tydliga strukturer och

flexibilitet, frihet och kontroll, satsningar för framtiden och den samtida verksamheten. Det vill säga en ambidextriös innovationsledning.

Företagsledare måste därtill ha förståelse för interaktionen mellan faktorerna och systemeffekterna som upptäckts i denna studie. Det understryker dels behovet av ett systemsynsätt när man aktivt försöker påverka innovationsförmågan genom att hitta nya sätt att organisera och leda företag på, samtidigt som företagsledare måste förstå att en förändring i en av faktorerna kommer påverka hela systemet, ingen faktor får således bli eftersatt. Viktigt att därutöver understryka, utifrån resultatet i denna studie, är att en ökad innovationsförmåga kräver annorlunda sätt att leda och organisera företag på i jämförelse med att exempelvis öka effektivitet. Med en ökad medvetenhet hos företagsledare beträffande systemperspektivet och dess faktorer för en kontinuerlig innovationsförmåga finns förutsättningarna för mer framgångsrik innovationsledning. Parallellt måste företagsledare inse betydelse av att lära utav lärandet för att inte återupprepa historiska misstag och därigenom minska risken för att historiska kärnkompetenser skapar stelbenthet vid snabbföränderliga marknader. Avslutningsvis framhävs betydelsen av att fler företagsledare måste inse vikten av att behandla innovationsledning på ledningsnivå och förskjuta sinnesförvirringen från ekonomiska nyckeltal, till tillväxt genom värdeskapande innovationsledning. Förtagsledare får alltså inte effektivisera bort innovationsförmågan i dagens företag.

7.3 Generaliseringar

På grund av skillnader beträffande den företagsunika komplexiteten understryks att det inte alltid är relevant, eller effektivt, att företag i en bransch följer metoder som utvecklats av företag i en annan bransch. Istället understryks betydelsen av en innovationsledning som är anpassad till det enskilda företaget och dess kontext. Därför poängteras att resultatet i denna studie bör ses som en illustration av allmänna riktlinjer för hur företagsledare genom en aktiv innovationsledning kan generera förutsättningar för en kontinuerlig innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet, snarare än en detaljerad företagsspecifik beskrivning. Medan denna studie, liksom större delen av litteraturen för jämförelsen hade sin empiriska grund i snabbt föränderliga branscher, finns det emellertid skäl och tro att liknande organisatoriska egenskaper också skulle vara centrala för en kontinuerlig innovationsförmåga i mer långsamt föränderliga branscher.

8 Fortsatt forskning

Mot bakgrund av studiens resultat presenteras i detta kapitel förslag på fortsatt forskning beträffande innovationsledning utifrån ett systemperspektiv.

Tidigare forskningsresultat beträffande innovationsledning och organisatoriska egenskaper för en kontinuerlig innovationsförmåga under den tidiga fasen har varit relevant och användbar vid analys av det empiriska materialet. Insikter från företaget i denna studie har genererat ytterligare förståelse för hur ett systemperspektiv kan utformas, för att bättre förstå generering och omvandling av idéer. Till stor del, vilket understrukits, har den konceptuella analysmodellen legat i linje med empirin. Det finns emellertid behov av ytterligare kunskap om vissa ledningsimplikationer som inte åskådliggjordes i denna studie, exempelvis betydelsen av att rekrytera medarbetare som appellerar till innovationskulturens värderingar, betydelsen av att understödja informell och icke planerad interaktion och att acceptera lösningar som är "ungefärliga" snarare än exakta vid radikala idéer. Anledningen till att den förstnämnda ledningsimplikationen inte belysts i denna studie kan möjligtvis vara ett resultat mot bakgrund att respondenterna inte har personalfrågor som sin primära arbetsuppgift. Därmed skulle det vara intressant att i framtida genomföra en liknande studie med ett bredare urval av respondenter innehållande fler yrkeskategorier, exempelvis respondenter med ansvar för HR-frågor. Det skulle även vara intressant och undersöka om det går att hitta fler faktorer samt ledningsimplikationer som påverkar utifrån systemperspektivet under den inledande fasen, exempelvis genom att utgå från andra branscher, mindre företag eller ett annat land. Ett alternativ skulle även vara att använda observationer som forskningsmetod. Slutligen skulle det vara av intresse att utveckla en djupare förståelse för hur, utifrån ett systemperspektiv, företag kan generera och integrera både internt och externt genererade innovationer.

9 Källförteckning

9.1 Böcker

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Aspers, Patrik (2011). *Etnografiska metoder*. Liber
- Becker, Howerd S (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. 1. Uppl. Malmö: Liber.
- Bel, R. (2010). *Leadership and Innovation: Learning from the Best*. Global Business and Organizational Excellence.
- Brem, A., (2008). *The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship - Conceptual Considerations and Selected Theoretical and Empirical Aspects*. Gabler, Wiesbaden
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dannefjord, P. (1999). *Metod och Problem – en inledning till sociologisk analys*. Rapport från Växjö universitet.
- Deschamps, J.P., Nayak, P.R., Little, A.D., (1995). *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners*. Harvard Business School Press, Boston.
- Francis, D. and Bessant, J. (2005). *Targeting Innovation and Implications for Capability Development*. Technovation, 25, 171-183.
- Gilje, N & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg.
- Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hamel, G. (2009). *Moon Shots for Management*. Harvard Business Review.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster, New York, NY.
- Kvale, S & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa. Davidsson, Bo. (2011) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pennings, J.M., (1987). *New Technology as Organizational Innovation: the Development and Diffusion of Microelectronics*. Pennings, Cambridge, MA.
- Starrin, B. & Svensson, P (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Tidd, J., Pavitt, K. and Bessant, J.R. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Hoboken: Wiley.
- Trott, Paul (2012). *Innovation management and new product development*. Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall

Tushman, M. and Anderson, P. (1997). *Managing strategic innovation and change: a collection of readings*. New York: Oxford Univ. Press

Tushman, M. and O'Reilly, C. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ulwick, A.W. (2002). *Turn customer input into innovation*. Harvard Business School Press, United States.

Utterback, J.M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

9.2 Vetenskapliga artiklar

Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, 468-480.

Alänge, S. and Steiber, A (2013). A corporate system for continuous innovation: the case Google Inc. *European Journal of Innovation Management* Vol. 16 No. 2, 243-264.

Ambile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, vol.40, no.1, 39-58.

Assink, M. (2006). The Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: a Conceptual Model. *European Journal of Innovation Management*, 9, 215-33.

Basoglu, N., Daim, T., Dogan, A., Taskin, F. and Gomez, F. (2013). Exploring the impact of communication on innovation. *Int. J. Business Information Systems*, vol. 13, no.1, 70-90.

Bessant, J. & von Stamm, B., (2007). Twelve search strategies that could save your organisation. *Advanced Institute of Management Research Executive Briefing*. vol. 1, no.1, 1-30.

Björk, J., Boccardelli, P. & Magnusson, M., (2010). Ideation capabilities for continuous innovation. *Blackwell Publishing Ltd*, 19(4), 385-396.

Björk, J. and Magnusson, M. (2009). Where do good innovation ideas come from?: exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *The journal of product innovation management*, vol. 26, no. 6, 662-670.

Boeddrich, H.J., 2004. Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 13 (4), 274-285.

Brettell, M. and Cleven, N. (2011). Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance. *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, no. 4, 253-272.

Brem, A and K-I, Voigt (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management - Insights from the German software industry. *Technovation*, 29, 351-36.

Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, 1-34.

- Birkinshaw, J. (2010). Reinventing Management. *Oxford Leadership Journal*, Vol. 1, No 3, 1-10.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, 825-845.
- Burgelman, R.A., Sayles, L.R., (2004). Transforming invention into innovation: the conceptualization stage. In: Christensen, C.M., Wheelwright, S.C. (Eds.), *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill, Boston, 682-690.
- Börjesson, S. and Elmquist, M. (2011). Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars. *Creativity & Innovation Management*. Volume 20, No. 3, 171-184.
- Chesbrough, H.W. (2004). Managing Open Innovation. *Research Technology Management*, vol. 47, no. 1, 23-31.
- Chesbrough, H.W. and Appleyard, M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, vol. 50, no. 1, 57-76.
- Cooper, R.G. (1998). Benchmarking new product performance: results of the best practice study. *European Management Journal*, 16, 1-17.
- Daellenbach, U.S., McCarthy, A.M. and Schoenecker, T.S. (1999). Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics. *R & D Management*, vol. 29, no. 3, 199-208.
- Dahlander, L. and Gann, D. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, vol. 39, no. 6, 699-709.
- Day, G. and Schoemaker, P. (2000). A different game - Wharton on managing emerging technologies, 1-23.
- De Jong, J.P.J., Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, no. 1, 41-64.
- Edison, H., Ali, N.B., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software* 86(5), 1390-1407.
- Ende, J., Dolfisma, W., (2005). Technology-push, demand-pull and the shaping of technological paradigms-Patterns in the development of computing technology. *Journal of Evolutionary Economics* 15 (1), 83-99.
- Enkel, E. Gassmann, O. and Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*. Volume 39, 311-316.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-21.
- Flint, D. (2002). Compressing new product success-to-success cycle time - Deep customer value understanding and idea generation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 4, 305-315.
- Flynn, M., Dooley, L., O'Sullivan B., and Cormican K. (2003). Idea management for organisational innovation. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 7, No. 4, 417-442.
- Flyvbjerg, B. (2003). Five Misunderstandings about case-study research. *Journal Bent of Sociology* No. 2, 117-140.

- Francis, D. and Bessant, J. (2005). *Targeting Innovation and Implications for Capability Development*. *Technovation*, 25, 171-83.
- Furr, N. and Dyer, J. (2014). Leading Your Team into the Unknown. *Harvard Business Review*, vol. 93, no. 12, 82-88.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2), 110-132.
- Garud, R., Gehman, J. and Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3M corporation. *Organization Studies*, Vol. 32 No. 6, 737-767.
- Garud, R., Tuertscher, P. and Van de Ven, A. (2013). Perspectives on Innovation Process. *The Academy of Management Annals*, vol. 7, no. 1, 775-819.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California management review*, vol. 33, no. 3, 114-135.
- Griffith-Hemans, J. och Grover, R. (2006). Setting the stage for creative new products: Investigating the idea fruition process. *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 34, No. 1, 27-39
- Gassmann, O., Sandmeier, P. och Wecht, C.H. (2006). Extreme customer innovation in the front-end: learning from a new software paradigm. *Industrial Journal of Technology Management*, Vol. 33, No. 1, 3-23.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Hellman, T. and Thiele, V. (2011). Innovation and Innovation: A Multitasking Approach. *American Economic Journal: Microeconomics*, vol. 3, no.1, 61-81
- Henderson, R. (2008). The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 5-11.
- Isaksen, S.G. and Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*, vol. 19, no. 2, 73-88.
- Kastelle, T. and Steen, J. (2011). Ideas are not innovations. *Prometheus*, vol. 29, no. 2, 199-205.
- Kelly, P. and Kranzburg M. (2014). An outline of innovation management process: building a framework for managers to implement innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150. 690-699.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 82, no.10, 76-84.
- Kim, J. och Wilemon, D. (2002). Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R&D Management*, Vol. 32, No. 4, 269-279.
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A., Wagner, K. (2001). Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end". *Research-Technology Management*, 44(2), 46-55.

- Khurana, A. och Rosenthal, S.R. (1997). Integrating the fuzzy front end of new product development. *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, 103-120.
- Khurana, A. and Rosenthal, S.R. (1998). Towards holistic "front ends" in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 57-74.
- Lawson, B. and Samson, D. (2010). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5 No. 3, 377-400.
- Lee, S., Kim, I., Thee, S., & Trimi, S. (2006). The role of exogenous in technology acceptance: The case of object-oriented technology. *Information & Management*, 43 (4), 469-480.
- Levitt, T. (2002). Creativity is not enough. Are great ideas destroying your company? *Harvard Business Review*, 80, 137-144.
- Leonard-Barton D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, vol. 13, 111-125.
- Matzler, K., Bailom, F., Anschober, M. and Richardson, S. (2010). Sustaining corporate success: what drives the top performers? *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 No. 5, 4-13.
- Montoya-Weiss, M. M., and T. M. O'Driscoll. (2000). Applying Performance Support Technology in the Fuzzy Front End. *Journal of Product Innovation Management* 17, 143-61.
- Morris, L. (2013). Three Dimensions of Innovation. *International Management Review*, vol. 9, no. 2, 5-26.
- Murphy, S.A. och Kumar, V. (1997). The front end of new product development: A Canadian survey. *R&D Management*, Vol. 27, No. 1, 5-15.
- O'Connor, G. C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *Product Innovation Management*, 25, sid. 313-330.
- O'Reilly, C and Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*. 28, 185-206
- Reid, S.E. and De Brentani, U. (2004). The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *Journal of Production Innovation Management*, vol. 21, no. 3, 170-184.
- Rouse, J (1990). The Narrative Reconstruction of Science. *Inquiry*, 33,179-196.
- Smith, D.J. (2007). The politics of innovation: why innovations need a godfather. *Technovation* 27 (3), 95-104.
- Smith, P.G. and Reinertsen, D.G. (1992). Shortening the product development cycle. *Research Technology Management*, 35, 44-49.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, 509-533.

Thomke, S. and Fujimoto, T. (2000). The effect of "front-loading" problem-solving on product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 128-142.

Tushman, M., Smith, W.K., Chapman Wood, R., Westerman, G. and O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19 No. 5, 1331-1366.

Tuominen, M., Rajala, A., Moller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research* 57 (5), 495-507.

Urgal, B., Quintás, M. and Arévalo-Tomé, R. (2013). Knowledge resources and innovation performance: the mediation of innovation capability moderated by management commitment. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 25, no. 5, 543-565.

Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, vol. 32, no. 5, 590-612.

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 24, 52-69.

Zollo, M. and Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. vol. 13, no. 3, 339-351.

9.3 Internet

O'Connor, G., Leifer, R., Paulson, A. & Peters, L., (2008). *Grabbing Lightning. Building a Capability for Breakthrough Innovation*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Hämtad: 2016-04-01

https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=KltXrtOdh4AC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Grabbing+Lightning.+Building+a+Capability+for+Breakthrough+Innovation&ots=76BFB_jKmi&sig=aXp7v1HZR1avHLVr85e8vtx6eqk&redir_esc=y#v=onepage&q=Grabbing%20Lightning.%20Building%20a%20Capability%20for%20Breakthrough%20Innovation&f=false

Järrehult B. (2013). *Affärsmodellering inom innovation, den felande länken till kundnyttan!?*

Hämtad: 2016-04-25

<https://www.youtube.com/watch?v=rFA-9p04s6o>

10 Appendix

Intervju – Innovationsledning

Tack för att du deltar i min studie om innovationsledning! Nedan ges övergripande information om studien.

Kandidatuppsats i Industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Vårterminen 2016

Handledare: Jon Williamsson

Författare: Christoffer Stadig

Forskningsfråga: *Hur, i praktiken, genererar en aktiv innovationsledning förutsättningar beträffande generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet?*

Målet med studien är att empiriskt belysa och förstå den integrerade uppsättningen faktorer och ledningsimplikationer som tenderar att öka företags innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer. Detta för att generera utgångspunkter och tankegångar som är viktiga att förstå utifrån dagens företagsmiljö.

Intervjun är uppdelad i två delar:

Del 1: Här får du som respondent en kortfattad introduktion till systemperspektivets betydelse för kontinuerlig innovationsförmågan, samt en begreppsförklaring beträffande innovation, innovationsförmåga och innovationsledning.

Del 2: Här behandlas sex övergripande teman vilka syftar till att undersöka studiens övergripande forskningsfråga.

Som respondent har du stor frihet att utforma svaren på ditt eget sätt och om du har ytterligare infallsvinklar som du vill belysa för att besvara den övergripande forskningsfrågan kan dessa självklart lyftas fram löpande under intervjun. Om någon fråga upplevs vara av känslig karaktär tas den självklart bort!

I linje med forskningsetiska principer och konfidentialitetskravet kommer samtliga respondenter tillförsäkras största möjliga konfidentialitet, vilket innebär att samtliga respondenter behandlas anonymt. Gällande nyttjandekravet kommer insamlad empiri endast används i forskningssyfte och inte något kommersiellt syfte. Om tillåtelse ges av respondenten kommer intervjun att spelas in.

Del 1

Mot bakgrund av en allt hårdare och snabbföränderlig internationell konkurrens ställs dagens företag inför nya utmaningar, där betydelsen av *innovation* fått en avgörande betydelse. Det vill säga att skapa nya *värden*, antingen för en kund eller för det producerande företaget.

Ett centralt begrepp för företag som vill vara innovativa är *innovationsförmåga*, vilket omfattar företags sammantagna förmåga att tillvarata resurser, processer och värderingar med målet att skapa nya produkter och sätt att organisera verksamheten på. Alltså det mesta som rör hur man arbetar i företaget. Det understryker följaktligen behovet av *innovationsledning* vilket omfattar den process som utvecklar nya sätt att leda och organisera ett företag på, exempelvis ett förändrat arbetssätt som en lösning på ett uppkommit problem, med avsikt att skapa bra förutsättningar för innovation. Med en aktiv innovationsledning kan företag således öka sin innovationsförmåga.

Min erfarenhet utifrån tidigare forskning, är att diskussioner om innovationsledning som en process ofta leder till ett för stort fokus på enskilda faktorer inom företag. Ett företag måste snarare ses som ett system med en samling faktorer såsom ledarskap, företagskultur, samarbetsprocesser, innovationsstrategi osv, som alla genererar förutsättningar till innovationsförmågan. Samtliga med vissa egenskaper, där det mellan faktorerna och mellan faktorernas egenskaper råder vissa samband. Tyvärr studeras faktorerna ofta var för sig, vilket gör det svårt att sammanfatta deras betydelse för innovationsförmågan. Istället för processfokus argumenterar jag för ett *systemfokus*, det vill säga en integrering av faktorerna för att därigenom förstå hur en aktiv innovationsledning kan generera förutsättningar för att kontinuerligt generera och omvandla idéer.

För att generera detta systemperspektiv kommer intervjun behandla sex teman, där fokus kommer ligga på *hur* ni i ert företag arbetar med innovationsledning för att generera förutsättningar för generering och omvandling av idéer under den inledande fasen av innovationsarbetet. Nedan har jag summerat några punkter som jag tror kan fungera som diskussionsunderlag, alternativt som en "röd tråd" genom intervjun när vi diskuterar innovationsledningen på ert företag.

- Besluten fattas decentraliserat eller centralt
- Rätt från början eller normer tillåter misstag
- Företagsstrukturen är informell eller formell
- Innovationsstrategin är uttalat eller uttalad
- Information är undantagen några få eller är den disponibel för alla
- Ledare coachar eller ger order
- Samverkan (internt och externt) eller om det är slutna system som gäller.

Del 2

Nedan följer intervjuens sex olika teman, under varje tema återfinns en kursiverad text som är hämtad från aktuell forskning inom innovationsledning. Jag väljer att ha med informationen eftersom den dels förtydligar vad temat berör för dig som respondent, men även för att det kan alstra grund för intresseväckande diskussioner inom temat.

Innovationsstrategi

Innovationsstrategi innebär generellt att sätta upp mål för företag och det sätt man vill uppnå målen på. Sättet att uppnå mål på varierar, men oftast innebär det att man har ett visst tänk för hur man ska uppnå sina mål.

1. Hur definierar och kommunicerar ert företag sin innovationsstrategi?
 - Vilken funktion fyller innovationsstrategin?
 - Är innovationsstrategin sammankopplad med företagets affärsstrategi?
2. Är er innovationsstrategi av bestående karaktär eller förändras den löpande?
 - Om den förändras löpande; beskriv kortfattat hur och gärna med ett exempel
3. Hur hanterar ni balansgången mellan att dels generera förbättringar (inkrementella innovationer) och radikala innovationer?
 - förbättringar kopplas generellt till kortsiktiga resultat, medan radikala innovationer snarare handlar om långsiktiga resultat. Hur har ni löst detta på ert företag?

Innovationskultur

Innovationsledningen kan understödja innovation på olika sätt.

1. Beskriv innovationskulturen på ert företag och hur den ökar innovationsförmåga beträffande generering och omvandling av idéer?
2. Hur bygger och upprätthåller ert företag en innovationskultur som främjar innovationsförmågan?
 - vad upplever du som viktigast beträffande innovationskulturen?
3. Hur upplever du ledarskapets betydelse beträffande innovationsförmåga inom ert företag?
 - Kräver generering och omvandling av idéer olika typer av ledarskap?
Om ja; hur skiljer dem sig åt och beskriv gärna med ett exempel

Dynamisk förmåga

Dynamisk förmåga diskuteras ofta inom innovationsledning, vilket bland annat betonar förmågan att ompröva och anpassa företaget, att känna av och beskriva hot.

1. Vilka omvärldsfaktorer har störst betydelse för ert företag beträffande generering av idéer?
- har dessa förändrats med tiden? Om ja, beskriv kortfattat hur
2. Beskriv kortfattat hur ert företag byggt/bygger upp organisationen för att utforska möjligheter och undvika hot utifrån förändringar i omvärlden.
- vilka förutsättningar är viktigast för att kunna utforska omvärldsfaktorerna på ett effektivt sätt och därigenom öka innovationsförmågan?
3. Hur hanterar ert företag interna och externa infallsvinklar för att generera nya idéer?

Intern interaktion

Innovationsledningen understödjer ofta olika processer internt, exempelvis team, projekt eller olika kanaler för tvärfunktionella samarbets- och kommunikationsprocesser.

1. Hur organiserar ert företag samarbets- och kommunikationsprocesser internt för att öka innovationsförmågan beträffande generering av nya idéer?
(med samarbets- och kommunikationsprocesser åsyftas exempelvis utbyte av information mellan avdelningar, team, projekt eller liknande)
2. Finns det några speciella utmaningar under era samarbets- och kommunikationsprocesserna som påverkar innovationsförmågan?
- om ja; hur påverkar dessa och hur arbetar ni för att lösa dem?
3. Har ni några kommunikationsprocesser som understödjer "marknadsföringen" av idéer inom resten av företaget?

Extern interaktion

Företag kan vara mer eller mindre öppna för att interagera med omvärlden.

1. Hur organiserar ert företag samarbets- och kommunikationsprocesser externt för att öka innovationsförmågan beträffande generering av nya idéer?
(med samarbets- och kommunikationsprocesser åsyftas exempelvis samarbete mellan universitet, kunder, leverantörer eller andra intressenter)
- Finns det några speciella utmaningar under era externa samarbetsprocesser
- Om ja; hur påverkar dessa och vad gör ni för att lösa dem?
2. Vilket syfte fyller de externa samarbets- och kommunikationsprocesserna?

Omvandlingsprocesser

Precis som alla andra verksamheter inom ett företag måste idéer utvärderas och analyseras, det vill säga att de måste omvandlas till potentiella innovationer.

1. Hur ser omvandlingsprocessen ut när ert företag mäter/analyserar idéer och deras värde innan de ges tillträde till mer resurser?
 - utförs processen i team, av en "processägare" eller liknande?
 - vilka "verktyg" används för att mäta/analysera idéer och deras värde?
2. Hur hanterar ert företag risk, osäkerhet och tid beträffande nya idéer?
3. Hur skulle du beskriva ert företags inställning till misslyckanden?

Avslutning

1. Har du några frågor eller funderingar?



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN