

Öppen Innovation hos Lantmännen

Cecilia Anvret & Fanny Sjöberg
Lund (2012)



Abstract

Title	Open Innovation at Lantmännen
Authors	Cecilia Anvret and Fanny Sjöberg
Supervisors	Mats Larsson, R&D Director, Lantmännen Carl-Johan Asplund, Department of Industrial Engineering and Logistics, Faculty of Engineering, Lund University
Keywords	Open Innovation, Blue Ocean Strategy, Innovation Management
Background and Problem	Lantmännen is one of Scandinavia's largest corporations in agriculture, food and energy. Since many of the corporations markets are mature and highly competitive there are low margins and hence a constant need for new and improved products, processes and services to maintain profitability. There is also a constant increase in complexity and cost of research and development, which has made Lantmännen interested in increasing the use of open innovation. The purpose is to find a way to share costs and decrease the risks associated with research and development, and also gain access to a richer flow of ideas and innovations.
Purpose	The purpose of the thesis is to improve and extend Lantmännen's processes within open innovation. Objectives include studying existing theories and models within open innovation and create a model that suits Lantmännen. With this model Lantmännen's existing processes within open innovation will be analyzed and opportunities for improvement identified.
Methodology	Substantial literature reviews on existing theories and models within open innovation have been carried out. This also included a related benchmarking study of open innovation at a couple of global food companies. Employees at Lantmännen, owners and external collaboration partners have been interview. An expert interview has also been carried out.
Results	The authors' recommendations consists of three parts: introducing a central Open Innovation Manager responsible for spreading knowledge about open innovation within Lantmännen and facilitating internal information sharing, Open Innovations Champions in each business unit responsible for the operational application of open innovation and a number of written, structured check lists, processes and other tools that can facilitate the use of open innovation throughout the corporation.

Inledning

Bakgrund

Lantmännen är ett svenskt lantbrukskooperativ som ägs av 36 000 lantbrukare. På grund av ägarstrukturen fyller företaget två syften: att maximera ägarnas kapital samt att öka vinsten på ägarnas gårdar (Lantmännen a, 2012). Lantmännen är idag en av nordens största koncerner inom livsmedel, lantbruk och energi och verksamheten omfattar hela kedjan från jord till bord (Lantmannen.com b, 2012). Företaget är uppdelat i fyra divisioner: Livsmedel, Lantbruk, Energi och Maskin. Lantmännen satsar varje år cirka 300 miljoner kronor, ungefär 1% av den totala omsättningen på forskning och utveckling. Strategiska och långsiktiga projekt drivs av en central funktion som kallas Lantmännen R&D. Utveckling som ligger närmare befintliga affärer drivs av respektive division (Lantmannen.com c, 2012).

Då många av Lantmännens marknader är mogna och hårt konkurrensutsatta är marginalerna låga och därmed finns ett ständigt behov av nya och förbättrade produkter, processer och tjänster för att bibehålla lönsamhet. Samtidigt ökar komplexiteten och därmed kostnaden för forskning och utveckling, vilket har gjort att Lantmännen precis som många andra företag börjat undersöka möjligheterna med öppen innovation. Externa idéer och samarbeten ger möjligheten att dela kostnader och risker förknippade med forskning och utveckling och samtidigt få tillgång till ett rikare inflöde av idéer och innovationer.

Lantmännen har i viss mån redan påbörjat arbetet med öppen innovation, främst genom samarbeten med universitet och leverantörer. Lantmännen R&D tror dock att processerna för öppen innovation skulle kunna förbättras avsevärt och arbetet göras mer medvetet. Man söker ett lämpligt gränssnitt mellan de interna funktionerna och externa partners i syfte att underlätta den initiala kontakten och få samarbetet att fungera så bra som möjligt. Detta inkluderar även processer för hur externa idéer och innovationer absorberas och integreras i organisationen och där bidrar till värde.

Problemformulering

Fyra problemfrågor identifierades för examensarbetet. Dessa utgör en naturlig följd där nuläget kartläggs och analyseras för att identifiera förbättringar och konkreta åtgärder.

- Vilka modeller, teorier och begrepp finns för öppen innovation idag?
- Hur kan dessa teorier och modeller kombineras till en modell som passar Lantmännen?
- Hur använder Lantmännen externa källor i innovationsprocessen?
- Hur kan Lantmännens arbete med öppen innovation utökas och resultaten förbättras?

Syfte

Huvudsyftet med examensarbetet har varit att förbättra Lantmännens arbete med öppen innovation. Detta huvudsyfte kan sedan delas in i fyra delsyften:

- Att undersöka de teorier, modeller och begrepp som finns för öppen innovation och dess implementering.
- Att utifrån dessa utveckla en samlad modell som kan användas i Lantmännens arbete med öppen innovation.

- Att undersöka befintliga processer för hur externa källor används i innovationsprocessen och hur information sprids internt hos Lantmännen.
- Att med hjälp av den samlade modellen identifiera förbättringsområden och föreslå konkreta åtgärder för att utöka Lantmännens arbete med öppen innovation och förbättra resultaten.

Metod

Examensarbetet är en kombination av beskrivande och problemlösande då författarna både kartlägger Lantmännens befintliga processer inom öppen innovation och kommer med förbättringsförslag. Studien har utformats som en casestudie och enbart kvalitativ data har använts.

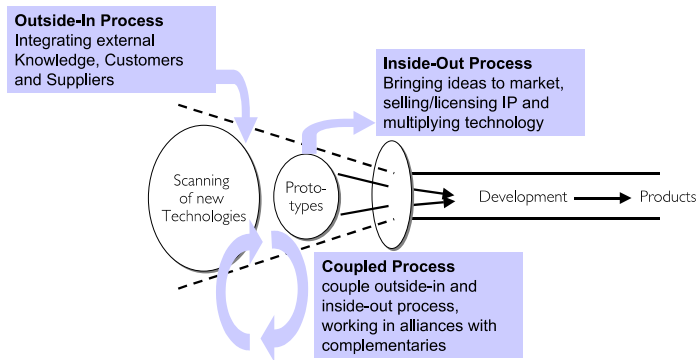
Studien inleddes med en litteraturstudie där befintliga teorier och modeller inom öppen innovation studerades. En relaterad benchmarking gjordes även av arbetet med öppen innovation hos ett antal globala livsmedels- och jordbruksföretag. Utifrån detta material sammanställdes sedan grundmallar för intervjufrågor.

Författarna intervjuade tre grupper av respondenter: medarbetare hos Lantmännen, ägarrepresentanter samt externa aktörer som på olika sätt varit inblandade i samarbeten med Lantmännen. En första urvalsgrupp identifierades med hjälp av bedömningsurval i samråd med handledaren på Lantmännen. I viss mån tillämpades sedan anvisningsurval då initiala respondenter fick rekommendera personer att intervjua. En expertintervju genomfördes även då författarna intervjuade två medarbetare på ett stort svenskt företag som kommit långt i sitt arbete med öppen innovation.

Insamlad data sammanställdes i delområden som författarna utifrån litteraturstudien identifierat som särskilt intressanta. Vid analys av data användes ett abduktivt tillvägagångssätt då befintlig teori kombinerades med insamlad data. Utifrån en framtagen modell identifierade författarna Lantmännens befintliga processer inom öppen innovation och de förbättringsmöjligheter som fanns. För dessa föreslogs sedan konkreta förbättringsåtgärder.

Teoretisk referensram

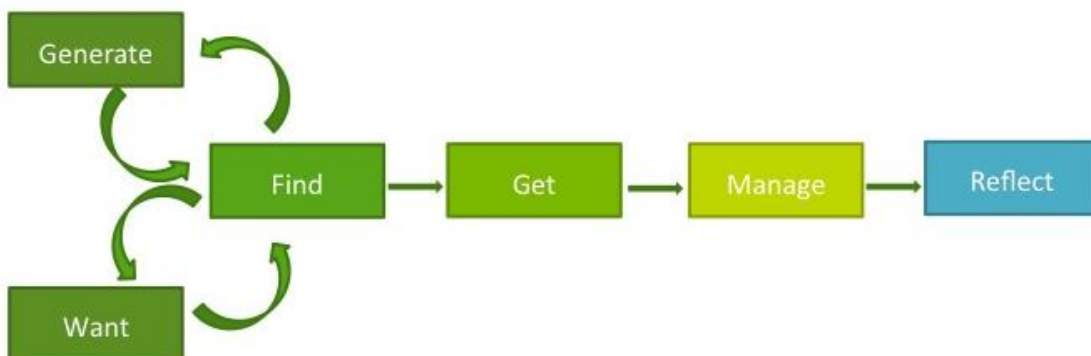
Uttrycket "öppen innovation" myntades av Henry Chesbrough (2003) i boken "Open Innovation – the New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Chesbrough definierade fenomenet som att "öppen innovation innebär att företag i större utsträckning utbyter kunskap med sin omvärld i syfte att dels accelerera den interna innovationsprocessen och dels för att öka antalet möjliga vägar till marknad genom att använda sig av externa kommersialiseringsvägar. Denna paradigm antar att företag kan använda och använder både externa och interna idéer i sin forskning och utveckling samt tar tekniker/produkter själva till marknad eller använder sig av externa parter för att kommersialisera dessa.". I en vidareutveckling av Chesbroughs ursprungliga modell för öppen innovation identifierade Gassmann och Enkel (2004) tre kärnprocesser: en ingående, en utgående och en hybridprocess.



Figur 1: Gassman och Enkel (2004)

Författarna valde att fokusera på den ingående processen som berör integration av extern kunskap från till exempel kunder och leverantörer då det är denna som främst används av Lantmännen i dagsläget och därmed är mest aktuell för Lantmännens vidare arbete med öppen innovation.

Utifrån befintlig teori och forskning på implementering samt processer och strukturer för praktisk användning av öppen innovation kunde en lämplig modell för Lantmännen identifieras. Denna modell är inspirerad av Slowinski och Sagals (2010) modell *Want-Find-Get-Manage* samt Bingham och Spradlins (2011) *Challenge Driven Innovation*. Modellen har fem steg: Generate, Find, Get, Manage och Reflect och inkorporerar de mest relevanta processerna som krävs i arbetet med öppen innovation som identifierats i litteraturstudien.



Figur 2: Författarnas val av modell

I Want-fasen kartläggs och identifieras vilka resurser och kompetenser företaget behöver för att nå sina strategiska mål. I Generate fokuserar istället företaget på att tänka utanför den befintliga ramen och komma med helt nya idéer. Tanken är att man här ska inkorporera element av så kallad *Blue Ocean Strategy* (Kim och Mauborgne, 2005), då man skapar helt nya marknader med nya kundgrupper. Want och Generate är egentligen inte förstadier till Find, istället är det tänkt att stegen ska användas iterativt där behoven och idéerna får styra sökprocessen.

Efter att Want- och Generateområden har identifierats inleds Find-fasen, där man fokuserar på att hitta externa källor och utvärdera dessa. I en Find- process kartläggs även fördelar och nackdelar mellan de olika alternativen att utveckla själv, köpa externt eller ingå ett samarbete för att möjliggöra en identifiering av det bästa alternativet. Om det är att söka sig externt fås från Find-fasen en lista med flera alternativa samarbetspartners fram. I Get-fasen jämförs dessa för att identifiera vilken som har den mest relevanta kompetensen och förhandlingar inleds för att avgöra vilket alternativ som har bäst förutsättningar för att etablera ett lyckat samarbete.

I Manage koordineras och integreras de två parternas resurser. Företaget tillämpar olika metoder och styrmedel för att uppehålla goda relationer och få ut optimalt av sina samarbeten. Reflect är det steg som tar vid då samarbetsprojektet avslutas. I denna process utvärderas projektet efter bestämda kriterier som både mäter värdet av det som tagits fram samt avgör hur bra samarbetet har fungerat med den externa partnern. I detta steg sker även integrering av resultaten av projektet med en strävan att omvandla dessa till konkreta affärer och i de fall där det är lämpligt förs de vidare inom organisationen.

Resultat

Det empiriska resultatet analyserades utifrån den samlade modellen där de mest framträdande förbättringsområdena i respektive fas förklarades och presenterades.

Want

För att i större utsträckning utnyttja externa idékällor och samarbeten behöver Lantmännen sprida information och kunskap om öppen innovation internt. Som ett första steg för att öka användningen av öppen innovation måste Lantmännen göra de personer som arbetar med den strategiska planeringsprocessen mer medvetna om externa möjligheter för att dessa ska kunna tas i beräkning från början. Medarbetare ute i affärsenheterna som får den strategiska planen och ska omvandla den till en praktisk plan ska även de uppmuntras att planera för användandet av externa resurser. På så sätt blir öppen innovation ett prioriterat område och kopplas tydligare till företagets behov och innovationsarbete överlag.

I dagsläget sker ingen systematisk insamling och prioritering av behov och områdena av intresse i syfte att identifiera kunskapsgap externa parter skulle kunna fylla. Således kommuniceras inte heller olika affärsområdenas behov till andra delar av företaget eller till Lantmännens forskningsstiftelse som finansierar externa projekt, i någon större utsträckning. En process för att systematiskt göra detta skulle bidra med mycket värde. Division Livsmedel har påbörjat detta som en del i en innovationsstrategi och skulle denna process visa sig framgångsrik bör den implementeras i övriga divisioner. Det krävs också tydligare kanaler som låter dessa behov sammanställas på en central nivå, både inom divisionerna och inom central FoU för att prioritera och välja fokusområden. Viktigt är sedan att dessa utvalda behov sprids både internt och externt, och blir allmänt kända så att samtliga kan vara vaksamma på intressant relaterad information. Vidare bör affärsenheternas behov i större utsträckning kommuniceras till stiftelsen. Slutligen bör Lantmännen också skapa en tydlig process för hur lantbrukarnas behov och idéer fångas upp för att på så sätt öka ägarnyttan.

Generate

Central FoU har som sin huvudsakliga uppgift att arbeta med mer långsiktiga breakthrough innovationer. I övrigt fick författarna intrycket att fokus främst ligger på den dagliga verksamheten och därmed avsätts inte mycket tid för att generera mer långsiktiga projekt och innovationer. Således berör de främsta förbättringsområdena att avsätta tid och resurser för att på ett strukturerat och medvetet sätt arbeta med denna fas kontinuerligt. Det krävs en tydlig ansvarsfördelning, att det ingår i en eller flera medarbetares arbetsuppgifter att detta genomförs. Vidare bör externa parter involveras i denna fas för att ta tillvara på deras perspektiv och andra företag och marknader bör studeras.

Find

Externa källor utnyttjas främst då man stött på ett problem man inte kan lösa själv eller då kompetens saknas i en viss fråga och då vänder man sig främst till sina befintliga nätverk. Det sker alltså ingen systematisk sökning efter externa källor. Författarna har fått intrycket att information från externa parter och forskningsresultat inte stäms av mot behov och identifierade intresseområden i någon större utsträckning. Företaget bör utgå från sina Want- och Generatelistor för att söka mer systematiskt och för att finna lämpliga externa partners med kompletterande kompetens både på strategisk och på operativ nivå.

Idag finns inga processer för att utnyttja de olika medarbetarnas nätverk i sökningen efter en lämplig extern kontakt. Genom att göra detta systematiskt skulle företaget kunna få tillgång till värdefull kompetens från andra delar av koncernen samt kunskap om dess fördelar och nackdelar med olika externa aktörer utan att behöva stora resurser för en extern sökning. Lantmännen bör använda den kunskap om olika externa parter som medarbetarna besitter. Därmed bör man uppmuntra medarbetare att bygga nätverk och dela med sig av den kunskap man har om externa källor. Det bör avsättas tid för nätverksbyggande och aktiviteterna bör ges hög prioritet.

Författarna tror att det är svårt att som extern part få till ett samarbete med Lantmännen om man inte haft det tidigare. Detta beror troligtvis på att det inte finns resurser eller några processer för hur förslag som kommer in ska utvärderas samt för hur man ska ge återkoppling. Även svårigheter att nå fram till rätt kontaktperson på grund av brister i internkommunikationen bidrar. Internkommunikation utgör därmed ett viktigt förbättringsområde, dels i syfte att se till att den externa information som medarbetare har kommuniceras vidare inom företaget och kan inkluderas i den strategiska planeringen på affärsenhetsnivå och dels för att underlätta en initial kontakt för en extern part. Lantmännen bör ha tydliga inkanaler och strukturer för att sprida inkommande förslag till rätt del av företaget. Den interna delningen av information inom andra områden såsom behov och intresseområden behöver också förbättras, både inom affärsområden, inom divisioner och mellan divisioner.

Det finns ingen större medvetenhet av vad andra delar av företaget besitter för kompetens eller allmänna tillvägagångssätt och kontaktvägar för att tillgodose sig denna information. Lantmännen bör möjliggöra en intern sökprocess som skapar en bild av vilka interna resurser man har för att möta behovet. Detta kan sedan jämföras med de externa alternativ som identifieras för att avgöra var den bästa kompetensen finns och hur den ska anskaffas (Make/Buy/Partner).

För att kunna hitta lämpliga partners och framställa sig själva som en attraktiv samarbetspartner måste Lantmännen ha resurser för att visa intresse och engagemang samt ha processer och verktyg för att effektivt kunna initiera och driva projekt. I detta ingår att skapa en tydlig struktur för hur inkommande förslag och även potentiella partners ska behandlas och utvärderas samt hur återkoppling ska ges. Detta skulle göra att företaget dels fick fram en bra Find-lista och dels fick bra argument till varför de nekar vissa förslag och partners och därmed kunna ge en bra återkoppling och bibehålla bra relationer.

Get

Författarna har fått intrycket att Lantmännen i regel har uppstartsmöten men att dessa inte sker efter någon speciell struktur. Lantmännen bör skapa tydliga processer för hur initiala förhandlingar ska ske och hur avtal ska slutas. Man bör skapa verktyg som säkerställer att alla delar av projektet diskuteras och att resultaten dokumenteras på ett sätt som gör det lätt att följa upp. Flera olika funktioner bör involveras i de initiala diskussionerna för att skapa en förankring internt. Diskussionerna gör det möjligt att skapa en situation där rätt förväntningar skapas hos båda parter. Viktigt är också att i verktygen poängtera vikten av att förhandla med ett fokus på win-win. Lantmännen är bra på att sluta avtal i projektens inledande skede vilket bidrar till att skapa rätt förväntningar. Dock är man sämre på att inkludera immaterialrätter, särskilt ute i affärsenheterna. Man bör utforma processer som passar olika typen av samarbeten och som även uppmanar beaktning av att immaterialrättsliga aspekter.

Manage

Kommunikationsformen och hur tät kontakten är varierar från projekt till projekt. Det initiala mötet är väldigt viktigt, och affärsenheterna bör därför få hjälp att strukturera dessa så bra som möjligt. Dessutom bör man försöka visa nyttan av öppen innovation på central nivå för att ute i affärsenheterna kunna avsätta tillräckligt med resurser och få till en bra interaktion med den externa partnern

Författarna upplever att Lantmännens nivå av tvärfunktionellt arbete varierar kraftigt mellan de olika affärsområdena och tror att detta är något man bör satsa på att öka i alla delar av företaget. Planeringshorisonten för enskilda projekt är vanligtvis med några få undantag kortare än ett år men i de fall där man identifierar en verkligt intressant extern samarbetspartner eller ett större område som kan leda till *break through-projekt* bör man försöka förlänga tidshorisonten något. På så sätt uppstår valmöjligheten mellan att maximera enskilda projekt eller att maximera samarbetet med partnern i fråga över en längre period och ge relationen tid att utvecklas. Viktigt är att klargöra hur mycket resurser man vill avsätta på denna typ av mer långsiktiga projekt samt ha en tydlig ansvarsfördelning för att underlätta för alla inblandade att balansera både kortsiktiga och långsiktiga projekt.

Reflect

Den kunskap som genereras i samarbeten ute i affärsenheterna integreras vanligen väl i enhetens egen verksamhet då dessa baseras på identifierade behov. Dock sprids denna kunskap sällan till andra delar av företaget. Detta bör ändras så att denna kunskap sprids och blir tillgänglig för dem som kan ha nytta av den. Resultatet av stiftelsens arbete integreras vanligen enbart på en strategisk nivå och kunskapen går i princip

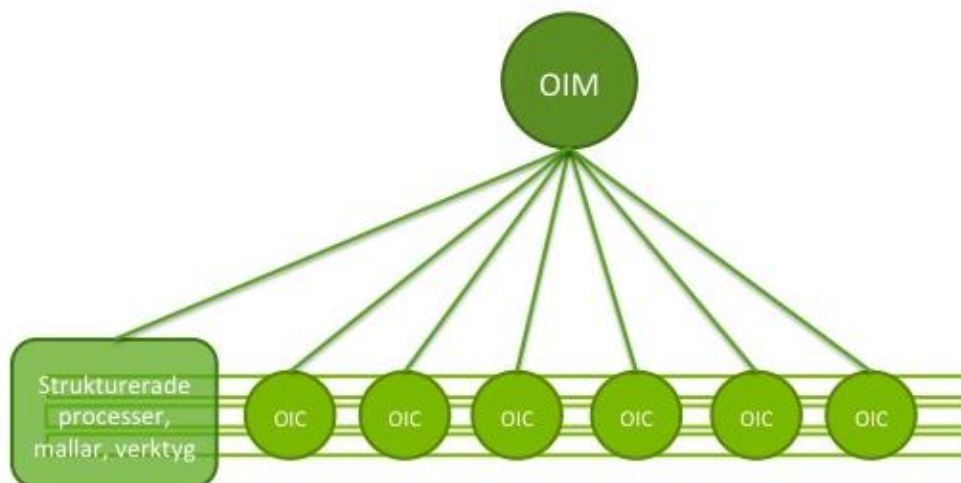
aldrig ut i affärsenheterna och omsätts till affärer. Affärsenheterna bör därmed i större utsträckning ta del av stiftelsens forskningsprojekts resultat och genererade kunskap.

Författarna anser att avsaknaden av mätetal för innovationsprojekt, samarbeten med externa parter samt det värde de bidrar med gör det svårt för Lantmännen att mäta nyttan hos öppen innovation, vilket är ett viktigt verktyg bland annat för att öka fenomenets kredibilitet. Utan en tydlig process för att utvärdera samarbetspartnern finns även risken att vissa partners behålls trots att de inte tillför tillräckligt med värde samt att andra inte utnyttjas till fullo. Lantmännen bör därmed införa lämpliga mätetal och kriterier.

Slutsatser

För att Lantmännen ska lyckas utöka och förbättra sitt arbete med öppen innovation krävs ett uttalat fokus på dessa processer. Öppen innovation behöver skrivas in i den strategiska planen och vara ett område som samtliga medarbetare vet att man jobbar med. Utöver detta är den enskilt viktigaste förändringen att avsätta resurser, främst i form av medarbetares tid, för att kunna genomföra processerna grundligt. Många av de processer som föreslås som förbättringar är egentligen inte nya, istället handlar det om att göra det medvetet och strukturerat för att få en kontinuitet.

De förbättringar som föreslås kan grovt delas in på tre områden: en central Open Innovation Manager (OIM), Open Innovations Champions (OIC) i varje affärsenhet samt nya strukturerade processer, mallar och verktyg.

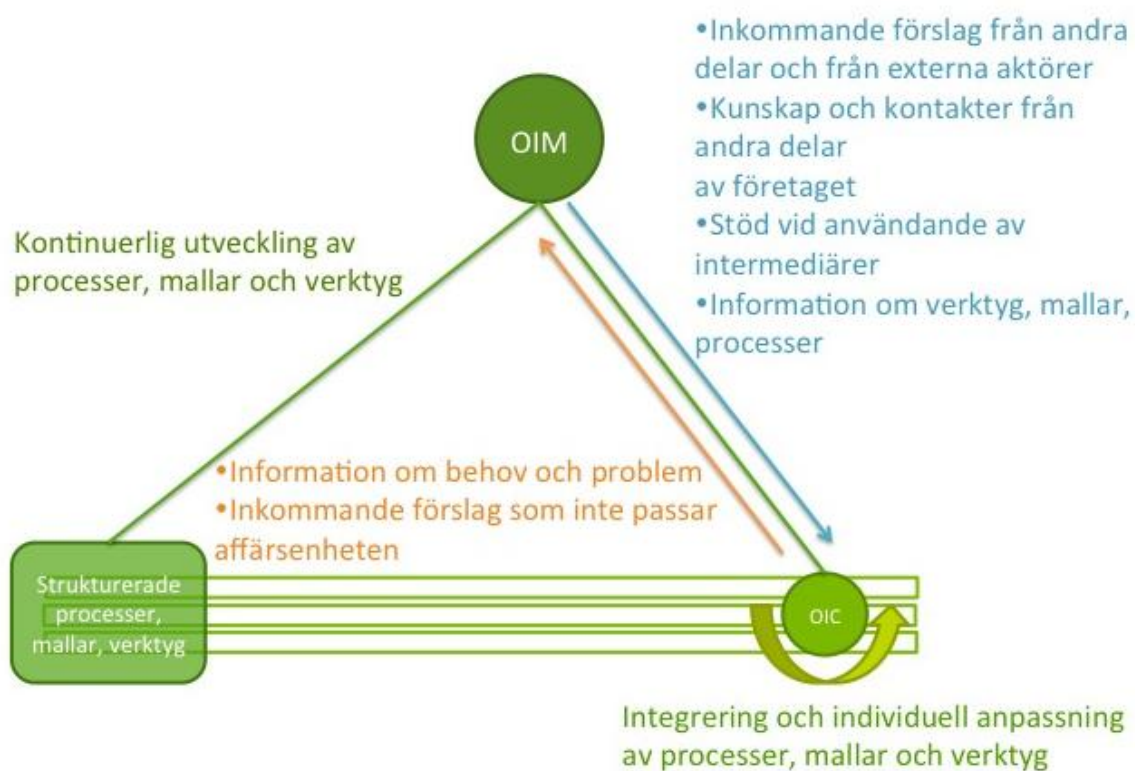


OIM tillhör central FoU och har mycket kontakt med de olika affärsområdena. OIM har som uppgift att sprida medvetenheten om öppen innovation inom Lantmännen. OIM ansvarar även för att marknadsföra Lantmännen och dess arbete med öppen innovation externt. I det ingår att sprida de behovsområden Lantmännen identifierat till en bred grupp externa aktörer och se till att det blir allmänt känt vad Lantmännen är intresserade av. En av OIMs huvuduppgifter är att fungera som en spindel i nätet och se till att kontakter och information sprids och delas mellan olika affärsområden samt att fungera som ett stöd till nämnda i deras arbete med öppen innovation.

OIC finns inom varje affärsenhet och är ansvarig för arbetet med öppen innovation för den egna affärsenheten. I detta ingår att främja öppen innovation och stödja affärsenheten i dessa processer. Den fungerar som primär kontaktperson till OIM och förmedlar behov, kontakter och information som skulle kunna vara av intresse för resten av organisationen. Omvänt tar denna person emot inkommande förslag både från externa parter och från andra delar av organisationen.

Slutligen bör Lantmännen ta fram strukturer, processer och mallar för att underlätta arbetet med öppen innovation i hela organisationen. Dessa ska vara tillräckligt tydliga för att kunna skrivas ner som generiska mallar och finnas tillgängliga på intranät. Varje affärsenhet kan sedan anpassa dessa efter sina egna förutsättningar och behov.

Interaktionen mellan dessa delar kan avslutningsvis beskrivas med nedanstående figur.



Källor

Bingham A., Spradlin D., 2011. *The Open innovation marketplace*, New Jersey: FT Press

Chesbrough, H. W. 2006, *Open Business Models*, Boston: Harvard Business School Press

Gassmann, O. Enkel, E., 2004, Towards a Theory of Open Innovation – Three core process archetypes, *R&D Management Conference*, [electronic image] Tillgänglig på: <http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/20417.pdf> [Hämtad: 27 Januari 2012]

Kim, W C., Mauborgne, R., 2005. *Blue ocean strategy*, Harvard: Harvard business school publishing corporation.

Lantmannen.com a, 2012, "Vårt uppdrag, vision och affärsidé" [online] Tillgänglig på: <http://lantmannen.com/sv/om-lantmannen/uppdrag-vision-och-affarside/> [Hämtad: 9 Februari 2012]

Lantmannen.com b, 2012, "Organisation" [online] Tillgänglig på: <http://lantmannen.com/sv/om-lantmannen/organisation/> [Hämtad: 6 Februari 2012]

Lantmannen.com c, 2012, "Forskning och finansiering" [online] Tillgänglig på: <http://lantmannen.com/sv/om-lantmannen/Lantmannen-RD/> [Hämtad: 6 Februari 2012]

Slowinski G., Sagal M. W., 2010, Good practices in open innovation, *Research Technology management 2010:5* [online] Tillgänglig genom: Ebsco Host [Hämtad: 16 Januari 2012]