

Innovationsprocessen; från invention till innovation

- En fallstudie på företaget True



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Carl Appelgren
Julia Duarte
Andreas Elofsson
David Thorngren

Sammanfattning

Titel: Innovationsprocessen; från invention till innovation – en fallstudie av företaget True

Seminariedatum: 2008-01-18

Kurs: FEK K01, Examensarbete kandidatnivå 15 poäng

Författare: Carl Appelgren, Julia Duarte, Andreas Elofsson, David Thorngren

Handledare: Dan Kärreman, Håkan Lagerquist

Nyckelord: Innovationsprocess, invention, innovation, kompetensinventering, kompetens

Syfte: Syftet med denna uppsats är att beskriva och förklara hur processen av att omvandla en invention till en innovation kan se ut. Detta genom att granska de olika steg som lyfts fram som centrala inom existerande teorier kring innovationsprocesser. Vidare syftar vi till att utifrån dessa teorier undersöka om de fullt ut kan användas för att förklara ett företags fall eller framgång vid en innovationsprocess.

Metod: Vi har utfört en abduktiv fallstudie där vi samlat primärdata dels genom personliga intervjuer, dels via telefonintervjuer. Sekundärdata kommer från internet i form av de berörda företagens officiella hemsidor, samt presentationsmaterial från företaget True.

Teori: De teorier vi valt att utgå från fokuserar främst på hur en innovationsprocess ser ut, men vi har även valt att lyfta fram vissa specifika delar som vi anser vara av särskild vikt för vårt fallföretag, True. Däribland ingår användarens roll i innovationsprocessen samt vilken typ av organisation vi har att göra med.

Empiri: True är ett företag som lanserat ett verktyg för kompetensinventering av personal. Verktøget skapades inledningsvis på uppdrag av Trygg Hansa och utvecklades sedan tillsammans med SEB

Slutsats: Efter att ha granskat vägen från invention till innovation på True kan vi konstatera att det rent teoretiskt uppfyllt kraven för lyckad innovationsprocess. Trots detta har True ej haft fullständig genomslagskraft med sin innovation. Detta tror vi beror på att det fattas en aspekt av teorin kring innovationsprocesser. Denna aspekt innefattar kontinuerlig kundkontakt och support även efter den initiala implementeringen.

Abstract

Title: The Innovation Process; From Invention to Innovation – A Case Study of the Company True

Seminar date: January, 18, 2008

Course: FEK K01, Degree Project Undergraduate Level, 15 ECTS

Authors: Carl Appelgren, Julia Duarte, Andreas Elofsson, David Thorngren

Tutors: Dan Kärreman, Håkan Lagerquist

Key words: Innovation process, invention, innovation, competence inventory, competence

Purpose: The purpose of this degree project is to describe and explain how the process of transforming an invention to an innovation can be accomplished. This is done by examining the different steps that are seen as central within the existing innovation process theories. Our intention is also to examine if these existing theories can explain the down fall or success of a companies innovation process.

Methodology: We have an abductive case study in which we have gathered our primary data through face-to-face interviews as well as telephone interviews. Our secondary data comes from internet homepages of companies who are mentioned in one way or another, as well as material from different company presentations.

Theory: The theories we have based this degree project on, mainly focus on the general idea of the innovation process. However, we have also chosen to include some theories that give a deeper insight to some specific areas of the innovation process. Among others we emphasize the users' role in the innovation process and also make use of theories that take a closer look at the gap between technological possibilities and human needs.

Emperical foundation: True has introduced a tool for competence inventory amongst employees. This tool was initially created on commission of Trygg Hansa. True later went on to develop and expand this tool in cooperation with SEB.

Conclusions: After examining True's way from invention to innovation, we can establish that they at least in theory have fulfilled the demands for successfull innovation process. Despite this, True has not had a complete breakthrough with their innovation. We believe this can be explained by the fact that existing theories about the innovation process lack one important aspect. This aspect concerns a continious costomer contact and support, even after the initial implementation.

Förord

Under de tio veckor vi arbetat med detta examensarbete har vi ställts inför olika situationer där vi tvingats anpassa oss till nya förutsättningar och nya premisser. Stundvis har det varit svårt men med facit i hand kan vi se hur mycket vi lärt oss, inte bara om att skriva ett examensarbete utan även om anpassningsförmåga, uthållighet och grupparbete.

Vi vill här passa på att tacka de företag som gått oss tillmötes och utan vilka vi inte kunnat genomföra detta arbete. Ett stort tack till True, SEB och Pr-Akademien! Vi vill även tacka våra handledare Håkan Lagerquist och Dan Kärreman som trots späckade scheman sett till att träffa oss i både tid och otid.

Trevlig läsning!

Carl Appelgren, Julia Duarte, Andreas Elofsson, David Thorngren

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problembakgrund	1
1.1.1	Arbetsgång	2
1.1.2	Problemformulering	3
1.1.3	Syfte	3
1.1.4	Avgränsningar	3
1.1.5	Förtydligande: True och True HRM	4
2	Metod	5
2.1	Val av metod	5
2.1.1	Ställningstagande vid val av metod	5
2.1.2	Kvalitativ eller kvantitativ informationsinsamling	6
2.2	Validitet kontra reliabilitet	6
2.3	Urval	7
2.4	Datainsamling	8
2.4.1	Primärdata	8
2.4.2	Sekundärdata	9
2.5	Fallstudie	10
2.6	Källkritik	10
3	Teori	12
3.1	Begreppsdefinitioner	12
3.1.1	Innovation	12
3.1.2	Organisationen och innovation	14
3.2	Den strategiska referensramen	15
3.3	Teknologiska möjligheter och mänskliga behov	16
3.3.1	Hur kan glappet minskas?	17
3.3.2	Tre steg för lyckad innovationsprocess	19
3.4	Teoretisk referensram	21
4	Empiri	23
4.1	Företagspresentation	23
4.1.1	True	23
4.1.2	SEB	24
4.1.3	Pr-Akademien	24

4.2	Framväxt och utveckling	24
4.3	Implementering och samarbete	25
4.4	Framtid	26
5	Analys.....	28
5.1	Organisationens del i innovationsprocessen	28
5.2	Användarens delaktighet i innovationsprocessen	31
5.3	Användandet av metodik i innovationsprocessen	33
5.4	Teoretiska möjligheter och mänskliga behov.....	34
5.4.1	Innovationsprocessens olika faser	35
5.4.2	Från invention till innovation	36
5.4.3	Innovationsprocessens fjärde steg.....	37
6	Slutsatser.....	38
7	Referenser	40
7.1	Litteratur.....	40
7.2	Internetkällor	41

1 Inledning

Ett kargt ökenliknande landskap breder ut sig, den kraftiga vinden för med sig damm och sand runt klipporna. Två flockar primitiva förhistoriska människoapor, utan kunskap om hur man använder verktyg och redskap, strider om ett livsnödvändigt vattenhål och bytesdjur. Den ena flocken drivs iväg från vattenhållet, som tidigare varit deras. Efter en tid lär sig en av människoaporna i den bortdrivna flocken att använda ett ben från ett uppätet djur som vapen. Beväpnade med sina nya vapen går den bortdrivna flocken till attack, återtar vattenhållet och samtidigt den dominanta ställningen i området.

Situationen ovan är en beskrivning av inledningen av filmen *2001: A Space Odyssey*. Människoaporna ökar sin konkurrenskraft gentemot sina rivaler och återtar på det sättet initiativet. Scenen får belysa hur möjligheterna till innovativa grepp och kompetensutveckling, genom alla tider har varit grundläggande för människans överlevnad och hennes avancemang till att bli den överlägset dominerande arten på sin planet. Likaså är innovationsarbete och kompetensutveckling viktigt för dagens organisationer och företag i det till synes eviga sökandet efter konkurrensfördelar.

Kompetenshantering är precis som innovativa grepp inte någon ny företeelse. Redan under antiken använde sig romarna av beskrivningar av vad som krävdes för att bli en ”bra romersk soldat” berättar Draganidis & Mentzis.¹ Just begreppet kompetenshantering har inte givits lika mycket uppmärksamhet som finansiella och teknologiska resurser, när det kommer till diskussionen kring skapande av konkurrensfördelar. Men då de två sistnämnda börjar förlora sin slagkraft i dagens allt mer teknologiskt dominerande värld, ökar intresset för utvecklandet av mer effektiv kompetenshantering och kompetensanalys inom företag.²

1.1 Problembakgrund

Vi anser att det är relevant för företag inom alla branscher att utforska hur de kan uppnå strategiska konkurrensfördelar. Ett sätt att uppnå dessa konkurrensfördelar är att genom internt arbete förbättra den innovativa verksamheten. I dagens samhälle sker förändringar snabbare än någonsin och vidareutvecklandet av

¹ Läst i Ruano et al 2007 sid. 50

² Grønhaug & Nordhaug 2007 sid. 438

informationssamhället skapar dagligen nya möjligheter för företag att vinna mark gentemot sina konkurrenter genom exempelvis ökad informationstillgänglighet.

Lika viktigt som det är för företaget att veta vilka kompetenser som krävs för att nå dit man vill nå, lika viktigt är det att veta vilka kompetenser man redan har. Det gäller för företag att skapa egna förutsättningar för att hela tiden ligga steget före konkurrenterna och på bästa sätt utnyttja den kompetens som företags anställda besitter. Större företag, med tusentals anställda, har en gigantisk kunskapsbank till sitt förfogande, men saknar ofta överblick över vilka anställda som innehar värdefull kunskap och var de olika kunskapsgapen finns. Risken för onödiga och felaktiga rekryteringar minskar om man som företag har fullständig kunskap och kontroll över vilka kompetenser som är relevanta för specifika positioner och vilka anställda som är extra viktiga att knyta till sig för framtiden.

Tidigare forskning kring ämnet *competence management* berör, har det visat sig, sällan vid teknologin och implementeringen av de processer som nyintroduceringen av ett kompetenshanteringsverktyg kräver. Lindgren et al. skriver:

”Despite this prior research on the danger of misaligned HR systems, there appear to be no on competence management technologies, that is, information systems designed to help organizations manage competence, both at the individual and organizational level.”³

Mot denna bakgrund presenteras i detta examensarbete en studie av fallföretaget True:s utvecklande av ett kompetensinventeringsverktyg, från början av innovationsprocessen (tillsammans med Trygg Hansa) till slutgiltig implementering (på Trygg Hansa samt SEB) och efterarbetet med uppföljning och vidareutveckling (med nystartade projektet Pr-Akademien). Vi anser att en studie av den här karaktären kan tillföra viktiga aspekter kring den teoretiska diskursen om introduktionen av en innovation i ett företag.

1.1.1 Arbetsgång

När vi inledningsvis påbörjade skrivandet av detta examensarbete trodde vi inte att vi skulle hamna där vi till slut gjorde. Detta beror på att vi inledningsvis hade en annan utgångspunkt och således ett annat syfte med vårt arbete.

Vi ska inte i någon större utsträckning gå in på våra tidigare inriktningar och uppslag kring arbetet, men vill härmed konstatera att det varit många tvära kast på vägen. Allt från nekande till access på valt företag samt förskjutning av syftet har påverkat vår skrivprocess och vi har fått börja om än en gång.

Det vi emellertid vill förmedla är hur vårt syfte utvecklats från vad det inledningsvis var till vad det slutligen blev. Vårt syfte, i början av arbetet, fokuserade kring vilken betydelse kompetensinventering och -hantering har för

³ Lindgren et al. 2004 sid. 435

företag idag, samt hur dessa kan kopplas på ett tydligt sätt till skolan. Vi önskade påvisa att kompetensinventeringsverktyget från vårt fallföretag, True, kunde användas för att främja samarbetet mellan skola och näringsliv.

Efter diskussioner och överväganden konstaterade vi slutligen att det som blev mest relevant för oss var att snarare granska innovationsprocessen, då vi redan tidigt under skrivandets gång tyckte oss se vissa bitar som saknades i utvecklandet av kompetensinventeringsverktyget från en uppfinning, eller invention, till en kommersialiserad och framgångsrik innovation. Således förändrades vårt fokus gradvis och vi hamnade slutligen där vi är idag.

1.1.2 Problemformulering

Hur bör ett företag på bästa sätt hantera en invention för att på ett framgångsrikt sätt kunna omvandla den till en innovation? Vilken typ av process bör företaget genomgå?

1.1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och förklara hur processen av att omvandla en invention till en innovation kan se ut, genom att granska de olika steg som lyfts fram som centrala inom existerande teorier kring innovationsprocesser. Vidare syftar vi till att utifrån dessa teorier analysera om de fullt ut kan användas för att förklara ett företags fall eller framgång vid en innovationsprocess.

1.1.4 Avgränsningar

Vårt fallföretag är ett litet, teknologiriiktat, företag vilket medför att vi begränsar våra slutsatser och vårt resonemang kring hur en innovationsprocess kan te sig till dessa givna parametrar.

Vi vill med vårt teoretiska bidrag ge ett tillskott till den existerande teori som finns kring innovationsprocesser, det vill säga förvandlingen av en invention till en innovation. Dock vi vill med stycke konstatera att vi främst avser detta teoretiska bidrag till företag som har förutsättningar som liknar de vårt eget fallföretag har och har haft.

Därmed inte sagt att vårt teoretiska bidrag inte skulle kunna vara generellt gångbart och således kunna appliceras på företag även utanför den givna ramen. Detta hade emellertid krävt utförligare studier och granskning av fler företag vilket vi, givet tiden för detta examensarbete, ej har haft möjlighet att genomföra.

1.1.5 Förtydligande: True och True HRM

För att underlätta för läsaren vill vi härmed kort förtydliga skillnaden mellan True och True HRM som båda nämns frekvent i resten av examensarbetet.

True är ett företag, närmare bestämt det företag på vilket vi har gjort denna fallstudie. True består av fyra anställda och finns i Stockholm. En utförligare företagspresentation står att finna i empirikapitlet.

True HRM är ett kompetensinventeringsverktyg i form av en applikation och alltså i grunden den uppfinning, invention, som varit föremål för vår granskning av innovationsprocessen. True HRM är en produkt och tillhör företaget True.

2 Metod

I följande avsnitt redogör vi för samt diskuterar de metodval vi gjort, för att granska innovationsprocessen med avseende på kommersialisering och implementering av ett kompetensinventeringsverktyg.

2.1 Val av metod

För att kunna få en så rättvisande bild av Pr-Akademien, SEB och True som möjligt samt kunna belysa de aspekter av problem och möjligheter med dess implementeringsstrukturer, ansåg vi det bäst att använda oss av en *kvalitativ* metod och främst intervjuer, för att få de svar vi behöver. Vi ansåg det inte lämpligt att genomföra en datainsamling som baserar sig på enkätsvar eller annan *kvantitativ* metod. En *abduktiv* ansats är att föredra då vi i gruppen sedan tidigare har en del kunskap om innovationsarbete samt tankar och fördomar kring hur ett framgångsrikt företag inom den finansiella branschen fungerar. Risken för *subjektiva* bedömningar samt betydelsen av *trovärdighet*, *reliabilitet* och *validitet* är vi väl medvetna om, och de diskuteras utförligare nedan.

2.1.1 Ställningstagande vid val av metod

Ett inledande ställningstagande vi gjorde var hur vi som grupp skulle gå till väga vid insamling av data. Vi har valt den som vi ansåg vara mest lämplig för våra förutsättningar för detta examensarbete, nämligen en abduktiv ansats.

En abduktiv ansats kan sägas vara en slags kombination av deduktiv och induktiv ansats och är lämplig vid exempelvis fallstudier som denna. Genom att utgå från empiriska fakta och skapa ett hypotetiskt övergripande mönster, kan fallet förklaras, om fallet är ”riktigt”. Denna metod ger mer möjlighet att diskutera underliggande mönster och förståelse och medför att justeringar både inom teorin och inom empirin görs under processens gång.⁴

⁴ Alvesson & Sköldberg 1994 sid. 42

2.1.2 Kvalitativ eller kvantitativ informationsinsamling

Vid valet av informationsinsamling från våra fallföretag stod vi, som nämnts ovan, inför kvantitativa alternativ som exempelvis enkäter alternativt kvalitativa metoder som exempelvis intervjuer med olika grad av strukturering.

Vår kunskap och möjlighet att inta information om situationen på förhand var något begränsad då vårt fokus främst är internt. I sin tur medförde detta att vi inte kom att veta exakt vilka frågor vi behövde ställa, utan vi var snarare i behov av en mer öppen intervjuteknik där vi kunde anpassa oss allteftersom vår kunskap fördjupades. Det blev således lämpligast att utföra kvalitativa intervjuer för vår insamling av primärdata. På så sätt kunde vi på förhand ringa in och prioritera de områden som var aktuella och intressanta för vår problemställning och samtidigt vara flexibla under intervjuernas gång. För att ytterligare precisera valet av informationsinsamling, inom ramarna för den kvalitativa metoden, kan sägas att vi använde oss av semistrukturerade intervjuer då denna typ av intervjuteknik i störst utsträckning möter de formkrav som vi eftersträvat. Semistrukturerade intervjuer innebär att vi i förväg valt ut och listat upp vissa genomgående ämnesområden som vi önskade utforska närmare under intervjuernas gång. Tanken var att frågorna inte nödvändigtvis måste ställas i en förutbestämd ordning utan att vi istället hade frihet att knyta an till de olika åsikter varje enskilt intervjuobjekt har och på så sätt ställa fördjupande följdfrågor. Genom detta tillvägagångssätt anser vi att vi har uppnått en bred och stark bas för empirin, vilket har underlättat för att uppfylla intentionerna med den abduktiva ansatsen.⁵

Enkäter och intervjuer med mycket hög grad av strukturering har förvisso fördelen att frågorna som ställs i så stor utsträckning som möjligt är identiska, oberoende av vem som intervjuas eller besvarar en enkät. Detta medför att den som intervjuar inte har lika stor risk att influera eller på annat sätt snedvrider frågorna vilket i sin tur medför ett i större utsträckning tillförlitligt material. Ett problem med dessa två typer av kvantitativ informationsinsamling är bristen på flexibilitet. Vi anser att dessa aspekter av den kvantitativa metoden skulle vara alltför begränsande för vårt område då vi under arbetets gång haft förhoppningar om att kunna gå in djupare på de områden som vi har märkt är särskilt aktuella för vår problemställning.⁶

2.2 Validitet kontra reliabilitet

Inom den kvantitativa forskningen är begrepp som reliabilitet och validitet centrala i rollen för att säkerställa och bevisa undersökningens kvalitet. Dessa begrepp fungerar även som verktyg för att hjälpa forskaren fastställa om ett mått

⁵ Bryman & Bell 2005 sid. 297-380

⁶ Bryman & Bell 2005 sid. 85, 134-135, 161

är stabilt eller inte. Reliabilitet syftar till en bedömning av om utfallet av en undersökning är detsamma vid ett annat tillfälle eller om resultatet på något sätt påverkats av slumpartade premisser, det vill säga om tillvägagångssättet att mäta är tillförlitligt. Validitet däremot berör huruvida generaliserbara slutsatser i olika avseenden är relevanta för sammanhanget.⁷

Viktigt att påpeka är att forskare med en kvalitativ utgångspunkt ställer sig frågande till relevansen kring användandet av ovanstående begrepp. I en kvalitativ forskningsmetod handlar det snarare om att hitta alternativa vägar för att tydligt beskriva hur vi på ett systematiskt och trovärdigt sätt samlar in och behandlar kvalitativ data som respondenterna tillhandahåller oss med. Tekniken för att skapa trovärdighet i vår undersökning kan därför precis som Lincon och Guba beskriver, indelas i fyra kategorier; *Tillförlitlighet*, *Överförbarhet*, *Pålitlighet* och *Möjlighet att styrka och bekräfta*.⁸

Tillförlitligheten styrker vi genom vad Bryman och Bell beskriver som respondentvalidering. Detta innebär att vi har presenterat resultatet av våra intervjuer för dem som medverkat i undersökningen och därefter fått bekräftat att beskrivningen av materialet är korrekt uppfattat. Resultatets *Överförbarhet* baseras på vilka generaliseringar vi gör. Här är det centralt för oss att försöka vara så objektiva som möjligt i bearbetningen för att på så sätt skapa trovärdighet. En hög *Pålitlighet* vid genomförandet kräver i sådana fall, som Guba och Lincoln beskriver, att utomstående parter ska kunna ta del av all data och processer som undersökningen genomgår för att kritiskt kunna granska om resultaten är relevanta, i hopp om att i slutändan uppnå högre kvalitet. Processen är resurskrävande varpå vi har insett begränsningarna, men inte bortsett från strävan av extern granskning i högsta möjliga mån. *Möjlighet att styrka och bekräfta* innebär i vårt sammanhang att vi i bästa mån har påvisat att undersökningen genomförts med största möjliga objektivitet, trots att vi är medvetna om att våra personliga erfarenheter och kunskaper i viss utsträckning har haft någon form av inverkan. Vi vill därför förtydliga att det inte är våra personliga åsikter eller värderingar som står i fokus, utan snarare att vi i största möjliga utsträckning vill presentera materialet på ett objektiva sätt och klargöra att informationen samlats in i god tro.⁹

2.3 Urval

Vi har, som ovan motiverats, valt att använda oss av en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer för att samla in information från företagen. Detta innebär att vi inte har kunnat nå ut till lika många anställda som vi skulle ha kunnat göra genom till exempel en enkätundersökning. Vi funderade därför

⁷ Bryman & Bell 2005 sid. 93-96

⁸ Bryman & Bell 2005 sid. 304-306

⁹ Bryman & Bell 2005 sid. 306-311

mycket kring vilka människor som vi behövde intervjua, baserat på i vilken grad vi trodde de skulle kunna bidra med insiktsfull och relevant information till vårt examensarbete.

Vi uppskattade från början att vi sammanlagt behövde mellan 5-7 intervjuer med olika personer för att få en klar bild av situationen, i slutändan blev det sex stycken. Vi ville intervjua personer med övergripande ansvar vid de olika faserna (före och efter implementering av verktyget), personer som hanterat det praktiska kring arbetet med verktyget, samt måhända någon av de övriga anställda som använt verktyget. Vidare gjorde vi även den geografiska begränsningen att vi enbart skulle utföra personliga intervjuer med människor som befann sig i Skåne. Det slumpade sig sedan så att flera av våra intervjurespondenter befann sig utanför Skåne och således blev det aktuellt med telefonintervjuer.¹⁰

Avsikten med intervjuerna har självklart varit att samla in så mycket information som vi, givet vår teoretiska bakgrund, ansåg oss behöva för att kunna genomföra en givande analys. Detta medförde att vi anpassade antalet intervjuer till dess att vi nådde en form av teoretisk mättnad. Denna typ av teoretiskt urval har inneburit att vi strävat efter att fördjupa vår kunskap snarare än att eftersträva någon form av representativitet bland dem som intervjuas.¹¹

2.4 Datainsamling

För att skapa förståelse och bred kunskap om den teoretiska referensramen har vi ständigt arbetat med insamlandet samt bearbetandet av data under arbetets gång. Här har det visat sig betydelsefullt att vi varit öppna för nya infallsvinklar, givetvis i samförstånd med att det är relevant för vårt problemområde. Datainsamlingen kan principiellt kategoriseras i två centrala begrepp: Primärdata och sekundärdata.

2.4.1 Primärdata

Primärdata beskrivs av Jacobsen kort och koncist som material som aldrig tidigare samlats in eller publicerats av forskare, med andra ord går forskaren ”direkt till den primära källan”¹². Förfarandet vid insamlingen av vår primärdata kom främst att baseras på semistrukturerade personliga intervjuer, vilket är den mest konventionella intervjuarformen vid en kvalitativ metodansats samt dokumentation.

¹⁰ Bryman & Bell 2005 sid. 349

¹¹ Bryman & Bell 2005 sid. 349-351

¹² Jacobsen, D.I. 2002 sid. 152

Intervjuerna ägde rum på respondentens arbetsplats, med förhoppningen om att mötas på en ostörd plats där förevarande kan känna sig trygg och bekväm i sitt agerande samt där vi kan ägna allt fokus på respondenten. Den direkta kontakten ingav större förtroende i relationen mellan oss och den intervjuade till skillnad från de gånger vi var tvungna att genomföra telefonintervjuer. Vidden på intervjuerna valde vi att begränsa till 6 personer à ca 60 minuter, med tanke på hur resurskrävande intervjuer kan vara, i anspråk av förberedelse, genomförande och sammanställning. För att kvalitativt kunna säkerställa att ingen information skulle gå till spillo vid intervjutillfället kom vi i samråd med intervjupersonen att föreslå användandet av någon form av ljudupptagning.¹³ Detta gav oss möjligheten att återge citat direkt från intervjuerna vilket kom att vara av vikt för analysdelen. Naturligtvis togs även anteckningar parallellt med ljudupptagningen under intervjun, för att i efterhand lättare kunna navigera i det inspelade materialet, förutsatt att respondenten godkände inspelning.¹⁴

Inledningsvis hade vi som plan att förse våra intervjurespondenter med de frågor vi hade två dagar före intervjun, för att på så sätt låta dem kunna förbereda sig. Förhoppningarna med detta var att det skulle göra intervjuerna mer effektiva och säkerställa att respondenten hade kunskap om det som skulle tillfrågas. Dock övergav vi denna metod före genomförandet, på grund av risken med allt för strukturerade svar och avsaknaden av spontana svar som kan ge underlag för ytterligare frågor.

Vi ser det som en självklarhet att vi i samband med intervjuförfarandena var väl förberedda och pålästa inför uppgiften genom att uppfylla några av de krav som kan ställas på oss, exempelvis att vi som intervjuare var strukturerade, tydliga, öppna och visar hänsyn, som Kvale föreslår.¹⁵ Genom att dessa krav ställs säkerställde vi i högre grad att få ut så mycket som möjligt av intervjutillfällena.

2.4.2 Sekundärdata

Då vi ej hade möjlighet att enbart förlita oss till primära källor, var vi tvungna att ta ställning till att använda oss av tidigare publicerat material, så kallad sekundärdata. Detta gjorde vi delvis också för att lättare kunna uppfylla den abduktiva ansatsens syfte. Information från berörda företag inhämtades exempelvis ifrån källor som officiella hemsidor och presentationsmaterial som intervjurespondenterna hade med sig på vår förfrågan.

¹³ Bryman & Bell. 2003 sid. 368, 370, 374

¹⁴ Jacobsen, D.I. 2002 sid. 166

¹⁵ Kvale 1996 se Bryman & Bell 2003 sid. 370

2.5 Fallstudie

Definitionen av en fallstudie kan beskrivas som ett processliknande förfarande, på ett sätt där forskaren tar sig an en beskrivning samt en analys på ett ingående och detaljerat sätt för en specifik företeelse. Företeelser som kan studeras är allt ifrån diverse organisatoriska strukturer och förändringar till att studera enskilda individers beteenden. De företeelser som vi har valt att undersöka är att se på hur innovationsprocesserna bedrivits av True gentemot SEB och Pr-Akademien, som båda är kunder till True, och om True agerat för att tillgodose användarnas behov under själva innovationsprocessen eller inte.

En fallstudie av vår kvalitativa metod motsvarar oftast frågor med lämplig karaktär av hur och varför utfallet blev som det blev. Fördelen med denna metod är att man tittar på verkliga omständigheter samtidigt som man granskar "...operationella kopplingar som man behöver följa över tid"¹⁶. Det vill säga att unika företeelser granskas, inte enbart i nutid, utan det sker även en regressiv granskning av händelseförloppet för att inte gå miste om betydelsefull empiri. Ett bevis på detta förlopp är att vi undersökt SEBs tidiga implementering av Trues kompetensinventeringsverktyg på 90-talet, samt Pr-Akademins framtida tillämpning.

Fallstudier kan användas som empiriskt material för att undersöka huruvida relevanta teorier är hållbara vid prövning inom den sociala verkligheten. Syftet med vår fallstudie och dess prövade teorier var att på ett analytiskt sätt skapa en ny teori, ett tillägg till en befintlig teori eller en ny infallsvinkel kring vårt problemområde. Vår förhoppning med resultatet var att kunna förmedla kunskapen vidare, som ett hjälpverktyg eller åtminstone som en tankeställare.

2.6 Källkritik

Vår tillgång till primärdata har reglerats dels av vårt urval, dels av de resursrestriktioner som SEB, Pr-Akademien och True kom att göra. Dock har som nämnts i urvalet även andra begränsningar gjorts och utöver detta har även tidsfaktorn spelat en viktig roll. Vår primärdata samlades in i form av semistrukturerade intervjuer, vilket givetvis innebar att vår närvaro och oavsiktliga påverkan färgade resultaten av intervjuerna.

I första hand bestod de semistrukturerade intervjuerna av ämnesområden som vi ville granska närmare. Detta innebar att intervjuerna byggdes upp främst av öppna frågor och möjligheter till fördjupande följdfrågor. I vissa intervjuer fick vi relativt uttömmande svar, vilket var positivt i informationshänseende, medan vissa

¹⁶ Yin, K. Robert 2006 sid. 23

gav oss huvudbry när vi skulle tolka och lyfta fram det som var mest centralt. Således är vi väl medvetna om att vår subjektivitet skapade vissa snedvridningar vid bearbetningen av materialet, men vi har hela tiden haft som ambition att gardera oss på bästa sätt, exempelvis genom att spela in intervjuerna med hjälp av minidisc och transkribera intervjuerna i efterhand. Detta gjordes för att vi skulle få ett så tillförlitligt material som möjligt. Vidare kom vi alla, i så stor utsträckning som möjligt, gemensamt att närvara vid alla intervjuerna.¹⁷

Det fanns även stor risk att intervjuobjekten påverkades av hur vi ställde en viss fråga, eller i vilket sammanhang en viss fråga ställts. Följaktligen måste vi vara medvetna om den effekt vi har haft på den som intervjuas. För att förebygga alltför stora skillnader i utförandet av intervjuerna delade vi upp uppgifterna på förhand och följde detta under varje intervju. Exempelvis kunde det innebära att en person har ansvar för inspelningen, två stycken antecknar och ser på kroppsspråk och en fjärde person intervjuar.

Förutom dessa risker fanns även intervjuareffekten att ta hänsyn till. Intervjuareffekten kan exempelvis innebära att en person svarar på ett visst sätt för att han eller hon vet att det förväntas av honom eller henne. Dessa förväntningar kan komma från en chef eller från SEB, Pr-Akademien eller True som företag. Om ett företag generellt sett lyfter fram sin företagskultur som något positivt och detta indirekt upplevs som något alla anställda ”skall” tycka enligt den outtalade företagsnormen är det antagligen inte helt problemfritt för en enskild person att aktivt ge uttryck för en annorlunda åsikt.¹⁸

Ytterligare aspekter att diskutera är effekten av de telefonintervjuer vi gjorde, i förhållande till effekten av att få intervju våra respondenter öga-mot-öga. Ett telefonsamtal kan kännas som mindre pressande än ett personligt samtal på plats, vilket naturligtvis har påverkat våra respondenter i någon utsträckning. Huruvida denna påverkan på något sätt färgat respondenternas svar till oss som undersökningsgrupp är dock svårt att fastställa.

Vidare anser vi det viktigt att vi använde oss av ett kritiskt förhållningssätt till källorna för litteratur och artikelstudierna vid skapandet av den teoretiska referensramen. För att säkerställa pålitligheten tillämpade vi nästan uteslutande de tillförlitliga sökmotorer som rekommenderas av Lunds Universitet.

¹⁷ Bryman & Bell 2005 sid. 318-319

¹⁸ Bryman & Bell 2005 sid. 157-159

3 Teori

I detta kapitel har vi för avsikt att redogöra och presentera de teorier vi använder oss av i vårt arbete. Teoridelen omfattar flera olika teorier och vår ambition är att presentera dessa för att ge läsaren en insikt och öka förståelsen för användandet av desamma. Dessa utgör sedan grunderna för vår teoretiska referensram

De olika teorierna presenteras i olika avsnitt av detta kapitel. Inledningsvis presenteras definitioner på olika begrepp som vi anser är av vikt för uppsatsen. Därefter presenteras fem steg att följa vid strategiskt planerande för att uppnå en framgångsrik hantering av innovationer. Teoridelen avslutas med Un och Price teori om vikten av att tillgodose mänskliga behov parallellt med tekniska möjligheter under hela innovationsprocessen.

3.1 Begreppsdefinitioner

Vi anser att det är relevant att definiera de begrepp vi kontinuerligt kommer att använda oss av under skrivandets gång. Detta för att både vi och läsaren ska ha en gemensam förståelse av vad dessa begrepp innefattar. Begreppen vi valt att lyfta fram och förtydliga är de begrepp för vilken förståelsen är central för vår uppsats, dessa är innovation och organisation.

3.1.1 Innovation

För att minska risken för feltolkning av begreppen *innovation* och *uppfinning* (invention) presenterar vi en divergens mellan dessa. Utifrån de vetenskapliga texter som diskuterar de båda begreppen är det lätt att fastställa att det inte finns en enhällig och kristallklar definition av dem.

Organisationsforskare som diskuterar innovation tar olika utgångspunkter vilket leder till olika slutsatser och definitioner. Tolkar man begreppet *uppfinning*, åsyftas allt som oftast en produktidé eller en förbättring av nuvarande produkter¹⁹. Grant definierar exempelvis begreppet *innovation* som en kommersialisering av själva uppfinningen, det vill säga att man producerar, marknadsför och säljer en ny produkt eller tjänst.²⁰

¹⁹ Heickerö 2005 sid. 12

²⁰ Grant, 2008, sid. 290-292

En del forskare menar att innovationer i grund och botten föds genom att det finns ett problem eller ett behov som uppstått exempelvis på marknaden. Heickerö beskriver i sin bok *Strategier för innovation i den tredje industriella revolutionen* att om den nuvarande marknaden har brister eller är otillräcklig reduceras effektiviteten. Det som händer är att det existerar en möjlighet till att ta itu med problematiken, det gäller bara att möjligheten uppmärksammas och tas till vara på för att bättre anpassas till marknads eller kundens behov.²¹ Sedermera delar Heickerö in innovationsbegreppet i två kategorier²²:

Produktinnovationer: delas därefter in i tre underkategorier, vilka består av produkt, tjänst och applikationer. Där skillnaden mellan tjänst och applikationer, immateriella produkter, generellt sett är att applikationer erbjuder en mängd fler funktioner i sin tjänst, än en ren tjänstinnovation.

Processinnovationer: omfattar nya sätt att producera produkter och tjänster, där tonvikten ligger på hur dessa framställs.

Ett försök att klargöra processen kring hur innovation skapas är det som Brown och Duguid presenterar. De menar att innovation är det som sker i samverkan mellan en organisation och dess omgivning. Innovationsprocessen innefattar aktivt arbete med att skapa ett begreppsmässigt ramverk, införa detta ramverk i sin omgivning och sedan reflektera över interaktionen däremellan.²³

På liknande sätt resonerar Drucker²⁴:

”There are, of course, innovations that spring from a flash of genius. Most innovations, however, especially the successful ones, result from a conscious, purposeful search for innovation opportunities, which are found in only a few situations.”

Vidare delar Drucker in dessa situationer på basis av var de sker: inom företaget eller i företagens omvärld. Fyra situationer, bättre kallade möjligheter, sker inom företaget: *unexpected occurrences, incongruities, process needs* och *industry and market changes*. Den förstnämnda är måhända den mest självklara och lättförståeliga källan till innovativ verksamhet, medan nummer två, *incongruities*, bäst översätts som inkongruenser, oförenligheter, opassande. Drucker förklarar denna källa till innovationer som exempelvis ett skifte i hur man styr en verksamhet, istället för en teknologisk nydanande produkt. Exempel på den tredje innovationsmöjligheten, *process needs*, kan vara att tidningar började sälja reklamplatser för att kunna sänka priserna och på så sätt öka sin försäljning. *Industry and market changes* handlar om, precis som uttrycket antyder, att utnyttja de snabbast växande marknaderna och att ”se trenderna” innan de dyker upp. Resterande tre möjligheter Drucker resonerar kring existerar utanför företaget: *demographic changes, changes in perception* och *new knowledge*.²⁵

²¹ Heickerö 2005 sid. 11-12

²² Heickerö 2005 sid. 12-14

²³ Brown, Duguid 1991 sid. 45

²⁴ Drucker 1998

²⁵ Ibid.

De interna eller externa dimensionerna tas även i anspråk vid definitionen av skillnaderna mellan *incremental* och *radical innovations*. Ett flertal författare kan tillskrivas indelningen av de båda, däribland Tushman och Andersson och Abernathy och Clark²⁶ som förde diskussioner kring ämnet även om de då benämndes något annorlunda än de idag vedertagna benämningarna. De två dimensionerna separerar *incremental* från *radical*:

Den interna dimensionen baseras på berörd kunskap och resurser. Där *incremental* bygger på befintliga kunskaper och resurser inom företaget, vilket leder till en kompetensutvidgning. *Radical* å andra sidan kräver ny kunskap och nya resurser för företaget och tillskrivs därför vara kompetensförstörande.

Den externa dimensionen behandlar innovationens påverkan på teknologiska förändringar och marknadens befintliga produkter. *Incremental innovations* medför endast moderata teknologiska förändringar och existerande produkter på marknaden fortsätter vara konkurrenskraftiga. *Radical innovations* skiljer sig här genom att istället medföra stora teknologiska förbättringar vilket får till följd att existerande produkter tappar sin konkurrenskraft och blir obsoleta.²⁷

3.1.2 Organisationen och innovation

Enligt Daft och Weick går det att dela upp organisationer i fyra olika grupper med hänseende till organisationernas respektive förhållande till sin omgivning. Dock framhåller Brown och Duguid att det endast är två, *discovering organization* och *enacting organization*, som är av relevans i detta sammanhang.²⁸

Discovering organization karakteriseras av en förmåga att snabbt och effektivt anpassa sig till nya förutsättningar i dess omgivning. Denna typ av organisation kan klassificeras som en konventionellt innovativ organisation.

Enacting organization, är till skillnad från *discovering organization*, aktiv i interaktionen med sin omgivning och tolkar i stor utsträckning sina egna förutsättningar. *Enacting organization* kan även sägas skapa flera av förutsättningarna på egen hand samtidigt som den aktivt möter omgivningen. Denna organisationstyp testar nya situationer och beteenden direkt utan att automatiskt förlita sig på tidigare försök och experiment och tar på så sätt kontroll över förändringarna.

Det är främst *enacting organization* som lyfts fram som föredömlig för en innovativ miljö. Det är, menar Brown och Duguid, först genom att börja titta på världen och omgivningen ur ett nytt perspektiv som organisationer även kan se sig själva i ett nytt ljus och på så sätt övervinna omgivningens strukturer.²⁹ *Enacting organizations* ser sig själva som form- och anpassningsbara då de betraktar både sig själva och sin omgivning som utforskade. Då det inom en *enacting*

²⁶ <http://innovationzen.com>

²⁷ <http://innovationzen.com>

²⁸ Brown & Duguid, 1991, sid. 50-53

²⁹ Brown & Duguid, 1991, sid. 50-53

organization inte anses finnas någon objektiv sanning eller enhälligt rättvisande bild av omgivningen och hur denna bäst bör bemötas, anses det inte heller givande att leta efter något sådant ultimatum arbetssätt. Istället är det jakten på nya perspektiv, nya frågeställningar och en kontinuerlig omvandling av organisationen som gör den innovativ.³⁰

Givet denna bakgrund och detta tankesätt belyses även det faktum att innovation inte alltid behöver vara något omvälvande och radikalt. Det som exempelvis kan vara innovation är det sätt på vilket en ny tillgång tas tillvara av en organisation. Om en organisation låser sig vid produkten som sådan låses även potentialen för dess användningsområden. För att undvika detta krävs given öppenhet inom hela organisationen. Det är inte bara inom produktutveckling som innovation sker, det är inom alla delar av organisationen som har kontakt med omvärlden och som kontinuerligt omprövar de rådande förutsättningarna under vilka organisationen verkar.

3.2 Den strategiska referensramen

Varje företag har någon form av strategiskt tänkande eller strategisk referensram för hur organisationen ska uppnå sina mål. En strategi, strategisk referensram eller en process för att hantera innovationer är det dock färre som har utvecklat trots vetenskapen om dess betydelse för företagets tillväxt. A. Mariello ställer sig frågande just till detta: *“The importance of innovation to a company’s future is unquestionable. Then why do so few companies have a process for it?”*³¹

I sin text hänvisar Mariello till en tidigare uppsats, *Crafting Organizational Innovation Processes*, skriven av Kevin C. Desouza et al. som betraktar fem steg för framgångsrik hantering av innovationer på ett strategiskt plan.

I det första steget beskrivs tillvägagångssättet för att hantera uppkomna idéer och hur dessa förs vidare som avgörande för en fulländad innovationsprocess. Grundtanken för att generera idéer i denna fas är att det ska baseras för det första kring konkurrenstrycket och för det andra av en frihet att utforska möjligheterna. Huvudsyftet i nästa steg är att analysera idéernas genomslagskraft mot varandra genom att upprätta en lista med för- och nackdelar. Därmed sällas idéer som saknar potential bort redan i ett tidigt stadium. Således undgås företagets övriga intressenter, som annars har för vana att vara konservativt inställda mot förändringar, från att integreras i innovationsprocessen.

I det tredje steget testas idéns tillämplighet och övertygelse mot den tilltänkta marknaden inom en specifik organisation eller miljö. Det som framförallt framhålls som viktigt i detta steg är att fastställa vem kunden är och vad kunden

³⁰ Brown & Duguid, 1991, sid. 50-53

³¹ Mariello 2007 sid. 8

har för användning av innovationen. Således kan företaget upptäcka att idén i sig är bra, men att den inte inom tidsramen stämmer överens med företagets övergripande strategi eller image eller att marknaden inte är mogen än.

Det fjärde steget beaktar kommersialiseringen och betonar även vikten av att få bekräftat att innovationen uppfyller kundens behov och löser ett befintligt problem. Sedermera måste företaget avväga huruvida värdet för att gå vidare i innovationsprocessen överstiger kostnaderna för kommersialiseringen. Precis som Grant³² gör Mariello skillnad på uppfinning och innovation:

*”...an invention is only considered an innovation [once] it has been commercialized.”*³³

Med kommersialiseringen i åtanke beskrivs det vidare i steg fyra att det är viktigt att rätt typ av människor genomför kommersialiseringen. Detta för att undvika att idén missgynnas av att den kommer i felaktiga händer.

Femte och sista steget berör implementeringsfasen och diffusionen, vilka betraktas som två sidor av samma sak. Diffusion innebär, i detta sammanhang, att innovationen blir accepterad inom hela företaget medan implementeringen innefattar själva processen av att få allt att fungera runtomkring själva produktionen, såsom support, underhåll, distribution, marknadsföring och så vidare. Vi önskar visa på vikten av att inneha en sådan strategisk innovationsplan vid planerandet av genomförandet av en ny innovation. Vi syftar till vikten att vid planeringsstadiet ha en färdig utvecklad strategisk referensram för att inventioner lyckosamt skall utvecklas till innovationer

3.3 Teknologiska möjligheter och mänskliga behov

När teknologin utvecklas öppnar den dörrar för möjligheten till nya användningsområden. Den teknologiska utvecklingen ger oändligt med möjligheter för att påverka och hjälpa människan och göra livet mer anpassningsbart och drägligt. Det sägs att det inte är en fråga om vad som är teknologiskt möjligt utan snarare en fråga om när och hur teknologin kommer att bli en accepterad och integrerad del av vardagen.³⁴

Trots det ovan nämnda är den allmänna uppfattningen, att inom organisationer sker inte ett parallellt samarbete mellan de funktioner som berörs av detta. Utvecklingsavdelningen och marknadsavdelningen arbetar på separata plan utan samverkan i processen under utvecklingsprocessen av en ny produkt eller en innovation. Problemet vid utveckling av nya produkter lider dessutom ofta av att marknadsavdelningen kommer in i utvecklingsfasen alltför sent, följdproblemet

³² Grant, 2008, sid. 290-291

³³ Mariello, 2007, sid. 9

³⁴ Un & Price 2007 sid. 1758

med detta är att målen för de olika avdelningarna då skiljer sig åt. Man lider då av ett glapp mellan teknologins utvecklingspotential och människans preferenser.³⁵

3.3.1 Hur kan glappet minskas?

Med den strida strömmen av kreativa innovatörer och möjliga lösningar i olika former finns det nästintill oändliga möjligheter i form av teknologiska lösningar. Trots detta är det ändå en förvånande liten del av alla innovationer som lyckas bli stora succéer.³⁶ Trots att teknologin verkar kunna tillgodose alla möjliga behov ser det i praktiken annorlunda ut. I artikeln *Leading the Revolution* av Gary Hamel beskriver han samma fenomen:

*“There is a gnawing sense that while humankind continues to improve its means, it does not always improve its purposes.”*³⁷

Antingen ger teknologins möjligheter svar på fel saker eller så tilltalas vi inte av de möjligheter som ges. Det finns uppenbarligen ett glapp mellan teknologins möjligheter och våra önskemål och värderingar, frågan är hur detta glapp kan minskas?

Utvecklingen från invention till fruktbar innovation kan delas in i olika steg eller faser. De inledande stegen som ligger under fasen som benämns *starting face, fuzzy front* behandlar de inledande stegen i processen och här ligger fokus på att utforska, expandera och utveckla möjligheterna och potentialen för vad teknologin kan erbjuda. Oftast är teknologins utveckling inriktad på ett långsiktigt ekonomiskt mål och utvecklandet av nya marknader. Vid utvecklandet av en invention styrs ofta processen av detta och den slutgiltiga innovationen har sina grunder i teknologin. Detta ger – medvetet eller omedvetet – ett teknologiskt bundet momentum under hela innovationsprocessen.³⁸

I de olika faserna av innovationsprocessen ligger det huvudsakliga problemet: teknologin som inventionen grundas i, finns med från steg ett i processen samtidigt som marknadsavdelningen kopplas in i ett betydligt senare skeende. Denna avdelning bör, enligt denna teori, finnas med i en tidigare fas för att inventionen framgångsrikt skall kunna utvecklas till en innovation som inte bara har teknologiska möjligheter i oändlighet utan även samtidigt svarar på de behov och krav som finns från slutanvändaren. Utrymme bör således finnas i detta tidiga skeende för att utföra marknadsorienteringar för att nå det behov och krav som finns hos användaren. På så sätt kopplas användaren in i utvecklingsprocessen. Vikten av detta belyser Magnusson i artikeln *Benefits of involving users in service innovation* med hänvisning till litteratur inom servicekvalitet, Magnusson påstår att en av de viktigaste aspekterna för att åstadkomma bättre kvalitet på service är

³⁵ Un & Price 2007 sid. 1758

³⁶ Un & Price 2007 sid. 1760

³⁷ Hamel 2000 sid. 4

³⁸ Un & Price 2007 sid. 1762

genom att ständigt lyssna på kundernas behov under förloppet av en innovationsprocess för utveckling av en servicetjänst. Magnusson säger i sin artikel att:

*”User value is meant to take the user’s perspective of the solution; what is the value of using the service, is it likely that the target group will use the service?”*³⁹

Dock framgår det av Magnusson et al att forskningen på detta område mestadels fokuserat på underliggande faser i innovationsprocessen, där man exempelvis undersökt användarens inblandning vad gäller att anpassa ett företags sedan tidigare utvecklat koncept.⁴⁰ Forskning på huruvida detta gjorts i ett tidigare skeende är således begränsad.

När teknologins utveckling oftast finns i den inledande fasen av innovationsprocessen återfinns marknadsarbetet i senare faser, *middle phase, ideation & creation* eller till och med så sent som i *end phase, market*. De olika stegen och faserna beskrivna enligt Um & Rice visas i modellen nedan:

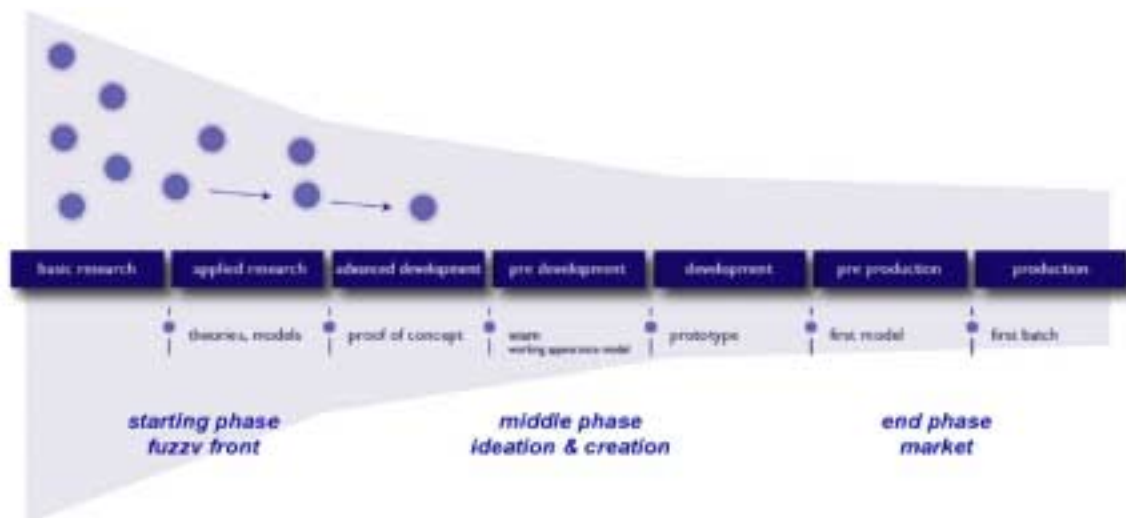


Fig. 1. Phases of innovation.

Det finns emellertid en skara som ställer sig kritiska till att engagera användare i innovationsprocessen. De menar på att det finns begränsningar och faror i ett samarbete mellan företag och användare. Bennett och Cooper menar på att ihållande försök att tillfredsställa kundernas behov kan likväl leda till ett dödläge baserat på grund av att ursprungliga innovativa idéer sällan eller aldrig uppkommer utifrån kunderna.⁴¹

Påvisandet av ändrade förhållande som en konsekvens av föränderliga marknader är grunden till det stora innovationsbehovet och därav är det av yttersta

³⁹ Magnusson 2003. sid. 233

⁴⁰ Magnusson et al 2003 sid. 112

⁴¹ Bennet and Cooper 1981 se Magnusson et al. 2003

vikt att få teknologiutveckling och marknadsforskning att närmare samarbeta. För att närma sig en lyckosam introduktion och samgående av ny teknologi ledd av människor bör utvecklingen av denna nya teknologi baseras på behov, önskningar, krav och begär av människor.⁴² Lyckas inte denna integration begränsas förutsättningarna för en lyckosam och lönsam innovationsprocess betydligt.

Vikten av att involvera användaren är således stor enligt många, även om det finns kritiker, och ligger till grund för denna teori. Huruvida man kan lyckas fånga dessa är således grundläggande. Nedan presenterar vi tre steg som bör vara uppfyllda för att en invention skall kunna utvecklas till en lönsam innovation genom upprepade så kallade marknadsorienteringar vilka vi tidigare har presenterat.

3.3.2 Tre steg för lyckad innovationsprocess

Marknadsforskning eller marknadsundersökning i vardaglig mening syftar till att undersöka och analysera data som berör trender i olika marknadssegment, konkurrenter och preferenser kring olika märken under en för undersökningen avsatt tid. Vid en marknadsundersökning av människor eller marknadsorientering, är det istället människan som står i fokus; värden och behov hos människan och inte teknologiska värden är av betydelse. Samlade slutsatser från dessa undersökningar utgör sedan, tillsammans med teknologiska möjligheter, grunden för utvecklandet och designen av innovativa lösningar. Hur kan människors behov, begär, önskningar och ambitioner styra tekniska innovationer?

Det finns i huvudsak tre krav som bör uppfyllas för att en invention skall kunna utvecklas till en lönsam innovation⁴³:

- Först bör de insikter som människor besitter redan vid ett tidigt skeende, i den fas som kallas *fuzzy front*, finnas med i innovationsprocessen. Redan här bör de kopplas in för att tillhandahålla inspiration och åstadkomma en förståelse för människor och den kontext i vilken dom verkar.
- För det andra, bör en kontinuerlig ihängande integration av dessa insikter vara ständigt förekommande under hela innovationsprocessen. En ihärdig strävan efter, att vid upprepade tillfällen inkorporera de insikter som undersökningar av detta slag kan ge under hela processen, för att skapa en dialog mellan utvecklare och undersökare.
- För det tredje och sista, överbyggnad av glappet mellan teknologins utveckling och mänskliga behov medför även ett närmare samarbete mellan människor från olika discipliner och detta samarbete kräver en större förståelse för hur de olika disciplinerna verkar.

⁴² Un & Price 2007 sid. 1762

⁴³ Un & Price 2007 sid. 1762

Modellen beskriver hur det i steg ett bör finnas inblandning av användaren i innovationsprocessen och hur denna inblandning bör vara konstruerad och hur de olika delarna är integrerade i varandra för att uppnå en maximal innovationsprocess med människors insikter i utvecklingen för att möjliggöra en utkristallisering av ogripbara aspekter.

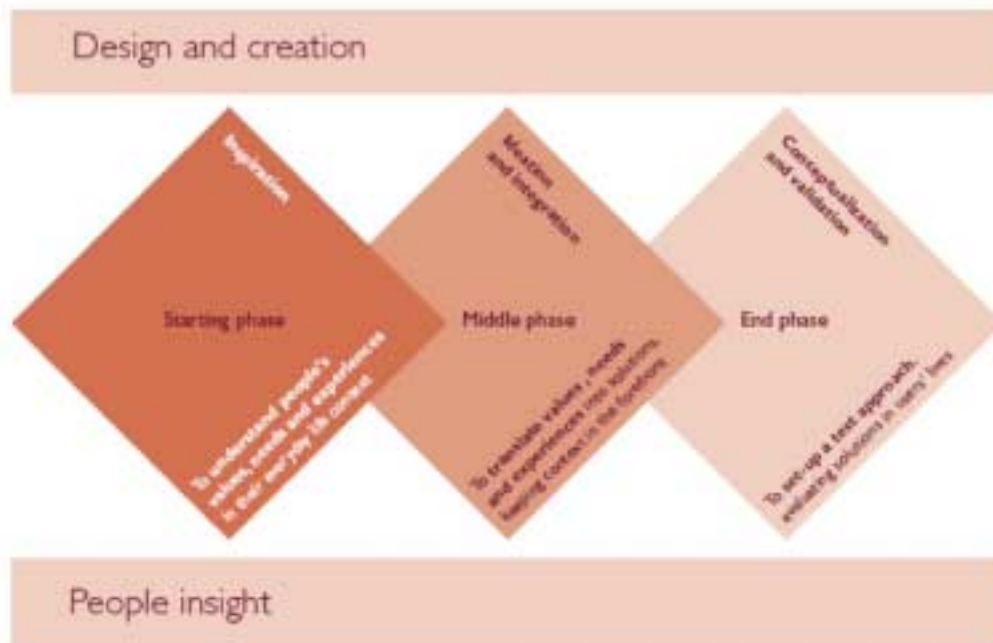


Fig. 2. Integrating Innovation and people research.

I den tidiga fasen av innovationsprocessen, *fuzzy front*, är det av vikt att förstå kontexten i människors vardagsliv, dynamiken i det livet som dom lever i och hur teknologin kan utvecklas i detta sammanhang. Hur ser rutiner och arbetsgång ut? Vilka problem stöter de på, hur löser de dessa problem eller misslyckas de kanske med att lösa dem? Har de ett tillräckligt bra verktyg för att lösa de problem som de möter på sin arbetsplats? Det är dessa ingredienser som man redan i det tidiga stadiet måste titta på för att kunna förebygga med sin innovation. I den inledande fasen, *starting phase*, av innovationsprocessen kan användandet av människor i processen leda till förståelse för människors behov, krav, erfarenheter och önskningar i deras nuvarande arbetsprocess vilket leder till förståelse för hur inventionen skall utvecklas för att anpassas efter de mänskliga behov som finns. Under processen, *middle phase*, måste dessa behov hållas vid liv genom utförligare och återkommande marknadsorienteringar för att försäkra sig om att det leder till den mänskliga delaktighet i innovationen man önskar sträva efter. Slutligen även i slutfasen, *end phase*, kan användandet av människor i innovationsprocessen vara av stor vikt för att försäkra utvecklaren om att de behov som innovationen grundats på har ett verkligt och befintligt användningsområde för den påtänkta användaren genom testandet av en prototyp av innovationen.

Utförligare tester och undersökningar hjälper således utvecklarna att svara på frågor som: vilka problem människor stöter på i sitt vardagliga liv, hur dessa kan lösas, och kanske ännu viktigare hur dessa kan förekommas genom att inkorporera dessa i ett tidigt stadium i processen för att förstå människors värden, behov och upplevelser i deras vardagliga liv men även under processen gång för att ständigt kunna återkoppla till kundens behov och förändrade behov. Punkt två visar på vikten av att ha utökat kontinuerligt samarbete med användaren under hela utvecklingsprocessen. Samarbete som involverar ett närmare samarbete än det som beskrivs i punkt ett. Man syftar då på ett användande av användaren i ett närmare samarbete som medför till exempel dialoger och direkta samtal med den framtida användaren för att underlätta i utvecklingsarbetet och för att nå sina användares behov. I enlighet med punkt tre bör detta kombineras med ett närmare samarbete inom organisationen: mellan marknadsavdelningen och utvecklare för ett närmare samarbete för att öka förståelsen för och involvera slutanvändaren i innovationsprocessen. Att lyckas sammanföra olika metoder för att bättre förstå och engagera slutanvändare i skapandet och utvecklandet av nya produkter.⁴⁴

Utvecklandet av människors insikter till delaktighet i innovationsprocessen sker således genom involvering och samarbete genom steg, steg som för marknadsavdelningen och utvecklarna närmare varandra så att ett effektivt samarbete uppstår. Dessa steg är nödvändiga för att utkristallisera ogripbara aspekter såsom beteende, attityder, behov och värderingar och omvandla dessa till greppbara aspekter som exempelvis funktioner och användande.⁴⁵

Detta kan låta som en helt naturlig och logisk process, men faktum är att det förmodligen vanligen är svårt att realisera en sådan arbetsprocess inom ett företag då de olika avdelningarna, marknadsföring, undersökning, utveckling eller design, fokuserar på olika aspekter och kanske även olika mål. Samarbete och förståelse av de inblandades olika jargong och översätta undersökningsdata så att människor inom de olika disciplinerna förstår det insamlade materialet och kan arbeta med det, är centralt för utvecklingsprocessen av en innovation.

3.4 Teoretisk referensram

Vi har med hjälp av ovanstående teorier analyserat innovationsprocessen på vårt fallföretag True. För att skapa ett överskådligt ramverk av de teorier vi valt följer här nedan en kort sammanfattning av teorierna och hur vi ämnat använda dem.

⁴⁴ Un & Price 2007 sid. 1765

⁴⁵ Un & Price 2007sid. 1765

Först och främst vill vi klargöra vad det är för sorts organisation vi valt att fokusera på. Genom att närmare granska vilken typ av organisation, *enacting* eller *discovering organization*, vi har att göra med skapar vi en god utgångspunkt för att bättre förstå vilka förutsättningar True som företag har att lyckas med sin innovativa verksamhet.

Därefter tittar vi på vikten av att ha en strategisk referensram som styr hur innovationsarbetet skall gå till i företaget. För att tydliggöra hur en innovationsprocess, enligt dessa fem steg, bör förlöpa har vi applicerat denna teori på Trues utveckling av sin grundidé, kompetensinventeringsverktyget True HRM.

De två ovanstående teorierna använder vi på ett övergripande sätt för att få en lättfattlig bild av hur innovation och innovationsprocessen ser ut på True. Därefter gör vi djupdykningar inom vissa områden som vi anser har extra stor betydelse i detta fall. Således tittar vi närmare på användarens roll i innovationsprocessen.

Detta gör vi dels för att det är något som True och deras kunder själva framhåller som centralt, dels för att betydelsen av användarens delaktighet i innovationsprocessen är omdiskuterad.

Ytterligare något som vi valt att lyfta fram är de teknologiska möjligheter och mänskliga behov som återfinns på marknaden. Detta anser vi vara viktigt med tanke på vilken typ av produkt vi granskar, men även för att det är generellt applicerbart för teknologisk utveckling i allmänhet.

Slutligen tittar vi närmare på vad som behövs för en lyckad innovationsprocess. Däri lyfts tre steg fram som centrala för en invention skall kunna utvecklas till en lönsam innovation.

4 Empiri

I detta kapitel har vi sammanställt den information vi samlat in via intervjuer (och dokument), det vill säga vår primär- och sekundärdata. I kapitlet kan framväxten och utvecklingen av kompetensinventeringsverktyget True HRM följas och även dess implementering och samarbete med SEB. Slutligen har vi även tittat på de planer som finns i framtiden för True HRM. Dessa olika huvudområden innefattas alla inom innovationsprocessen.

4.1 Företagspresentation

Nedan följer en kort presentation av de företag som varit föremål för vår fallstudie. Detta för att ge läsaren en bild av vilken typ av företag vi har arbetat med samt för att underlätta informationsmässigt i det empiriska uppslaget.

4.1.1 True

Olof Klangbys tjänst som datakonsult på Trygg Hansa var startskottet för ett framtida företag, nämligen True. Olof fick 1996 i uppdrag att hitta ett system för inventering av kompetens hos cheferna. Sökandet gav ingen utdelning vilket resulterade i att man beslöt sig för att bygga ett eget system.

Sedermera presenterades den första versionen av kompetensinventering och kompetensanalysverktyget 1996, det vill säga ett systemstöd. I introduktionsfasen var systemet först och främst utvecklat för ekonomiska frågor vilket längre fram resulterade i ett samarbete med SEB som i sin tur ledde till en vidareutvecklad version av det befintliga systemstödet, som numera benämns True Human Resource Management.

Huvudkontoret och utvecklingscentret är placerat i Stockholm där man i dagsläget har 4 anställda som har som främsta sysselsättning att vidareutveckla systemet samt bidra med teknisk support. True har även ingått partnerskap med andra företag som erbjuder allt ifrån affärsutveckling och support till utbildning.

Företagets största och viktigaste kund, som gick in och köpte licenser så tidigt som 2001, är i dagsläget SEB, med 10 000 licenser i sin ägo.

4.1.2 SEB

SEB koncernen tillhandahåller service åt i dagsläget 400 000 företagskunder och institutioner samt mer än 5 miljoner privatkunder, med fokus främst på banktjänster på den nordeuropeiska finansiella marknaden. Hälften av bolagets 20 000 medarbetare är stationerade utanför Sverige, närmare bestämt representerade i 20 länder, där det är värt att påpeka att ca hälften av SEBs vinst genereras. Trots den internationella bredden påstår SEB att man ”...är helt enkelt mer lokala än de internationella bankerna och mer internationella än de lokala.”

Målsättningen för SEB är att vara högst rankad av kunder inom de marknader som de är verksamma på i norra Europa, samt att vara ledande när det gäller lönsamhet. För att nå dessa mål beskriver man behovet av att ha motiverad personal, att uppnå ökad samordning mellan koncernens olika delar samt ett enat SEB som kan ge kunderna tillgång till företagets kompletta kompetens- och tjänsteutbud.⁴⁶

4.1.3 Pr-Akademien

Ingrid Thuresson är ordförande i föreningen Tankens Trädgård där man i dagsläget är i uppstartandet av ett projekt som kallas för Pr-Akademien. Grundtanken med Pr-Akademien är att man ska ta tillvara på både stora som små företagens kompetens. Detta önskar man göra genom att knyta samman utbildning och näringsliv via användandet av True HRM. Företag kan därigenom förklara behovet av kompetens sett ur näringslivets synpunkt och genom detta styra utbildningars innehåll för att skapa matchning.

Pr-Akademins ledord⁴⁷:

- utgångspunkt är kunskap om det regionala näringslivets behov av kompetensutveckling
- styrka är kunskap om och erfarenhet av vilka som är de främsta att samverka med
- huvuduppgift är att matcha ihop efterfrågan med utbudet

4.2 Framväxt och utveckling

Olof Klangby, som idag är VD för True, arbetade tidigare som konsult på Trygg Hansa och fick där i uppgift att hitta ett verktyg som kunde användas för

⁴⁶ www.seb.se

⁴⁷ www.tankenstradgard.se

inventering av kompetensen hos cheferna. Olof hittade inget lämpligt verktyg på marknaden vilket ledde till att han, i samarbete med Trygg Hansa, utvecklade ett eget verktyg. Inledningsvis utvecklades systemet främst för ekonomiska frågor.

Då Olof fick uppdraget av Trygg Hansa fann han främst en del litteratur om den typen av verktyg, men så vitt han själv vet fanns det tidigare inget fysiskt system. Den marknadsundersökning som gjordes då han själv sökte efter ett system visade även den en avsaknad av ett sådant fysiskt system på marknaden. Systemet som byggdes blev så pass bra att Olof sökte och fick rättigheter till det. Systemet vidareutvecklades och gjordes senare om till ett webbaserat system.

4.3 Implementering och samarbete

Marlene Bäckman är ytterligare en person som var delaktig i utvecklandet av verktyget True under Trygg Hansa-tiden. När SEB sedan köpte upp Trygg Hansa 1997, följde Marlene med till koncernen. Tillsammans med True var det sedan hon som, då i egenskap av projektledare på HR-avdelning, i högsta grad var närvarande och delaktig i implementeringen av verktyget True på SEB.

Enligt Marlene var den dåvarande personalhanteringen på SEB otillräcklig. Hon beskriver att koncernen inte hade fullständig kontroll över personalens CV och då många jobbat inom koncernen under flera år var dessa personalakter inte alltid så väl underhållna som kunde önskas.

Marlene tycker att samarbetet med True fungerade väldigt väl. Hon beskriver hur samarbetet kändes väldigt smidigt och då systemet utvecklades gemensamt blev det ett väldigt nära samarbete. Systemet blev väldigt anpassat efter SEBs specifika behov. Inte heller effekterna av implementeringen tillskrevs några problem. Kontrollen över personalens kompetenser blev märkbart bättre.

I dagsläget arbetar Marlene inte längre på HR-avdelningen på SEB, men efter ett kortare samtal med Catharina Hägg, huvudansvarig, visar det sig att SEB inte längre aktivt använder verktyget True för kompetensinventering. Istället skall verktyget People Soft implementeras i organisationen. Anledningen till detta byte tror Marlene kan bero på att True är en väldigt liten leverantör och att det finns fler människor inom SEB som känner till People Soft vilket förbättrar användarvänligheten för de anställda.

Lena Persson, entreprenör och rådgivare, har samarbetat med True rörande deras marknadsföring och sammankoppling med andra företag. Lena berättar att hon för tillfället håller på att koppla samman True med företaget Axanon för att Trues användarvänlighet skall förbättras. Lena lyfter fram användarvänligheten som något centralt hon tror att True måste satsa mer på i framtiden.

Efter att Lena informerats om SEBs stundande byte av kompetensinventeringsverktyg frågar hon sig själv om Olof varit tillräckligt närvarande på SEB för att möta ett eventuellt supportbehov. Hon förtydligar sina

funderingar genom att uttrycka en stark övertygelse om att Olof garanterat har dom bitarna som efterlyses men att han kanske är för liten som leverantör och således inte kan möta det supportkrav som vanligtvis finns hos stora företag.

Olof själv beskriver sin närvaro hos kunder som väldigt varierande. Trues närvaro på företag har gått ifrån 100 % till mindre än 5 % som det ser ut i dagsläget. Gällande supportmöjligheter berättar Olof att det inte finns någon konkret sådan support som ingår i produkten idag, istället avropas den vid behov. Rörande problem som kan uppstå för True som liten leverantör säger Olof att det absolut är en överhängande risk då det i dessa dagar finns begränsat antal självständiga HR-chefer. Han fortsätter resonera att det förmodligen innebär en mindre personlig risk att välja ett dyrt system från en känd leverantör med liknande eller större omsättning än kunden själv. Dock tycker Olof att denna något passiva inställning verkar variera från tid till tid. Olof tror själv att extremerna kommer att dominera under överskådlig tid. Däribland nämner han Google och Microsoft och utöver dessa extremer tror han att en mängd nya små leverantörer kommer verka på en global marknad.

4.4 Framtid

Beträffande framtidsutsikterna tror Olof generellt sett på en allt mer betydande vikt av att hantera kompetenser inom företagen. Detta skulle i sin tur innebära en växande marknad för verktyg likt Trues. Olof tror på en förflyttning av fokus gällande företagets resurser. Olof uttrycker sig på följande sätt: *”Jag är övertygad att fokus kommer att skifta från finansiella till mänskliga resurser.”*

Olof berättar även att True hoppas hitta en snabbväxande partner som är duktig på att hantera marknadsföring och som kan vidareutveckla Trues koncept. Han medger att den marknadsföring som finns i dagsläget är undermålig och att True måste bli bättre på att marknadsföra sig själva och sin produkt.

Marlene instämmer i Olofs funderingar om framtidsutsikterna för kompetensverktyg likt Trues. Hon tycker att det skall läggas större vikt vid kompetens inom alla företag och hon tror att det finns en mycket större förståelse för detta behov nu än för tio år sedan, då True först utvecklades.

Rent konkret innehåller framtiden för True planer på ett samarbete med Pr-Akademien, som är planerat att sjösättas i juni 2008. Ingrid Turesson är ordförande i föreningen Tankens Trädgård och har under hela sitt yrkesverksamma liv på något sätt arbetat med skolväsendet och nu arbetar hon med att lansera Pr-Akademien. Ingrid berättar att hon genom Pr-Akademien vill försöka sy ihop skola, högskola och näringsliv till ett sorts service-college.

Ingrid berättar att hon och hennes medarbetare, både inom skola och näringsliv, snabbt insåg att kompetens och hantering av kompetens var något som skulle bli centralt under arbetets gång. Ingrid var även på det klara med att det

behövdes någon form av webbaserat verktyg för att få grepp om företagens behov av kompetensutveckling. Via Lena Persson kopplades sedan Ingrid samman med Olof på True. Ingrid beskriver att hon då mötte en person som hade förmåga att tolka det som hon och hennes kollegor försökte uttrycka. Hon understryker även att de inte var ute efter några färdiga lösningar, utan istället ville ha något som anpassades allteftersom arbetet med Pr-Akademins fortlöpte. Olof kunde, enligt Ingrid, tolka behovet och omsätta det i tekniska termer.

För att förbättra kommunikationen mellan olika relevanta aktörer säger Ingrid att det behövs samverkan i långt större utsträckning än idag. Enligt Ingrid är samverkan det nyckelord som fattas för att på ett effektivt sätt integrera de mängder av olika nätverk som finns i nuläget. Ingrid förtydligar att det således inte egentligen handlar om att skapa något nytt utan om att samverka det som redan finns. Det är här Pr-Akademins kommer in i bilden och det är här True har möjlighet att verka till fullo.

5 Analys

I följande kapitel har vi för avsikt att analysera resultaten från våra intervjuer som utgjort grunden för vårt empiriska material och ställa dem mot de teorier vi valt att arbeta med.

Analysen är uppdelad efter de olika teorier och teoretiska delar vi tidigare presenterat för att på så sätt ge läsaren ett överskådligt och tydligt upplägg. Avsnittet behandlar således i kronologisk följd organisationen och omgivningens påverkan på den samma, användarens roll i innovationsprocessen, de fem steg som i innovationsprocessen som bör vara uppfyllda och slutligen vikten av att täcka upp mänskliga behov och tre steg för hur detta skall åstadkommas för en lyckad innovationsprocess.

5.1 Organisationens del i innovationsprocessen

I mitten på 90-talet insåg Trygg Hansa att det fanns ett behov av att inventera chefers kompetens. Detta var början till det som sedan resulterade i kompetensinventeringsverktyget True HRM.

I en tolkning av vad Brown och Duguid beskriver som en *discovering organization*, kan Trygg Hansas tidiga agerande ses som en aktiv reaktion på det som förebilden för det intellektuella kapitalets genombrott, Leif Edvinsson, gjorde 1995 då han för första gången räknade in det intellektuella kapitalet i Skandias årsredovisning. Något som skapade häftig uppståndelse i media; samhällsdebatten kring det intellektuella kapitalet var verkligen på tapeten. Det fanns helt enkelt, som Brown och Duguid skulle ha förklarat det, ”nya förutsättningar” för att värdera företagets tillgångar och därmed försökte Trygg Hansa ta del av den nyfunna kunskapen så tidigt som möjligt för att betona värdet av kompetenser i företaget. Trygg Hansa kan därför med viss eftertanke enligt Brown och Duguids teoretiska anslag, klassas som en ”konventionellt innovativ organisation” då de lyckats att anpassa sig snabbt och effektivt efter förändringarna i omgivningen.

Olof som konsult var smart nog att inse att det uppenbarade sig stora möjligheter för att arbeta med det intellektuella kapitalet inom företagen. Han måste ha sett en potential i de dåtida förutsättningarna som stadgades och haft en stark vilja att ta del av detta. Det egenutvecklade systemet under Trygg Hansa tiden blev alltför bra och med den nyvunna kunskapen i bagaget sökte han och fick rättigheterna till systemet. Detta ledde senare under året till att Olof grundade True och vidareutvecklade nyss nämnda system till att bli fullständigt webbaserat. Enligt Olof fanns det vid den här tiden inget webbaserat kompetenshanteringssystem att

tillgå varpå True HRM kan klassas som en produktinnovation inom applikationer, i enlighet med Heickerös kategorisering av innovationer. Trues innovationshöjd kan, enligt Brown och Duguid, förklaras genom tillvaratagandet av tillgångar på ett nytt sätt, i det här fallet tillvaratagandet av kompetenser, som inte tidigare skett i Sverige.

Enligt den definition som Brown och Duguid redovisar ovan går det att säga att True är en *enacting organization*. Det som talar för detta påstående är att True aktivt interagerar med den utbredda uppmärksamhet som samhället givit det intellektuella kapitalet.

Detta yttrar sig främst i att True ständigt strävar efter att utveckla systemet och är uppenbart flexibla inför nya utmaningar vad gäller att bygga vidare på systemet och övervinna problem relaterade till det. Detta är något som Lena, Marlene och Ingrid är slående överens om, samtidigt som alla tillstyrker Trues samarbetsförmåga för att anpassa systemet efter deras önskemål.

Därutöver kan True sägas ha skapat sina egna förutsättningar för att lyckas på marknaden genom att vara först i Sverige med ett webbaserat verktyg för kompetensinventering. Till skillnad från tidigare kompetensinventeringsverktyg som varit dokumentbaserade och svårprocessade, enligt Marlene som undersökt saken, vågade True ta steget att testa nya situationer för hantering av det intellektuella kapitalet. Detta är ett starkare bevis för att True ska tolkas som en *enacting organization*.

Det som emellertid talar emot att True skulle kunna klassas som en *enacting organization* är att, även om de var först och innovativa på den lokala svenska marknaden var de inte först globalt sett med att introducera ett webbaserat kompetensinventeringssystem. Därmed skapade de bara förutsättningar på en väldigt liten del av världsmarknaden. Likväl är det anmärkningsvärt att True tog detta innovativa steg på den lokala svenska marknaden, men ser vi på detta i ett större perspektiv så var Olof inte först i världen med ett webbaserat kompetensinventeringssystem.

Utifrån Brown och Duguids teori tolkar vi Trues agerande som att de vill ta kontroll över förändringarna snarare än att flyta med. Det är dock mindre troligt att detta kommer vara fallet för True, då Olof själv säger att marknaden kommer att styras av extremer och mindre företag med global räckvidd.

Vi utesluter inte att True till en början var mer av en *discovering organization*, eftersom att systemets grunder utvecklades under en period då synen på intellektuellt kapital förändrades och därmed tolkar vi detta som att True i början anpassades till denna förnyelse för att i ett senare skede gå över till att leda utvecklingen och för en tid bli en mer *enacting organization*.

Huruvida omgivningen eller konkurrenterna reagerade på Trues nyskapade förutsättningar är inget som vi har gett oss i kast med och är därmed svårt att sia

om. Trues förmåga att se på sin omgivning och sig själva ur ett nytt perspektiv får dem att ”övervinna omgivningens strukturer”⁴⁸.

Olof tror att det finns en otroligt stor framtida marknad som ännu är outforskad gällande kompetens som företagets huvudsakliga resurs. Vi menar att en förutsättning för Trues framtidsutsikter är att True, i egenskap av en *enacting organization*, måste forma och anpassa organisationen till omgivningen. Brown och Duguid lyfter nämligen fram *enacting organization* som en föredömlig miljö för innovativ verksamhet. Om True som organisation uppfyller de krav på en innovativ miljö med innovationsprocessen i fokus diskuteras senare i detta kapitlet.

Brown och Duguid konstaterar att det inte finns något bästa sätt att bemöta omgivningen. Detta innebär att det krävs att True bemöter omgivningen på nya sätt som tillfredsställer företaget och användarna genom att verka i en organisation som kontinuerligt är öppen för nya infallsvinklar och problemlösningar, det vill säga interna och externa faktorer spelar båda in. Detta kriterium uppfyller True endast delvis.

True har ingått partnerskap med andra företag som erbjuder allt ifrån rådgivning inom affärsutveckling till support. Här krävs det dock enligt oss, att True har nära kontakt med användarna även efter implementeringen av verktyget, något som Olof och även Lena, anser vara bristfälligt i dagsläget då resurserna inte räcker till. För att vidareutveckla True, tror Olof att det behövs en partner för stöd av marknadsföring och utveckling av konceptet samtidigt som samarbetet med PrAkademien fortskrider.

För att fortsätta klassas som en *enacting organization*, och för företagets framtida överlevnad, måste True våga släppa in en partner som besitter större kunskap och kompetens inom marknadsföringsområdet. True behöver således öppna upp företaget för andra aktörer och acceptera att det inte alltid går att klara allt på egen hand. Detta är nödvändigt för att True ska kunna motstå den globala konkurrensen. Att tillåta en utomstående aktör att ta del av ett livsverk kan sannolikt vara en entreprenörs värsta mardröm, men detta steg är nödvändigt för vidareutvecklandet av True och för att True ska kunna stå emot en allt starkare konkurrens.

I enlighet med ovanstående argument framstår det tydligt att True behöver skapa fler rubriker. Dels behövs detta för att påverka omgivningen och dels behövs det för att skapa nya förutsättningar. Ett villkor för att True ska nå framtida succéer, är att de måste bli bättre på att synas i media och på företag för att framhäva sina explicita fördelar gentemot sina konkurrenter.

⁴⁸ Brown & Duguid, 1991, sid. 50-53

5.2 Användarens delaktighet i innovationsprocessen

Företag idag strävar efter att få kunskap om vilken betydelse och vilka eventuella fördelar som kan uppnås då användare involveras i innovationsprocessen, som ett alternativ till om företagets experter ensamma genererar alla idéer och enbart själva agerar idésprutor.

Huruvida användarens delaktighet i innovationsprocessen är fördelaktig tvistas det om - det saknas med andra ord en övertygelse för en positiv korrelation mellan marknadsorientering⁴⁹ och innovationsprocesser.

I praktiken innebär detta att det egentligen inte går att säkerställa huruvida användarens, eller konsumentens, medverkan i innovationsprocessen är fördelaktig eller ej. Användarens delaktighet i innovationsprocessen är således ifrågasatt.

Leonard och Rayport är några som ställer sig kritiska till användarens roll i innovationsprocessen. Leonard och Rayport menar att användare saknar den tekniska kunskap och kompetens som krävs för att kunna producera innovationer samt att de är oförmögna att själva framföra sina behov.⁵⁰

Trots detta faktum har True arbetat i nära samklang med sina användare för att på så sätt försöka anpassa sin produkt efter deras varierande behov.

Samarbete och kommunikation framhålls exempelvis av Marlene Bäckman som några av nyckelkomponenterna vid implementeringen av True HRM på SEB. Som hon själv beskriver det satt hon på sitt kontor med de anställda från True och försökte anpassa systemet efter SEBs krav. Marlene beskriver det som ett nära samarbete direkt från starten.

SEB involverades således redan tidigt och fick på så sätt vara med och påverka det slutliga verktyg som de själva skulle använda sig av. Emellertid är det värt att belysa det faktum att Marlene själv varit med vid utvecklandet av verktyget True under tiden på Trygg Hansa. Eftersom Marlene redan tidigare har kunskap om varför och hur verktyget från början utvecklats är det möjligt att hennes upplevelser av delaktighet i innovationsprocessen förstärks. Det går inte att bortse från att upplevelsen kanske hade varit annorlunda för en användare utan någon tidigare erfarenhet av och förförståelse för hur verktyget kan utnyttjas. Marlene kan således inte sägas vara helt opartisk i sin bedömning av SEBs delaktighet i innovationsprocessen.

Diskussionen kring användarens möjlighet att tillföra mervärde till innovationsprocessen förs vidare av Magnusson som genomförde en studie baserat på ett test av två av varandra oberoende grupper. I den ena gruppen fanns

⁴⁹ Marknadsorientering: Innebär kortfattat att företag anpassar produkterna/tjänsterna efter kundens behov

⁵⁰ Leonard and Rayport, 1997, se Magnusson et al., 2003

professionella yrkesmänniskor och i den andra gruppen, kallad användargrupp, fanns oberoende icke-teknologiskt inriktade studenter.

Kortfattat gick testet ut på att de så kallade experterna skulle komma på nya tjänster för mobiltelefoner som de trodde skapade mervärde för användarna, medan användarna å andra sidan skulle skapa idéer till olika mobiltelefon-tjänster som skulle generera ett mervärde för dem själva.

Resultatet av denna studie var att båda testgrupperna försökte tillfredställa samma målgrupp. Frågan Magnusson ställde sig var huruvida användare kan bidra med något i utvecklingen av mobiltelefon-tjänster. Resultatet visade att användarnas idéer var mer originella och mervärdeskapande i jämförelse mot experternas, men användarnas uppfinningar var inte möjliga att tillverka rent tekniskt sett.⁵¹

I kontrast till detta hävdar Lena Persson att True, med Olof i spetsen, har visat en enorm kapacitet att omsätta de önskemål som potentiella kunder eftersträvar rent tekniskt sett. Lena beskriver hur hon och Olof tillsammans träffade en potentiell kund och hur Olof i princip kunde hitta lösningar på allt som kunden efterfrågade. Även om de saker som efterfrågades inte redan fanns i fysisk bemärkelse så kunde Olof se tekniska lösningar på de idéer som kunden hade.

Givetvis finns det, trots detta, alltid tekniska begränsningar för hur långt en idé kan utvecklas. Det centrala är snarare samförstånd och kommunikation mellan experten, i detta fall True, och användaren, för att utveckla en produkt som är hållbar på marknaden. Detta understryker Hoffman i följande citat; "*Co-operation with consumers allows a company to shape sustainable innovations according to market demands (Väyrynen et al., 2002b), and thus to increase its chances on the market.*"⁵²

Vidare har det även diskuterats att komplexiteten i produktens egenskaper kan vara utmärkande för huruvida en kund ska vara delaktig i produktutvecklingen eller inte.⁵³ Detta skulle i sådana fall innebära att verktyg som True HRM, som är tekniskt komplexa, skulle missgynnas av samverkan med konsumenter. Detta dementeras dock av Douthwait et al. som snarare vill påvisa att det just är dessa typer av tjänster som gynnas av en tydlig interaktion mellan användare och producent.

Ingrid Thuresson beskriver hur hon och hennes kollegor tidigt förstod att de skulle behöva använda sig av någon form av webbaserat verktyg. Det var då detta behov uppstod som Lena kopplade samman Ingrid med True. Ingrid beskriver hur hon inte ville ha några färdiga lösningar utan ville ha möjlighet att vara med på vägen och påverka hur verktyget skulle kunna användas. Efter ett möte med Olof

⁵¹ Magnusson, 2003, sid. 230

⁵² Hoffman, 2007, sid. 323

⁵³ Ibid.

upplevde Ingrid att hon hittat någon som kunde tolka det hon och hennes kollegor sa och sedan omsätta det i tekniska termer.

Ingrids upplevelser av interaktionen med True understryker det som Douthwaite et al argumenterar för, nämligen att tjänster som är programvarubaserade utvecklas på bästa sätt då producenter och användare för en öppen dialog med varandra för att på så sätt ta del av varandras behov och erfarenheter.⁵⁴

Vidare är det även värt att belysa att Ingrid inte har någon tidigare erfarenhet av verktyget True. Att hon trots detta upplever att det initiala samarbetet med Olof och True varit givande och bäddar för fortsatt god kommunikation och interaktion förstärker det faktum att användarens delaktighet medför goda förutsättningar för en lyckad innovationsprocess.

5.3 Användandet av metodik i innovationsprocessen

I följande avsnitt diskuteras de fem steg i innovationsprocessen som Mariello presenterat och som behandlats i teoriavsnittet. Kompetensinventeringsverktyget True var en innovation, sprungen ur *behovet* att utvärdera kompetensen hos företagets chefer. Ett systemstöd var nödvändigt, troligtvis för att kunna hantera den stora mängd data som skulle användas i utvärderingen, och den första versionen av True HRM skapades.

Då behovet fanns och en marknadsundersökning genomförts för att sondera terrängen innan skapandeprocessen sattes igång, har de två första stegen för lyckad implementering av en innovation tagits hänsyn till.

Tredje steget belyser samma problematik som vi tidigare berört i ovanstående del av analysen, nämligen vikten att kommunicera med kunden under innovationsprocessen och att involvera kunden i utvecklandet av produkten. Då mycket av systemutvecklingen av verktyget True HRM skedde gemensamt mellan True och sina huvudsakliga kunder Trygg Hansa och SEB, kan vi anta att de potentiella negativa effekterna som annars kan uppstå, som exempelvis undermålig anpassning till kundens behov, minimerades. Detta understryks dessutom av intervjun med Marlene, projektledare på SEB under implementeringen av True HRM, där hon bekräftar att samarbetet kändes smidigt och fullt anpassat till SEBs behov. Diskussionen kring kundinvolvering i innovationsprocess och utvecklandet av en ny produkt diskuteras ytterligare i kommande avsnitt *Teknologiska möjligheter och mänskliga behov*.

Även steg fyra i processen har till viss del uppfyllts vid utvecklandet av True HRM. SEB var, enligt Marlene, nöjda med effekterna av systemstödet och det hjälpte företaget att få bättre kontroll på personalens kompetenser. Dock saknas

⁵⁴ Hoffman, sid. 324

vitala delar av det fjärde steget; kommersialiseringsprocessen har varit mindre bra, exempelvis då marknadsföringen av True HRM inte varit tillräcklig. Detta stöds av Olof Klangby själv, och är något som är önskvärt att åtgärdas av True.

Det femte steget är måhända det minst uppfyllda i innovationsprocessen: True HRMs introduktion på företaget SEB. Implementeringsfasen och diffusionen sker i slutskedet av innovationsprocessen och inventionen är således på väg att bli "accepterad" som en innovation av sina användare. Marlene berättar att True HRM mottogs väl av de anställda och att verktyget fungerade bra, men Marlene och Lena Persson ställer sig frågande till två olika vitala delar; användarvänligheten respektive supportmöjligheterna. Bristen på användarvänlighet i verktyget True HRM är något som Marlene tar upp som ett problem. Mariello lyfter fram begreppet *diffusion* i sin artikel om innovationsprocessens fem steg. *Diffusion* handlar om vikten av att en innovation blir accepterad av hela företaget. Det goda mottagandet och den goda funktionaliteten till trots, är det vår uppfattning att bristen på användarvänlighet mycket väl kan ligga till grund för missanpassning och sökandet efter ett annat, mer personalanpassat program. Rädslan hos de anställda att kritisera ett nyimplementerat system av True HRM:s karaktär kan också ha påverkat deras svar på frågan om de fann några problem med verktyget, därav Marlenes övertygelse att True HRM togs emot väl av de anställda. Bristen på supportmöjligheter tillskriver vi det faktum att True är ett väldigt litet företag och inte har ekonomiska förutsättningar att bedriva en supportverksamhet som krävs för ett så pass omfattande personalprogram, något som också stöds av Lena Persson. Detta kallar Mariello i sin artikel för *implementeringen* av innovationen.⁵⁵

Både vikten av användarvänlighet och supportmöjligheterna diskuteras utförligare i följande analysavsnitt.

5.4 Teoretiska möjligheter och mänskliga behov

Trues inträde på marknaden bygger på uppkomsten av ett behov. Behovet av att kunna mäta kompetensen hos cheferna på Trygg Hansa var grunden till skapandet av verktyget och därigenom företaget True. Detta var ett bevis på ett svar på en efterfrågad teknologi. Vilket i sig är den grundläggande aspekten för att en affärsidé är gångbar.

De teknologiska möjligheterna i verktyget är oändliga inom sitt område. Möjligheterna att utveckla och bygga ut verktyget har i stort sett inga begränsningar och kan till stora delar anpassas efter användaren. Samarbetet med PrAkademin har bland annat påvisat detta. True säger själva att utmärkande för

⁵⁵ Mariello, 2007, sid. 9

webbapplikationerna är de enkla dialogerna med stora anpassningsmöjligheter som beror på användarens behov.⁵⁶

5.4.1 Innovationsprocessens olika faser

Vikten av att ha en utvecklingsavdelning och en marknadsavdelning som samverkar i innovationsprocessen anser vi inte att det går att bortse ifrån. I Trues fall ser vi att det nära samarbete som förts mellan True och framförallt den ursprungliga kunden, Trygg Hansa, har lett till att Olof utvecklat verktyget för att kunna anpassas efter användarens behov.

Även om företaget saknat en separat marknadsavdelning har samarbetet lett till att slutanvändaren varit delaktig i utvecklingsprocessen och varit delaktig redan i ett tidigt skeende under den fas som benämns *fuzzy front*. Följaktligen har detta lett till att teknologi och mänskliga preferenser har samverkat för att få ett kundstyrt verktyg baserat kring behov och preferenser med stor utvecklingspotential för teknologin. True har kunnat se till att teknologins möjligheter *och* människans behov samspelat under innovationsprocessens inledande fas. Samarbetet med SEB ledde till en vidareutveckling av systemstödet och den nya kundens behov styrde utvecklingen för att möta de krav som SEB vid tidpunkten ställde på ett kompetensinventeringsverktyg.

Det viktiga här är att True lyckats utveckla ett systematiskt arbetssätt för att effektivt kunna interagera med sina slutanvändare för att kunna tillvarata deras kompetens i innovationsprocessen, något som belyses som ett kritiskt moment i *radical innovation* processen för ett företag. Denna kompetens, att systematiskt involvera slutanvändaren i innovationsprocessen, kräver ett starkt organisatoriskt arbete.⁵⁷ Kravet på att inventionen framgångsrikt skall kunna utvecklas till en innovation som inte enbart har teknologiska möjligheter i oändlighet utan även samtidigt svarar på de behov och krav som finns från slutanvändaren är just att marknadsorienteringar utförs i denna första fas, *fuzzy front*, och att de behov och krav som finns hos användaren nås.

När teknologins utveckling oftast finns i den inledande fasen av innovationsprocessen återfinns marknadsarbetet i senare faser i processen, *middle phase, ideation & creation* eller till och med så sent som i *end phase, market*. Detta är alltså grunden till det glapp som vi med denna teori önskar påvisa finns och ofta är orsaken till inventioners misslyckande i att bli lönsamma innovationer. Detta glapp har True lyckat överbygga genom att tidigt i innovationsprocessen, under den fas som benämns *fuzzy front*, involvera slutanvändaren och därigenom koppla in detta marknadsarbete som vi anser är av yttersta betydelse för att framgångsrikt omvandla en invention till en kommersialiserbar innovation.

⁵⁶ Trues presentationsmaterial 2006

⁵⁷ Lettl, 2007, sid. 55

5.4.2 Från invention till innovation

Arbetet med att implementera verktyget på SEB medförde inga direkta problem för Olof; Marlene anser att samarbetet fungerade väldigt väl. Anledningen tillskrivs det nära samarbetet och att systemet blev väldigt anpassat efter SEBs specifika behov.

En anledning till detta är att det går att urskilja ett gediget arbete och en nära samverkan såväl i utvecklingsprocessen som i implementeringsfasen med utgångspunkt i de tre stegen för en lyckad innovationsprocess.

I enlighet med steg ett beaktades de mänskliga insikterna redan i den inledande fasen genom detta nära samarbete och Trues höga förståelse för vad kunden ville ha samt vilka behov som kunden önskade få besvarade. Kunskap kring kritiska användarkarakteristiska i idégenereringsfasen, *fuzzy front*, möjliggör förbättring i utvärderingsprocessen av lämpliga starkt kreativa användare.⁵⁸ Denna utvärderingsprocess hade redan skett inom Trygg Hansa för att tillsätta den grupp av människor som hade fått i uppdrag att utveckla ett kompetensinventeringsverktyg. Genom att involvera dessa användare kan företag öka sin kreativa kapacitet för *radical innovations*.⁵⁹

Men inte bara i det tidiga skeendet var denna kontakt, denna möjlighet och denna vilja att integrera dessa insikter förekommande. Under hela innovationsprocessen fanns det en ständig förekommande integration, något som gjordes möjligt genom det nära samarbetet med slutanvändaren. Om projektet hade förts separat och ej varit inkorporerat i Trygg Hansa hade inte dessa förutsättningar för nära samarbete funnits. Projektet hade då varit beroende av otaliga marknadsorienteringar under hela innovationsprocessen. Ett faktum som hade kunnat föranleda problem för True. Men hela projektets uppkomst och utvecklingsfas byggde på de behov som fanns från användaren och krävde en ihängande kontinuerlig integration av de nödvändiga insikter som krävs för lyckad anpassning till de mänskliga behoven. Denna integration har skett genom öppen dialog mellan utvecklarna och användarna.

Att få en väl fungerande dialog och förståelse mellan olika discipliner kräver ett nära samarbete även här. Det nära interna samarbetet ger en stor förståelse för de olika disciplinernas arbetsgång, processer och mål. Vi ser en stor förståelse för hur de olika delarna kräver involvering och delaktighet i processen. Utfallet blir en lyckad innovationsprocess, något som understryks av Sawyer "*It is efficiency of the functional interfaces between engineering, product development, sales and marketing, etc. that determine a company's innovations performance...*"⁶⁰ Att vara en liten organisation ger nära kontakter och ett ökat samarbete, men att vara allt för få där viss kompetens saknas och istället utövas av den personal som finns

⁵⁸ Lettl 2007 sid. 61

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Sawyer 2007 sid. 55

tillgänglig ger en allt för snäv arbetskompetens och förståelsen för vikten av de olika delarna kan då lätt förbises.

5.4.3 Innovationsprocessens fjärde steg

Vi ser inte att innovationsprocessen slutar efter ett implementering, där implementering står för införande, genomförande, och syftar på verktygets genomförande i sitt produktsammanhang på användarföretaget. Vi anser att det efter denna implementering krävs ytterligare ett steg, ett fjärde, i innovationsprocessen för att kunna tillhandhålla en fullt fungerande produkt som motsvarar kundens behov, förväntningar, önskemål, värderingar, attityder och beteende. Vi saknar således en del i den teori som finns kring innovationsprocesser. Vi saknar även en dimension som behandlar möjligheterna till att lyckas i sin innovationsprocess som beror på styrkan eller storleken på företaget. Mindre företag har ofta inte de resurser som krävs för att möta dessa krav och tvingas då koncentrera sina resurser på andra områden, denna fallstudie visar att det sker på det teknologiska planet. Händelser som vi ser som kritiska för en lyckad kommersialisering av innovationen och bidrar till uppkomsten av glappet mellan teknologiska möjligheter och mänskliga behov.

Vikten av att involvera användaren i innovationsprocessen ger företaget en möjlighet att anpassa sin produkt efter de krav som finns och de behov som man då kan nå. Men även efter det att verktyget implementeras bör man fortsätta att använda sig av användare för att ytterligare bättra på sin produkt och hela tiden vara uppmärksam på förändringar i de behov och preferenser som finns hos människor. Att aktivt arbeta mot kunden och närvara både genom support och genom fysiska besök ger företaget en betydligt större förståelse och närmare kontakt med kunden och man kan då även efter det att en produkt blivit implementerad fortsätta att förbättra och utveckla den. Vi saknar i dagsläget stora bitar av detta i Trues arbete och ser det som en vital del för innovationsprocessen.

Vi saknar även i innovationsprocessen en dimension som tar i anspråk storleken på olika företag. Större företag har möjligen större möjligheter att lyckas i sin innovationsprocess då de innehar olika avdelningar som är kapabla att enbart arbeta med utveckling, marknadsföring, support och så vidare. De har även en större möjlighet att arbeta mot kund då de har större resurser. Självklar kommer en liten leverantör närmare kunden och blir mer personlig, men om man som True befinner sig i en utvecklingsfas flyttas fokus lätt över till teknologiska möjligheter snarare än att behålla kundfokus. Innovationsprocessen är således beroende på storleken på företaget. Mindre företag kan alltså lida av sin storlek då de saknar separata avdelningar för exempelvis utveckling, marknadsföring, support eller design. Samtidigt arbetar mindre företag närmare varandra och lider då inte av de problem som kan uppstå då de olika avdelningarna saknar en god dialog eller har olika mål uppsatta. Mindre företag är även lidande av bristande resurser och möjligheter att arbeta aktivt mot kunden även efter ett implementering något som kunden och sen även företaget blir lidande för.

6 Slutsatser

True har, i stort sett, lyckats med alla de centrala delar som framhålls som nödvändiga för en framgångsrik innovationsprocess. Trots detta har True inte haft någon större genomslagskraft på en bredare marknad och är inte heller särskilt välkända. Vi blev själva imponerade av och nyfikna på verktyget True HRM och har under uppsatsens gång ställt oss själva frågan; Varför är inte True mer använt bland företag idag?

Att förhålla sig till den angivna innovationsprocess som presenteras är inte tillräckligt för att nå framgång med sin invention. Vi ser en lucka i existerande teorier och vår uppsats kan tillföra ytterligare ett steg som bör uppfyllas i innovationsprocessen för att nå lyckad kommersialisering av innovationen även *efter* implementering.

Genom att granska de olika aspekterna av innovationsprocessen har vi fått en allt tydligare bild av varför vi tror att True inte fullständigt har lyckats omvandla sin invention till en framgångsrik innovation.

En del av svaret ligger givetvis i den bristfälliga marknadsföring som True har använt sig av. Detta är dock något som Olof Klangby själv påpekar och belyser som en väsentlig del för framtida utveckling. Genom att radikalt förbättra och utöka den marknadsföring som finns i dagsläget skulle True säkerligen kunna vinna mycket ny mark. Emellertid ligger inte hela problemet däri.

Som nämnts vid ett flertal tillfällen i uppsatsen har True HRM utvecklats i samarbete med SEB. Här behövdes således ingen marknadsföring för att få en ny kund. Inte heller har det initiala samarbetet mellan True och SEB varit något som orsakat det byte av kompetensinventeringssystem som i dagsläget är på gång hos SEB. Istället lyfts det faktum att True är en liten leverantör fram och på detta följer att True inte verkar ha möjlighet att tillgodose de krav på support och kontinuerlig tillgänglighet som eftersträvas.

Vi menar således att den teori som behandlar innovationsprocessen inte är fullständig. Det behövs ytterligare förklaringar till varför ett företag som i princip uppfyllt alla krav ändå inte lyckas omvandla sin invention till en lyckad innovation.

Att True saknar en riktig marknadsavdelning som utför fortlöpande marknadsorienteringar även efter implementeringen och aktivt arbetar mot kunden är tydligt. De företag som har involverats i arbetet nu på senare tid är alla inkopplade för att sköta utvecklingen och uppdateringen av verktyget rent tekniskt. Att Lena Persson lyfter fram användarvänligheten som något centralt för True att arbeta med i framtiden är tydligt för hur de tekniska möjligheterna inte

ser någon begränsning men att de mänskliga behoven inte tillgodoses i samma utsträckning.

Ett system utvecklat på en för allmänheten udda eller avancerad plattform ger ett svårarbetat verktyg för dem som inte har samma kunskaper kring detta som utvecklarna har. En jämförelse kan göras till Microsoft och deras tidiga Windows-applikationer som var avancerade, krävde stor kunskap på det tekniska planet såväl som på det för de flesta okända programmeringsspråket. Samtidigt fanns det i konkurrenten Macintosh/Apple ett mer lättanvänt system som var betydligt mer användarinriktat och tilltalade de flesta utan denna förkunskap som krävdes för att operera Windowssystemet.

Supportmöjligheten för kunderna har begränsats. Att gå från tidigare 100% närvaro till att i dagsläget endast ha runt 5% är undermåligt och inte tillfredställande för kunder i vår mening. Att begränsa kunderna denna möjlighet är i inte rätt väg att gå om True önskar behålla sina kunder i ett längre perspektiv.

True själva benämner mjuka värden som viktiga områden för deras användare att använda sig av för att mäta kompetens. Om de tekniska möjligheterna står för de hårda värdena i verktyget kan möjligheterna till support och saker som närvaro räknas till de mjuka i det samma. Dessa är alltså av mycket stor vikt. Anledningen till att dessa möjligheter har försummats tillskrivs inte Olofs oförmåga utan snarare än en gång hans storlek som företag. True har helt enkelt inte dom möjligheterna. True som företag saknar alltså vissa delar i organisationen, vissa avdelningar, för att kunna uppfylla dessa krav. Med separata avdelningar kan fokus läggas på saker som marknadsorienteringar, marknadsföring, support och andra saker som är vitala för att utkristallisera dessa ogripbara aspekter som behov, önskemål, värderingar, attityder och beteende till greppbara aspekter som funktioner och användande.

Innovationsprocessen kräver förutom de krav och steg som skall uppfyllas enligt befintliga teorier även ett fjärde steg som behandlar de aspekter som måste tillfredsställas efter det att en innovation implementerats. Det krävs att företag kan uppfylla kunders behov, förväntningar, önskemål och värderingar även efter implementerandet. Företag måste ha resurserna för att ha ingående kontakt med sina användare och förmågan att omvandla dessa ogripbara aspekter till greppbara. Det är då dessa insikter kan ge användaren de funktioner och den användarvänlighet som behövs för att innovationen ska fortsätta att utvecklas mot användaren och på så sätt överbygga glappet mellan teknologiska möjligheter och mänskliga behov. Till detta krav måste det även finnas en dimension som behandlar möjligheterna till att lyckas i sin innovationsprocess som beror på styrkan eller storleken på företaget. Mindre företag har helt enkelt ofta inte den organisation som krävs in-house. Denna fallstudie visar att resurser då istället sker på det teknologiska planet och inte gentemot det mänskliga behovet, vilket styr användarens efterfrågan.

7 Referenser

7.1 Litteratur

- Brown, John Seely, Duguid, Paul, 1991. *Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation*. Organization Science Vol. 2 Nr. 1 ss. 40-58
- Bryman, Alan och Bell, Emma, 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Drucker, Peter F., 1998. *The Discipline of innovation*. Harvard business review November 01. ss. Löpande text, sidhänvisning saknas.
- Grant, Robert M., 2008. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing
- Grønhaug, Kjell, Nordhaug, Odd, 1992. *Strategy and Competence in firms*. European Management Journal Vol. 10 Nr. 4 ss. 438
- Heickerö, Roland, 2005. *Strategier för innovation i den tredje industriella Revolutionen*. Stockholm: Visby: Books on Demand
- Hamel, Gary, 2000. *Leading the Revolution*. Boston MA: Harvard Business Press
- Hoffmann, Esther, 2007. *Consumer integration in sustainable product development*. Business Strategy and The Enviroment Vol. 16 Nr. 5 ss. 322-338
- Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Lettl, Christopher, 2007. *User involvment competence for radical innovation*. Journal of Engineering and Technology Management Vol. 24 ss. 53-75

- Lindgren, Rickard, Henfridsson, Ola, Schultze, Ulrika, 2004. *Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study*. MIS quarterly Vol. 28 Nr 3 ss. 435
- Magnusson, Peter R. 2003. *Benefits of involving users in service innovation*. European Journal of Innovation Management Vol. 6 Nr. 4 ss. 228-238
- Magnusson, Peter R., Matthing, Jonas, Kristensson, Per, 2003. *Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments with Innovating End Users*. Journal of Service Research Vol.6 Nr.2 ss. 111-124
- Mariello, Alissa, 2007. *The Five Stages of Successful Innovation*. MIT Sloan Management Review Vol. 48 Nr. 3 ss. 8-9
- Miller, A., Dess, G.G., 1996. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill
- Ruano, Mayoral, Marcos, Colomo, Palacios, Ricardo, Gomez, Juan Miguel, & Garcia Crespo, Angel 2007. *A mobile framework for competence evaluation: Innovation assessment using mobile information systems*. Journal of Technology Management & Innovation Vol. 2 Nr. 3 ss. 50
- Sawyer, C., A., 2007. *The Innovation Situation*. Automotive Design & Production ss. 54-55
- Stein, Johan. 1996. *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Un, Stefanie, Price, Nick, 2007. *Bridging the gap between technological possibilities and people: Involving people in the early phases of technology development*. Technological Forecasting and Social Change Vol. 74 ss. 1758-1772
- Yin, Robert K., 1994. *Case study research, design and methods*. 2:a upplagan. Thousand Oaks CA: Sage Publications Inc.

7.2 Internetkällor

http://www.ls.sll.se/docs/l_aktuellt/Ordlista_GVD.pdf
Hämtad: 2007-11-27

http://www.liu.se/polopoly_fs/1.10669!/sociologi.pdf
Hämtad: 2007-12-03

<http://innovationzen.com/blog/2006/08/04/innovation-management-theory-part-2/>
Hämtad: 2007-12-02

www.seb.se

www.tankenstradgard.se