

Kandidatuppsats

Bachelor's thesis

Företagsekonomi

Business Administration

Titel: Organisationskulturens gynnsamhet för öppen innovation

Namn: Erika Forslin & Johanna Skalman



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. **Campus Sundsvall** Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.

Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.

Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

Mittuniversitetet

Avdelningen för Ekonomivetenskap och Juridik

Examinator: cecilia.dalborg@miun.se

Handledare: maria.bogren@miun.se

Författarnas e-postadresser: erfo1500@student.miun.se, josk1500@student.miun.se

Datum: 2018-01-28

Sammanfattning

Öppen innovation har på senare år blivit ett alltmer vanligt arbetssätt som många företag utnyttjar för utveckling och innovation. Syftet med denna kvalitativa studie är att beskriva och analysera öppen innovation och organisationsstruktur genom fallstudier, för att få en djupare förståelse för om, och isåfall hur företags organisationsstruktur kan gynna en öppen innovationsprocess. De två huvudsakliga organisationsstrukturerna är den hierarkiska och horisontella strukturen, dessa är två centrala delar i denna studie. Organisationsstruktur är en del av organisationskulturen som är ett brett och väl studerat ämne som hänvisar till organisationers gemensamma normer, värderingar och struktur. Denna studie jämför organisationsstrukturen och innovationsprocessen hos fyra små och medelstora företag i friluftsbansbranschen. Denna undersökning, tillsammans med litteraturstudier, har visat att öppen innovation gynnas av en horisontell organisation i en organisk miljö.

Abstract

The concept of open innovation is used by corporations more frequently for development and innovation. The concept of organizational structure refers to the common norms, values and structures of an organization. This study aims to detect if a certain organizational structure is favorable for the open innovation process. This is executed by an analysis of the relationship between the concepts of open innovation and organizational structure, though a case study of four small- and medium sized corporations within the outdoor industry. This, combined with a literature study, showed that a horizontal organization in an organic environment is favorable for open innovation.

Förord

Författarna vill rikta ett stort tack till handledaren Maria Bogren för din hjälp under hela processen. Ett stort tack riktas även till de fyra företagen som ställde upp på intervjuer och bidrog med nödvändig information till studien. Ni har varit till stor hjälp och tack vare er så var det möjligt att genomföra studien.

/ Erika Forslin och Johanna Skalman

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problembakgrund.....	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsningar.....	3
1.6 Centrala begrepp.....	3
2. Teori	4
2.1 Begreppet innovation.....	4
2.2 Öppen innovation.....	6
2.3 Arbetsmetoder inom öppen innovation	10
2.4 Organisationsstruktur - en del av organisationskulturen	12
2.5 Organisationer inom öppen innovation och SME-företag	15
3. Metod	16
3.1 Insamlingsmetod.....	16
3.2 Litteratursökning.....	16
3.3 Urval	17
3.4 Typ av intervju.....	18
3.5 Operationalisering och analys.....	19
3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet	19
3.7 Etiska aspekter	20
3.8 Avgränsning	20
3.9 Metoddiskussion	21
4. Resultat	22
4.1 Hilleberg the Tentmaker	22
4.2 Lundhags Skomakarna AB.....	24
4.3 Trangia AB.....	26
4.4 Woolpower.....	27
4.5 Sammanfattning av resultatet.....	29
5. Analys	30
5.1 Organisationsuppbyggnad.....	30
5.2 Innovationsprocess och öppen innovationsprocess	30
5.3 Samarbeten med externa parter.....	32
6. Slutdiskussion	33
6.1 Slutsats	33
6.2 Diskussion.....	33
6.3. Vidare forskning	35
6.4 Implikationer	35

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Med en ökad konkurrens i samhället behöver företag komma ut på marknaden allt fortare för att nå ut till sina kunder (Kindström, Kowalkowski & Parment 2012). Att använda sig av en öppen innovationsprocess och nätverk är ett sätt att möta konkurrensen. Genom att använda sig av nätverkande och externa resurser skapas en snabbare respons mot marknaden jämfört med användning av interna resurser. Denna innovationsprocess kallas för öppen innovation. Grunden i öppen innovation är att företag inte har tillräckligt med intern kunskap inom utveckling, och behöver ta hjälp av extern kunskap för att skapa konkurrensfördelar (Rameland 2010). Tidigare har företag oftast arbetat med stängd innovation, där utveckling endast har en väg in i företaget, och endast en väg ut på marknaden. Numera är det vanligare att ha en öppen innovationsprocess där utveckling och idéer kan ha flera vägar in i ett företag och ut på marknaden (Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2006).

Med öppen innovation följer vissa risker och en hög tillit krävs. (Lazzaroti & Manzini 2013). Riskerna är att externa aktörerna kan utnyttja situationen till att utveckla egna produkter, och om de har mer resurser och produktionsanläggningar så är risken att de externa aktörerna hinner före med utvecklingen och når marknaden fortare. (Dahlander & Gann 2010). Därför krävs det en hög tillit mellan de interna och externa aktörerna, en hög tillit stärker sannolikheten att kunskap och information som utbyts är relevant och används på rätt sätt (Lazzaroti & Manzini 2013). Kunskap och information flödar olika i företag beroende på organisationens kultur och struktur (Henning 1994).

Organisationskultur är ett brett och omdiskuterat ämne som ligger till grund för hur företag är uppbyggda och fungerar. En rad olika författare har gett sina definitioner, idéer och synsätt på vad en organisation är och hur den bör organiseras. Henning (1994, sid.23) definierar organisationskultur på följande sätt, *“Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”*

Organisationsstruktur är en fundamental del av organisationskulturen. Den hierarkiska organisationsformen och den horisontella organisationsformen blir två centrala delar i denna studie.

Hierarkisk struktur innebär ett centraliserat styre, där bestämmanderätten finns hos den överordnade högst upp i organisationen. Horisontell struktur grundar sig på ett mer decentraliserat styre, där de anställda är med på de beslut som fattas. Detta är ofta kopplat till små och medelstora företag (SME) (Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2014).

Speciella innovationsavdelningar saknas oftast på SME-företag då det inte finns tillräckligt med kapital och resurser. SME-företag blir därmed mer beroende av externa aktörer för att få konkurrensfördelar (Gassman, Enkel & Chesbrough 2010). SME definieras som mer än tio stycken anställda men mindre än 250 anställda och har en omsättning mellan två miljoner och 50 miljoner euro per år (Europiska kommissionen, u.å).

Studier inom ämnena organisationsstruktur och öppen innovation har gjorts, däremot visar tidigare forskning ett gap på samband mellan organisationsstruktur och öppen innovation för SME-företag. Det är i detta uppsatsen tar avstamp för att analysera om en viss organisationsstruktur i SME-företag kan gynna en öppen innovationsprocess.

1.2 Problembakgrund

Genom historien har öppen innovation främst tillämpats på större företag, det är även inom det området mest studier tidigare genomförts (Parida, Westerberg & Frishammar 2012). Nyare studier har visat att öppen innovation både är tillämpbart och används på mindre företag (ibid). Öppen innovation som verktyg för utveckling av tjänster och produkter hos SME-företag kan öka innovationstakten hos företag enligt Chesbrough, Vanhaverbeke och West (2006). Risker med öppen innovation, så som nödvändighet av finansiering och tillitsrisker försvårar möjligheterna av externt utbyte med andra företag (Gambardella, Giuri & Luzzi 2007) (Van De Vrande et al. 2009). Yström menar att ett hinder för öppen innovation är ledarskapet då många företag vill styra innovationsprojekt på samma sätt som de tidigare har gjort. Dessa risker och hinder är av extra betydelse för SME-företag då de inte har samma resurser som större företag, Dessa är alla anledningar för varför det är värdefullt att undersöka om en viss organisationsstruktur i SME-företag är gynnsam för den öppna innovationen och i och med det även för företagets utveckling.

Öppen innovation identifierades som ett nytt begrepp 2003 av Chesbrough (Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2006). Gällande organisationsstruktur finns det tidigare forskning och

många studier har gjorts inom ämnet. Det kan antas att en horisontell organisationsstruktur är gynnsam för en öppen innovationsmiljö, då nätverkande och relationer är en central del (Gassman, Enkel & Chesbrough 2010). Vi ämnar utveckla kopplingen mellan SME-företagens organisationsstruktur och öppen innovation. De positiva effekterna som kan uppkomma av denna studie är en förståelse om en viss typ av organisation är mer lämplig för en öppen innovationsprocess än en annan. Eventuellt kan studien visa på om organisk organisation kopplat till öppen innovation är gynnsam och effektiv för företagets konkurrenskraft.

1.3 Problemformulering

På vilket sätt kan organisationsstrukturen påverka en öppen innovationsprocess i små och medelstora företag?

1.3.1 Forskningsfrågor

- Vilka olika organisationsstrukturer används i små och medelstora företag?
- I vilken utsträckning och hur används öppen innovation i små och medelstora företag?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och förklara öppen innovationsprocess samt undersöka hur organisationsstrukturen kan påverka innovationsprocessen i små och medelstora företag.

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas till fyra Små och medelstora företag i Jämtland, dessa är Hilleberg, Lundhags, Trangia och Woolpower.

1.6 Centrala begrepp

Innovation, öppen innovation, organisationsstruktur samt SME - företag.

2. Teori

2.1 Begreppet innovation

Att i allmänhet förklara själva begreppet innovation är svårt då det finns mängder av definitioner och förklaringar. På senare år associeras ordet till kreativitet, teknologi och lönsamhet (Kindström, Kowalkowski & Parment 2012). I dagligt tal kopplas innovation oftast ihop med färdiga och framgångsrika teknologier men i själva verket riktas även ett stort fokus mot själva processen, att gå från en idé till genomförande. Denna process innehåller realisering och materialisering och ett nytänkande arbetssätt. Nationalencyklopedin (2017) beskriver att *innovation är någonting nytt, till exempel en ny vara eller tjänst, en ny idé eller en teknisk nyhet som har betydelse för utvecklingen inom ett visst område. Ångmaskinen, dieselmotorn och transistorerna är exempel på innovationer som har betytt mycket för järnvägens, bilismens och datorns genombrott* (ne.se). Begreppet innovation går att dela in i olika typer, dessa är marknadsrelaterad innovation, produkt och process innovation och tjänsteinnovation. (Kindström, Kowalkowski & Parment 2012).

2.1.1 Marknadsrelaterad innovation

En av de mest centrala delarna i de flesta företag är innovation. Företag och organisationer behöver utvecklas för att vara konkurrenskraftiga och vinna marknadsfördelar. Innovation är ett brett begrepp som innehåller flera dimensioner. För att vara konkurrenskraftiga bör företag uppfylla alla dessa dimensioner av innovation. Tidigare har innovation haft en betydligt mer endimensionell mening vilket i många fall lett till en förväxling av innovation och uppfinning. En innovation syftar till användning och användningsvärdet av det nya medan en uppfinning klassas och är begränsad som det faktiska skapandet av något. För att en uppfinning ska klassas som en innovation enligt detta tankesätt krävs att en uppfinning sprids eller skapar intresse hos användare. Det mer endimensionella sättet att se på innovation visar sig mer och mer inte vara tillräckligt hållbart för att skapa konkurrenskraft. Därför används den innovation som är direkt kopplad till marknaden, marknadsrelaterad innovation, för att skapa kundvärde. (Kindström, Kowalkowski & Parment 2012).

2.1.2 Produkt och processinnovation

Produkt och processinnovation är ofta en teknikdriven del av innovation och är det mest traditionella sättet att se på samt diskutera innovationer. Produktinnovation fokuserar på att utveckla nya varor för kunder. Dessa är väldigt konkreta och innebär nya produkter för företaget, dessa arbetas ofta fram internt på företagets utvecklings och forskningsavdelningar (Kindström, Kowalkowski & Parment 2012). Processinnovation är oftast direkt kopplade till ett företags produktionsaspekter men ställer också fokus på mer generella affärsprocesser som till exempel en försäljningsprocess. Dessa innovationer utvecklar och möjliggör nya arbetssätt som är mer effektiva och därmed mindre kostsamma för företaget. Detta görs ofta genom produktinnovation men då de påverkar ett företags processer räknas det som en processinnovation. Dessa innovationer sker ofta väldigt nära varandra och är ofta beroende av varandra. En produktinnovation kan skapa möjlighet för en processinnovation och en processinnovation kan skapa möjlighet för en produktinnovation (ibid).

2.1.3 Tjänsteinnovation

Tjänsteinnovation växer fram mer och mer och får därmed också mer uppmärksamhet. Detta är nu en viktig del av företagets utveckling och något som företagen lägger stort fokus på. Tjänster växer fram och får en mer betydande roll i företags erbjudanden och blir allt viktigare för både industrialiserade länder och tillväxtländer. Den största skillnaden mellan tjänsteinnovation och traditionell produktinnovation ligger i hur erbjudanden skapas. Vid produktinnovation ligger störst fokus på att utveckla ny teknik och fysiska produkter men i tjänsteinnovation är fokus på kunder och utgår från deras situation och behov. Likheterna mellan dessa innovationsperspektiv är att både produkt och tjänsteinnovationer oftast baseras på ny teknologi och fysiska komponenter, vilket blir viktigt inom båda perspektiven (Kindström, Kowalkowski & Parment 2012).

2.1.4 The process model of innovation

En av de klassiska modellerna för att beskriva innovationsprocessen är *“the process model of innovation”* av Tidd och Bessant (2013) Denna modell beskriver hur organisationer går till väga för att leda innovativa processer, bland annat genom att använda verktyg för tekniken och ledarskap. Författaren har i denna modell konkretiserat dessa verktyg till en cykel i fyra steg.

1. Search: Det första steget handlar om vilka möjligheter som kan utvecklas till innovationer och hur väl organisationen kan identifiera dessa. Författarna menar att den viktigaste parametern i detta steg är att ha befintliga och utvecklade strategier för att möta de signaler och möjligheter som uppstår.
2. Select: Det andra steget innebär att sortera och klassificera de möjligheter och idéer som identifierades i det första steget. För att sedan välja de mest väsentliga idéer som organisationen ser mest potential i. I detta steg menar författarna att organisationen måste vara villig att ta risker samt utvärdera tekniska möjligheter och intern kunskap.
3. Implement: Efter det strategiska beslutet i det andra steget bör detta nu realiseras, alltså gå vidare från idé till genomförande. Detta genomförande kan handla om en ny produkt eller tjänst eller en förändring i affärsmodell eller process. I denna fas är det av stor vikt att genomföra tekniska undersökningar, tester och marknadsundersökningar för att möta den osäkerhet som finns.
4. Capture: Modellens sista steg innefattar ett uppfångande av den kunskap och information som hittats. Författarna klargör att en innovations syfte är att skapa värde, så som kommersiell framgång, ökade marknadsandelar eller kostnadsbesparingar. Om en innovation misslyckas är det av stor vikt att trots misslyckandet fånga upp den kunskap och information som framkommit för att kunna använda den i kommande projekt. Oavsett om innovationen lyckas eller misslyckas är en viktig fråga "hur kan vi dra nytta av detta i framtiden?" (Tidd & Bessant 2013).

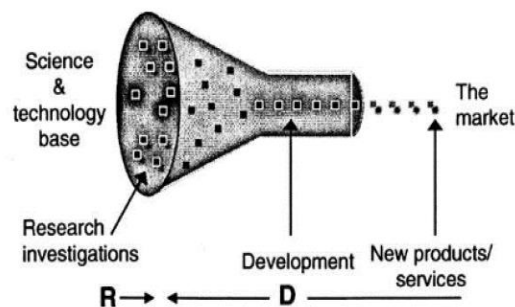
Denna modell används för att leda innovativa processer, där alla fyra delar är av stor vikt för en lyckad innovation. Det sista steget handlar om värdet i att fånga upp kunskap och innovation. Detta blir en grund till öppen innovation då de handlar om utbyte av extern och intern kunskap och information (Ranneland 2010).

2.2 Öppen innovation

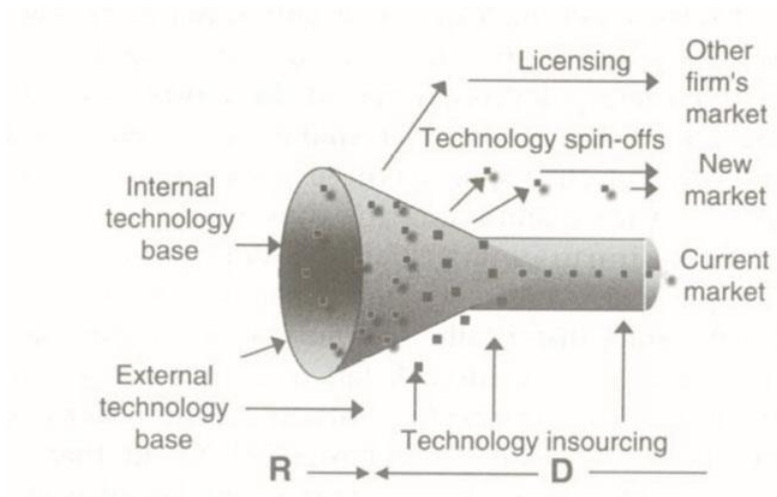
Öppen innovation är ett medvetet in- och utflöde av kunskap för att accelerera intern innovation, och utöka marknaden för externt användande av interna innovationer (Chesbrough 2006). När forskaren Henry Chesbrough år 2003 släppte boken "*Open innovation -The new imperative for creating and profiting from technology*" fick det engelska ordet open innovation sin start (Chesbrough 2006). Ranneland (2010) förklarar öppen innovation som inflöde och utflöde av kunskap för att öka den interna kunskapen, samt öka den externa marknaden för innovation.

Detta innebär att företag kan och ska använda sig av extern kunskap likväl som intern kunskap för att utvecklas. När ett företag arbetar med innovation har de vanligtvis arbetat internt med innovation, vilket kallas för stängd innovation. På senare tid har den öppna innovationsprocessen tagit mer plats, beskriver Remneland (2010). Gassman och Enkels (2004) ställer fokus mot de strategiska förändringar ett företag måste genomföra, för att kunna samordna de externa och interna resurser som krävs för att bli mer öppna. Detta för att marknadens och företagets behov och intressen ska skapa mer plats för innovationer.

Sedan Chesbroughs lansering 2003 har öppen innovation blivit allt mer omtalat. Från att öppen innovation endast handlat om teknologi och industrier så har det med tiden blivit en allt mer allmän och bredare process. Världen har också blivit allt mer globaliserad, vilket har gjort att den öppna innovations - processen har vuxit och blivit mer tillgänglig enligt Gassman, Enkel och Chesbrough (2010). De beskriver också att förflyttningen av stängd innovation till att sedan använda en öppen innovationsprocess innebär fyra huvud - dimensioner för företaget, dvs. interorganisatoriskt nätverk, organisationsstrukturer, utvärderingsprocesser och kunskaps-hanteringsystem (ibid).



Figur 1.1. Det tidigare paradigmet, stängd innovation bearbetad från Chesbrough, Vanhaverbeke & West (2006)



Figur 1.2. En öppen innovations paradigm, bearbetad från Chesbrough, Vanhaverbeke och West (2006).

Första figuren 1.1 visar hur det tidigare såg ut i en stängd innovationsprocess. Forskning och teknik utvecklas här från företaget och där vissa projekt tar slut medan andra tar sig vidare till arbete och slutproduktion. Det kallas för stängd innovation för att utveckling bara kan komma från ett håll och kan bara sluta på ett sätt, genom att komma ut på marknaden (Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2006). Figur 1.2 företräder en öppen innovation. Här kan projekt lanseras på två sätt, både från interna och externa samt i många olika steg. Modellen kallas för öppen för att idéer kan få passera och projekt kan komma ut på marknaden genom fler vägar än bara en (ibid).

Studier om öppen innovation riktad till SME-företag har enbart genomförts på senare tid, äldre teoretiska böcker om öppen innovation är riktade till stora företag enligt Parida, Westerberg och Frishammar (2012). Det har visats att SME-företag kan dra nytta av att använda sig av en öppen innovationsprocess. Att ta hjälp av externa aktörer kan göra att SME-företag lättare och effektivare kan komma till slutproduktion (ibid). Öppen innovationsprocess kan resultera i att få kunskap av externa parter, dra ner på kostnader för utveckling, fördela risken och att utvecklingsprocessen blir bättre vid samarbeten (ibid). Företag idag behöver vara mer innovativa för att hålla sig kvar på marknaden. Det gäller att komma ut med sin produkt/tjänst relativt snabbt på grund av den hårda konkurrensen som finns på marknaden (ibid). SME - företag har oftast få resurser och begränsad kompetens samt att tekniken i sig blir allt mer komplex, vilket gör att SME-företag har svårt att genomföra sin utveckling helt på egen hand (ibid).

Van De Vrande et al. (2009) beskriver att nödvändigheten av finansiering är det som driver öppen innovation för SME-företag. Hur företagen har strukturerat arbetet internt för en öppen innovation är det vanligaste marknadsrelaterade motivet. Enligt Gassman, Enkel och Chesbrough (2010) är det till fördel om företag använder sig av speciella avdelningar för innovationer, vilket i sin tur kan stärka innovationsprocessen. Att ha speciella avdelningar kräver resurser, något som SME-företag oftast inte har (ibid).

2.2.1 Fördelar med öppen innovation

Huruvida företag bör använda sig av öppen innovation eller inte finns det många olika åsikter om. Forskare pekar på både fördelar och nackdelar för företag vid användning av denna innovationsprocess.

Enligt Lakemond och Tell (2016) så väljer företagen att arbeta med öppna innovationsprocesser allt mer för att öka innovationsförmågan men till lägre kostnader. Det gör att en öppen innovationsprocess leder till samverkan med andra parter som i sin tur kan leda till ny kunskap och idéer utan kostsamma investeringar. Henry W. Chesbrough, Professor på universitetet av Kalifornien Haas school of business, tillsammans med Brunswicker och West menar att inåtriktade kunskapsflöden eller monetära transaktioner hör mer till vanligheten än utåtriktade kunskapsflöden (Chesbrough, Brunswicker & West 2014).

Ett företag kan få en fördel genom att dela med sig av sin interna kunskap till marknaden genom att sälja eller licensiera teknologi till externa aktörer. Det gör att andra externa aktörer kan bli intresserade som i sin tur kan leda till indirekta fördelar för företaget och ge företaget en positiv effekt till framtiden. Det kan även leda till att företaget kan tjäna pengar på sin produkt eller tjänst även om dem inte satsar på de internt. Detta kallas för utåtriktade kunskapsflöden eller icke monetära transaktioner enligt Chesbrough, Brunswicker och West (ibid).

2.2.2 Nackdelar med öppen innovation

Öppen innovation innebär även en del risker. Att öppna upp innovationsprocessen till externa aktörer kan göra att de externa aktörerna utnyttjar situationen till att utveckla egna produkter. Om de har mer resurser och produktionsanläggningar så är risken att de hinner före med utvecklingen och når marknaden fortare (Dahlander & Gann 2010).

Dahlander och Gann (2010) menar att det finns ett problem i att veta vilka slags interna resurser företagen ska dela med sig av. Stora företag har oftast en avsatt avdelning som väljer vilka projekt som ska bli patentskyddade och vilka projekt som ska avvecklas medan mindre företag oftast inte har sådana avdelningar. Företag bör tänka på hur mycket information de vill dela med sig av innan de börjar använda sig av öppen innovation och att de använder sig av patent-skydd enligt Dahlander och Gann (2010). En utmaning ligger i att få till ett bra avtal mellan parterna där lagom information ges ut (ibid). Det är en balansgång av hur mycket information som bör släppas. Om för lite information ges ut till externa aktörer, så kan det bli svårt för företaget att övertyga aktörerna att investera och få hjälp med de resurser som behövs. Släpps istället för mycket information till externa aktörer finns risken att aktörer kan stjäla iden (ibid).

Gambardella, Giuri och Luzzi (2007) visar på att innovationsmarknaden inom teknologi skulle kunna vara cirka 70 procent större om tillitsriskerna inte fanns med att använda sig av en öppen innovationsprocess. Lazzaroti och Manzini (2013) beskriver att i vissa lägen kan det vara en fördel för företag att ha samverkan med få externa aktörer där tilliten blir lättare och riskerna minskar kopplat till patent. Lazzaroti och Manzini (2013) säger att en hög tillit och nära samarbeten stärker sannolikheten att kunskap och information är relevant och att det används på rätt sätt. Nätverkande mellan företag och de externa aktörerna har stor betydelse enligt Dahlander och Gann (2010). För att lättare kunna samarbeta mellan olika parter är det till en fördel om parterna har kunskap om varandras områden som de agerar inom. Tillit mellan parterna är även en viktig faktor för öppen innovation. Utan tillit är det svårt att bedriva en fungerande öppen innovationsprocess (ibid).

2.3 Arbetsmetoder inom öppen innovation

Ett företag kan använda sig av olika öppna innovationsprocesser för att utvecklas och öka sin egen innovationsförmåga. Det kan göras tillsammans med externa aktörer, som kunder, allmänheten eller andra företag. Öppen innovation kan brytas ner i olika processer. Pénin, Hussler och Burger- Helmchen (2011) nämner fyra olika processer som ett företag kan använda sig av. Dessa är crowdsourcing, innovation med samhället, spin-in, spin-out, acquisition and divestment och licensing-in, licensing-out; market for technologies, cross licensing and patent pools (ibid).

2.3.1 Crowdsourcing

Crowdsourcing är en process då ett företag letar en uppdragsgivare som kan hitta lösningar på det företaget saknar för att utveckla en produkt eller tjänst. Företaget anordnar då aktiviteter som innehåller definierade uppgifter att lösa. Dessa aktiviteter riktas till allmänheten eller en viss folkmassa. Företaget väljer sedan vilken de tyckte var bäst och oftast erbjuds vinnarna en ekonomisk ersättning (Whitla 2009). Whitla (2009) beskriver tre olika typer av crowdsourcing. Den första är öppen kallelse där alla intresserade personer är välkomna att delta. Den andra är sluten kallelse, där företaget väljer ut vilka som får vara med och delta. Den tredje typen är en sammankoppling av öppen och sluten kallelse. Uppgiften skickas här ut till alla men företaget väljer sedan ut en av dem som har sökt vilka som får lösa uppgiften (ibid). Enligt Howe (2009) är fördelen med Crowdsourcing att det gynnar företaget då de får tillgång till en bred kompetens och kan hitta kunskap som de själva inte besitter för att kunna lösa de uppgifter som behövs för att utvecklas.

Nackdelarna med crowdsourcing är om företaget gör en för detaljerad beskrivning av uppgiften, så kan andra aktörer ta del av den informationen utan att ha deltagit. Företaget behöver också vara noggranna när det kommer till den legala delen mot rättigheter vid utvecklande av nya idéer (ibid). Företag som arbetar med hemliga projekt borde inte använda sig av crowdsourcing, eftersom risken då blir stor att andra får ta del av den hemliga informationen enligt Whitla (2009).

2.3.2 User innovations communities (UIC): Innovation med samhället

I denna process så använder sig företagen av konsumenterna för forskning och utveckling. Genom att konsumenterna kan diskutera företagets produkter, tjänster och nya idéer tillsammans med företaget, kan de dra nytta av detta och utveckla nya innovationer samt att det är ett billigt sätt att nå kunskap beskriver Di Gangi, Wasko och Hooker (2010). Open sources är en del av UIC och handlar om att företag bildar samarbeten, köper in kunskap för att utveckla innovationer eller outsourcar delar av sin egna innovation som de äger till marknaden, för att den ska kunna utvecklas (Pénin Hussler & Burger-Helmchen 2011).

2.3.3 Spin-in, spin-out, acquisition and divestment

Gassman och Enkel (2004) beskriver att den tredje processen, spin-in, spin-out används främst av stora företag då det kräver mycket kapital. I denna typ köper oftast ett större företag ett mindre och driver sedan de mindre företaget för att använda sig av deras idéer och kompetens, vilket då kallas för outside in (Gassman & Enkel 2004).

2.3.4 Licensing-in, licensing-out; market for technologies, cross licensing and patent pools

Denna typ kräver mindre kapital än spin-in, spin-out. Här köper ett företag en del eller delar av ett annat företag och inte hela företaget. Det kan vara en ny teknologi eller ny licens som kan komma till användning på ett annat vis vid utveckling av nya produkter eller tjänster enligt Gassman och Enkel (2004). Detta är en vanlig process eftersom det blir allt större konkurrens på marknaden och därmed behövs kunskapsutbyte i bredare spektrum (ibid).

2.4 Organisationsstruktur - en del av organisationskulturen

Vilket tillvägagångssätt för öppen innovation ett företag ska välja är individuellt och grundar sig på vad som är bäst lämpat för organisationens struktur. Ett företags organisationsstruktur grundar sig i dess organisationskultur (Henning 1994) Begreppet kultur är svårdefinierat då det är immateriellt och varianterna på förklaringar av begreppet finns det många av (ibid). Begreppet kultur antas definieras för första gången av EB Taylor 1871: *“Den komplexa helhet som innefattar kunskap, övertygelse, konst, lagar, moral, sedvänjor och varje annan förmåga eller vana som förvärvats av människan som medlem av samhället”* (Henning 1994 sid. 20)

Sedan denna beskrivning utvecklades har det kommit många andra förklaringar på ordet kultur. Keesing (1974) definierar *”kulturer som system (av socialt överförda handlingsmönster) som förbinder mänskliga samhällen med deras ekologiska grunder”* (Henning 1994, sid. 21). Rent generellt kan man säga att betydelsen har blivit mer åtstramad och tydlig trots att det även idag finns olika beskrivningar av begreppet. Kultur kan delas in i två dimensioner: kultur som system med gemensamma idéer, värderingar, uppfattningar och betydelser, dvs kultur som kognitiva system (tankemässiga). Den andra dimensionen är kultur som observerbara objekt och händelser i en grupp, dess samverkansmönster eller överförda handlingsmönster (Henning 1994).

Begreppet organisationskultur grundar sig på kultur som kognitivt system då fokus riktas mot normer, värderingar samt verklighetsuppfattningar. I boken organisationskultur av Henning (1994) har författaren valt att sammanfatta valda definitioner av organisationskultur till definitionen: *“Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”* (Henning 1994, sid. 23)

Vidare är det av stor vikt för en organisation att definiera och konkretisera dessa gemensamma normer och värderingar för att de ska bli användbara för organisationens medlemmar. En del av att genomföra detta är att dela upp ansvar, definiera arbetsuppgifter, bestämma hur befogenheter fördelas samt tydliggöra förhållandet mellan chef och anställd. Detta kallas för organisationsstruktur och är en del av ett företags organisationskultur. En definition av begreppet organisationsstruktur är *"hur organisationen avgränsas mot sin omvärld, det sätt, på vilket arbetet och ansvar fördelas i en organisation samt hur organisationen samordnas, leds och styrs"* (Bruzelius & Skärvad 2011, sid. 183).

Organisationsstruktur blir således av stor vikt för ett företag då organisationskulturen tydliggörs, organisationen formas och ramar sätts för hur arbetet ska fortgå. En vanlig strukturering av organisationer är att dela in dem i den omgivning de befinner sig i. Vanligtvis delas det in i två omgivningar, mekanisk eller organisk organisation. De mekaniska omgivningarna innebär och framstår ofta som mer stabila och förutsägbara. Organisationer som befinner sig i denna omgivning har en mer hierarkisk kultur med mer specialisering, uppdrag dirigerad och är ofta mindre anpassningsbara. Organiska organisationer uppfattas som mer dynamiska och är mer ändamålsenliga. Dessa organisationer ställer mer krav på flexibilitet och kreativitet samt innefattar en mer nätverksbaserad kommunikation som även kan fortgå vertikalt (ibid).

Många forskare inom området menar att den organiska omgivningen är mer gynnsam för att en lyckad innovation ska uppstå, då den mekaniska omgivningen innehåller mer strukturer och formaliseringar som tycks hindra den innovativa utvecklingen. Aasen och Amundsen (2013) beskriver sex faktorer som är av särskild vikt för organisationsstruktur i innovativa verksamheter:

1. *Organisatorisk uppmuntran - att uppmuntra idéer och risktagande samt att ledningen bör inta en positiv inställning till initiativtagande.*
2. *Positiv stödjande ledning - öppenhet och konflikthanteringsförmåga.*

3. *Utvecklande arbetsgrupper - mångfald av personligheter, tolerans och oliktkänkande.*
4. *Autonomi - frihet och självständighet.*
5. *Resurser - Rikliga resurser i form av tid och pengar anses inte stödja innovation, viss press bör eftersträvas.*
6. *Kontroll - Hög kontroll över information och beslut anses hindra innovation.*
(Aasen T. Amundsen O. 2013)

Organisationer kan, som sagt vara hierarkiskt strukturerade eller horisontellt strukturerade. Den hierarkiska organisationsstrukturen visas oftast via en pyramidformad struktur där ansvarsområdena är tydliga och avgränsade, vilket möjliggör storskaliga insatser. Denna organisationsform utmärks av centraliserat styre, där en överordnad högst upp i organisationen har all beslutanderätt. Detta har genom historien varit väldigt gynnsamt, speciellt under militära insatser. Däremot skapar denna modell långa kommunikationsvägar och processen att ta beslut blir längre (Johnson 1995).

Horisontella organisationer innebär färre nivåer och kommunikationen mellan de anställda och ledningen är snabbare. Denna organisationsform är decentraliserad. De anställda har därmed ett större ansvar för sitt egna arbete vilket skapar fler möjligheter att påverka sin arbetsituation. Kritik mot den platta organisationen är att ledningen får mindre kontroll över arbetsplatsen (Ohlsson & Rombach 1998).

Anna Yström har doktorerat i studier av ledning av öppen innovation och Yström beskriver att öppen innovation är en tidskrävande process. Därför kan det bli svårt att avskilja sig konsekvenserna i en traditionell organisation som innebär hierarkier. Enligt Yström är relationer en viktig del för att få externa partners organisationer och interna individer att känna sig sporrade för att bidra till en bra slutprodukt. Ett hinder som ofta används inom ledarskap är att företag oftast vill styra innovationsprojekt på samma sätt som det har gjort tidigare som när de nyttjade intern innovation. Öppen innovation gör det svårt att ha ett förutbestämt resultat och kräver att företag producerar struktur, är flexibla och använder sig av normer för att få balans. Detta gör att avtal kan vara ett hinder för företag, därför är tillit en mer användbar faktor som skapar trygghet mellan företag. Yströms tips är att använda sig av ständiga diskussioner så kan problem och tvister lösas i tid samt att konflikter kan undvikas (Yström 2013).

2.5 Organisationer inom öppen innovation och SME-företag

Genom historien har öppen innovation främst tillämpats på större företag, detta syns även på avsaknad av litteratur inom ämnet. På senare tid har forskare visat i studier att öppen innovation både är tillämpligt och används även på mindre företag. Öppen innovation kan vara ett sätt för mindre företag att öka sina kunskaper genom att ta in extern hjälp, och på så sätt minska FoU kostnader, risker och öka produktutvecklingen. SME-företag har ofta en mer ostrukturerad innovationsprocess än vad större företag har. Detta i kombination med mindre FoU- resurser samt outvecklade interna tillgångar gör det svårare för dessa företag att börja använda sig av en öppen innovationsprocessen även om de skulle tjäna på det. Trots detta kan ett mindre företag vara fördelaktigt för den öppen innovationsprocess, dessa företag är oftast mindre byråkratiska och även mer riskbenägna. De mindre organisationerna skapar oftast en mer specialiserad kunskap och möjlighet att snabbt reagera när marknaden genomgår förändring, vilket gynnar en öppen innovationsprocess (Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2014).

En studie av Spithoven, Vanhaverbeke och Roijackers (2013) visar att små och medelstora företag är mindre involverade i aktiviteter inom öppen innovation men att de har en högre intensitet i de aktiviteter som de använder. Studien visar att mindre företag har svårare att utnyttja den kunskap en öppen innovationsprocess genererar på grund av brist på resurser.

3. Metod

3.1 Insamlingsmetod

Forskningsdesignen för studien är fallstudier, vilket innebär studier av specifika fall. En sådan studie skapar insikt av ett fenomen med hjälp av djupgående undersökningar i det verkliga livet (Yin 2009). För att besvara vilka olika organisationsstrukturer som används i en öppen innovationsprocess, samt hur de företag som undersökts använder sig av den öppna innovationsprocessen har en djupdykning gjorts i tidigare forskning av organisationsstruktur och öppen innovation. Vidare kan vi konstatera att en fallstudie är ett passande metodval för denna studie, då en fallstudie är passande för att förklara komplexa sociala fenomen, så som en process inom en organisation, i detta fall den öppna innovationsprocessen (ibid). Till sist går det även att konstatera att metodvalet är passande då de frågor som ämnas besvaras handlar om en nuvarande omständighet, hur och varför något socialt fenomen fungerar. Detta är i stor grad överförbart till denna studie då öppen innovation i stor utsträckning är ett socialt fenomen där kommunikationen mellan företag och dess intressenter är i centrum (Yin 2009).

Med avsikten att på bästa sätt försöka besvara på vår frågeställning har en kvalitativ metod använts och intervjuer genomförts. Detta tillvägagångssätt valdes för att kunna uppfylla studiens syfte samt få en djupare förståelse om problemet. En kvalitativ insamlingsmetod utgår från att verkligheten kan uppfattas på olika sätt, vilket gör att det finns ingen absolut sanning. Kvalitativa metoder genomförs på en djupare nivå med fåtal personer. Därför går det exempelvis inte att genomföra enkätfrågor kring forskningsområdet, istället genomförs intervjuer eller observationer för att samla in information. Det kvalitativa metodvalet är passande för denna studie då syftet är att förstå problemet på en djupare nivå, det vill säga få en mer fördjupad förståelse för företagets organisationsstruktur och innovationsprocess (Bryman & Bell 2011).

3.2 Litteratursökning

Under studien har en litteratursökning gjorts, detta för att få större kännedom inom ämnena organisationsstruktur och öppen innovation. Vid denna litteratursökning användes främst Mittuniversitetets sökfunktion Primo samt sökfunktionen Google scholar.

För att besvara frågeställningen har primärkällor använts. Primärkällor utgörs av förstahandsinformation eller originaldata, det vill säga forskningsresultat som publiceras för första gången. I denna studie har det genomförts fyra case med fem intervjuer, vilket lett till ny information. Även sekundärkällor är av stor vikt i uppsatsens tidigare del, det vill säga källor som bygger vidare på en primärkälla genom att exempelvis analysera, summera och granska dessa. Dessa sekundärkällor har använts för att skapa en förståelse kring forskningsproblemet och få en grundläggande kunskap (Bryman & Bell 2011). Resultatet består av både primärkällor och sekundärkällor. Sekundära källorna från företagens hemsidor användes för att fylla på med information om företagen som inte helt framkom i intervjun.

3.3 Urval

Vårt urval består av fem respondenter från fyra olika företag. Studien riktar in sig på små och medelstora företag i Jämtlands län, alla inom kategorin friluftsföretag. Dessa företag är Hilleberg, Lundhags, Trangia och Woolpower. De fyra företagen valdes då de är framgångsrika företag och alla har visat svar på innovation inom sin bransch. Företagen kontaktades via mail, för en förfrågan om en intervju på deras respektive arbetsplatser och syftade till att få ha intervjun med grundare/VD på företagen. Detta försvårades i fallet Lundhags då de ägs av ett större företag som befinner sig på annan ort. Först intervjuades butikschefen på fabriksbutiken i Jämtland, men då en del svar utelämnades kontaktades även produktmanagern som kunde svara på de frågor som återstod. På Hilleberg intervjuades grundaren och f.d. VD av företaget och som idag är styrelseordförande och operativ produktutvecklingsansvarig. På både Trangia och Woolpower intervjuades respektive VD på företagen.

I tabellen nedan visas vilka personer vi har intervjuat, vart de arbetar och vilken position de har på sina arbetsplatser.

Tabell 1. Intervjupersoner, företag och befattningar

Namn	Företag	Titel i företaget
Bo Hilleberg	Hilleberg	Grundare och f.d. VD. Idag styrelseordförande och operativ produktutvecklingsansvarig.
Johan Prissberg	Lundhags	Butikschef i Järpen
Mats Håkan Lundhag	Lundhags	Produktmanager
Magnus Rydell	Trangia	VD
Linus Flodin	Woolpower	VD

3.4 Typ av intervju

Denna studie har använt sig av intervjuer, med detta menas att en av respondenterna intervjuas i taget. Vår vilja var att skapa en intervjusituation där respondenterna kände sig trygga, och i lugn och ro fick möjlighet att berätta om sina upplevelser och tankar. Intervjuerna varade i 30–45 minuter (Bryman & Bell 2011).

Intervjufrågorna är semistrukturerade, det vill säga att intervjuerna utgick från några grundfrågor som sedan bestod av följdfrågor som anpassades efter de svar som respondenterna gav. Denna metod var enhetlig med vårt syfte. Hade vi använt oss av en fullt strukturerad intervju hade förmodligen viktig information gått till miste och möjligheten till att ställa följdfrågor hade försvårats. Alla intervjuer hade samma grundupplägg förutom telefonintervjun som genomfördes med produktmanagern på Lundhags. Denna intervju innehöll utfyllnad av de svar vi saknade från butikschefen. Under intervjuerna var en av oss ansvarig för att ställa frågor, medan den andra tog anteckningar och ställde följdfrågor vid behov. Förutom anteckningar spelades intervjuerna in med en diktafon. En transkribering av intervjuerna skickades sedan till intervjupersonerna för att kontrollera att transkriberingen av intervjuerna hade uppfattats korrekt (Bryman & Bell 2011).

3.5 Operationalisering och analys

Teorier inom öppen innovation och organisationsstruktur har legat till grund för att utforma de intervjufrågor som används i studien. Frågorna grundar sig mest på Aasen och Amundsen sex faktorer som är av särskild vikt för organisationsstruktur inom innovativa verksamheter (Aasen & Amundsen 2013). Av detta formades nyckelfrågor för att få en generell syn på företagens uppfattning om både innovation, öppen innovation och hur företagens organisation är uppbyggd. Utifrån huvudfrågorna ställdes olika följdfrågor beroende på respondenternas svar. Nyckelfrågorna och huvudfrågorna sammanställdes sedan i en intervjuguide (se bilaga). Med hjälp av ljudinspelningar samt anteckningar från intervjuerna transkriberades varje intervju. Data analyserades för att se på vilket sätt företagen använder sig av öppen innovation samt vad som urskiljer företagets organisationsstruktur. Den insamlade teorin ligger till grund för jämförelse och urskiljning av det insamlade materialet.

3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

En bedömning för en kvalitativ studie är dess trovärdighet som består av fyra underkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (bekräftelse) (Bryman & Bell 2011). I resultatet handlar det om att producera en tillförlitlighet, som mäter hur tillförlitligt resultatet är, genom att följa de kriterier som finns (ibid). För att studien ska ha så hög tillförlitlighet som möjligt har respektive intervjudeltagare fått ett mail där information stod om oss författare, vad studien går ut på och att deltagarna själva fick välja plats och tid för intervjun. Efter en sammanställning av transkriberingarna skickades underlag till respektive respondent för att se om sammanställningen hade uppfattats rätt. Trangia, Hilleberg samt Lundhags svarade tillbaka med några synpunkter och korrigeringar.

Överförbarhet är enligt Bryman och Bell (2011) hur väl det går att följa beskrivningarna på hur studien gått till väga för att någon annan ska kunna göra samma studie igen. Författarna har i metoddelen skrivit så utförligt som möjligt hur studien har gått till väga för att överförbarheten ska vara så bra som möjligt. Pålitlighet är hur säker studien är genom hela forskningsprocessen (ibid). Intervjuerna är transkriberade vilket visar på att författarna inte har lagt in egna värderingar i resultatet.

Konfirmering är om undersökningen ger en rättvis bild av de olika åsikter och tolkningar som undersökningspersonerna har (Bryman & Bell 2011). I denna studie grundas resultatet på intervjupersonerna. De fick själva läsa och godkänna transkriberingen vilket skapar en hög konfirmering. Trangia återkopplade inte tillbaka efter transkribering, vilket kan göra att resultatet inte helt är konfirmerad. Intervjupersonerna är högt uppsatta på företagen och kan därför inte ge en rättvisande bild för hela företaget eftersom de anställda inte har fått sagt sina uppfattningar om företagen, detta kan vara negativt för konfirmeringen.

3.7 Etiska aspekter

Studien har tagit hänsyn till informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet samt konfidentialitetskravet som tillsammans utgör forskningsområdets etiska aspekter. Respondenterna fick varsitt mail om förfrågan om en intervju för att fylla studiens syfte. De fick själva bestämma om de ville vara med, och på vilka frågor de ville svara på. På plats presenterade författarna sig muntligen och förklarade syftet med studien för att intervju personerna skulle kännas sig trygga. Författarna frågade intervjupersonerna innan intervjun om de visste vad ordet öppen innovation betyder. Författarna fick i de flesta fall förklara ordets innebörd då det var ett obekant ord för de flesta intervjupersoner. Intervjupersonerna fick själva välja plats och tid som passade dem för att författarna ville skapa en trygg miljö där en diskussion kunde föras utan att bli avbruten eller att intervjupersonerna kände sig pressade. Efter intervjun skickade transkriberingen till respondenterna för att få ett godkännande att transkriberingen uppfattats rätt (Bryman & Bell 2011).

3.8 Avgränsning

För att denna studie skulle bli aktuell och sammanhängande gjordes en avgränsning till SME-företag inom friluftsbanschen i Jämtlands län. Vi fann det mest lämpligt att studera företag inom samma bransch då det ger oss en större möjlighet att jämföra deras organisationsstrukturer.

3.9 Metoddiskussion

En kvalitativ aspekt var passande på denna studie. Både organisationsstruktur och den öppna innovationsprocessen är begrepp som behövs studeras på djupet för att förstå problemformuleringen, i detta fall genom personliga intervjuer. Trots att den kvalitativa aspekten passar bäst in så finns de viss problematik. Studiens problematik är att intervjuernas uppfattning och tolkningar av frågorna styr resultatet. Ett annat problem kan vara att intervjuaren omedvetet påverkar respondenternas svar, genom att betona vissa frågor eller att egna tankar tas med. Detta var oundvikligt i vissa situationer. Då öppen innovation är ett relativt nytt begrepp behövdes begreppet förklaras för respondenterna. Detta gjorde att våra egna tankar ofrivilligt reflekterades tidigt i intervjuerna. I övrigt har egna tankar och åsikter inte uttalats. Samma intervjuguide har använts på alla intervjuer med ett undantag vid Lundhags produktmanger eftersom han endast fick frågor som butikschefen inte helt hade svaren på. Denna kvalitativa studie kan vara svår att efterlikna vid ett senare tillfälle eftersom studien har gjorts under endast tio veckor och med få antal fall samt att vid sociala processer kan svaren från respondenterna bli något annat vid ett annat tillfälle.

4. Resultat

4.1 Hilleberg the Tentmaker

Intervju med Bo Hilleberg 2017-12-14, Grundare och f.d. VD. Idag är Bo Hilleberg arbetande styrelseordförande och operativ produktutvecklingsansvarig på Hilleberg the Tentmaker i Jämtland.

Bo Hilleberg berättar att Hilleberg the tentmaker (Hilleberg) tillverkar fjälltält i den övre pris-klassen och av hög kvalitet. Hilleberg erbjuder ett smalt sortiment men finns på många marknader. Hilleberg är ett familjeägt företag och grundades 1971 i Stockholm av Bo Hilleberg och Renate Hilleberg. I slutet av 1970-talet flyttade företaget till Jämtland och 1997 flyttades tillverkningsenheten till ett av de två dotterbolagen som finns i Estland. Det andra dotterbolaget befinner sig i Seattle, USA, där dottern Petra Hilleberg är VD och koncernchef (hilleberg.se,u.å).

4.1.1 Organisationens uppbyggnad

Huvudkontoret och moderbolaget finns i Jämtland och där sitter en VD, säljare och produktvecklare. Försäljningen för Europa sköts från kontoret på Frösön. Marknadsförings - avdelningen finns i Seattle, Redmond i USA. Webbssidor och sociala medier styrs från USA, där ca en halv miljon människor världen över varje månad nås av Hillebergs marknadsföring. Även frakten ut till övriga delar i världen skickas från USA. Estland har också en egen VD som rapporterar vidare till Koncernchefen. Personalen på Hilleberg får arbeta väldigt självständigt och Bo Hilleberg beskriver företagets organisation som en platt organisation och att det faller sig naturligt eftersom det är ett litet företag. Det är även en relativt öppen miljö på företaget och inga interna hemligheter existerar när det handlar om nya innovationer. Eftersom Hilleberg släpper sina nyheter på mässor mellan en till två gånger per år behöver alla anställda ha kunskap om vad som utvecklas.

4.1.2 Innovationsprocess

För Bo Hilleberg är innovation en ny bra idé som förverkligas och som produceras och säljs. Hillebergs innovationsprocess beskriver Bo Hilleberg att det kommer upp en massa interna idéer som sätts upp på en lista med utvecklingsförslag som är utan bedömning, annars är risken att idéerna kan förstöras. De interna idéerna kan vara förbättringar eller helt nya idéer och en

gång om året sker en genomgång av listan, därefter tas beslut om vilka idéer som ska väljas och förverkligas. Idéerna kommer mest internt och väldigt sällan från kunder. Enligt Bo Hilleberg beror det på att företaget är i framkant och att deras slutprodukter har hög kvalitet.

4.1.3 Samarbeten med externa parter

Hilleberg har grundläggande samarbeten inom ett bredare spektrum med olika aktörer inom branschen och därefter smalnas arbetet av och Hilleberg själv tar hand om innovationen. De köper in tjänster för att ta fram detaljer på material och använder sig av laboratorium för att kontrollera produkterna. Hilleberg använder sig av leverantörer när det är något specifikt de vill ha hjälp med. De samarbetar med andra företag på grundläggande nivå inom outdoorbranschen men har få formella samarbeten. Företaget är även med i Scandinavian Outdoor group och Jämtland Outdoor Experience (JOE) där det sker mycket informella utbyten mellan outdoor företagen, vilket medför väldigt nära kontakt till varandra. I denna grupp ingår även Woolpower, Trangia, Lundhags och Klättermusen (Peakinnovation.se). Hilleberg utbildar två gånger per år butikspersonal som säljer deras produkter. Bo Hilleberg berättar också att företaget har samarbete med universitet som Mittuniversitet och Borås textilhögskola. Däremot använder sig Hilleberg inte så mycket av kunder i innovationsprocessen för att de själva anser att de har tillräckligt hög kompetens om tält och att kunder tyvärr inte så ofta kommer med egna idéer.

Bo Hilleberg beskriver att företaget har flera positiva samarbeten på marknadssidan vilket hjälpt till att stärka varumärket. Han påpekar att det kan finnas en fara att gå ihop med andra företag om det görs för medlemsorganisationens skull. Risken kan då vara att varumärken hamnar i bakkant och organisationen lyfts istället för att varje bolags varumärke för sig lyfts fram. Han nämner även möjligheter och utmaningar med olika typer av certifieringar och miljömärkningar. Miljöcertifieringar kan vara mycket bra för varumärket och produkten, men det gäller att välja organisationer att samarbeta med som har gott anseende, goda referenser och som har ekonomi att vara långsiktiga.

4.2 Lundhags Skomakarna AB

Intervju med Johan Prissberg 2017-12-18, butikschef på Lundhags i Järpen och telefonintervju med Mats- Håkan Lundhag 2017-12-18, produktchef på skoavdelningen på Lundhags i Järpen.

Lundhags är ett friluftsmärke som tillverkar kängor och friluftskläder till en bred användning och lång hållbarhet. Lundhags Skomakarna AB grundades 1932 av Jonas Lundhag i Jämtland. Det hela började med att Jonas Lundhag tillverkade skor och kängor som passade för fjällmiljö och som hade lång hållbarhet. Lundhags styrka är kvalité och förmågan att göra funktionella produkter i klassisk, nordisk design (lundhags.se u.å). Johan Prissberg förklarar att Lundhags fabriksbutik är en del av Lundhags men ägs numera av Swix AS.

4.2.1 Organisationens uppbyggnad

Lundhags är dotterbolag till Swix AS och Lundhags fabriksbutik är en del av Lundhags skomakarna AB. Lundhags består av en VD, produktavdelning, ekonomiavdelning som finns i Stockholm och i Järpen. Det finns även ett säljteam och ett marknadssteam. Lundhags har två butiker, en i Järpen och en i Insjön berättar Johan Prissberg. Enligt Johan Prissberg så har Lundhags en öppen miljö där anställda får komma med förslag till ledningen och att det finns en tydlig dialog mellan ledningen och anställda. Mats-Håkan Lundhag tillägger att det finns olika uppdelningar för varje sektion. I det finns en utmaning i hur information ska förmedlas uppåt, neråt eller sidled.

4.2.2 Innovationsprocess

Johan Prissberg definierar innovation som nya material och nya typer av produkter samt nya sätt att tänka internt på jobbet. Öppen innovation för Johan Prissberg är ingen sluten produkt utan här tillåts användare vara med och styra utvecklingen av en ny produkt.

Mats-Håkan Lundhag berättar att Lundhags innovationsprocess består av en enda kollektion istället för olika som är kopplade till olika säsonger. Processen börjar med möten där det pratas högt och lågt om vad som kan tänkas utvecklas, där tas även input med från olika marknader. De som är med ute på fältet skriver också ner vad de tycker ska utvecklas och har en påverkan

på utvecklingen. Innovationsprocessen börjar väldigt brett för att sedan smalnas av. Varje avdelning sammanställer sina idéer för att sedan samarbeta med andra utvecklingsavdelningar för att få en enhetlig slutprodukt och passande design.

Johan Prissberg berättar att i det tidiga stadiet så är det till exempel Mats-Håkan Lundhag och hans team som kommer fram med idéer. Dessa idéer får sedan Johan Prissberg komma med synpunkter på, och använda sig av sina erfarenheter som han fått av att möta kunder i butiken. Hänsyn tas till om det är en produkt som har nytta på marknaden och om det finns en efterfrågan på marknaden.

4.2.3 Samarbeten med externa parter

Johan Prissberg beskriver att de köper in material från olika leverantörer och framöver ska allt material vara recycled (återvinningsbart). Från 2018 års kollektion kommer till exempel all Lundhags Polycotton väv vara gjord av recycled polyester och ekologisk bomull. Lundhags använder sig av kundernas behov och efterfrågan för att utveckla rätt produkter, det finns en tydlig slutkonsument för varje produkt. Mats-Håkan Lundhag berättar att leverantörer kommer med input i innovationsprocessen, till exempel när det gäller sulor till Lundhags skor.

Lundhags har ett samarbete med sporttech på Mittuniversitet för test av material. De har även samarbete med Borås textilhögskola när det kommer till design. Johan Prissberg berättar att Lundhags delar med sig av sin kunskap vid testning av nya produkter, speciellt om det inte fungerade som de de tänkt.

Mats-Håkan Lundhag tillägger att Lundhags även delar med sig av sin kunskap. Swedish Shoe Environment initiative är en grupp med svenska skoproducenter där erfarenheter utbyts och där skobranschen i Sverige kan ta lärdom av varandra. Lundhags samarbetar även med övriga friluftsföretag genom att arrangera turer och engagemang i Jämtland för att nätverka.

4.3 Trangia AB

Intervju med Magnus Rydell 2017-12-18, VD på Trangia i Trångsviken

Trangia grundades 1925 och är ledande inom tillverkning av stormkök i Sverige. Till en början tillverkade Trangia hushållskärl i aluminium, men på 1930-talet blev det fler semesterdagar för svenska arbetare och efterfrågan ökade på campingutrustning. Då beslutade Trangia att fokusera på matlagningsprodukter speciellt för camping. Första prototypen av trangiaköket utvecklades och lanserades 1951. Idéen var att få fram ett kompakt och komplett matlagningsystem som förbränner flytande bränsle, eftersom det var väldigt effektivt och enkelt (trangia.se, u.å).

4.3.1 Organisationens uppbyggnad

Magnus Rydell berättar att Trangia är en liten organisation som består av tre anställda på kontoret, 22 arbetare i produktionen och en hel del tjänstemän. Magnus Rydell beskriver organisationen som platt, att det inte finns något mellanled och att företaget har dagliga morgonmöten där de går igenom de olika områdena som finns i företaget. Marknad och de fyra olika områdena i fabriken får rapportera. Dessa rapporteringar sker från slutet av en produktion till början, för att det anses vara tydligast och enklast. Det vill säga det börjas med utlastningen och går sedan vidare till mellanstationen som är montering. Efter monteringen går rapporteringen via fabriken och sist inköp. Magnus Rydell beskriver att varje område får ta upp saker som de anses behöva eller de saker som behövs förbättras. Alla områden blir då delaktiga i det dagliga arbetet och vad som händer på företaget, vilket leder till en öppen miljö förklarar Magnus Rydell.

4.3.2 Innovationsprocess

Magnus Rydell definierar innovation som nytänkande och öppen innovation som att bjuda in andra till nytänkande. Magnus Rydell beskriver att Trangia inte har någon dedikerad process för produktutveckling, utan det finns ett Excelblad till nya produkter där alla idéer slängs in och rangordnas från en prioriteringsordning från ett till fem. I Excelbladet ingår även input från olika marknader som förs in genom standardiserade former. Magnus Rydell berättar att innovationsidéer kommer mest externt från deras distributörer. Om många av deras distributörer tycker lika så kan den idéen bli förverkligad och det kan vara allt från små förbättringar till helt nya idéer.

4.3.3 Samarbeten med externa parter

Magnus Rydell berättar att Trangia samarbetar med leverantörer för att bland annat ta fram nytt material som kan vara aluminium, förpackningar eller reklammaterial. Trangia köper inte in produktutveckling men använder sig av nuvarande leverantörer för att skapa nya produkter/varianter för företaget. Trangia använder sig av sina kunder som är deras distributörer för utveckling av innovation. Trangia samarbetar även till viss del med andra företag som till exempel Z-group.

Trangia har haft många samarbeten med universitet och forskningsinstitut som har gynnat företaget i stor grad. Samarbetet har gjorts för att kompensera företagets egna brister. Samarbetet har skett genom uppsatser från KTH och Mittuniversitet. Framöver ska det bli en kurs på KTH som ska främja utvecklingen för Trangia. Trangias kunskap sprids till viss del men i ordnade former. Det finns ingen process för detta men via sociala medier släpps nya produkter för utveckling och utbildningssyfte.

4.4 Woolpower

Intervju med Linus Flodin 2017-12-19, VD på Woolpower i Östersund

Woolpower startades 1969 i Östersund som en produktionsenhet och underleverantör till Kooperativa Förbundet och hette då Vinetta. Vinetta tillverkade främst nylonstrumpbyxor. På 1970-talet började första ullfrottématerialet att utvecklas i samarbete med svenska försvaret. Woolpowers kläder har ett långsiktigt tänk bakom sig. Kläderna ska vara tidlösa, funktionella och hålla mycket hög kvalitet och detta skapar hållbarhet från start till slutproduktion. Woolpower tillverkar idag varma underställ, förstärkningsplagg och sockor i ull hela vägen från garn till färdiga plagg. Woolpower tillhör samma företagsgrupp som Gränsfors Bruk och Svedbro smide och de ägs av familjeföretaget Ekstigen AB. Alla dessa företag har gemensamt att de har all sin tillverkning i Sverige (woolpower.se, u.å).

Linus Flodin berättar att Woolpower använder sig av tre undersegment för produktion och försäljning som är yrkesarbetare, privatpersoner och extrema personer som till exempel bestiger Mount Everest. Upphandlingar kan till exempel vara militär, vattenfall, banverk, polis, brandkår och räddningstjänst.

4.4.1 Organisationens uppbyggnad

Linus Flodin beskriver Woolpowers organisation som en liten och platt organisation. Det är 14 personer anställda inom administration och totalt 130 anställda på företaget. Flera i personalen sitter på många roller och alla är väldigt viktiga. Det är en personalansvarig på cirka 100 anställda. Linus Flodin anser också att det är en öppen miljö på Woolpower, att det inte finns några chefsled och det finns inga som censurerar informationen eftersom personalen sitter på många stolar och information måste gå igenom många parter för att företaget ska fungera.

4.4.2 Innovationsprocess

Linus Flodin definierar innovation som något som avviker från det normala. Det är något som inte finns på marknaden. Woolpower jobbar nära kunden i upphandlingssegmentet. Kunden önskar vissa funktioner och i dialog tillsammans med kund, leverantörer och Woolpower kommer de tillsammans fram till en lösning. Det kan vara att kunden eller leverantören vill addera funktioner som ej finns idag, vilket leder till att Woolpower måste fundera på frågan: Hur bra måste de egenskaperna vara? Måste vissa funktioner plockas bort på nuvarande produkt för att en ny funktion ska kunna fungera?

Linus Flodin förklarar att Woolpower arbetar mycket med externa parter som Länsstyrelsen, Almi, Tillväxtverket och involverar kunder och leverantörer i innovationsprocesser. De använder sig av konsulter som lägger tid på projektarbete genom att de köper in teknologi men däremot köper inte Woolpower in någon kunskap. Woolpower arbetar med långsiktiga samarbeten som gynnar båda parter. Kunder har påverkan på vilken design och färger med mera som Woolpower bör utveckla. Woolpower samarbetar med leverantörer för att de är experter på vissa saker men Linus Flodin menar att varken leverantören eller de själva har hela bilden och därför vävs olika delar (leverantörer) ihop för att tillsammans lista ut ungefär vad slutprodukten kan bli.

Samarbete med andra företag förekommer, för att ta in kompetens som de själva inte har, exempelvis inom detta är marknadsföring och finansiering. Almi och Tillväxtverket hjälper Woolpower med finansiering. Woolpower samarbetar även med Mittuniversitet textil labbriatorium som är anpassat efter Woolpower och Hilleberg berättar Linus Flodin.

Enligt Linus Flodin så delar företaget inte med sig av kunskap till konkurrenter, men däremot delar företaget med sig av sitt arbetssätt som används inom företaget. Han berättar även att det inte finns så många andra företag som gör samma sak, Linus Flodin tar upp ett exempel på ett bra samarbete där en kvinna från Mittuniversitet hade en idé att ta reda på spill från ull och göra skosulor av spillet. Han nämner även ett bra samarbete där tekniska plagg tagits fram genom labbtid med Mittuniversitetet och stöd med finansiering av Almi och Tillväxtverket.

4.5 Sammanfattning av resultatet

Alla fyra företag beskriver sig själva som små organisationer med en platt organisationskultur. De företag som intervjuats är alla äldre och traditionsbundna företag som utvecklade en gynnsam produkt som genererat kundvärde över lång tid. Lundhags, Trangia och Woolpower berättar att de använder sig av tänkta kunder, leverantörer och egen kunskap i början av innovationsprocessen för att sedan i slutet av processen endast använda sig av egna interna kunskaper. Hilleberg använder sig endast av interna idéer genom hela innovationsprocessen. Alla fyra företag har en strategi för hur idéer ska mötas, väljas ut och utvecklas för att sedan komma till slutproduktion. Samarbeten med andra externa parter förekommer på alla fyra företag men i olika former. Ett samarbete som de fyra företagen ingår tillsammans i är ”Jämtland Outdoor Experience Group”, där företagen kan byta kunskap med varandra.

5. Analys

5.1 Organisationsuppbyggnad

Efter att ha genomfört intervjuer på dessa företag kan många likheter dras mellan organisationernas struktur och storlek. Alla fyra företag beskriver sig själva som horisontella organisationer vilket grundar sig på att de alla är relativt små företag. Detta bör enligt teorier gynna en öppen innovationsprocess då horisontella organisationer är mer flexibla enligt Yström (2013). Även Chesbrough menar att SME-företag är mindre byråkratiska och därför mer öppna för att möta marknadens förändringar, vilket enligt honom gynnar en öppen innovationprocess (Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2014). Samtidigt kan en mindre strukturerad innovationsprocess i kombination med mindre FoU-resurser och tillgångar vara ett problem för SME-företag enligt Chesbrough, Vanhaverbeke och West (2014).

Enligt Henning (1994) kan företag delas in i mekaniska eller organiska omgivningar. De fyra företagen faller till viss del inom ramen organiska organisationer då de är små och därmed mer ändamålsenliga. Samtidigt passar även en del beskrivning av en mekanisk organisation in på företagen då de är mer förutsägbara och traditionsenliga.

Aasen och Amundsen (2013) beskriver sex faktorer som är av särskild vikt för organisationsstruktur i innovativa verksamheter, vilket till stor del stämmer överens med företagets organisationsuppbyggnad. Organisatorisk uppmuntran, positivt stödjande ledning, autonomi och låg kontroll över information är alla faktorer som tillämpas av företagen. Däremot kan det finnas mindre resurser för utveckling då alla företag är SME-företag. Utvecklade arbetsgrupper hör till stor utsträckning ihop med resurser då mer resurser skapar möjlighet för indelning av olika arbetsgrupper.

5.2 Innovationsprocess och öppen innovationsprocess

Lundhags, Trangia och Woolpowers innovationsprocess innebär att nya idéer tas fram med input från leverantörer eller kunder. Med hjälp av teorin kan det konstateras att innovationsprocessen för dessa tre företag är delvis öppen. Chesbrough menar att idéer bör passera och projekt komma ut på marknaden genom fler vägar än bara en (Chesbrough, Vanhaverbeke & West

2006). Företagen använder input av leverantörer och kunder i början av en process, för att sedan övergå till en mer intern och sluten process.

Lundhags, Trangia och Woolpowers innovationsprocess kan kopplas till arbetsmetoden User innovations communities (UIC) (Innovation med samhället). I denna process tar företagen hjälp av konsumenterna för forskning och utveckling. Genom att konsumenterna kan diskutera företagets produkter, tjänster och nya idéer tillsammans med företaget kan de dra nytta av detta och utveckla nya innovationer samt att det är ett billigt sätt att nå kunskap beskriver Di Gangi, Wasko och Hooker (2010). Enligt Parida, Westerberg och Frishammar (2012) så är det en fördel för SME-företag att använda sig av öppen innovation för att lättare och effektivare komma till slutproduktion men också få kunskap av externa parter, dra ner på kostnader för utveckling, fördela risken och att utvecklingsprocessen blir bättre vid samarbeten. vilket Lundhags, Trangia och Woolpower delvis använder sig av.

Hilleberg använder sig däremot endast av interna idéer och kunskap i deras innovationsprocess. Det kan hänvisas till att Hilleberg har en mer stängd innovationsprocess där nya idéer och teknik endast kommer in en väg och ut en väg från företaget till marknaden (Chesbrough, Vanhaverbeke & West 2006), vilket kan hänföras till att Hilleberg är marknadsledare och därför inte har samma behov av sina leverantörer och kunder. Hilleberg har därför större möjlighet att styra sina leverantörer för att fylla de kunskapsluckor som de själva saknar. Lazzaroti och Manzini (2013) beskriver att i vissa lägen kan det vara en fördel för företag att ha samverkan med få externa aktörer där tilliten blir lättare och riskerna minskar kopplat till patent. Figur 1.1 av Chesbrough, Vanhaverbeke och West (2006) i teorin passar in på Hilleberg medan figur 1.2 passar in till en början av innovationsprocessen på de tre övriga företagen.

Enligt de fyra stegen i "the process model of innovation" av Tidd och Bessant (2013) blir det tydligt att företagen jobbar snarlikt denna fyrstegsmodell. Alla fyra företag beskriver i intervjuerna att de har en strategi för att möta de utvecklande idéer som uppstår. Både Lundhags och Woolpower använder sig till stor uträkning av kunder och leverantörer för att utveckla nya idéer och produkter. Vidare har de även en process för att sortera dessa idéer. Hilleberg har en lista som fylls med idéer och Trangia beskrev hur de använder sig av Excelblad där nya idéer fångades upp. Det tredje steget beskriver vikten av att realisera dessa idéer. Hilleberg går igenom sin lista varje år där de fångar upp de bästa idéerna. Trangia förklarar hur de väljer ut de

idéer som på bästa sätt kan möta vad marknaden efterfrågar. Detta steg och de fjärde steget är svårbedömt då tillräcklig information saknas om hur slutprocessen går till för företagen.

5.3 Samarbeten med externa parter

Samarbeten med andra externa parter förekommer på alla fyra företag, i olika former. Dessa former är inte direkt uttalade och öppen innovation är ett begrepp som de flesta inte var helt till fullo bekanta med. Ett exempel på samarbete med externa parter är crowdsourcing, även om denna crowdsourcing inte är helt uttalad hos företagen. Intressant var att alla fyra företag som intervjuades har ett samarbete med varandra som kallas för "Jämtland Outdoor Experience Group" Ett samarbete där utvalda företag jobbar för att stärka banden till återförsäljare i Europa. Det skulle kunna ses som en typ av crowdsourcing.

Utmärkande för Woolpower och Lundhags var att de hade en mer tydlig användning av tänkta kunder i innovationsprocessen. En möjlig förklaring till detta är att dessa företag har fabriksbutiker och har därför ett naturligare kommunikationsverktyg med sina kunder.

Vidare kan vi se att det fanns en viss eftertänksamhet vad gäller öppen innovation då Hilleberg, Lundhags, Trangia och Woolpower beskriver problemen med att dela med sig av information, då man först och främst vill gynna det egna företaget. Detta går i linje med den teori vi samlat, bland annat från Lazzaroti och Manzini (2013) om tillit till andra företag och den balansgång ett företag måste hitta för att lyckas med sin öppna innovationsprocess

6. Slutdiskussion

6.1 Slutsats

Denna studie visar att organisationsstrukturen på ett företag påverkar möjligheten för en öppen innovationsprocess där den organiska miljön och den horisontella strukturen är mest lämpad för en öppen innovationsprocess för de SME-företag som undersökts.

Syftet med studien är att beskriva och förklara öppen innovationsprocess samt undersöka hur organisationsstrukturen kan påverka innovationsprocessen i små och medelstora företag. Studien visar att de fyra företag som deltog inte i full uträkning använder sig av öppen innovation. Detta bevisas genom att företagen i början av en process kommunicerar med kunder, leverantörer eller konkurrenter men att de i slutet av processen stänger denna kommunikation. Detta på grund av att behovet inte finns eller att tillit saknas. Vidare visar studien att dessa fyra företag inte fullt befinner sig i en helt organisk miljö. Företagen är mer traditionsenliga vilket förhindrar den flexibilitet och kreativitet som finns i en organisk miljö och som behövs för att en öppen innovationsprocess ska möjliggöras.

6.2 Diskussion

De fyra företagen visar på användning av innovation, de uppfyller de krav som marknaden kräver för att fortfarande vara aktuella. De arbetar tydligt med att utveckla befintliga produkter och utvecklar form och design för att möta kundernas behov. Däremot kan de ifrågasättas hur pass innovativa de är och hur innovativa de behöver vara? I analysen förklaras hur företagen har en tydlig strategi för att utveckla och möta nya idéer. Däremot går det enligt teorin anta att företagen realiserar idéer med en viss försiktighet. Dessa företag har en hög kvalitet på sina produkter och är därför noggranna med vad de producerar ut på marknaden.

Vidare konstateras att SME-företag kan ha mindre resurser och tillgångar åsidosatt för utveckling och innovation. En annan koppling till företagens storlek är brister på resurser som kan vara ett problem för den öppna innovationsprocessen. Full insyn saknas till hur mycket resurser dessa företag har eller kan lägga på innovation. I en jämförelse med större företag som har specifika avdelningar för innovation, kan slutsatser dras att Hilleberg, Lundhags, Trangia och Woolpower förmodligen inte har möjlighet till detta i samma utsträckning som större företag.

Hilleberg och Lundhags beskrev i intervjuerna att de använder sig av särskilda planeringsgrupper för innovation och utveckling, något som bör skapa större möjligheter för innovation.

Som det redan visats i analysen, används öppen innovation till viss del hos dessa företag. Däremot kan det konstateras att företagen inte nyttjar öppen innovation fullt ut. Öppen innovation används i början av en innovationsprocess för att sedan övergå till en mer stängd innovationsprocess. En möjlig förklaring till detta kan vara att företagen har en låg tillit till övriga aktörer och intressenter. En annan förklaring kan vara att företagen ligger i framkant på marknaden och därmed inte behöver använda sig av öppen innovation fullt ut, då de anser att de främsta kunskaperna redan finns internt inom företaget. Öppen innovation är ett relativt nytt begrepp och alla dessa företag har funnits länge på marknaden och varit/är ledande på marknaden inom sina befintliga områden. Även detta kan vara en förklaring på att öppen innovation inte helt utnyttjas, då behovet inte funnits. De produkter som företagen främst är kända för, har en hög efterfrågan och har i lång tid generat kundvärde. Det kan ha lett till att företagen inte behövt utveckla en ny nisch för att stanna på marknaden

För att besvara studiens syfte analyserades även de fyra företagens organisationsstruktur. Som visas i resultatet beskriver alla fyra företag sig själva som platta organisationer. De menar att de har få anställda och saknar betydande chefsled för kommunikationen. Detta skulle enligt teorin möjliggöra en öppen innovationsprocess, då det blir lättare för kunskap och information att flöda utan chefsled. Vidare går det att dra kopplingar mellan företagens öppna innovationsprocess och deras storlek. På grund utav att företagen som intervjuades är inom kategorin SME-företag kan det konstateras att många av de attribut som tidigare forskning kommit fram till, så som specialiserad kunskap och möjlighet att snabbt reagera stämmer överens även i dessa fall. Förtagens storlek skapar en mer öppen miljö och borde därför gynna den öppna innovationsprocessen.

Enligt teorin kopplas en platt organisation ihop med en organisk miljö. Denna miljö anses flexibel och kreativ, något som bör främja den öppna innovationsprocessen. De företag som intervjuats är alla äldre och traditionsbundna företag som utvecklade en gynnsam produkt som genererat kundvärde över lång tid. Ett behov att söka nya produkter eller ny marknad saknas för samtliga företag, däremot ligger innovationen i den befintliga produktens utveckling. På grund av detta kan det ha fallit sig naturligt för dessa företag att hålla mer på traditioner och stanna i en mer intern miljö och därför också intern innovation. Denna aspekt gör att trots företagens

platta organisation och deras organiska miljö är de alla traditionsbundna. Detta är en möjlig förklaring till att företagen inte fullt ut kan utnyttja en öppen innovationsprocess.

6.3. Vidare forskning

Företagen som studerades verkar alla inom samma bransch. För att få en bredare bild av öppen innovation och organisationsstruktur hade det varit intressant att jämföra olika branscher inom SME-kategorin med varandra. Ett annat alternativ kan vara en jämförelse mellan företag med starkt varumärke i förhållande till företag med mindre starka varumärken, för att se eventuella skillnader. En annan möjlighet hade varit att studera tjänsteföretag, då tjänsteinnovation är en nyare syn på innovation. Vi har i denna studie kontaktat VD eller ledare på företagen. För en mer fördjupad förståelse hade kunnat uppstå från en studie där de anställda fick ge sin syn på organisationsstrukturens betydelse för innovationsprocessen

6.4 Implikationer

Denna studie kan vara till nytta för SME-företag som vill använda eller använder sig av en öppen innovationsprocess. Dels för att se vilka för- och nackdelar en öppen innovation kan ge samt vilken organisationsstruktur som lämpar sig bäst för en öppen innovation.

7. Referenser

Aasen, T., & Amundsen, O. (2013). *Innovation som kollektiv prestation*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Chesbrough, H. (2013) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard: Harvard business school press

Chesbrough, H. (2006) *The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard: Harvard business school press.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006) *Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford university press.

Chesbrough, H. Vanhaverbeke, W. & West, J. (2014) *New frontiers in open innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Dahlander, L. & Gann, D M. (2010). *How open is innovation?*. Research Policy, 39, ss. 699-709.

Di Gangi, P. M., Wasko, M., & Hooker, R. E. (2010) *Getting customers ideas to work for you: Learning from Dell how to succeed with online user innovation communities*. MIS Quarterly Executive, 9 (4), ss. 163–178.

Europeiska kommissionen. (u.å.) *What is an SME?*.

http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv (2017-11-28).

Gambardella, A., P. Giuri & A. Luzzi (2007). *The market for patents in Europe*. Research policy, 36(8), ss.1163–1183.

Gassman, O., Enkel, E. & Chesbrough H. (2010). *The future on open innovation*. R&D Management, 40(3), ss. 213–221.

Gassmann, O. & Enkel, E. (2004) *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*. Baserad på bidrag vid R&D Management Conference (RADMA) 2004. Lissabon.

Henning, B. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur AB

Hilleberg.se. (u.å.). *Historia*.

<http://se.hilleberg.com/SV/om-oss/historia/> (2017-12-19).

Howe, J. (2009). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. New York: Three Rivers Press.

Johnson, A. (1995). *Hierarkiernas harakiri*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Lakemond, N. & Tell, F. (2016) *Öppen innovation i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kindström, D., Kowalkowski, C. & Parment A. (2012) *Marknadsföring mellan företag*. Malmö: Liber AB.

Lazzarotti, V. & Manzini, R. (2013). *Different modes of open innovation: A Theoretical Framework and an Empirical Study*. Ingår i: Tidd, J (red.) *Open innovation research, management and practice*. London: Imperial College Press, ss. 15–37.

Lundhags.se. (u.å.). *Om oss*.

<https://www.lundhags.se/Om-Lundhags/Om-oss> (2017-12-20)

Ne.se. (u.å.). *innovation*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/innovation> (2018-01-03)

Ohlsson, Ö. & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna*. Stockholm: Svenska förlaget.

Remneland, B. (2010) *Öppen innovation*. Malmö: Liber

Parida, V., Westerberg, M. & Frishammar J. (2012). *Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance*. Journal of Small Business Management, 50(2), ss. 283-309.

Peakinnovation.se. (u.å.) *JOE-Jämtland outdoor experience*.

<http://peakinnovation.se/joe-jamtlands-outdoor-experience/> (2018-01-08).

Pénin, J., Hussler, C. & Burger-Helmchen, T. (2011). *New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon*. Journal of Innovation Economics, 7 (1), ss. 11–29.

Spithoven A., Vanhaverbeke W. & Roijakkers N. (2013). *Open innovation practices in SMEs and large enterprises*. Small Business Economics, 41(3), ss. 537-562.

Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change: fifth edition*. Chichester: Wiley

Trangia.se. (u.å.) *Vår historia*.

<http://trangia.se/om-trangia/var-historia/> (2017-12-20).

Van De Vrande, V., J. P. J. De Jong, W. Vanhaverbeke & M. De Rochemont (2009). *Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges*. Technovation, 29(6–7), ss. 423–437.

Whitla, P. (2009). *Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities*. Contemporary Management Research, 5(1), ss. 15-28.

Woolpower.se. (u.å.) *Om oss*.

<https://woolpower.se/startside/om-oss/> (2017-12-21).

Yin, R.K. (2009). *Case study research design and methods*. 4.uppl. London: Sage Publications.

Yström, A. (2013). Managerial practices for open innovation collaboration: Authoring the spaces "in-between". Diss. Göteborg: Chalmers University of Technology <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/180126/180126.pdf> (2017-12-20).

8. Bilaga

Intervjufrågor

Beskriv din roll på företaget

Vad är innovation för dig?

Vad är öppen innovation för dig

Beskriv hur organisationen är uppbyggd?

- Hur ser olika arbetsgrupper ut?
- Beskriv miljön på företaget, anser du det vara en öppen miljö? varför/varför inte?
- Hur ser det självständiga arbetet ut?
- Vilka resurser läggs på innovation/utveckling?
- Hur upplever du ledarskapet

Beskriv företagets innovationsprocess

- Hur jobbar ni med nya idéer?
- Hur arbetar ni internt för att främja innovation?
- Använder ni er av extern kunskap i innovationsprocessen?

Köper ni in tjänster eller teknologi från andra företag?

- Hur ser denna process ut och vad blir det för utfall?
- Varför inte?

Använder ni er av tänkta kunder i innovationsprocessen?

- Hur ser denna process ut och vad blir det för utfall?
- Varför inte?

Har ni några samarbeten med leverantörer?

- Hur ser dessa samarbeten ut och vad blir det för utfall?
- Varför inte?

Har ni några samarbeten med andra företag?

- Om ja, hur ser dessa samarbeten ut och vad blir det för utfall?
- Varför inte?

Har ni några samarbeten med universitet eller andra forskningsinstitut?

- Om ja, hur ser dessa samarbeten ut och vad blir det för utfall?
- Varför inte?

Delar ni med er av kunskap till andra utanför företaget?

- Om ja, på vilket sätt och vad har det gett för utfall?
- Varför inte?

Exempel på bra och dåliga samarbeten? Anledning till att dessa varit bra/dåliga