

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 1 Mars 2018

## Innovationspartnerskap

— När relationen räknas



# Innovationspartnerskap

## – När relationen räknas

Av Anna Brattström

Hur kan företag samarbeta kring innovation? Jag har studerat frågor som hur internpolitik påverkar externa innovationspartnerskap, hur förtroende mellan företag byggs upp, bryts ner och repareras över tid och under vilka förutsättningar innovation bör vara ”öppen” – och när det är bättre att vara ”stängd”. Denna text behandlar tre viktiga lärdomar från detta arbete.

Historiskt sett har stora, interna forsknings- och utvecklingsenheter varit en viktig källa till konkurrenskraft för många företag. De senaste tio åren har förutsättningarna förändrats: att bara lita till den egna innovationsförmågan är inte alltid tillräckligt. Två trender ligger bakom. För det första är många produkter alltmer komplexa: de bygger på ett bredare spektrum av teknologier, från hårdvara till mjukvara. Att ligga i teknologisk framkant inom ett så brett spektrum av teknologiområden är svårt. För det andra så förändras många företags värdeerbjudande. Om det förr var en fysisk produkt som såldes så erbjuder många företag nu en kombination av produkt och tjänsteerbjudande. Det gör värdeerbjudandet mångfacetterat och ställer krav på bredare kompetens. För att möta dessa utmaningar söker sig många företag utanför sina egna gränser och bildar djupa partnerskap med leverantörer, entreprenörer eller till och med konkurrenter. I sådana innovationspartnerskap finns det tre utmaningar som många företag brottas med.

### En första utmaning handlar om hur man identifierar och väljer partner

Leverantörer har traditionellt utvärderats på hårda parametrar: tid, kostnad, kvalitet. Ett innovationspartnerskap bygger på andra, mjukare parametrar. För att hitta och utvärdera möjliga partners behöver företag hitta sätt att mäta mjukare värden som ”möjlighet till ömsesidigt lärande”, ”innovationsförmåga” eller ”förtroende”. Att hitta metoder för att mäta både de här-

da och de mjuka aspekterna av ett partnerskap är utmanande. Många organisationer har en förkärlek till siffror. Det som kan mätas går att diskutera, värdera och utvärdera. Samtidigt är siffror förrådiska. Hur sätter man en siffra på ”förtroende”? Hur utvärderar man ”lärande”? Kvantitativa utvärderingsmodeller skapar lätt en illusion av tydlighet vilket paradoxalt nog leder till än mer otydliga beslut. Så hur hanterar man denna utmaning? För mångtydiga beslutssituationer, t ex, när det gäller val av innovationspartner, finns det sällan något svart-vitt ”rätt” eller ”fel”. Istället finns en gräskala av argument: ”å ena sidan”, ”å andra sidan”. Forskning visar att mångtydiga beslutssituationer sällan tjänar på överdrivet komplexa beslutsmodeller. Istället har det ofta visats sig bättre att utveckla ett par tydliga tumregler för beslutsfattande. Sådana beslutsregler kräver att man tydliggör vilka avvägningar man står inför vid val av innovationspartner. Vad är viktigast? Pris eller lärande? Kort eller lång sikt? Inga beslut har enbart positiva eller enbart negativa konsekvenser. Men de flesta beslut blir bättre av en gedigen konsekvensanalys.

### En andra vanlig utmaning är förändringen i sättet att arbeta med externa partners.

En andra vanlig utmaning är förändringen i sättet att arbeta med externa partners. En person som hela livet levt som singel tycker antagligen att det är utmanande om hon istället skulle leva som sambo. På samma sätt kan en organisation som under många år pressat leverantörer genom krav på tid, kostnad, kvalitet uppleva stora utmaningar när relationen istället handlar om att bygga ett innovationspartnerskap. Tid, kostnad och kvalitet pressas genom hårda förhandlingar, konkurrensutsättningar och att hålla leverantörer på replängdsavstånd. Innovationspartnerskap skapas genom prövande dialoger, långsiktiga åtaganden och nära samarbete. I våra studier misstänkte vi – och har också tydligt sätt – att denna förändring kräver ett annat sätt att arbeta med partners än vad många företag är vana vid. Till exempel har vi sett vikten av att formulera komplexa avtal som tillåter experimenterande och ömsesidigt lärande, inte bara kontroll och skydd av immateriella rättigheter.

**”Leverantörer har traditionellt utvärderats på hårda parametrar: tid, kostnad, kvalitet. Ett innovationspartnerskap bygger på andra, mjukare parametrar.”**

Vad som förvånade oss har dock varit hur svår den *interna* förändringsresan kan vara. När en ny partner kommer in i innovationsprocesserna skapas ofta intern oro. Individer som tidigare varit interna hjältar inom sitt teknikområde kan känna sig undanskuffade och tillintetgjorda när innovation och teknikutveckling hamnar i händerna på en leverantör. Avdelningar som trots sig ha en stark intern ställning kan känna sig hotade när innovationsarbetet – själva hjärtat och kärnan i många bolag – inte längre (bara) sker internt. Och människor som känner sig hotade har en tendens att vilja försvara sina positioner. Därför kan innovationspartnerskap ibland leda till hårda interna maktstrider: för eller emot partnerskap – för eller emot enskilda partners. Maktstrider frodas där det *finns* otydlighet och osäkerhet. Och för många bolag är innovationspartnerskap ett område just där det finns otydlighet och osäkerhet. Det handlar om innovation – vilket per definition inte kan kontrolleras till punkt och pricka. Det handlar om relationer – vilka, som vi alla vet, inte alltid utvecklas åt det håll vi hade hoppas. Till syvende och sist är det människor som skall arbeta tillsammans. För att få det arbetet att fungera krävs ofta en lika stor intern omställning som det krävs en extern.

### En tredje utmaning handlar om att underhålla själva relationen.

Ett äktenskap kräver arbete för att hållas vid liv. Likaså kräver ett innovationspartnerskap omtanke. I de studier vi har gjort så ser vi att innovationspartnerskap ofta kantas av konflikter och misslyckanden. Skyhögt ställda förväntningar, både på vad partnern och själva partnerskapet skall åstadkomma, kommer på skam när teknologikutvecklingen visar sig vara mindre lovande än vad man trott; när partnern visat sig vara mer egenkär än vad man hoppats; eller när kostnaderna skenar iväg och tidsschemat försenas. Precis som att det är viktigt att etablera förtroende i början av en relation är det minst lika viktigt att underhålla det förtroendet när partnerskapet utvecklas över tid. Att bygga och underhålla förtroende som överlever misslyckanden och konflikter är en utmaning. För innovationspartnerskap är inte riskfria. Ju mer en partner delar med sig av kunskap och information, ju högre är risken att kunskapen stjäls, läcker till konkurrenter eller på andra sätt försvinner iväg. Det finns många exempel på när lovande innovationspartnerskap förvandlats till blodiga lärandestrider. På 80-talet såg man till exempel hur japanska biltillverkare lyckades använda sina partnerskap med amerikanska företag för att lära sig om de särskilda utmaningarna på den amerikanska marknaden. De amerikanska företagen, å andra sidan, lyckades inte lära sig lika mycket om de japanska biltillverkarnas unika utvecklings- och tillverkningsprocesser. På detta sätt uppstod en ojämn lärandestrider: de japanska företagen lyckades inta den amerikanska marknaden på bekostnad av sina amerikanska partners. Innovationspartnerskap är ofta grogrund för denna typ av stridigheter: båda företagen vill gå vinnande ur partnerskapet och ingen vill ge ifrån sig mer kunskap än vad man hämtar hem. Att lyckas hålla relationen vid liv genom dessa partnerskapets frestelser är en utmaning.

### Är du intresserad av att lära dig mer om innovationspartnerskap?

Innovation kräver samarbete och hur sådant samarbete kan organiseras är själva kärnan i mitt forskningsfokus. För tillfället gör jag en djupdykning i gruppdynamik i nystartade bolag, en

annan typ av innovationspartnerskap som också kräver noggrann eftertanke kring såväl val av partner som hur man organiserar själva samarbetet. När denna typ av små, teknikintensiva bolag skapar samarbeten med stora, etablerade jättar kommer nya konflikter och utmaningar till ytan. Innovationspartnerskap är här för att stanna och vi har ännu mycket att lära om hur de bäst kan organiseras och styras. Om du är intresserad av att ta del av och delta i den lärandeprocessen så tveka inte att ta kontakt med mig.

Se till exempel Davis JP, Eisenhardt KM, Bingham CB. 2009. Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. Administrative Science Quarterly 54(3): 413-452.

## STUDIEN I KORTHET

- ! I takt med att produkt och tjänsteerbjudanden blir mer komplexa söker sätter många företag sitt hopp till innovationspartnerskap.
- ? Skyhöga förväntningar kommer dock på skam när teknologikutvecklingen visar sig vara mindre lovande än vad man trott; när partnern visat sig vara mer egenkär än vad man hoppats; eller när kostnaderna skenar iväg och tidsschemat försenas.

## FÖR ATT LYCKAS MED INNOVATIONSPARTNERSKAP ÄR DET VIKTIGT ATT:

- > Utvärdera partners på mjukare parametrar som "lärande", "innovationsförmåga" eller "förtroende" – inte bara tid, kostnad, kvalitet.
- > Hantera de interna maktstrider som ibland uppstår i kölvattnet av innovationspartnerskap.
- > Underhålla relationen även i perioder av misslyckanden och konflikter.

## ANNA BRATTSTRÖM

anna.brattstrom@fek.lu.se



Doktor från Handelshögskolan i Stockholm och arbetar nu som biträdande lektor på Lunds Universitet, Sten K. Johnson Centrum för Entreprenörskap. Hennes forskning är publicerad i tidskrifter såsom Entrepreneurship Theory and Practice, MIT Sloan Management Review, Research Policy och Journal of Product Innovation Management. Anna har fått flera nationella och internationella utmärkelser för sitt arbete. Hennes forskning har finansierats genom bidrag från Ragnar Söderbergs Stiftelse, Wallanderstiftelserna och VINNOVA.

# Posttidning B

## NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg  
Adressändring kan även göras via [imit.se](http://imit.se)

Namn:	
Företag:	
Adress:	
Postnr:	Postadress:

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*  
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*  
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*  
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

## HUVUDMÄN

Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*  
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*  
Terrence Brown, *KTH*  
Per-Jonas Eliasson, *HHS, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Lars Henriksson, *Alfa Laval*  
Staffan Håkanson, *S Håkanson Konsult AB*  
Stephan Muehler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*  
Hans Persson, *ESN Germany*  
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*  
Per Svensson, *Chalmers*

## STYRELSE

Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Björn Hårsman, *KTH, ordförande IMIT*  
Peter Johansson, *Teknikföretagen*  
Matti Kaulio, *KTH, prefekt*

Magnus Lundbäck, *Getinge, doktor*  
Fredrik Nilsson, *LTH, professor*  
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*

## REVISORER:

Johan Kratz, *KPMG*  
Jan Malm, *KPMG*

## IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Mattias Axelson, *HHS, doktor*  
Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Ola Bergström, *GU, professor*  
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*  
Mattia Bianchi, *HHS, docent*  
Joakim Björkdahl, *Chalmers, docent*  
Tomas Blomquist, *Uu, professor*  
Jennie Björk, *KTH, docent*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*  
Anna Brattström, *LU, doktor*  
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Mats Engwall, *KTH, professor*  
Henrik Florén, *HH, docent*  
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*  
Johan Frishammar, *LTU, professor*  
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*  
Darek M Haftor, *LNU, professor*  
Thomas Hedner, *IMIT, professor*  
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*  
Tomas Hellström, *LU, professor*  
Markus Hällgren, *Uu, professor*  
Merle Jacob, *LU, professor*  
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*  
Christer Karlsson, *CBS, professor*  
Christina Keller, *JU, professor*  
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*  
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*  
Kalle Kraus, *HHS, docent*  
Per Kristensson, *KAU, professor*  
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*  
Nicolette Lakemond, *LiU, docent*  
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*

Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Peter Magnusson, *KAU, professor*  
Thomas Magnusson, *LiU, docent*  
Daniele Mascia, *University of Bologna, associate professor*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Magnus Mähring, *HHS, professor*  
Pejvak Oghazi, *SH, docent*  
Malin Olander Roese, *LTH, doktor*  
Annika Olsson, *LTH, professor*  
Magnus Persson, *Chalmers, docent*  
Birger Rapp, *IMIT, professor*  
Anders Richtné, *HHS, docent*  
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*  
Martin Sköld, *HHS, docent*  
Alexander Styhre, *GU, professor*  
Per Svensson, *Chalmers, doktor*  
Jonas Söderlund, *BI/LiU, professor*  
Fredrik Tell, *UU, professor*  
Lotta Tillberg, *IMIT, docent*  
Lars Trygg, *Chalmers, docent*  
Martin Wallin, *Chalmers, professor*  
Mats Winroth, *Chalmers, professor*  
Rolf Wolff, *EBS, professor*  
Karl Yden, *Chalmers, doktor*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*  
För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: [imit.se](http://imit.se)

## ADJUNGERADE:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*  
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, teknisk*  
Rami Shani, *CaI PoI Tec, professor*

## ORGANISATION

### FÖRESTÅDARE:

Martin Sköld

### STABSFUNKTIONER:

Redovisning: Carina Blomkvist  
Projekt- & ekonomistyrning: Maria Christiansen  
Hemsida/Adressregister: Lucas Hörte

## MÖJLIGHET ATT ANSÖKA OM SATSNINGSMEDEL FÖR NYA FORSKNINGSPROJEKT

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld ([martin.skold@imit.se](mailto:martin.skold@imit.se)). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

## STIFTELSEN IMIT ÄR ETT FORSKNINGSPROJEKT

Stiftelsen IMITs målsättning är att främja och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola. IMITs FORSKNING behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, -magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin. För mer information om IMITs verksamhet se [imit.se](http://imit.se)

