



ALLA SMARTA MÄNNISKOR ARBETAR INTE HOS DIG

Konsumenten och användaren har makt att välja och välja bort. Men vi har också allt större inflytande på utveckling av produkter och tjänster. Allt fler inser värdet av att värna de kreativa brukarna.

TEXT JANE BERGSTEDT

Öppen innovation handlar om att bjuda in kunder, användare, brukare, forskare, fans eller samhällsmedborgare att medverka i processen att ta fram nya produkter och tjänster eller vidareutveckla sådana som redan finns.

Bill Joy, Sun Microsystems grundare, har sagt "alla smarta människor arbetar inte hos oss", vilket alltså är en av anledningarna till att öppna upp för andra. En annan starkt bidragande orsak till att användare kan få större inflytande och många gånger till och med tvingar fram mer öppenhet är utvecklingen av IT och kommunikation via nätet, över alla gränser och avstånd.

Forskaren och filosofie doktorn Björn Remneland-Wikhamn vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet, har skrivit boken *Öppen innovation* (Liber 2010) och föreläste nyligen i Stockholm.

– Det är ett hett forskningsämne, med många förgreningar. Det berör både juridik, management och organisation och förstås IT-teknik. Det var innovationsprofessorn Henry Chesbrough vid University of California Berkeley som myntade begreppet 2003 i sin bok *Open Innovation – the new imperative for*

creating and profiting from technology, säger han.

Det finns inte någon enhetlig och överenskommen definition av begreppet i forskarvärlden idag. Men Chesbroughs ursprungliga definition lyder: "Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation, respectively."

Ett tidigt exempel på öppen innovation var när finlandssvensken Linus Torvald 1991 lade ut grunden till operativsystemet Linux på Internet med så kallad öppen källkod. Han bjöd helt enkelt in andra att utveckla systemet för att själv lära sig mer.

Flera faktorer bidrar till att utvecklingsarbetet inom både företag och samhällsorganisationer går mot större öppenhet. Björn Remneland-Wikhamn pekar på förklaringar som globaliseringen, avregleringarna och den ökade konkurrensen. Kortare produktlivscykler ger högre utvecklingskostnader och komplexiteten hos många produkter ökar. Samtidigt ställer användare och andra intressenter högre krav.

Digitaliseringen, molntjänster och företagens proaktiva IP-strategier (som handlar om rättigheter,



Digital fikastund med Starbucks

Mystarbucksidea är en communitysida som den amerikanska kafékedjan startade 2008 för att få feedback från kunderna, så kallad crowdsourcing. Hitintills har de fått in 120 000 förslag, både på nya produkter, lokaler och hur företaget kan bli mer socialt ansvarstagande. Se <http://my.starbucksidea.force.com/>

5

sätt att bjuda in till utveckling

→ Ständiga förbättringar med fler inbjudna än de anställda för att stärka den inre effektiviteten.

→ Idétävlingar för kunder/användare, så kallad **crowdsourcing**.

→ **Inbjudningar till/tävlingar för experter** på hög nivå. Ett exempel är Innocentive med 250000 anknutna forskare som stora företag som svenska SCA använder sig av för att nå ut och lösa svåra problem.

→ **User innovation** ger användare möjlighet att vara med och designa mer kundpassade produkter. Lego och Nike är två företag som har använt den metoden.

→ Skapa engagemang, **Buzz**, via sociala medier.

patent etcetera) påskyndar också processen.

– Företagens gränser blir allt suddigare när informationsteknologin förändrar spelreglerna. Öppna plattformar, samarbeten och nya partnerskap växer fram, liksom sociala nätverk och diskussionsklubbar på nätet, som Facebook-grupper. Det handlar både om inflöde och om utflöde.

Crowdsourcing är ett av de nya sätten att ta hjälp av allmänheten. Ett exempel är Pepsi som bjöd in till en tävling 2007 för att designa en ny burk, i stället för att anlita dyra designers. Vinnaren fick 10 000 dollar. Tävlingar är ett vanligt sätt att bjuda in till medverkan, utlysningar till forskarvärlden likaså.

Björn Remneland-Wikhamn talar om olika synsätt på kunskap, att det går att se den som en handelsvara, något man säljer eller byter, eller som något som vi skapar och äger gemensamt. Vi har exempelvis fått Wikipedia i stället för tryckta uppslagsverk.

Dessutom omformas många produkter till att innehålla både varor och tjänster. Volvo erbjuder inte längre bara en plåtlåda på hjul med motor, utan finansieringsupplägg, eco-driving-statistik, GPS-navigering, tips på bensinmackor och restauranger längs vägen och musik- och filmupplevelser för medpassagerarna i ett paket av sammanlänkade produkter.

Komplexiteten ökar, som sagt. Många företag och organisationer klarar helt enkelt inte att utveckla allt bakom egna lyckta dörrar.

Öppen innovation är dock inget som går av sig självt och den är inte heller så lätt att styra.

Visst finns det framgångsexempel där öppenheten

har gett vinst både för företag och för kunder. Björn Remneland-Wikhamn nämner IBM och Procter & Gamble som Chesbrough beskriver i sin bok *Open Business Models* (2006). Men vägen dit är ofta lång och startade i båda dessa fall med stora företagskriser och drastiska åtgärder, bland annat ledningsbyten.

Det krävs förändring mot större öppenhet i och av hela organisationen och förståelse för vad öppen innovation innebär. Processen måste börja internt och handlar om att förändra normer, tänkesätt, kultur och andra mjuka faktorer.

Traditionell hierarkisk styrning fungerar dåligt, menar Björn Remneland-Wikhamn och efterlyser mer facilitering som en framkomlig väg. Öppenhet är svår att kommendera fram.

Samtidigt går utvecklingen knappast att stoppa. Mycket händer och det kommer helt nya verktyg online som vem som helst kan använda. Ett exempel är utveckling av nya appar (applikationer) till de smarta telefonerna.

– Brukarna frågar inte först, stäm dem inte utan tillåt och använd innovationskraften i stället. De potentiella fördelarna är stora, det skapar engagemang, snabbhet till marknaden och ökar kvaliteten. Och det påverkar den interna effektiviteten, sa Björn Remneland-Wikhamn.

Att mobilisera resurser för samhällsnytta finns det också framgångsrika exempel på. Björn Remneland-Wikhamn nämner exempelvis Borås kommun, som vände sig till barn och lärare i förskolan för att få i gång sopsorteringen när Agenda 21 skulle införas (FN:s globala program för hållbar utveckling från Rio-konferensen). Barnen satte press på sina föräldrar så att de inte kunde smita från att sortera sina sopor.

Stängd innovation	Öppen innovation
De skickligaste personerna i branschen är anställda hos oss.	Inte alla de skickligaste personerna i branschen är anställda hos oss. Vi behöver aktivt söka upp andra skickliga individer utanför företaget.
För att tjäna pengar på vår FoU måste vi upptäcka, utveckla och leverera allt själva.	Extern FoU-kunskap kan skapa stort värde också för oss. Intern FoU-kunskap behövs för att kunna få tillgång till en del av detta värde.
Det företag som först tar en innovation till marknaden kommer att vinna.	Att bygga en (långsiktig) fungerande affärsmodell är viktigare än att ta sig först till marknaden.
Om vi tar fram de flesta och de bästa idéerna i branschen kommer vi att vinna.	Om vi lyckas vara bäst på att använda de interna och externa idéerna som finns kommer vi att vinna.
Vi bör skydda våra intellektuella tillgångar så att våra konkurrenter inte tjänar pengar på våra idéer.	Vi bör tjäna pengar på andras användning av våra intellektuella tillgångar och vi bör ta del av andras intellektuella tillgångar närhelst det stärker vår affärsmodell.

Källa: Öppen innovation, Björn Remneland, Liber 2010