

Christer Lilleskare Olsen

Hvordan kan større organisasjoner bruke samarbeid med oppstartsselskaper for å bidra til økt innovasjon internt i selskapet?

Masteroppgave i IØ6901 Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og forretningsutvikling

Veileder: Øystein Widding

Desember 2020

Christer Lilleskare Olsen

Hvordan kan større organisasjoner bruke samarbeid med oppstartselskaper for å bidra til økt innovasjon internt i selskapet?

Masteroppgave i IØ6901 Master i organisasjon og ledelse,
spesialisering i strategi og forretningsutvikling
Veileder: Øystein Widding
Desember 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Innovasjonstakten går fortere og fortere. Spørsmålet er ofte hvordan finne det neste nye, teknologien eller tjenesten. Denne studien ser på tre caser om det å innovere som et stort selskap ved å bruke åpen innovasjon.

Studien ønsker å sette søkelys på hvordan samarbeid med gründere kan bidra til innovasjonsprosessene i større selskaper. *Hvordan kan større organisasjoner bruke samarbeid med oppstartselskaper for å bidra til økt innovasjon internt i selskapet?*

Den teoretiske delen tar for seg lukket og åpen innovasjon, asymmetriske partnerskap og organisasjonslæring. En ser også på sammenhenger mellom disse.

Abstract

The innovation speed goes faster and faster. The question is often, how to find the next big thing, either in technology or service. This study looks at two cases about how to innovate in a big corporation through the use of open innovation.

The study tries to put the spotlight on how collaboration with startups can be beneficial to the innovation process of big corporations. *How can big corporations use collaboration with startups to improve innovation internally in the company?*

The most important things to make your company implement open innovation is to have a good and a good organisational culture for learning.

The study also looks into closed and open innovation, asymmetric partnership, organizational learning.

Forord

Denne masteroppgaven symboliser avslutningen på en lang reise i akademisk utvikling. Det å bruke selskapet en arbeider i og kople det mot teori gir noen «aha» opplevelser som jeg ikke hadde sett for meg når jeg startet dette løpet.

Tusen takk til familie og venner som har vært veldig støttende og oppmuntrende gjennom hele prosessen.

Takk til min veileder Øystein Widding som raskt forstod hvor jeg ville med oppgaven min, og har bidratt med verdifullinnspill og kommentarer underveis. Jeg hadde ikke klart å komme i mål uten hans støtte

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	Oppgavens struktur	2
2	Teori	3
2.1	Lukket og åpen innovasjon	3
2.1.1	Lukket innovasjon	4
2.1.2	Åpen innovasjon	4
2.2	Asymmetriske partnerskap	6
2.3	Organisasjonslæring	8
3	Metode	10
3.1	Forskningsdesign	10
3.2	Kildekritiske og kontekstuelle vurderinger	11
3.2.1	Typiske problemer under datainnsamling	11
3.3	Datainnsamling	11
3.4	Troverdighet	13
4	Case	14
4.1	Case Procter & Gamble: Connect and develop	14
4.1.1	Bakgrunn	14
4.1.2	Data mining og søking	15
4.1.3	Virtuell og rask prototyping	16
4.1.4	Hvordan fungerer det?	16
4.1.5	Outsourcing av innovasjon?	17
4.1.6	Nettverk	17
4.1.7	Åpne nettverk	18
4.2	Case: Philips High Tech Campus Eindhoven	19
4.2.1	Bakgrunn	19
4.2.2	Campuset	20
4.2.3	Holst Centre	20
4.2.4	Unikhet	21
4.3	Case: Tryg Xplore	21
4.3.1	Bakgrunn	21
4.3.2	Utgangspunktet	21
4.3.3	Starten for programmet	21
5	Analyse og diskusjon	23
5.2	Hovedanalyse	24

6 Konklusjon.....	26
Referanser	28

1 Innledning

Åpen innovasjon, har blitt et nytt paradigme for organisering av innovasjon (Bogers, Chesbrough, & Moedas, 2018). Begrepet åpen innovasjon ble opprinnelig introdusert av Chesbrough i hans bok fra 2003: *Open Innovation: The New Imperativ for Creating and Profiting from Technology*. Åpen innovasjon antar at bedrifter kan og bør bruke eksterne ideer så vel som internt genererte ideer, likeså er det interne og eksterne måter å komme til markedet, når bedriftene ønsker å øke sin innovasjon (ibid). Videre ble åpen innovasjon i 2014 definert av Chesbrough og Bogers som

“a distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries” (Chesbrough & Bogers, 2014 p. 6)

Helt i fra begynnelsen, har suksessen til åpen innovasjon vært basert på bedriftens evne til å tilpasse innovasjonsarbeidet til bedriftens forretningsmodell ((H. Chesbrough & Rosenbloom, 2002; H. W. Chesbrough, 2003); West and Bogers (2017). Suksessen til forretningsmodeller for åpen innovasjon, er definert ved å tilpasse verdigenerering og tilegne seg aktivitetene til en innovasjon, i stedet for å kontrollere disse aktivitetene innad i bedriften (H. Chesbrough, 2006; West & Bogers, 2017; Zott, Amit, & Massa, 2011)

Oppstartsselskaper kan spille en nøkkelrolle i etablerte selskapers innovasjonsprosess (Colombo & Piva, 2008; Davila, Foster, & Gupta, 2003; John-Christopher Spender, Corvello, Grimaldi, & Ripa, 2017), som ifølge Steve Blank (2010) definerer oppstartsselskaper som et selskap, et partnerskap, eller midlertidig organisasjon designet for å søke etter en repeterbar og skalerbar forretningsmodell. Gjennom oppstartsfasen kommer nye ideer til markedet og blir forvandlet til bærekraftige økonomiske bedrifter (J-C Spender, 2014; John-Christopher Spender et al., 2017). Eksisterende forskning indikerer at å forme samarbeid med eksterne partnere er en prioritet for å oppnå suksess for oppstartsselskaper (Kask & Linton, 2013; Pangarkar & Wu, 2012; John-Christopher Spender et al., 2017; Teece, 2010)

På bakgrunn av den små størrelsen til oppstartsselskapene, lider de ofte av å ikke ha tilstrekkelig materielle og immaterielle ressurser ((John-Christopher Spender et al., 2017; Wymer & Regan, 2005). Derfor kan samarbeid mellom oppstartsselskaper og større bedrifter være kritisk, ikke bare for oppstartsselskapet (Alvarez & Barney, 2001), men også i noen tilfeller for store multinasjonale selskaper som opplever usikre markedsendringer (Colombo, Doganova, Piva, D’Adda, and Mustar (2015); (Dushnitsky & Lenox, 2005; Rothaermel, 2001).

Store firmaer som har et samarbeid med oppstartsselskaper, får tilgang til ny teknologi, talentfulle mennesker, og en generell innovativ kompetanse (Alvarez & Barney, 2001). Videre, ved å utvikle samarbeid med flere oppstartsselskaper, kan store selskaper delvis håndtere den teknologiske usikkerheten de møter i sin konkurranse situasjon (ibid.).

T. Minshall, Mortara, Valli, and Probert (2010) har pekt på at asymmetriske partnerskap kan skape økonomiske fordeler både for store selskaper og oppstartsselskaper. Flere tilnærminger har blitt identifisert av både oppstartsselskaper og store selskaper for å møte asymmetriske partnerskap og selskapene har funnet en måte for å håndtere av de

mange administrasjonsutfordringene av et slikt partnerskap (John-Christopher Spender et al., 2017).

1.1 Problemstilling

Bakgrunnen for valg av problemstilling er et ønske om å tilføre litteraturen en gjennomgang av tre utvalgte caser for å oppnå en økt forståelse for samarbeid mellom større organisasjoner og oppstartselskaper.

Oppgaven ønsker å se på hvordan større selskaper kan benytte samarbeid med gründere, som alternativ til intern problemløsning, innovasjon og oppkjøp.

Problemstillingen er:

Hvordan kan større organisasjoner bruke samarbeid med oppstartselskaper for å bidra til økt innovasjon internt i selskapet?

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke fordeler og ulemper er det for større organisasjoner å inngå strategiske samarbeid med gründere for å lykkes med innovasjonsarbeidet*
- 2. Kan organisasjonslæring ha betydning for å lykkes med samarbeidet?*

Med dette som utgangspunkt ønsker studien å se på hvordan større bedrifter tenker om deling av kompetanse og informasjon for å skape gode løsninger og tjenester for kundene sine. Det å åpne opp mer enn å lukke organisasjon.

Oppgaven ønsker å belyse hvordan større selskaper kan bruke samarbeid med oppstartselskaper for å fremme innovasjon i eget selskap og utvikle nye tjenester og produkter. Dette ved å bruke tre case, en som har skapt et verdensomspennende program og en som er i startgropen, og er i ulike bransjer.

Avgrensning: Oppgaven tar for seg tre caser uten å gå inn på lønnsomheten i de ulike casene.

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks kapitler, etterfulgt av referanser. Første kapitlet er en innledning til oppgaven, samt viser studiets problemstilling og oppgavens oppbygging. I kapittel to viser jeg teorien som skal hjelpe å belyse casene som blir presentert i kapittel fire. Kapittel tre beskrives studiens metode, valgt forskningsdesign, hvordan datainnsamling er foregått før jeg avslutter med vurdering av studiens troverdighet. I kapittel fire beskriver jeg tre relevante caser. I kapittel fem analyserer jeg og diskuterer jeg caseene i lys av teori presentert kapittel to. I siste kapittel, som er kapittel seks kommer konklusjon, implikasjoner og videre forskning.

2 Teori

Teorikapittelet søker å gi en teoretisk bakgrunn for drøftingskapittelet som kommer senere. Kapittelet tar for seg samarbeidet mellom store selskaper og gründerselskaper i innovasjonsarbeidet.

De Quinn (2000) spør et bra spørsmål som han svarer på med en tilsvarende bra analogi om surfing som fortsatt er aktuelt i dag: *"How does a company manage in the new world?"*, han svarer med at det er mange bølger med endringer som skjer samtidig og det er ikke alltid du treffer den riktige bølgen. Så de må posisjonere seg, som surferer som må velge den riktige bølgen, ved å bruke intuisjon og erfaring, har selskaper eller surferen en idé noe om hvor mange bølger som blir formet, og den når riktige muligheten, eller bølgen, oppstår. De finner da ved å bruke denne intuisjonen og erfaringen til å treffe de riktige bølgene å surfe på. En ting er å vite når en skal hoppe på en bølge, det er minst like viktig å vite når en skal hoppe av, som når bølgen er på vei til å forsvinne (De Quinn, 2000). Som i analogien ovenfor viser, finnes det mange ideer, det gjelder å velge den rette.

Med overstående som bakteppe blir det en fin overgang til prinsippene om åpen og lukket innovasjon. Schilling skriver; at ikke alle smarte folk jobber for oss, så vi må finne og bruke den kunnskapen som finnes utenfor organisasjonen vår. Ved å bruke det beste av både de interne og eksterne ideene, vil en lykkes med å finne eller skape den beste ideen (Schilling, 2017).

Artiklene er funnet med strukturert litteratursøk, med søkeordene Open innovation, outsourcing innovation, strategic alliance. Søkeordene ble valgt etter å ha lest caset om Procter & Gamble sin Connect and develop skrevet av Larry Huston og Nabil Sakkab i Harvard business review 84.3 (2006)

Artiklene ble funnet gjennom søk i Google Scholar og Scopus. De vitenskapelige artiklene er fagfelle vurdert. Etter å ha funnet relevante artikler, ble det gjort en begrensning i søket for å kunne flere artikler som inneholdt nyere forskning ved å begrense søket til artikler publisert etter 2016. Artiklene er valgt og filtrert for å gi innsikt om åpen innovasjon og strategiske allianser mellom større bedrifter og oppstartselskaper

Dette kapittelet vil se nærmere på i hovedsak tre temaer. Først vil vi se på ideskapingen gjennom innovasjon, med underkapittler på lukket og åpen innovasjon, før vi beveger oss over på det å være gründer eller et stort selskap og partnerskapet deres ved se på asymmetrisk partnerskap, deretter avslutter vi kapittelet med å se på læring som en del av innovasjonsprosessen gjennom organisasjonslæring.

2.1 Lukket og åpen innovasjon

Åpen innovasjon ble et av de mest omtalte begrepene innenfor innovasjon (Huizingh, 2011), og interessen for åpen innovasjon som et fagfelt har eksponentielt siden begrepet ble introdusert (West & Bogers, 2017), i boken til Henry Chesbrough i 2003.

Et viktig spørsmål innenfor teknologistrategi er om et selskap skal velge en lukket innovasjon tilnærming, hvor selskapet tar alle valg om produktutvikling, eller velge åpen innovasjon, hvor en åpner opp sin egen teknologi og adopterer elementer eller

undersystemer som er utviklet av andre leverandører. (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010)

2.1.1 Lukket innovasjon

Lukket innovasjon er når forskning og utvikling foregår internt i organisasjonen. Det er denne formen for innovasjon som har vært mest vanlig i det tjuende århundre. Den er fundamentalt innover fokusert i organisasjonen, og vil møte utfordringer i det nye kunnskapslandskapet (H. W. Chesbrough, 2003).

Lukket innovasjon er når forskning og utvikling foregår internt i organisasjonen. Det er denne formen for innovasjon som har vært mest vanlig i det tjuende århundre. Den er fundamentalt innover fokusert i organisasjonen. (H. W. Chesbrough, 2003)

Som vi kan lese om Xerox i Åpen innovasjon: Selskapet ønsket å oppdage nye gjennombrudd; utvikle dem til produkter; bygge produktene i fabrikkene; og distribuere, finansiere og tilby service for disse produktene, alt innenfor selskapets fire vegger. Dette paradigme er på ingen måte unikt for Xerox, men ganske vanlig for de ledende produktutviklingsavdelingene i den amerikanske økonomien etter andre verdenskrig (ibid)

Denne formen for innovasjon har skapt mange viktige ideer og kommersielle suksesser

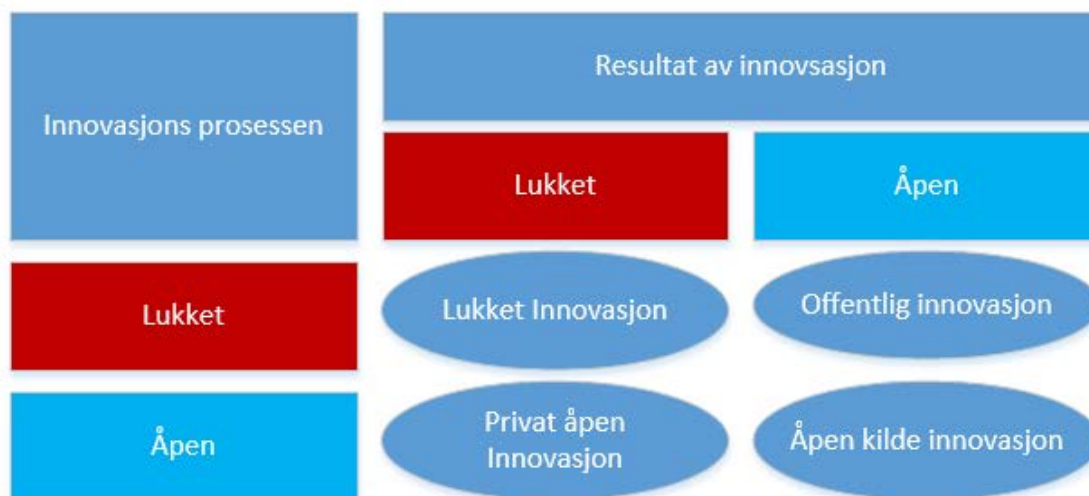
Utfordringen med Xerox var at de avviste ideer som ikke var en del av kjernevirksomheten, som heller ikke er uvanlig, det de heller gjorde var de lot produktutviklerne ta med ideen ut av selskapet ofte mot en lisens, slik at ideen kunne bli kapitalisert utenfor selskapet. Da det ikke var rom for det i Xerox, på grunn av kostnader, at det lå for langt frem i tid, eller at det lå utenfor kjerneområdet. (ibid)

Den logiske underliggende tilnærmingen til innovasjon er den lukkede, sentraliserte, interne forskning- og produktutviklingsavdeling. I røttene til denne tilnærmingen, vil logikken ha et underforstått behov for vertikal integrasjon. For å si det på en annen måte betyr det, at for å gjøre noe, må en gjøre alt internt i selskapet, alt fra verktøy og materialer til produkt design og produksjon, til salg service og kundeservice. Som en følge av dette, vil selskapet være avhengig kun av seg selv, og ikke eksterne leverandører. Det var her uttrykket «ikke oppfunnet her» ble utformet. Begrepet hadde i utgangspunktet en negativ betydning. Så hvis teknologien ikke var produsert internt, kunne ikke selskapet være sikker på kvaliteten, ytelse, og tilgjengelighet til den aktuelle teknologien. (ibid.) Begrepet «ikke oppfunnet her»/« not inventet her» kom til av Katz og Allen (Katz & Allen, 1982).

2.1.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon eller åpen innovasjon betyr at verdifulle idéer kan komme fra både innsiden og fra utsiden av organisasjonen, og dette er ideer som kan bli kjørt ut i markedet fra innsiden og utsiden av selskapet. (H. W. Chesbrough, 2003) Denne tilnærmingen legger til rette for eksternt genererte idéer og eksterne veier ut til markedet på samme måte og med samme viktighet som interne idéer i lukket innovasjon. (ibid)

Åpen innovasjon er ikke et begrep er som rett frem. Åpen innovasjon kommer i mange ulike former og varianter. (Huizingh, 2011) I figur 1 under, kan en observere ulike former for åpen innovasjon, hvor både prosessen og resultatet kan være lukket eller åpen.



Figur 1: Ulike måter for innovasjon basert på åpenhet av prosess og resultat (Huizingh, 2011)

Huizingh (2010) skriver om differansen mellom inngående og utgående åpen innovasjon. Der inngående åpen innovasjon refererer til den inngående bruk av ekstern kunnskap, mens utgående åpen innovasjon referer til ekstern utnyttelse av intern kunnskap. Dette relateres til de tre kunnskapsprosessene av kunnskaps utforskning, bevaring og utnyttelse som kan bli utført enten på innsiden eller utsiden av selskapets grenser (Huizingh, 2011; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

Store selskaper investerte mye kapital i å ha den beste innovasjonsavdelingen i sin industri. Konkurrentene som ønsket å ta markedsandel var nødt til å bruke store ressurser på å utvikle en konkurransedyktig utviklingsavdeling for å kunne ha mulighet til å lykkes. I det siste har grunderbedrifter bidratt til en uventet sterk konkurranse for de etablerte industrigigantene. Overraskende nok, benytter disse nykommerne lite eller ingen ressurser på utvikling, men henter ideene i en annen type prosess (H. W. Chesbrough, 2003).

Eksempel på dette er Lucent Technologies, som overtok majoriteten av Bell Laboratories etter et partnerskapet med AT&T ble avsluttet. På 1900-tallet var Bell Labs i toppen når det gjaldt industriell forskning og utvikling. Dette burde være meget godt strategisk utgangspunkt for Lucent i telekomutstyrsmarkedet. Men det var ikke helt slik det skulle bli. Cisco Systems, som ikke hadde i nærheten den interne forskning- og utviklingsevnen som Bell Labs, men som på en eller annen måte har klart å hele tiden være i forkant av Lucent, og til og med vinne markedsandeler. Selv om Cisco og Lucent konkurrerte direkte i samme marked, drev de ikke innovasjon på samme måte. Lucent brukte store ressurser på intern utvikling for å skape produkter i verdensklasse. Cisco, hadde en helt annen strategi. Uansett hvilken teknologi de trengte, anskaffet de den eksternt, enten ved å inngå partnerskap eller investere i lovende oppstartsbedrifter. På denne måten klarte Cisco å holde følge med utviklingen i de beste innovasjonsavdelinger, uten å drive med så mye utvikling selv. (ibid)

Det siste er ikke et isolert eksempel. Flere industrigiganter har fått oppleve tilsvarende konkurranse utfordringer som har gjort at de har havnet på sidelinjen.

I flere år ble lukket innovasjon sett på som den riktige måten å drive innovasjon på for å få de nye ideene ut i markedet. En investerte kraftig i den interne utviklingsavdelingen, og sikret seg de de beste og smarteste for å få et fortrinn på konkurrentene sine, for å være først ute i markedet med ideene sine. De som var først ute i markedet med de beste ideene fikk også høyest profitt, som de igjen kunne reinvestere i innovasjon. (ibid)

Chesbrough et al. (2003) definerer i sin artikkel den åpne innovasjons modellen: I den nye modellen for åpen innovasjon, vil et selskap kommersialisere både sine egne ideer og innovasjoner fra andre bedrifter og søke måter for å få internt utviklede ideer, ut i markedet ved å bruke eksterne veier som ligger utenfor kjernevirksomheten. (ibid)

Det finnes blant annet en organisasjonstype som er fokusert på bringe innovasjoner til markedet, «Innovation Marketer», disse har en evne til å gjøre ideer profitable, både som sin egen og andres. Måten de oppnår dette på, er ved å ha fokus på å utvikle en dyp forståelse for de nåværende og potensielle behovene i markedet, for dette bidrar til å identifisere hvilken ekstern idé som de kan inkludere i egen portefølje. (ibid)

Logikken som støtter en intern orientert, sentralisert tilnærming til innovasjon, har i dag, i mange bransjer blitt gammeldags. Selskaper må fortsatt utføre den krevende og vanskelige jobben med å omgjøre en idé til et produkt eller tjeneste. (ibid)

2.2 Asymmetriske partnerskap

Minshall et al. (2010) fant at samarbeid mellom gründere og større selskaper er asymmetriske og er en måte en kan benytte en åpen innovasjons strategi. Asymmetriske partnerskap kan medføre fordeler for både ressursvake gründerbedrifter og ressurssterke større selskaper. Særlig innenfor et åpen innovasjonsmiljø, kan gründer-selskaper være en viktig kilde til innovasjon for store, institusjonaliserte selskaper, som ønsker å forberede sin kapasitet for innovasjon (Minshall et al., 2010; Chesbrough, 2006). Samtidig kan gunderselskaper med lav kommersiell erfaring med ny teknologi ha et fordelspotensiale ved å samarbeide med ressurssterke større selskaper (Minshall et al., 2010; Alvarez & Barney, 2001). For å lykkes med et asymmetrisk partnerskap må flere operasjonelle og strategiske utfordringer bli overvunnet (Minshall et al. 2010). Dette er spesifikke utfordringer som særlig gjelder små gründer selskaper som skal håndtere et partnerskap med et stort selskap (Alvarez & Barney, 2001). Selv om det er noen store selskaper som har klare kontaktpunkter for gründer-selskaper, er det mange som ikke har det (Minshall et al., 2010).

Minshall et al. (2010) utførte en studie om typiske utfordringer med asymmetrisk partnerskap, der fant han blandt annet at gründer-selskapene opplevde som en utfordring å identifisere nøkkelpersoner i en kompleks og med stadig skiftende endringer i konsernstrukturen, dette kan være ressurs- og tidkrevende for gründer-selskapet, da de er utenfor organisasjonen. For noen av de store selskapene kan selv egne ansatte ha utfordringer med å identifisere nøkkelpersoner som kan hjelpe gründer-selskaper, mye av årsaken til dette er kompleksiteten og størrelsen på virksomhetens aktiviteter til større selskaper (Minshall et al., 2010). Studien identifiserte også utfordringer med overføring av ansvar innenfor store selskaper, her er det særlig henblikk på at når gründerne har hatt samtaler med innovasjonsavdelingen «snakket de samme språk», men når de var i kontraktsforhandlingene med innkjøpsavdelingen og advokater ble det en helt annen dialog enn den de hadde med innovasjonsavdelingen (ibid.) Gründerne opplevde også

beskyrning om hvordan viktigheten av partnerskapet ble oppfattet av konsernet de var i partnerskap med, dette kan med at situasjonen for gründersekskapet er annerledes, da partnerskapet kan ha betydning for overlevelse, mens for store selskaper vil det ha marginal betydning (ibid.). En annen utfordring om handler beslutningsprosessen, gründersekskaper er ikke vant til den tidkrevende prosessen det er i store selskaper, og for gründersekskapene virker beslutningsprosessen ekstremt tregt (ibid.).

Minshall et al. (2010) fant også utfordringer de store selskapene hadde ovenfor gründersekskapene. En betydelig en, er arbeidet med imatrielle verdier som for eksempel åndsverk og bruken av konfidensialitetsavtaler. På grunn av at det er en betydelig makt ubalanse i asymmetriske partnerskap, er gründerne mer forsiktig med å gi fra seg detaljer om teknologien sin uten å signere en konfidensialitetsavtale, noe som mange store selskaper er å forsiktige med å gjøre. De store selskapene hadde beskyrninger rundt misbruk av merkevare, dette gjaldt særlig gründersekskaper med lite kommersiell erfaring. Ofte ønsker gründersekskaper å promotere samarbeid med store selskaper, da de ofte får mer kredibilitet i øynene til potensielle investorer eller kunder. Så i jakten på kredibilitet, kan det skje at gründersekskapet bruker merkevaren til partnerselskapet på en upassende måte eller på en måte selskapet ikke kan kontrollere. En annen utfordring som ble identifisert, er ansvarsoverføringen fra innovasjonsavdelingen til innkjøpsavdelingen, der innkjøpsavdelingen vanligvis forhandler med etablerte tjenestetilbydere, har ikke gründersekskaper den historikken etablerte selskaper har, når en skal gå til innkjøp av ny usikker teknologi. En annen utfordring som kan oppstå er når det blir misforståelser mellom de forskjellige rollene hver parter spiller i verdigenereringen. Tiltross for innsatsen for å avklare ansvaret til de ulike partnerne på kontrakstadiet for eksempel lisensiering, salg, samarbeid om utviklingen, og videre, kan det underveis i utviklingen oppstå utfordringer gründerbedriften ikke har forstått godt nok en eventuell ansvarsdeling. For eksempel kan det store selskapet be om business case eller kostnadsestimater men gründersekskapet blir gjerne skeptiske, fordi de ikke forstår hvorfor de må forklare eller stå til rette for alt de gjør (ibid.).

Til tross for disse utfordringene, slike partnerskap tilbyr begge partnerne muligheten til å utfylle hverandres styrker for å kunne akselerere innovasjon og forbedre deres innovasjons potensial. (H. Chesbrough, 2006; Hogenhuis, van den Hende, & Hultink, 2016). Store selskaper kan tjene på hastighet, smidighet, og kjennskap til innovative teknologier i unge gründersekskaper for å akselerere store selskapers egen innovasjons potensial. På den andre siden, kan unge gründerbedrifter utnytte større selskapers finansielle ressurser, markedserfaring, og nettverk for å finne nye forretningsmuligheter og øke profabiliteten deres (Hogenhuis et al., 2016; Vanhaverbeke, 2012).

Det viste seg at de selskapene som satte av dedikerte ressurser til de ulike fasene av partneringprosessen, og da særlig det første tidlige fasene, for å hjelpe gründersekskaper med å forstå behovene, de interne prosessene, og kulturen til store selskaper (ibid.) Det ble også benyttet prosesskart for å vise gründersekskaper hvordan samarbeidet kan fungere, hvor lange beslutningsprosene kan være, og hvordan beslutninger blir tatt (T. Minshall et al., 2010; Phaal, Farrukh, & Probert, 2006).

T. H. W. Minshall, L. Mortara, S. Elia, and D. Probert (2008) i Minshall et al. (2010) kommer med flere punkter som beskriver hvordan en kan støtte implementeringen av asymmetriske partnerskap; opprettelsen av et praksissamfunn hvor en kan få informasjon om oppsett og ledelse av partnerskapet, treningssamlinger hvor begge partnerne deltar som er strukturert rundt temaer identifisert gjennom forskning og fasilitert av akademikere og aktører med personlig erfaring med asymmetriske partnerskap, det er og

et forslag om å ha en offentlig tilgjengelig internettside med informasjon om det å håndtere et partnerskap, til slutt var det siste punktet tilgang til støtte fra erfarne mentorer (T. Minshall et al., 2010).

Hogenhis et al. (2016) kritiserte Minshall et al. (2010) og andre som har skrevet om asymmetrisk partnerskap, med at de i hovedsak har fokusert på identifisere de overordnede ledelsesutfordringene og mener at de har i stor grad ignorert de forskjellige utfordringene som blir møtt av store selskaper/gründerselskaper partnerskap på forskjellige stadier av innovasjonsprosessen.

2.3 Organisasjonslæring

Organisasjonslæringskonseptet og den lærende organisasjonen kom ikke frem i lyset før 1980-tallet (Wang & Ahmed, 2003), men en finner igjen mange av røttene i flere perspektiver på ledelse (Garratt, 1999; Wang & Ahmed, 2003). En organisasjons kapasitet for å lære har og blitt koplet til bedriftens konkurransefortrinn (De Geus, 1998).

Et typisk hovedfokus i organisasjonslæring, står Argyris and Schön (1978) bak, hvor en har et fokus på organisasjonslæring hvor en regner individer som «agenter» for organisasjonens læring. De forklarer det med at organisasjonslæring skjer når individer i en organisasjon opplever en problematisk situasjon og undersøker den på organisasjonens vegne. Individene opplever en overraskende motsetning mellom det som var forventet og det faktisk resultatet, og responderer deretter på den motsetningen gjennom en prosess av tanke, og videre handling som gjør at de endrer sitt bilde av organisasjonen og derved restrukturerer sine handlinger slik forventinger og resultat samsvarer, derved endre organisasjonens måter å gjøre ting på (Argyris & Schön, 1978).

Endringer i verden skjer raskt og organisasjoner må tilpasse seg eller ligge i front. Disse organisasjonene føler på en konstant utfordring: mer intens konkurranse, kortere livssyklus til produktene, og økt forbrukermakt (Wang & Ahmed, 2003). En strategi som kontinuerlig læring er ikke nødvendigvis fordelsaktig for organisasjoner som opererer i hyper-dynamiske investeringsmarkeder som high-tech sektoren (Lorente, Dewhurst, & Dale, 1999; Wang & Ahmed, 2003). Kontinuerlig læring definerer Pedler and Bourgoyne (1991) som en lærende organisasjon skal bevist og med intensjon sørge for å fasilitere individuell læring for å kunne kontinuerlig endre hele organisasjonen og dens kontekst. Kontinuerlig læring i organisasjonen sørger for en behagelig logikk for organisasjonens gradvise utvikling og som en intellektuell «trygg havn» for optimalisering av risiko, utfordringen med denne strategien at det gir veldig begrenset kreativ innsikt for organisasjonen (Mascitelli, 2000; Wang & Ahmed, 2003).

I litteraturen om organisasjonslæring har det kulturelle perspektiver på læring i organisasjonen blitt kraftig vektlagt (Wang & Ahmed, 2003). En mekanisme for at ting skal gi mening er kultur, den guider og former ansatte med verdier, holdninger og atferd (O'reilly & Chatman, 1996; Wang & Ahmed, 2003). Jones (1996) påpeker at en team tilnærming er essensielt for effektiv innlæring av ny kunnskap og ferdigheter (Wang & Ahmed, 2003). Det er motivasjonen og læringen i et team som muliggjør et utspring av innovasjon, kvalitet og service (Torbert, 1991; Wang & Ahmed, 2003)

Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett på hva som kjennetegner åpen innovasjon og lukket innovasjon, og hvilke muligheter som ligger i å åpne opp innovasjonsprosesser. Åpen innovasjon kan fremkomme i ulike varianter og samarbeid. En ting er å åpne opp for partnere og innflytelse utenfor organisasjonen, det er også viktig med et godt samarbeid med partnerene. Det å være i en asymmetrisk partnerskap kan være krevende for begge parter, det kan også skape læring, kreativitet og skaperkraft. Det er derfor viktig å finne en riktig parter både for gründeren og for store selskaper. Vi har og sett på verdien av organisasjons læring. Det er særlig når en gjør en organisasjonsendringendring, ved å for eksempel gå fra lukket innovasjon til åpen innovasjon, da spiller det inn hvordan organisasjonen lærer. I neste kapittel skal vi se på metoden som er anvendt.

3 Metode

Dette kapittelet skal se på måten studien er gjennomført og hvilken metodikk som har blitt benyttet. Kapittelet vil starte med forskningsdesign som ligger til grunn og hvilken metodikk som er brukt. Etter dette vil jeg beskrive hvordan datainnsamlingen er utført.

3.1 Forskningsdesign

Denne studien er case studie som tar for seg tre caser – det ene case, som omhandler Procter & Gamble sitt Connect and Develop program er basert på to artikler, det andre caset er Phillips sitt High Tech Campus er i hovedsak basert på en artikkel, det tredje caset er basert på innhentet opplysninger fra forfatterens arbeidsplass. Etter casene er presentert analyseres casene med bakgrunn i relevant teori. Studien har et utforskende og beskrivende design for å belyse hvordan institusjonaliserte bedrifter kan tilegne seg innovasjon ved å samarbeide med oppstartsselskaper.

Datainnsamlingen har foregått til dels samtidig med dataanalysen, og utvelgelsen av tekster har foregått til dels samtidig som datainnsamlingen. Underveis som stadig flere tekster studeres, tolkes og analyseres, vil problemstillingen belyst bedre og bedre, samtidig får forfatteren en økende forståelse for andre tekster som er relevante eller mer relevante og kan være mer fruktbare for analysen. (Grønmo, 2004)

Studien har først avklart fokus: Prioritert tema og hvilken type tekster. Når en har funnet tekstene en ønsker å benytte, bør en i enkelte tilfeller avklare adgang til å bruke tekstene og vurdere grad av åpenhet. Selve gjennomføringen bør inneholde en kildekritisk og kontekstuelle vurderinger av artiklene som er brukt i casene (Grønmo, 2004).

Case studier er en forskningsstrategi som fokuserer på å forstå dynamikken innenfor en enkel situasjon (Eisenhardt, 1989) Case studier kan involvere en eller flere caser, samt flere nivåer av analyse (ibid., Yin, 1984). Case studier kombinerer typiske former for datainnsamling; arkiv, observasjon, intervju, etc. Resultatene kan være kvalitative og kvantitative (Eisenhardt, 1989). Selv om begrepene kvalitativ og case studier brukes om hverandre, forskning som bruker case studie som metode kan anvende kun kvantitative data, kun kvalitative data, eller begge former (ibid.). Kvantitative resultater kan indikere relasjoner som ikke nødvendigvis har vært fremtredende for forskeren. Det siste kan også sørge for at forskeren ikke blir revet med av livlige, men falske, tolkninger av kvantitative data, og det kan også styrke funn når en underbygger disse funnene fra kvalitative resultater. De kvalitative dataene er nyttige for å forstå rasjonale, eller teori som innehar underliggende relasjoner som avdekket i de kvantitative dataene eller kan foreslå direkte teori som kan bli styrket av de kvantitative dataene (Eisenhardt, 1989; Jick, 1979). Denne studien har i hovedsak sett på de kvalitative delene av casene, mye på grunn av mangel på kvantitative data.

3.2 Kildekritiske og kontekstuelle vurderinger

I denne forbindelse er det en viktig oppgave i seleksjon av tekstene å foreta kildekritiske og kontekstuelle vurderinger. Vedrørende kildekritiske vurderinger bør en vurdere kildens troverdighet, tilgjengelighet, autentisitet, og relevans. (Grønmo, 2004)

Det forutsettes, for å kunne gjøre kildekritiske vurderinger at tekstene kan sees i sammenheng med andre kilder, samt annen relevant kunnskap, da i stor grad om tekstens forfattere og bakgrunn, og forholdene teksten omhandler. Kontekstuelle vurderinger utgjør en del av de kildekritiske vurderingene, ved at en ser innholdet i teksten i lys av konteksten rundt tekstens opprinnelse, gjør at vi kan vurdere tekstens autentisitet og troverdighet. (ibid.)

Kontekstuelle vurderinger har ikke bare kildekritisk betydning. For å kunne tolke og forstå innholdet i teksten må en betrakte teksten i sammenheng til konteksten. Hva eller hvem representerer teksten? Er det forfatterne selv teksten representerer eller kan det være på vegne av noen andre? Er budskapet som kommer til uttrykk, forfatterens eget, eller er budskapet en framstilling på vegne av noen, som en gruppe eller organisasjon?

Samt må en vurdere tekstens mening, hvem er teksten laget for og hvordan leser mottaker av teksten den? (ibid.)

3.2.1 Typiske problemer under datainnsamling

Dette delkapittelet, handler om datainnsamlingen av det selvskrevede caset om Tryg Explore

Datainnsamlingen er subjektiv så forskerens perspektiv kan påvirke både tolkning og utvelgelse av tekster. Dette er et typisk problem ved kvalitativ innholdsanalyse. Hvis forfatteren har et snevert perspektiv kan føre til at tekstene som utvelges gjør et for skjevt utvalg, som kan gjøre tolkningen for snevert. At forfatteren overser eller utelater artikler som relevante for problemstillingen, da det ikke passer inn i forfatterens perspektiv. Det kan også oppstå at tolkningsmuligheter som er interessante og viktige ikke blir oppdaget da det er på siden av forfatterens perspektiv. (Grønmo, 2004)

I tillegg kan begrenset kildekritisk forståelse påvirke tolkningen av tekstene, samt begrenset kontekstuell forståelse kan samme grad påvirke tolkningen av tekstene. En begrenset kontekstuell forståelse kan påvirke tolkningen av tekstene. Innholdet kan tolket på feilaktig grunnlag, da det ikke foreligger en god nok vurdering betydningen til teksten eller hvem teksten er representativ for. (ibid.)

En kan unngå slike feiltolkninger ved å forstå teksten ut fra situasjonen når teksten ble utformet og formidlet, og se det i sammenheng med forfatteren av tekstens mulige intensjoner, den sosiale funksjonen til teksten og leserens mulige persepsjoner. (ibid)

3.3 Datainnsamling

Dette avsnittet skal beskrive hvordan datainnhenting har foregått. Hensikten med datainnsamlingen er å belyse tre case, en om Procter & Gamble og en om Philips High Tech Campus, i tillegg til en selvskrevede om Tryg.

Bakgrunnen for valg av tema og fokus for oppgaven og derved datainnsamlingen var en tidligere eksamensoppgave i denne masterstudiet, som omhandlet Tryg sitt samarbeid

med gründere. Denne oppgaven danner bakgrunn for et av casene, som da omhandler Tryg. Datainnsamlingen for dette case har bestått av interne dokumenter hvor sensitiv informasjon er utelatt, og offentlig tilgjengelig informasjon om prosjektet på prosjektets daværende webside trygxplore.com. Websiden trygxplore.com er senere blitt tatt ned da prosjektet er avsluttet for 1,5 år siden. Det siste utgjør en utfordring i etterprøvbareheten av dette caset. Forfatteren er ansatt i selskapet. Så selv om forfatteren ønsker å holde et objektivt blikk på både på datainnsamlingen og analysen, bør leseren være observant på at dette er skrevet av en ansatt i selskapet. Til orientering har ikke forfatteren vært delaktig med planlegging eller gjennomføring prosjektet.

Ett velkjent case fra litteraturen er caset om Procter & Gamble. Etter å ha lest flere artikler om på konseptet med Connect and Develop sammenfalt det med forfatterens intensjon med studien. Etter å ha søkt på referansetjenestene Scopus og Google Scholar etter relevante artikler som kunne belyse konseptet Connect and Develop. Det ble valgt ut to artikler som utfylte hverandre. Den første "The role of technology in the shift towards åpen innovasjon the case of Procter & Gamble", skrevet av Mark Dodgson, David Gann and Ammon Salter. Artikkelen er sitert 439 ganger på Scopus.

Den andre artikkelen ble skrevet av ansatte i Procter & Gamble for å gi sin versjon av hvordan de opplever at konseptet har fungert og for å gi litt innblikk i virksomhet til Procter & Gamble. Artikkelen "Connect and Develop Inside Procter & Gamble's New Model for Innovasjon" var publisert i Harvard Business Review. Artikkelen er sitert 659 ganger ifølge Scopus. Forfatterne er Larry Huston, som er visepresident for innovasjon og kunnskap hos Procter & Gamble, og Nabil Sakkab, som er senior visepresident for forskning og utvikling hos Procter & Gamble.

Caset om Phillips sitt High Tech Campus i Eindhoven, ble funnet ved å søke etter case som omhandlet åpen innovasjon og kunne passe inn med de andre casene og bidra til å belyse åpen innovasjon på en annen måte enn de to andre casene. Den artikkelen som best beskrev Phillips High Tech Campus i Eindhoven var A.G.L. Romme sin artikkel fra 2017 med navnet «Toward the Blueprint of Campus-Based Ecosystems for Innovation», som har laget en casestudie om dette prosjektet fra Philips. Artikkelen er sitert 6 ganger i følge Google Scholar.

Kryss-case mønstersøk er en metodikk for å sammenligne case og for å lettere kunne likehetstrekk. Bakgrunnen for å bruke denne metoden er at mennesker er notorisk dårlige til å prosessere informasjon (Eisenhardt, 1989). De har en tendens til å hoppe til konklusjon basert på begrenset mengde data (Eisenhardt, 1989; Kahneman & Tversky, 1973), de blir overinfluert av livligheten (Eisenhardt, 1989; Nisbett & Ross, 1980), eller av mer kjente respondenter (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1984), de ignorer grunnleggende statistiske egenskaper (Eisenhardt, 1989; Kahnemann & Tversky, 1973), eller at de noen ganger utilsiktet unngår avkreftende bevis (Eisenhardt, 1989; Nisbett & Ross, 1980). Faren er at en treffer premature og samt falske konklusjoner som et resultat av disse av disse informasjonsprosesserings biasene (Eisenhardt, 1989). I følge Eisenhardt (1989) er nøkkelen til en god kryss-case sammenligning er å motvirke disse tendensene ved å se på data ved å bruke flere ulike måter. (ibid.)

Ved å finne ulike dimensjoner i litteraturen samt forskningsspørsmålene, kan velge disse dimensjonene for å se på sammenligninger på intragruppe og intergruppe forskjeller (Eisenhardt, 1989)

3.4 Troverdighet

Caset om Procter & Gamble, er basert på artikler med høy grad av troverdighet. Dette da de er sitert ofte og publisert anerkjente tidsskrifter. Artikkelen Huston og Sakkab er ikke en uavhengig artikkel, men skrevet av ansatte om selskapet, artikkel må lese med det i mente.

Caset om Philips er basert på A. Georges L. Romme sin artikkel. Romme har tilholdssted ved Eindhoven University of Technology, det er samme by som High Tech Campus er lokalisert, det er uproblematisk i et forskningsperspektiv, men likevel greit å gjøre leseren oppmerksom på det. Ledelsen i High Tech Campus har fått anledning til å kommentere artikkelen han skrev før den ble publisert. Artikkelen er troverdig, forfatteren skulle gjerne ønsket at det flere artikler som omhandler dette spennende caset.

Caset om Tryg er basert på tilgjengelig informasjon for 1,5 år siden, og laget gjennom forfatterens øyne so, også er ansatt i samme selskap. Informasjonen er etterprøvable, men vanskelig å få tilgang til i åpne kilder. Troverdigheten er god, og kan gi et innblikk hvordan større selskaper kan innovere ved å samarbeide med oppstartselskaper.

4 Case

I denne delen blir det en gjennomgang tre ulike case, Procter & Gamble sin Connect and Develop og Philips sin High Tech Campus, på slutten av kapitlet er det et selsvskrevet case med utgangspunkt i egen arbeidsplass. I kapittel fem vil det bli kjørt en analyse av hva som er likt og ulikt mellom Procter & Gamble caset og Philips caset, samt caset om Tryg. Valget av case var gjort for å vise en rød tråd med bakgrunn i ulike måter selskapene har for å trekke inn gründere i sin innvasjons praksis. Selskapene har ulik størrelse, men samme behov for å få nye ideer og valgte derfor å åpne opp for andre utenfor selskapet.

Det casekapitlet ønsker å vise, er noen av mulighetene som ligger i åpen innovasjon, her med et fokus på interaksjonen mellom store selskaper og oppstarterselskaper. Alvarez og Barney (2001) skriver i sin artikkel, at store firmaer som har et samarbeid med oppstarterselskaper, får tilgang til ny teknologi, talentfulle mennesker, og en generell innovativ kompetanse. Videre, ved å utvikle samarbeid med flere oppstarterselskaper, kan store selskaper delvis håndtere den teknologiske usikkerheten de møter i sin konkurranse situasjon.

Casene som er valgt, er valgt ut for å kunne gi ulike tilnærminger til hvordan en kan ved hjelp av åpen innovasjon kan skape verdigenererende samarbeid mellom oppstarterselskaper og store selskaper. Størrelsen på tekstene til de ulike casene varierer fra høy til lav, dette gir et uttrykk for tilgjengelig relevant informasjon.

4.1 Case Procter & Gamble: Connect and develop

Et mye brukt eksempel på åpen innovasjon er caset fra Procter & Gamble. Det er ikke uten grunn. Caset om Procter & Gamble er spesielt i måten selskapet har brukt eksterne resurser i sitt utviklingsarbeid.

Dodgson et al., 2006 har gjort case studie på Procter & Gamble sin Connect and Develop strategi, og fulgte selskapet over to år fra 2002 til 2004. Denne studien gir eksempel på hvordan et stort og institusjonaliert selskap, med historisk og godt etablert system for innovasjon, kan endre måten et selskap driver innovasjonsarbeid ved å adoptere en åpen innovasjon praksis.

4.1.1 Bakgrunn

Procter & Gamble er et av verdens største selskaper. De har kontorer rundt om i hele verden og har nærmere 100.000 ansatte. Netto salget i regnskapsåret 2016-2017 var 66.8 milliarder U.S. dollar. (Brunsmann, 2018) Bare i R&D brukte de i 2018 1.9 milliarder U.S dollar (Pratap, 2019) De har over 40.000 aktive patenter (Brachmann, 2015)

Til sammenligning har den største konkurrenten til Procter & Gamble, Unilever en portefølje på mer enn 20.000 patenter og patentsøknader, og bruker ca. 1 milliarder US dollar på R&D i året. Det vil si ca 900 millioner US dollar mindre på R&D og ca halvparten av patentene av Procter & Gamble.

(<https://www.unilever.com/about/innovation/innovation-in-unilever/>)

Det som var utslagsgivende for skifte fra lukket innovasjonssystem til åpen innovasjon var sammenhengen med sviktende salgstall kombinert med at en var nødt til å øke budsjettet til forskning og utvikling. Den direkte årsaken til dette, var at Procter & Gamble ikke hadde på den tiden klart å utvikle et stort nytt produkt som sto i sammenheng med forbrukernes endrede behov. Procter & Gamble innså også at kostnadene ved å investere i forskning og utvikling økte raskere enn salgsveksten, og det er ikke så økonomisk bærekraftig ved at utgiftene øker og salgsinntektene går ned. Blant problemene som ble identifisert av Procter & Gamble, var at selskapet ikke alltid fikk nyttegjøre den eksisterende kunnskapen de sitter på, og at selskapet i mindre grad hørte på og lærte av hva som skjedde av teknologisk innovasjon som skjedde utenfor selskapets vegger.: De opererte i et lukket innovasjonssystem. (Dodgson, Gann, & Salter, 2006)

Anerkjennelsen av at den store majoriteten av løsningene til Procter & Gamble sine problemer lå utenfor selskapet var et kritisk første steg i utviklingen av Connect and Develop. Samtidig var Procter & Gamble historisk sett beskyttende om sine patenter og skeptisk til å lisensiere dem ut. Før Connect and Develop programmet ble introdusert i 1999, var mindre enn 10% av Procter & Gamble teknologier brukt i produkter. Hensikten med den nye strategien ved å bruke åpen innovasjon praksis var å bruke mer av teknologien i produkter. Som et resultat av denne strategien, satt selskapet seg et mål om å inkludere minst 50% av teknologien i produkter, ved hjelp av eksterne partnere. (Sakkab, 2002 i Dodgson et al. (2006))

4.1.2 Data mining og søking

Procter & Gamble sin Connect and Develop strategi er grunnlag på bruken av teknologi for å koble til interne og eksterne ressurser, slik som et internt intranet og «smart» rapporteringssystem. Derfor ble det etablert en intern internettside som Procter & Gamble ansatte kan snakke med hverandre gjennom siden InnovationNet. InnovationNet er et sted forskere bruker for å få kontakt, og dele data og informasjon fra interne og eksterne kilder. Websiden InnovationNet er automatisert og Artificial Intelligence blir brukt for å støtte data mining, som agerer tilsvarende Amazon.com ved å ta i bruk brukernes interesser når det sendes tilbake informasjon om materiale som brukeren kan være interessert i, og kopler sammen folk med de samme interessene. Nabil Sakkab, Procter & Gamble senior visepresident, R&D, mener at InnovationNet hovedverdi for Procter & Gamble er evnen to akselerere innovasjon ved å la tusenvis av innovatører over hele verden får nye kontakter, samarbeide med kollegaer og mikse kunnskap på tvers av spesialiserte felt. Det fasiliterer også gjennom kommunikasjon med eksterne partnere og er som en kopling opp mot eksterne databaser. (Dodgson et al., 2006)

Et av de viktigste kildene for ekstern kunnskap kommer gjennom Procter & Gamble sitt Technology Entrepreneurs network. Dette er et utvidet nettverk som består av 70 forskere som hjelper å koble Procter & Gamble til eksterne innovasjonsmuligheter. Disse medlemmene er eksperter på data mining og de bruker det mest avanserte data mining visualiserings verktøyet for å kunne søke gjennom milliarder av websider, databaser, vitenskaplig litteratur og globale patent databaser. I følge Nabil Sakkab muliggjør dette at Procter & Gamble kan finne «nålen i høystakken» (Dodgson et al., 2006)

Procter & Gamble har også vært instrumentell i å skape og støtte flere internetbaserte innovasjon formidlere som InnoCentive, Yet2.com, og NineSigma (Dodgson et al., 2005a i Dodgson et al., 2006)

4.1.3 Virtuell og rask prototyping

I arbeidet med innovasjonsutvikling, er et av de største virkemidlene til Procter & Gamble bruken av virtuell og rask prototyping systemer. En av fordelene med dette er at en kan simulere effekten av produksjonslinje endringer uten å gjøre noen fysiske endringer. Simuleringene gir også innsikt i hva som skjer når konsumenten bruker varen, og om hvordan varen vil prestere i hendene til konsumenten. En bruker en rekke menneskelige fysiske karakteristikk i simuleringene. (Dodgson et al., 2006)

4.1.4 Hvordan fungerer det?

Et godt eksempel på hvordan Connect and Develop fungerer finner vi i en artikkel skrevet av Larry Huston og Nabil Sakkab i Harvard Business Review (2006). Når Procter & Gamble skulle lansere en ny type Pringles i 2004, med bilder og ord, printet på hver chips. Før Connect and Develop ville det tatt ca. to år å få det til marked, og all utvikling ville skjedd internt. Men ved å bruke den nye åpne måten å tenke innovasjon på kunne gå fra konsept til lansering på under et år, og betydelig mindre kostnad enn normalt. (Huston & Sakkab, 2006)

Å printe popkulturelle bilder på Pringles, er en god ide, men hvordan får en det til? Å utvikle spiselig blekk som kunne møte behovene til produktkonseptet ville kreve enormt med utvikling. Tradisjonelt ville Procter & Gamble brukt store deler av investeringen i utviklingen av produktet på å utvikle en arbeidsprosess for produksjonen. (ibid)

Det Procter & Gamble gjorde var å lage et teknologinotat som definerte problemene de ønsket å løse, og distribuerte det gjennom Connect and Develop nettverket. Gjennom det europeiske nettverket oppdaget de et lite bakeri i Bologna i Italia, drevet av en universitetsprofessor som også produserte bake utstyr. Han hadde oppfunnet en blekkpatron løsning for å printe spiselige bilder på kaker og kjeks, som Procter & Gamble da raskt implementerte for å løse problemet. Produktet ble en stor suksess. (ibid)

Det Procter & Gamble oppdaget var at viktige innovasjoner ble til i små og mellomstore grunder bedrifter. Selv individer var ivrige til å selge lisenser og selge sine immaterielle rettigheter. Universiteter og offentlige laboratorier har også blitt mer interessert i å skape samarbeid med bedrifter, og de var sultne på å tjene penger på forskningen sin. (ibid)

Procter & Gamble beregnet at for hver Procter & Gamble ansatt var det 200 ingeniører eller forskere andre steder i verden som var minst like god som egne ansatte, og det betydde at det var rundt 1.5 millioner mennesker sine talenter som de potensielt kunne bruke. Men det å gjøre en slik stor organisasjonsendring er ikke bare enkelt, så de fokuserte på organisasjonskulturen ved redusere motstanden til «not invented here» innovasjon til «proudly found elsewhere» (Huston & Sakkab, 2006). De var også nødt til å endre hvordan de definerte, og oppfattet, sin innovasjons og forskningsavdeling, fra 7500 ansatte internt pluss 1.5 millioner på utsiden, med gjennomtrengelig grense mellom dem. Det var dette bakteppe som gjorde at Procter & Gamble lagde sin Connect and Develop modell. (Huston & Sakkab, 2006)

4.1.5 Outsourcing av innovasjon?

Det er lett å tenke at Connect and Develop er det samme som å outsource innovasjon, å få eksterne til å innovere for Procter & Gamble. Outsourcing strategier handler som regel om å flytte arbeid til lavkostnad tilbydere. I kontrast til dette, omhandler Connect and Develop tvert imot om å finne gode ideer og trekke de frem for å bedre og kapitalisere på interne evner. For å få til dette, samarbeider Procter & Gamble med organisasjoner og individer rundt om i verden, som søker etter beviste teknologier, pakninger, og produkter som kan forbedres, oppskaleres, markedsføre, enten selv eller i samarbeid med andre selskaper. (Huston & Sakkab, 2006)

For å få Connect and Develop til å fungere, var Procter & Gamble nødt å vite hva de så etter. De innså at uten klart definerte mål, ville de hatt mange ideer, men ingen ideer de kunne bruke. En ønsket derfor å se fungerende produkter, prototyper, eller teknologier, samt i noen grad bevis for interesse fra konsumenten. Fokuset var på ideer og produkter som kunne understøtte eksisterende teknologi, markedsføring, distribusjon, eller andre evner i produktene. (Huston & Sakkab, 2006)

4.1.6 Nettverk

Procter & Gamble bruker flere nettverk spesielt for å fasiliterer Connect and Develop prosjekter. De to største nettverkene de har er teknologi entreprenørene og leverandørene.

Teknologi entreprenørene

Mye av det operative og momentum i Connect and Develop er avhengig av nettverket med 70 teknologi entreprenører som er basert rundt om i verden. Disse erfarne folkene leder utviklingen av Procter & Gamble sin behovsliste. Det er også disse folkene som lager teknologi notatene som beskriver hvilke problemer en ønsker å løse. De skaper eksterne forbindelser, blant annet ved å møte universiteter, forskere og forme leverandørnettverk, samt aktivt promotere disse forbindelsene opp mot forretningsenhetene i Procter & Gamble. (Huston & Sakkab, 2006)

Disse teknologi entreprenørene kombinerer aggressiv data mining, fysiske undersøkelser av butikker, samt produkt og teknologi messer. Det var på grunn av en teknologi entreprenør, som utforsket et lokalt marked i Osaka, Japan, som førte til oppdagelsen av det som ble Mr. Clean Magic Eraser. (ibid)

Teknologi entreprenørene jobber ut fra 6 huber, som Connect and Develop har i Kina, India, Japan, Vest-Europa, Latin Amerika og USA. Hver hub setter søkelys på å finne produkter og teknologier som i hovedsak er spesielle for regionen. Kina huben for eksempel, ser spesielt etter nye materieller med høy kvalitet og kostnads innovasjon (produkter som utnytter Kina sin unike evne til å lage ting billigere). Et annet eksempel er India huben som ser etter lokale vitenskapelige talenter for å løse problemer i fremstillingsprosessen, for eksempel ved å bruke verktøy som datamodellering. (ibid)

Leverandørene

Topp 15 av leverandørene til Procter & Gamble har omtrent 50.000 ansatte som jobber med forskning og utvikling, og det tok ikke lang tid før en så på det som en ressurs med et stort potensiale for innovasjon. Så det ble laget en sikker IT plattform for leverandørene hvor de delte teknologinotater om behovene. Etter å ha laget dette nettverket for leverandørene opplevde Procter & Gamble en 30% økning i innovasjonsprosjekter som var samarbeidsprosjekter mellom Procter & Gamble og leverandørene. I noen tilfeller jobbet leverandørene hos Procter & Gamble, andre ganger var det motsatt. (Huston & Sakkab, 2006)

4.1.7 Åpne nettverk

Procter & Gamble har også vært instrumentell i å skape og støtte flere internettbaserte innovasjonsformidlere, som hjelper med å kople eksternt anskaffet løsninger med interne løsninger i ulike selskaper. Ideen går, kort fortalt, ut på at selskaper som trenger hjelp med en løsning kan ta kontakt med et nettverk som setter selskapet i kontakt med mulige løsningsalternativ. Disse åpne nettverkene kommer i tillegg til nettverkene ovenfor.

NineSigma

Ble grunnlagt i 2000 i Cleveland, Ohio, USA. NineSigma var en av de første selskapene som tilbydde Åpen innovasjon tjenester. (NineSigma, 2019) De er en av flere selskaper som tilbyr å kople sammen teknologi og forskning med universiteter, bedrifter, private laboratorier, stater, og konsulenter som kan utvikle løsningene. Procter & Gamble hjalp å starte NineSigma, mye på grunn av deres Connect and Develop initiativ. (Huston & Sakkab, 2006) Med nesten 5.500 åpen innovasjon prosjekter administrert for mer enn 800 kunder, fortsetter NineSigma å ekspandere. De er i dag et globalt nettverk. (NineSigma, 2019)

InnoCentive

Ble lansert i 2001, og grunnlagt av Alph Bingham og Aaron Schacht mens de arbeidet i legemiddelgiganten Eli Lilly and Company. Ideen kom til i 1998 under en brainstorming hvor de så på bruken av internett til forretning. (InnoCentive, 2019)

InnoCentive ligner på NineSigma, i stedet for å kople selskaper med kontraktpartnere for å løse brede problemer i flere forretningsområder, megler InnoCentive løsninger i et mer begrenset definerte vitenskapelige problemer. Et eksempel på det siste er at du har en kjemisk reaksjon som tar fem steg å oppnå, og du lurer på om det kan bli gjort på tre steg. (Huston & Sakkab, 2006)

I dag har InnoCentive over 360.000 i nettverket sitt fra over 190 land, hvor over 60% har utdanning på Master nivå eller høyere. De har kjørt over 2000 utfordringer og mottatt over 162.000 løsningsforslag som har gitt en utbetaling på over \$20.000.000. (InnoCentive, 2019)

Your Encore

Har siden 2003, bygget et nettverk av de mest erfarne og vellykkede i bransjen. Disse pensjonerte personene har bygget globale merker, skapt livsviktige medisiner, og mer. I dag har Your Encore over 600 kunder, fra små biotech firmaer til stor internasjonale selskaper. (Encore, 2019)

Gjennom Your Encore kan du koples mot en pensjonist som har relevant erfaring, for et spesifikt kortvarig engasjement. Som eksempel, kan du knytte til deg en tidligere Boeing ingeniør med ekspertise i virtuell fly design, for å bruke denne kunnskapen for å lage virtuelle prototyper, selv om prosjektet ikke har noe med flyvning å gjøre. Det som gjør denne modellen så bra er at kunder kan eksperimentere til lav kost og risiko på tverrfaglige tilnærminger til problemløsning. (Huston & Sakkab, 2006)

Yet2

Stiftet i 1999 med investeringer fra Venrock, 3i, Dupont, Procter & Gamble, Honeywell, Catepillar, NTT Leasing, Bayer og Siemens. (Yet2, 2019)

Yet2 megler teknologi overføring både inn og ut av universiteter, selskaper, og offentlige laboratorier. Yet2 tilbyr i tillegg en mengde tjenester som; konsulenter innenfor åpen innovasjon, teknologi speiding, portaler for åpen innovasjon, teknologi lisensiering, patent transaksjoner. Yet2 Marketplace ble avvirket i slutten av 2018, på grunn av en økende kompleksitet i partnerskaps samtale som en enkel markeds plass ikke kan fasiliterer. (ibid)

Yet2 hjelper med kunder med å skrive teknologi sammendrag som beskriver teknologien de er ute etter, eller gjør den klar for lisensiering eller salg, deretter distribueres sammendraget gjennom det globale nettverket. Medlemmer i nettverket som viser interesse kontakter Yet2 for å be om en introduksjon. Når de er introdusert, forhandler partene seg imellom. (Huston & Sakkab, 2006)

4.2 Case: Philips High Tech Campus Eindhoven

Philips er en av verdens største produsenter av forbrukerelektronikk og ble stiftet i 1891 i Nederland.(Phillips.com) (H. Chesbrough, 2007)(phillips.com, 2020)Philips har sitt hovedkvarter i Amsterdam og har pr. 2019 81.000 ansatte over hele verden og omsatte samme år for 19.5 milliarder Euro og brukte i 2019 1,9 millioner Euro på produktutvikling. (ibid.)

4.2.1 Bakgrunn

I 1999 etablerte Philips noe de kalte High Tech Campus i Eindhoven. Campuser består av over 30 bygninger, med mer enn 100.000 kvadratmeter kontor plass og 50.000 kvadratmeter med laboratorier i nærheten av Philips eget produktutviklings senter. (Blau, 2007)

Dette campuset gikk fra å en lukket innovasjonsområde for Phillips som het Philips Natalab til å bli en åpen produktutvikling og forsikrings senter kalt High Tech Campus Eindhoven, som i 2011 innholdt over 100 selskaper med 8.000 mennesker. Denne overgangen gikk fra en begrenset synergi og et Philips sentrert fokus til å bli et senter med optimalisert synergi og effektivitet, med et økosystem fokus. (Baller, 2011)

Det å åpne opp tilgang til andre er en del av Philips åpen innovasjonsstrategi. Strategien kom i gang når en så at den tradisjonelle modellen de hadde med å ha en lukket intern innovasjonsstrategi blokkerte smarte ideer fra å komme inn i selskapet – som var laget av smarte folk utenfor selskapet. Siden den gang har Philips iherdig letet internt og eksternt for den neste revolusjonerende ideen ved å samarbeide nært med innovatører i organisasjoner med komplimentære interesser. (Blau, 2007)

Eller som operasjonsdirektøren (COO) for Philips Theun Baller sa:

«We are creative enough- that is not the issue. It's much more complex. We need all kinds of competencies in various areas.» (Blau, 2007)

Kanskje det mest synlige beviset på Philips forpliktelse til åpen innovasjon er High Tech Campus som er lokalisert på Philips sitt forskningscenter i Eindhoven, de har også et mindre Innovation Campus i Shanghai, Kina. Målet med disse campusene er å skape et miljø som fostrer fram nettverk, interaksjon, kunnskaps deling og at de som holder til på campuset sammen utvikler revolusjerevolusjonerende teknologier.

«The idea is to build an innovation ecosystem. In the right environment, people with good ideas will find each other and cooperate.» Theun Baler (Blau, 2007)

4.2.2 Campuset

I hjertet av Campus er «the Strip» som består av konferanserom, restauranter og andre fasiliteter som er tilgjengelig for produktutviklere, forretningsutviklere, som et møtepunkt hvor en kan dele erfaringer og ideer. I tillegg inneholder campuset 8.000 kvadratmeter med rene rom for utvikling av microelektronik. De rene rommene, er blandt de største rommene i verden, er en del av Microsystems Plaza (Miplaza) delen av campuset, som tilbyr et utvalg av avansert utstyr som kan benyttes. Fasilitetene brukes av nesten to tredjedeler av av all selskapenes forskningsorganisasjon som holder til på campuset, er også kritisk for Philips interne strategiske innovasjonsprogram som fokuserer på materialer og gjenstander for moleculær medisin (Blau, 2007)

4.2.3 Holst Centre

High Tech Campus lanserte etterhvert noe de kalte Holst Centre, oppkalt etter den første direktøren av Philips Research, Gilles Holst. Medlemmer må betale for å være en del av forsikringscenteret, da får de tilgang avanserte fasiliteter og Philips sine forskere, samtidig får de muligheten til å samarbeide med andre som forskningsorganisasjoner og selskaper og deretter dele resultatene med hverandre. Resultatene en oppnår er ikke eksklusive men skal deles innad i forskningsgruppen. Det er forventet at medlemmene deltar med sin ekspertise, og samtidig blir oppfordret til ta til seg erfaring og kunnskap fra de andre medlemmene, inkludert Phillips. (ibid)

Selv om Philips har åpnet opp dørene til sitt anerkjente forskningsanlegget, har Philips forpliktet seg til holde kjernekompetansene internt. Med det er tanken at en må ha noe å kunne tilby de andre aktørene i et partnerskap. Utgangspunktet til Philips er å anskaffe så mye kunnskap som mulig, i stedet for å generere all kunnskap selv. (ibid)

Noen av nøkkelforutsetningene for etableringen av High Tech Campus var at det skulle høyt nivå på teknisk support og tilgjengelige tjenester, det skal og være en balanse av små og store aktører. Det skal også være uavhengige kunnskapsinstitusjoner med åpne programmer på høyt nivå, det er også et fokus på en sterk relasjon med det lokale universitetet, og en gunderånd med mange oppstartselskaper. (Baller, 2007)

I 2012 gikk Philips bort fra å være eier og administrator til å kun å være medlem av Campus. (Romme, 2017)

4.2.4 Unikhet

I og for seg er ikke missjonen til High Tech Campus unik. Andre lokasjonsbaserte økosystemer, som forskningsparker, har tilsvarende missjon som High Tech Campus. Forskningsparker i seg selv har over lengre tid vist tegn på aldring (Romme, 2017;) (Romme, 2017)

4.3 Case: Tryg Xplore

Dette er et selvskrevet caset som er basert på en tidligere eksamensoppgave i Strategi og Teknologiledelse som forfatteren skrev i 2018. Bakgrunnen for valget å ta med dette caset vise en annen måte enn de andre casene, for å trekke innovasjon inn i selskapet. Det å skape innovasjon internt i forsikringselskap, er i ikke en enkel jobb, heller ikke det å dele informasjon. Dette programmet ga selskapet, ved å trekke inn gründere, en mulighet for å utvide innovasjons kapaisteten i selskapet. Dette gir både selskapet og gründerne en mulighet til å lære av hverandre. Dette caset er ikke like stort som de andre casene i oppgaven, det har sin bakgrunn i liten muligheten til å innhente mer informasjon så langt bak i tid. Programmet ble avsluttet i 2018.

4.3.1 Bakgrunn

Tryg er en av de største skadeforsikringselskaper i de nordiske landene. Selskapet har over 4 millioner kunder i Norge, Danmark, og Sverige, selskapet også over 4.000 ansatte fordelt på disse landene (Tryg, 2020a). Selskapet omsatte for i 2019 21.741 milliarder Danske kroner og er størst i Danmark og den tredje største i Norge, i Sverige er selskapet nummer fem (Tryg, 2020b). Selskapet operer i det private markedet og bedriftsmarkedet.

4.3.2 Utgangspunktet

Som følge av den stadig hurtigere teknologiske utviklingen, er jakten på den gode ideen blitt mer og mer intensivert. Dette har ført til større interesse fra større konserner i oppstartsbedrifter. De har blitt valgt ulike typer strategier for å hente kapre disse ideene, eksempel gjennom enten venture, oppkjøp, bidrag i grunderkonkurranser, og samarbeid med oppstartselskaper (Olsen, 2018).

Forsikringsbransjen har ofte blitt sett på som tungrodd med kompliserte produkter og lite innovative, Tryg er heller ikke noe unntak i denne sammenhengen. En har derfor gjort ulike tiltak for å forberede seg på den teknologiske utviklingen. Tryg har også implementert dette i sin strategi, og ønsker å se fram over for hvordan fremtidens forsikringsmarked vil se ut (ibid).

4.3.3 Starten for programmet

Tryg Forsikring har i samarbeid med Raimaker startet et prosjekt som går på å tiltrekke seg og samarbeide med utvalgte grundere. Dette er et gründertreningsprogram på tre måneder som består av ti intensive workshops som er kalt Tryg Explore. Syv selskaper er valgt ut til samarbeidsprosjektet og skal vise seg fram på en demodag som avslutning av løpet. (Olsen, 2018)

Programmet er beregnet på later stage startups, selskaper som har utviklede tanker og ideer som kan kommersialiseres eller utvides. Tanken er at det skal være en toveis læring, ved at Tryg lærer om selskapene som er med i programmet og at selskapene kan lære om forsikringselskap. (ibid)

Treningsprogrammet legger opp til samarbeid med eksperter fra Tryg, verdensledende coaches, en blir invitert til å bygge nettverk med andre grundere, samt investorer og andre erfarne grundere. Målet er at Tryg skal hjelpe bedriften å modnes og skalere driften. Når en blir tatt opp i programmet, tar ikke Tryg eierandeler i bedriften, men dekker reise og opphold. Det blir ikke tegnet noe form for kontrakt med deltakerne, så det ligger ikke noen forpliktelse for selskapene som er med eller for Tryg etter at programmet er avsluttet. Programmet varer i tre måneder og tar for seg ulike temaer i ti moduler. (ibid)

Tryg skriver på sin Tryg Xplore webside (trygxplora.com) følgende om utgangspunktet for programmet: «The largest challenge we are facing today is offering our new and existing customers the right products. We are offering this program to gain new vantage points of worldclass customer experience. As one of the leading insurance companies in the Nordics, we can offer industry knowledge and potential partnership. Given our innovation track record, we also have invaluable experience and connections to share.» (trygxplora.com)

På utvelgingsdagen fikk deltakerne fem minutter til å presentere seg, og de fikk en runde med fire mentorgrupper. Etter hvor en da satt igjen med syv stykker som ble tatt inn i programmet. Det viktigste i seleksjonen har vært konseptet, team, kompetanse og differensiering, samt hvor langt produktet eller tjenesten har kommet i kommersialiseringsprosessen (Olsen, 2018).

Som tidligere nevnt er det ikke tegnet noe kontrakt eller samarbeidsavtale med aktørene i prosjektet. Det er en bevisst risiko for å kunne tiltrekke seg de riktige oppstartsbedriftene til programmet i det hele tatt. Det er mange gründere som er redd for si fra seg for mye kontroll, noe som ville redusert muligheten for å finne de beste til programmet, en valgte derfor for å unngå den situasjonen å la vær å skrive kontrakt. En har heller hatt som fokus på vise seg fram som en attraktiv samarbeidspartner. Målet er inngå et samarbeid med en eller flere av de deltagende selskapene når programmer avsluttes. Det vil likevel ikke være aktuelt å investere, men heller inngå et langsiktig samarbeid. Risikoen er at konkurrenter snapper opp aktuelle samarbeidspartnere før kontrakt er inngått. Det gjør at det ligger et ekstra press på Tryg å framstå som en attraktiv samarbeidspartner (ibid).

Programmet ble avsluttet i 2018. Flere selskaper fikk etter programmet var avsluttet ett samarbeid med selskapet ved at tjenestene som ble levert av gründeren ble inkludert som et tillegg i ulike forsikringer.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil vi se på funnene i de ulike casene med en oppsummering. Deretter vil det være en samlet analyse

5.1 Funn i casene

Nedenfor er en oppsummering og analyse av casene

Procter & Gamble

Det Procter & Gamble gjorde, var at de i hovedsak så på måter å forbedre eksisterende produkter, produksjons metoder, mer effektive pakkemetoder og annet som kan øke effektiviteten eller forbedre eksisterende produkter. Det de gjorde var å effektivisere innovasjonsprosessen som kuttet prosessen med mellom ett til to år. Det er ganske mye penger spart direkte på bunnlinjen. Fordelen de skapte var at i stedet for å finne opp hjulet på nytt i egen organisasjon, undersøker de heller om det er andre som har funnet opp en tilsvarende teknologi som de kan inkorporere i eksempelvis produksjonslinjen.

En av fordelene og grunnene for at Procter & Gamble lykkes med sin Connect and Develop strategi, var at de tidlig så at de måtte ha en kultur for åpen innovasjon. Derav uttrykket som de implementerte «proudly found elsewhere». Det var starten på deres kulturbygging.

Phillips High Tech Campus

Phillips var drivkraften bak etableringen av kunnskapsparken for å fostre et samarbeid mellom selskaper som driver med høyteknologi, nanoteknologi, og lignende. Det skulle skape en bro mellom Phillips sitt eget forskningsmiljø og andre som ønsket å jobbe med de. De stilte en del krav til samarbeidspartnerne, blant annet at en skulle dele kunnskap og erfaringer. Det som skiller dette caset fra de andre casene er at Phillips ønsket alle velkommen inkludert store selskaper. Idéen var å lage et bæredyktig forskningssamfunn som med uformell nettverksbygging og kunnskaps utveksling

Tryg X-plore

Forsikring blir ofte sett på som traust og lite innovative og kun opptatt av risiko. Det stemmer nok i mange tilfeller. En ser likevel et skifte som gjør, at de største selskapene må omstille seg og blir mer dynamisk i produkt og tjeneste utviklingen.

Ved å ta i bruk prinsippene fra åpen innovasjon kan en redusere kostnader og tiden brukt i innovasjonsarbeidet. En er nødt til å tilpasse seg morgensdagens marked for å kunne overleve. Utfordringen er helt klart størst hos store internasjonale selskaper som er godt institusjonalisert. Der må en ofte har kjernesystem som kan spille på lag, og hvis de ikke elnger klarer det, må de skiftes ute, noe som medfører store utgifter. Det er derfor en vegrer seg og utsetter det til en ikke har noe valg. Utfordringen kan da være at konkurrentene har en fordel som blir vanskelig å ta igjen.

I motsetning til Procter & Gamble, valgt Tryg med Tryg Xplore en annen strategi i søken etter ny innovasjon. Ved å lage program for gründere, kunne en oppnå en toveis læring, slik at selskapet fikk mer informasjon om aktuelle innovasjoner og teknologier, samtidig som gründerne fikk kunnskap om forsikringsbransjen. De samarbeidspartnerne en knyttet seg til hadde sammenfallende interesser og målsetninger, slik at en blir en god «fit».

5.2 Hovedanalyse

Utgangspunktet til oppgaven endret seg underveis i arbeidet med analysedelen til den denne oppgaven. Dette oppsto når en etter gjennomgang av casene så fellestrekk som var så påfallende at en ikke kunne la vær å inkludere det i oppgaven. Det skapte dermed et behov for å ta med mer empiri om organisasjonslæring for å kunne trekke frem fellestrekket om organisasjonslæring. Argyris and Schon (1978) og flere bidrar til teorigrunnlaget for organisasjonslæring. Wang og Ahmed (2003) trekker inn at organisasjonslæring bidrar til innovasjon.

Viktigheten av organisasjonslæring kommer også frem i hva Minshall et al. (2010) og Minshall et al. (2006) skriver om asymmetriske partnerskap. Her trekkes frem læringen frem som en plan på prosesser, treninger sammen med partnerne, og trening på kulturendringer. For å lykkes med asymmetriske partnerskap er også arbeid med kulturen i selskapet viktig for unngå trege prosesser og flaskehalsar.

Schilling (2017) skriver om partner seleksjon, hvor det ene punktet handler om strategisk «fit». Strategisk «fit» handler om samarbeidspartnerne har felles mål og verdier. Målene til partnerne trenger ikke å være de samme, hvis den ene partneren sine mål ikke går på bekostning av partneralliansen. Det å ikke vite partnerens virkelige målsetning eller innlede et samarbeid med en partner som ikke har tilfallende målsetning kan resultere i konflikt, bortkastede ressurser og muligheter.

Det som er typisk i alle casene er at selskapet har startet et program eller aktivitet med formål om å skape ny innovasjon, ved å åpne litt av skalkene i skipet fikk en inn ny tanker og idéer for igjen å skape nye idéer og nye tanker. Disse programmene eller aktivitetene har også vært tenkt som en organisasjonslæring for å endre organisasjonskulturen til å være mer åpen for impulser utenfor selskapet innså selskapene at en kunne redusere kostnader, øke effektiviteten i produktutviklingsarbeidet, og ved å få ideer utenfra bedriften kunne få til nyteknologier internt i organisasjonen. For å kunne åpne opp selskapet for idéer som kommer fra andre selskaper trengs det, et betraktelig fokus på endring av organisasjonskultur.

Det at en etablerer slike programmer, forskningsparker eller tilsvarende som er beskrevet i casene, bidrar til en organisasjonslæring i store selskaper for å løse opp i etablerte institusjonaliserte prosesser og tankegang rundt produkt- og tjeneste utvikling. Organisasjonslæringen skjer ved at det blir tatt ett initiativ, enten fra ledelsen eller en fagavdeling, for å skape en aktivitet eller program ofte med en hensikt å påvirke måten hele eller deler av en organisasjon, tenker og handler på. Oppstarten og gjennomføring av denne aktiviteten eller programmet er følgelig en bevisst eller ubevisst organisasjonsendring. Som i alle kultur- og organisasjonsendringer tar det tid før en får implantert den ønskede endringen. Det å få et stort internasjonalt selskap til å endre måten en tenker rundt innovasjon og forskning er ikke en liten oppgave og krever flere strategier for å kunne nå den ønskede målsetningen.

Hvordan en som et stort internasjonalt selskap forholder seg til oppstartsselskaper har stor betydning for hvordan disse selskapene kan fortsatt inneha fordeler som gjør at de er fortsatt konkurransedyktige.

Prosessen med å skape et nytt produkt er ganske så forskjellig når en sammenligner et større konsern og en liten oppstartsbedrift. Det gjør at muligheter for å raskt tilpasse seg uforutsette endringer er betydelig høyere for små selskaper enn store konsern. Derfor er det mange fordeler ved å knytte seg opp mot oppstartsselskaper.

Det er flere måter for å tilknytte seg oppstartsselskaper, en kan gå ut i markedet å søke etter noe som en tror kan passe inn i strukturen, en har et reelt problem en ønsker å løse eller en ønsker noe som er forskjellig fra status quo, som kan bringe noe nytt til bordet.

Det viktigst er å ha en plan, en forretningsplan. En ting er å ville nå et mål, men uten en plan for hvordan en kan nå det, vil det være vanskelig og lite gjennomtenkt måte å forsøke å nå målet. Hvordan en tilnærmer seg forretningsplanen har stor betydning for å faktisk nå målet. Chesbrough gir gode eksempler på hvordan en kan oppnå dette.

6 Konklusjon

Det at en bedrift er institusjonalisert og har store byråkratisk prosesser for å få gjennomført ting, betyr ikke at åpen innovasjon ikke er for dem. Det er nettopp dem det er for. Det gir flere mulighet for å forbedre interne prosesser og utfordringer samtidig som det kan gi nytt blod til den interne innovasjonsavdelingen.

En observasjon jeg har gjort etter analyse av casene er at alle disse programmene har et felles mål om å øke innovasjonsfarten til selskapet, å få inn nye perspektiver for å gjøre produktene og/eller tjenestene bedre. Det at et selskap bruker penger på disse tiltakene krever godkjenning fra et høyt nivå i organisasjonen, som igjen gjør at dette er et ønsket retningsendring i organisasjonen. Det å gå til det skrittet å åpne opp for både å dele informasjon med eksterne partere, trekke inn kunnskap og lære av de eksterne partnerne, samt implementere produkter som eksterne har skapt, krever at dette må være en ønsket strategi fra toppledelsen. Det ledelsen i selskapet i realiteten gjør ved å innføre slike handlinger er å gjennomføre en organisasjonsendring med et ønske om å forbedre samt øke innovasjons fokuset i hele organisasjonen.

Tiden hvor alt var hermetisk lukket i en produktavdeling er forbi. En bør i større grad omfavne mulighetene åpenhet gir samt deling av data selv med konkurrenter, som for eksempel open banking og PSD2.

For at selskapet skal klare å gjøre den organisasjonsendrings prosessen for å bli mer åpen må kulturen komme på plass. Uten en organisasjonskultur for åpen innovasjon, klarer en ikke å få til dette skiftet i tankesett, og det skje gjennom organisasjonslæring.

Ved å bruke samarbeid med oppstartselskaper kan en få tilgang på kompetanse og muligheter som en eller ikke ville hatt mulighet til.

Videre forskning er å se på de økonomiske mulighetene slike samarbeid gir og en økonomisk analyse av hvorvidt slike samarbeid lønner seg, samt kan det være en fordel å se nærmere på sammenhengen mellom hvordan forskning og utviklingsavdelinger reagerer på å måtte samarbeide med partnere utenfor selskapet, og hvordan læringen skjer i denne prosessen.

Referanser

- Almirall, E., & Casadesus-Masanell, R. (2010). Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. *Academy of management review*, 35(1), 27-47.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 139-148.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Baller, T. (2011). Philips Open Innovation and High Tech Campus. In.
- Blank, S. (2010). Why Start-ups are Agile and Opportunistic—Pivoting the Business Model. *Web log post*, Available at: <https://steveblank.com/2010/04/12/whystartups-are-agile-and-opportunistic-%E2>.
- Blau, J. (2007). Philips tears down Eindhoven R&D fence. *Research Technology Management*, 50(6), 9.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: research, practices, and policies. *California management review*, 60(2), 5-16.
- Brachmann, S. (2015 09.01.2015). P&G innovation focusing on personal care and home products Retrieved from <https://www.ipwatchdog.com/2015/01/09/pg-innovation-focusing-on-personal-care-and-home-products/id=53437/>
- Brunsmann, B. J. (2018, 21.12.2018). P&G's 2018 by the numbers Retrieved from <https://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2018/12/21/p-g-s-2018-by-the-numbers.html>
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. doi:10.1108/10878570710833714
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *Mit Sloan Management Review*, 44(3), 35-41. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000182263900011
- Colombo, M. G., Doganova, L., Piva, E., D'Adda, D., & Mustar, P. (2015). Hybrid alliances and radical innovation: the performance implications of integrating exploration and exploitation. *The Journal of Technology Transfer*, 40(4), 696-722.
- Colombo, M. G., & Piva, E. (2008). Strengths and weaknesses of academic startups: a conceptual model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 37-49.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of business venturing*, 18(6), 689-708.
- De Geus, A. (1998). Planning as Learning (Vol. 66). *Harvard Business Review*.
- De Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: the new engine of growth. *Sloan Management*.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R & D Management*, 36(3), 333-346. doi:DOI 10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures?: Corporate venture capital and investing firm innovation rates. *Research Policy*, 34(5), 615-639.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Encore, Y. (2019). Retrieved from <https://www.yourencore.com/leadership/>
- Garratt, B. (1999). The learning organisation 15 years on: some personal reflections. *The learning organization*, 6(5), 202-207.

- Hogenhuis, B. N., van den Hende, E. A., & Hultink, E. J. (2016). When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures? Understanding young firms' strengths can help firms make the right decisions around asymmetric collaborations. *Research-Technology Management*, 59(1), 39-47.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58-+. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000235650100018
- Innocentive. (2019). Retrieved from <https://www.innocentive.com/about-us/>
- Jones, S. (1996). *Developing a learning culture: empowering people to deliver quality, innovation, and long-term success*: McGraw-Hill Book Company.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological review*, 80(4), 237.
- Kask, J., & Linton, G. (2013). Business mating: when start-ups get it right. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 511-536.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. *R&d Management*, 12(1), 7-20.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of management studies*, 46(8), 1315-1338.
- Lorente, A. R. M., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1999). TQM and business innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Mascitelli, R. (2000). From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management: an International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(3), 179-193.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. In *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*: Sage publications.
- Minshall, T., Mortara, L., Valli, R., & Probert, D. (2010). Making "asymmetric" partnerships work. *Research-Technology Management*, 53(3), 53-63.
- Minshall, T. H. W., L. Mortara, S. Elia, and D. Probert. (2008). Development of practitioner guidelines for partnerships between start-ups and large firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19, 391-406.
- NineSigma. (2019). Retrieved from <https://www.ninesigma.com/about-us/>
- Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment.
- O'reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment.
- Olsen, C. L. (2018). *Eksamensoppgave i IØ6029 Strategi og Teknologiledelse*. Eksamen. NTNU.
- Pangarkar, N., & Wu, J. (2012). Industry globalization and the performance of emerging market firms: Evidence from China. *International Business Review*, 21(2), 196-209.
- Pedler, M., & Bourgoyne, J. (1991). *The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development*. London: McGraw-Hill. .
- Phaal, R., Farrukh, C. J., & Probert, D. R. (2006). Technology management tools: concept, development and application. *Technovation*, 26(3), 336-344.
- Phillips.com. Retrieved from <https://www.philips.com/a-w/about/company.html>
- Pratap, A. (2019, 10.01.2019). R&D Expenses of Procter & Gamble (P&G). Retrieved from <https://notesmatic.com/2019/01/rd-expenses-of-procter-gamble-pg/>
- Romme, A. G. L. (2017). Toward the blueprint of campus-based ecosystems for innovation. *Engineering Management Research*, 6(1), 84-89.

- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 687-699.
- Schilling, M. A. (2017). *Strategic management of technological innovation*. : McGraw-Hill Education.
- Spender, J.-C. (2014). *Business strategy: Managing uncertainty, opportunity, and enterprise*: Oxford University Press.
- Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Torbert, W. R. (1991). *The power of balance: Transforming self, society, and scientific inquiry*: Sage Newbery Park.
- Tryg. (2020a). Retrieved from tryg.com
- Tryg. (2020b). Key figures Retrieved from <https://tryg.com/en/investor/key-figures>
- trygxplore.com. (01.05.2018). Retrieved from trygxplore.com
- Vanhaverbeke, W., Vermeersch, I., and De Zutter, S. . (2012). Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies. *Management School*, 9.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The learning organization*, 10, 8-17.
- West, J., & Bogers, M. (2017). Open innovation: current status and research opportunities. *Innovation*, 19(1), 43-50.
- Wymer, S. A., & Regan, E. A. (2005). Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses. *Electronic markets*, 15(4), 438-453.
- Yet2. (2019). Misson. Retrieved from <https://www.yet2.com/about/mission/>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

