

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 2 Juni 2018

## Management of Digitalization

– IMIT startar forskarskola  
med industrin

## Digitalisering – mer än teknik

## Digitaliseringen av juristbranschen

– Nya förutsättningar  
skapar nya möjligheter  
och nya utmaningar

## IP-strategi i digital- iserande industrier

– Gammal trend med nya  
implikationer



# Digitalisering, möjligheter och utmaningar

Av Martin Sköld

Under det här året fortsätter Stiftelsen IMIT satsningen på digitalisering vilket utmynnar i flera projekt med industri och näringsliv. Särskilt nämnvärt är satsningen på den företagsfinansierade forskarskolan med tre inriktningar på Management of Digitalization: (1) nya affärsmodeller, i form av vad som krävs för att erbjuda varor och tjänster med nytt digitalt innehåll och hur verksamheten tjänar pengar på digitalisering. Det andra (2) berör ledning och strategi; hur företag driver den mycket mångfacetterade förändringsprocess och kompetensutveckling som behövs för en digital omvandling. Det tredje (3) fördjupar frågor kring företagets relationer med omvärlden. Till exempel med leverantörer, kunder och samarbetspartners om hur data får och kan användas och delas.

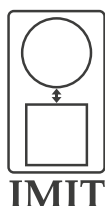
Den första artikeln beskriver den forskarskola som Stiftelsen IMIT i nära samarbete med Ericsson och Scania startar i augusti. En satsning som i nuläget involverar Handelshögskolan i Stockholm och Chalmers tekniska högskola. Målet med utbildningen är att akademi och industri ska jobba närmare tillsammans för att skapa gemensamma värden från de möjligheter och utmaningar som digitalisering innebär. Särskilt fokus riktas på områden som avser "management of digitalization" vilket inbegriper frågor som innovation, ledning, organisering och affärsmodeller. Till forskarskolan kan även andra företag ansluta för att utveckla och utbyta kunskap.

Den andra artikeln baseras på en nyligen publicerad Vinnova-rapport som identifierar utmaningar och möjligheter med digitalisering där författarna Björkdahl och Wallin tar fram rekommendationer och förslag på åtgärder som kan öka Sveriges innovations- och konkurrenskraft på digitaliseringsområdet. En viktig slutsats är att vi måste få ett större fokus på affärs- och organisationsfrågor för att lyckas med digitalisering. Samtidigt som den digitala utvecklingen är det största hotet för många av dagens företag och affärer framhålls att det finns en stor potential genom att förbättra dagens affär, dess styrning och organisering. Att börja utveckla affären, inte bara tekniken och den interna effektiviteten, ser författarna som kritiskt och brådskande.

Den tredje artikeln är skriven av Kronblad som menar att digitalisering innebär stora förändringar för juristbranschen som på grund av sina specifika karaktärsdrag tidigare varit skyddad från yttre förändringstryck. Med digitaliseringen ändras detta och dominerande affärsmodeller och organisationsstrukturer utmanas i grunden. Med digital teknologi kan juridik produceras och säljas på nya sätt vilket innebär nytt värde i form av högre kvalitet och en effektivare produktion. Utmaningen för branschens aktörer ligger i att skapa nya affärsmodeller som möjliggör en digital omställning och som fångar de värden som digitaliseringen medför.

Avslutningsvis skriver Holgersson och Granstrand om hur IP-strategi påverkar och påverkas av digitalisering. Digitaliseringen är tätt kopplad till teknologisk konvergens, vilket leder till nya gränssytor mellan olika företag och teknologier som måste hanteras. Det leder också till nya former av IP, såsom data, vilka är centrala för många affärsmodeller. Utmaningarna är många, men med rätt IP-strategi kan företag gå stärkta ur digitaliseringen.

Trevlig läsning och välkommen att ta direkt kontakt med forskarna!



## MGMT

of Innovation and Technology

Management of Innovation and Technology ges ut av Stiftelsen IMIT - Institute for Management of Innovation and Technology, 412 96 Göteborg.

### REDAKTÖR:

Jennie Björk, 0707-76 76 28

### ANSVARIG UTGIVARE:

Martin Sköld, 031-772 12 20  
Management of Innovation and Technology har en upplaga på ca 26.000 ex. Tidningen finns också på [imit.se](http://imit.se)

### PRODUKTION:

the Apartment Design Studio  
[theapartment.se](http://theapartment.se)

### TRYCK:

V-TAB, Vimmerby 2016

### ISSN:

2001-208X

### OMSLAG:

Nr. 2 Juni  
2018



# Management of Digitalization

– IMIT startar forskarskola med industrin

Av Martin Sköld,  
Karl Wennberg,  
Joakim Björkdahl,  
Tobias Fredberg och  
Martin Wallin

I nära samarbete med Ericsson och Scania startar Stiftelsen IMIT en forskarskola inom digitalisering. Målet är att akademi och industri ska jobba närmare tillsammans för att skapa gemensamma värden från de möjligheter och utmaningar som digitalisering innebär. Särskilt fokus riktas på områden som avser ”management of digitalization” vilket inbegriper frågor som innovation, ledning, organisering och affärsmodeller.

Förmågan att klara den digitala omställningen kommer att vara avgörande för företags lönsamhet och tillväxt. De som inte är beredda att på olika sätt förnya strategier, arbetssätt och affärsmodeller riskerar att se sig omsprungna av befintliga eller helt nya aktörer framöver. Men bara för att man vet att man behöver agera så betyder inte det att man faktiskt gör det. En färsk studie av 400 slumpvist utvalda industriföretag i Sverige visar på stor skillnad mellan digital medvetenhet och de facto förändringar i strategier, arbetssätt och affärsmodeller. Detta kan tyckas uppseendeväckande då liknande studier i Nordamerika och Sydostasien indikerar att företagen kommit relativt sett längre vad gäller digital transformation. Många av de företag vi arbetat med i studier anser sig tämligen handfallna inför ledning och organisering av digital transformation.

Vi har flera gånger sett hur det kan gå. Bara för ett drygt decennium sedan var det helt klart för de flesta medieföretag att de behövde agera kraftigt för att möta konkurrensen från Google, Facebook, och senare Netflix och Amazon. Nästan alla, utom möjligen norska Schibsted som bl a äger Aftonbladet och Blocket var fokuserade på hur de skulle fortsätta tjäna pengar i en etablerad affär snarare än att på riktigt investera resurser och ledningens tid i en ny och mer digital affärsmodell.

Ett samlat intryck från en annan studie visar att företag från praktiskt taget alla branscher anser sig fast i gamla mönster, eller främst fokuserar digitaliseringens tekniska möjligheter eller helt enkelt inte gör någonting. I bästa fall missas möjligheter med digitalisering; långsammare tillväxt, eller att marginalerna fortsätter pressas nedåt. I värsta fall sker möten med konkurrenter som är snabbare, smartare och som förstår nya värden av digitala affärer och som inser vad som krävs för att skapa nya och utvecklande samarbeten med externa parter för att bemästra den digitala transformationen.

Den bärande idén med forskarskolan är att tillsammans med företag skapa ny och handlingsbar kunskap. Kunskap som är avgörande och som kan vägleda i frågor som avser organisering och ledning av en digital transformation. Det är detta som äsytas med ”management of digitalization”. I ett första steg ämnas att i nära samarbete med Ericsson och Scania inrikta forskar-

**”Många företag står handfallna för hur de skall leda och organisera för digitalisering”**

skolan på att utveckla spetskompetens inom detta område för att utveckla praktisk och handlingsbar kunskap som snabbt kan omsättas i företagen. I ett andra steg är avsikten att bjuda in fler företag från andra branscher där det redan i dagsläget förs dialoger med företagsledningarna från läkemedel-, bygg- och andra teknologiföretag.

Även om det görs samma analys i industrin; att kunskap om management och ledning av digital transformering är akut, så är bilden av satsningar inom landets universitet och högskolor fragmenterad. Här pågår sedan flera år olika forskningsprojekt inom digitaliseringsområdet ledda av enskilda forskare, dock oftast med avseende på vitt skilda frågor och med begränsat

# ”Vi fokuserar på forskningsfrågor som är viktiga för företagsledningar”

engagemang i termer av forskningsgruppens storlek och samarbete mellan lärosäten. Utöver detta har många forskare inte lyckats fånga industrins behov som en central del i sina projekt. Det saknas alltså en sammanhållande kraft och en kritisk massa för att utveckla kunskaps- och strukturkapital som är nödvändigt för såväl företagen som för forskningen som kan bidra till långsiktiga nytta för Sverige. Satsningen innebär att ett antal ledande forskare inom ramen för Stiftelsen IMIT gått samman för att möta detta behov och för att utgöra en stark och samlande kraft med IMIT som plattform. Målsättningen är att utveckla kunskap om lednings- och managementfrågor som har betydelse för företagsledningar.

## ”En svensk satsning på management och ledning av digitalisering lämpar sig mycket väl inom IMITs verksamhetsidé”

### VISION

Vår vision är att samla kandidater från olika företag under det gemensamma ämnet: Management of Digitalization. Det skapar möjligheter att:

- I. stödja företag i att skapa värde av digitalisering
- II. inrikta forskningen på aktuella och värdefulla frågor för deltagande företag
- III. uppnå synergier kring ett gemensamt forskningsområde
- IV. utveckla och utbyta unik erfarenhet mellan företag och akademi
- V. bedriva nydanande forskning

IMITs syfte är att verka för genomförande och spridande av forskning som annars är svår att uppnå inom högskolornas egna strukturer. En svensk satsning på management och ledning av digitalisering är mitt i prick för IMITs regi och verksamhetsidé.

*Första kullen av doktorander till forskarskolan består av doktorander från Ericsson och Scania. Nya doktorander till kommer att tas in halvårsvis. Varje doktorand skrivs in på ett svenskt ledande lärosäte och erhåller vid ett fullföljande av skolan en doktorsexamen inom ekonomi eller teknik.*

### **Ömsesidig nytta och värdeskapande**

Forskarskolan har för avsikt att skapa ömsesidig nytta och värde för deltagande företag och akademi. Det sker genom att forskningen fokuserar frågor som är viktiga för företagen och där det finns behov av ny forskning för akademien. Då säkerställs värde för samtliga parter, t ex:

*Praktiska och konsultativa värden* för företagen såsom: (1) Kunskap om ledning och organisering av digitalisering, (2) Kunskapsöversikter inom ämnesområden, (3) Modeller och teorier som kan/bör införas i företagens olika beslutsforum och arbetssätt, (4) Input till företagsinterna dokument och planer (5) Intern vidareutbildning och kompetensutveckling, (6) Utveckling av unik spets-kompetens och strukturkapital för framtiden.

*Akademisk kunskap och värde* såsom: (1) publikationer i vetenskapliga journaler i samarbete mellan doktorand och handledare, (2) Långvariga samarbeten och relationer för framtida projekt.

### **Rekrytering**

Till forskarskolan bör företag som förstår utmaningarna med digitalisering söka sig och som önskar driva arbetet inom ledning, affär och organisering framåt på ett vetenskapligt grundat förhållningsätt och som samtidigt ser stora värden i att utbyta erfarenheter och valmöjligheter med andra företag.

### **Kontakt**

Om du ser intresse för ditt företag att vara med i forskarskolan framöver, vänligen kontakta IMITs föreståndare Martin Sköld för en dialog.

## PROJEKTEN

Vi ser att doktorandprojekten inom ramen för forskarskolan skall uppfylla sex kriterier och där företagssponsorer, doktorander och handledare tar fram avhandlingsprojekten i samråd: Projekten skall:

- 1 Vara baserade på en utmaning som företagsledningen inom företaget har
- 2 Vara av mycket stort värde för företaget om det på ett tillfredställande sätt kan formuleras och lösas
- 3 Utgöra en god bas för doktorandens framtida yrkesgörning
- 4 Vara teoretiskt förankrat i internationell vetenskap inom området
- 5 Vara empiriskt genomfört inom den tid som doktorander har till förfogande
- 6 Kunna ge kontinuerliga delresultat som företagen kan agera på

För att säkerställa utbyte mellan företag och spridning av resultat under programmets gång anordnas olika typer av möten, seminarium och workshops inom och mellan de deltagande företagen.

### REKOMMENDERADE REFERENSER

Mähring, M., Wennberg K., Demir, R. 2018. Reaping Value from Digitalization in Swedish Manufacturing Firms: Untapped opportunities. In Movin, S., P. Andersson, M. Mähring, R. Teigland & K. Wennberg (Eds.) Managing Digital Transformation (p.41-64). Stockholm: SIR/MTC.

Andersen, E. S., Demir, R., Mähring, M., Sannes, R., Wennberg, K., Woerner, S. L. 2015. Organizing for digitalization - A cross-country study of CIO attention to digital technology. Artikel presenterad på 2015 Eindhoven Conference on Digital Transformation.

Björkdahl, J., Wallin, M., Kronblad, C. 2018. Digitalisering - Mer än teknik. Vinnova VR 2018:06, ISBN 978-91-87537-73-8.



### MARTIN SKÖLD

[martin.skold@hhs.se](mailto:martin.skold@hhs.se)

Scania Assistant Professor vid Handels- högskolan i Stockholm. Forskar bland annat om dynamiker i industriella grupper med flera varumärken och hur verksamheter kan använda resurser mer effektivt.



### KARL WENNBERG

[karl.wennberg@liu.se](mailto:karl.wennberg@liu.se)

Professor i företagsekonomi vid Linköpings Universitet. Forskar om entreprenörskap, teknologisk och demografisk förändring.



### JOAKIM BJÖRKDAHL

[joakim.bjorkdahl@chalmers.se](mailto:joakim.bjorkdahl@chalmers.se)

Joakim är professor (bitr.) vid Chalmers tekniska högskola. Hans forskning fokuserar på strategi, innovation och affärsmodeller, speciellt med avseende på hur företag gör bruk av informationsteknologi för att förbättra befintliga affärer och affärsmodeller.



### TOBIAS FREDBERG

[tobias.fredberg@chalmers.se](mailto:tobias.fredberg@chalmers.se)

Professor (bitr.) vid Chalmers tekniska högskola. Fokuserar på ledning och organisering av förnyelse i stora organisationer



### MARTIN WALLIN

[martin.wallin@chalmers.se](mailto:martin.wallin@chalmers.se)

Martin är professor (bitr.) vid Chalmers tekniska högskola. Hans forskning fokuserar på så kallad öppen innovation, speciellt hur företag kan använda sig av informationsteknologi och digitala plattformar för att organisera distribuerade innovationsprocesser.

# Digitalisering – mer än teknik

Av Joakim Björkdahl  
och Martin Wallin

I en nyligen publicerad rapport (Vinnova VR 2018:06) identifierar vi digitaliseringens utmaningar och möjligheter. Vi tar även fram rekommendationer och förslag på åtgärder för att öka Sveriges innovations- och konkurrenskraft på digitaliseringsområdet. En viktig slutsats är att vi måste få ett större fokus på affärs- och organisationsfrågor för att lyckas med digitalisering.

Våra observationer visar tydligt att den digitala transformationen inte främst handlar om teknisk utveckling. Utveckling av ny teknologi är visserligen en förutsättning för digital transformation. Men att enbart implementera digital teknologi kommer inte att resultera i en framgångsrik digital transformation. Anledningen är att digitalisering handlar om att omstrukturera företag för att effektivt dra nytta av data, skapa nya värden och slutligen tillägna sig det ekonomiska värde som skapas – genom att öka den interna effektiviteten eller förändra och bredda existerande affär. Detta kräver ofta nya sätt att leda, organisera och samarbeta, liksom nya sätt att utveckla produkter och tjänster samt nya stödjande kompetenser. Digitalisering är helt enkelt mer än teknik, då digitaliseringen påverkar hela företagets värdekedja och flera av dess funktioner.

## ”Digitaliseringen kräver nya sätt att leda, organisera och samarbeta”

*Observationerna och rekommendationerna bygger på ett hundratal intervjuer med företrädare för företag med miljardomsättning. Intervjuerna är genomförda med bland annat verkställande direktörer, teknikchefer, styrelsemedlemmar, produktionschefer, digitaliseringsansvariga, säljare, IT-chefer, affärsansvariga, operatörer, affärsutvecklingsansvariga, produktchefer och ägare. Intervjuer har även genomförts med professorer på universitet och högskolor samt personer på branschorganisationer och myndigheter.*

### Hur kan vi förstå digitalisering?

Med digitalisering menar vi en ökad användning av informations- och kommunikationsteknologier och integrering av sådana teknologier med olika delar av företagets verksamhet, vilket i sin tur resulterar i fundamentala förändringar, speciellt med avseende på hur man skapar och tillägnar sig värde. Förenklat kan man säga att digitalisering handlar om ökad generering, analys och användning av data för att å ena sidan effektivisera verksamheten och å andra sidan skapa nya värden.

### Flera delar av företaget påverkas

Rapporten visar att flera delar av företaget påverkas när det utnyttjar digitala teknologier. Även om digitalisering påverkar företag och branscher på olika sätt kan digitaliseringens transformerande effekt på företagets verksamhet sammanfattas till fyra områden: 1) effektivare produktion, 2) mer sammankopplad värdekedja, 3) mer intelligenta produkter och tjänster och 4) nya affärer och affärsmodeller.

Redan idag pågår mycket digitaliseringsarbete för att uppnå en effektivare produktion och för att koppla samman värdekedjor. Det sker även en hel del förändringar i företagets produkter, där de integrerar informations- och kommunikationsteknologier som gör att produkterna får ny funktionalitet och bättre prestanda. Digitaliseringens främsta effekter hittills är ökad effektivitet och produkter med mer teknikinnehåll. Det är emellertid inte inom dessa områden företagets största utmaningar står att finna.

### Var finns utmaningarna?

Det är främst på affärssidan som utmaningarna finns. Det är också där den största potentialen finns. Trots en ökad funktionalitet från produkter är företag överlag svaga på att vidareutveckla produkterna till nya affärer. Detta innefattar speciellt användandet av nya affärsmodeller som skapar mer värde åt företagets kunder samtidigt som företagen på ett bättre sätt tillägnar sig en del av det skapade värdet.

Det finns en stor ambition hos många företag att bygga nya affärer och skapa nya affärsmodeller baserade på digital teknologi, men djupet och skalan av förändringar av företagets affärer är idag starkt begränsade, vilket leder till relativt små effekter. Många företag har helt enkelt problem med att realisera värde.

### Vad är svårigheterna?

Ny och smartare användning av data är centralt för att lyckas med att utveckla digitala affärer. Många företag har dock relativt dåliga processer för att utveckla och testa nya erbjudanden. Detta kommer att bli en alltmer kritisk komponent av företagets utvecklingsarbete. Mjukvara och hårdvara måste koordineras och mjukvaran behöver utvecklas över tid under hårdvarans livslängd. Processer för att hantera sådan utveckling saknas delvis. För att göra bruk av data behöver företagen dessutom

inventera vad de kan göra med den. Problemet är många gånger att data ligger utspridd (funktionellt, geografiskt etc), och det är svårt att organisera verksamheten för digitalisering då olika funktioner inte samarbetar i tillräckligt hög utsträckning. I många fall saknas även kompetensen att identifiera möjligheter och göra en ordentlig analys av tillgängliga data.

## “Ny och smartare användning av data är centralt för att lyckas med att utveckla digitala affärer”

### Stor potential

Det finns alltså en stor potential hos många företag att förbättra dagens affär, dess styrning och organisering. Samtidigt är den digitala utvecklingen det största hotet för många av dagens företag och affärer. Företag kan helt enkelt få se sig omsprungna av andra som på ett mer kreativt sätt tillmötesgår kunders behov. Att börja utveckla affären, inte bara tekniken och den interna effektiviteten, ser vi som kritiskt och brådskande. Speciellt då digitaliseringen driver på en utveckling att produktföretag blir tjänsteföretag.

### Rekommendationer till företag

Företag som vill bli framgångsrika med sitt digitaliseringsarbete behöver:

1) *Ta fram en digitaliseringsstrategi. Företag behöver skaffa sig en riktning för digitaliseringsarbetet, med tydliga mål, ansvarsfördelning och uppföljning. Exempel på frågor som bör adresseras i en digitaliseringsstrategi är: Hur tänker man skapa och tillägna sig värde med hjälp av digitalisering? Var vill man befinna sig om fem till tio år? Vilka områden skall man satsa på? Vilka områden skall man inte satsa på? Hur skall resurser allokeras? Vilka förmågor måste utvecklas och vilka samarbeten (interna och externa) krävs för att komma dit man vill? Strategin och dess realisering måste också vara kopplade till ansvar. Digitaliseringsstrategi och ansvar bör inbegripa mer än en del av ett företag, särskilt då digitaliseringspotentialen är beroende av att data delas mellan funktioner och marknader.*

2) *Koppla samman rekryterings- och kompetensbehov med digitaliseringsstrategin. Sannolikt behöver den tekniska kompetensen med avseende på såväl dataanalys och modellbyggnad som affärsutvecklingskompetens förstärkas. Kompetensbehovet bör analyseras utifrån tydliga mål med avseende på hur företaget tror sig kunna effektivisera produktions- och affärsprocesser samt utveckla nya affärer och affärsmodeller. Företagets strategiska val och inriktning bör styra identifieringen av potentiella kompetensbrister.*

3) *Skapa en struktur för hantering av data. Oavsett om det handlar om att utnyttja data för produktion, företagets interna arbete eller att skapa nya affärer, behöver företag få bättre koll på sina data. Eftersom digitaliseringens potential i mångt och mycket bygger på att koppla ihop olika datamängder för att effektivisera processer och skapa nya kundvärden behövs ett sätt poola data på ett och samma ställe inom företagen.*

4) *Organisera för ökat internt och externt samarbete. Digitaliseringen kräver effektivare utbyte och användning av data, som genereras från kunder eller en viss plats i organisationen, analyseras någon annanstans och slutligen används av en helt annan del av organisationen. Speciellt fokus måste läggas på att etablera samarbetsformer mellan enheter och funktioner som tidigare varit relativt löst kopplade men som i och med digitaliseringen blir mer beroende av varandra. Vi ser även behov av att företagen börjar samarbeta med externa aktörer i en högre utsträckning än de gör idag. Företag kan inte och skall inte göra allting själva. Ett sätt att ta till sig digitaliseringens möjligheter är således att samarbeta med andra företag, både vad gäller teknisk utveckling och skapandet av nya affärer.*

5) *Arbeta med agil utveckling av nya affärer och affärsmodeller. Istället för att planera sönder nya lanseringar av affärer och affärsmodeller måste företag bli bättre på att testa sig fram. Inte enbart för att det är effektivare, utan också för att komma igång med att realisera digitaliseringens möjligheter med avseende på ökat värdeskapande i relation till företagets kundaktiviteter utan att ta allt för höga risker. Vidare så tror vi att om företagen vill testa mer innovativa affärsmodeller, såsom att tjänstfiera sina produkter, måste de till en början arbeta med parallella affärsmodeller.*

6) *Arbeta med kontinuerlig utveckling av produkter och tjänster. Eftersom digitalisering handlar om att göra bruk av data kommer produkter som är i användning att behöva utvecklas och underhållas kontinuerligt, givet att de behöver förändringar i mjukvara eller ny funktionalitet. Det blir således svårt att arbeta på det gamla sättet: att lämna över en produkt till marknadssidan av företaget och frånsäga sig ansvaret.*

För ytterligare observationer och analys, samt genomgång av svensk digitaliseringsforskning, hänvisas den intresserade läsaren till att ladda ned rapporten, Digitalisering – mer än teknik, från Vinnovas hemsida ([www.vinnova.se](http://www.vinnova.se)). Vi vill även passa på att tacka Carl Ridder på Vinnova som varit ett bollplank och stort stöd vid framtagandet av denna rapport.



### JOAKIM BJÖRKDAHL

joakim.bjorkdahl@chalmers.se

Joakim är professor (bitr.) vid Chalmers tekniska högskola, fellow vid Stiftelsen IMIT och gästforskare vid Stanford University. Hans forskning fokuserar på strategi, innovation och affärsmodeller, speciellt med avseende på hur företag gör bruk av informationsteknologi för att förbättra befintliga affärer och affärsmodeller.



### MARTIN WALLIN

martin.wallin@chalmers.se

Martin är professor (bitr.) vid Chalmers tekniska högskola, Institutionen för teknikens ekonomi och organisation. Hans forskning fokuserar på så kallad öppen innovation, speciellt hur företag kan använda sig av informationsteknologi och digitala plattformar för att organisera distribuerade innovationsprocesser.

# Digitaliseringen av juristbranschen

– Nya förutsättningar skapar nya möjligheter och nya utmaningar

Av Charlotta Kronblad

Digitaliseringen har under de senaste åren stöpt om en mängd olika branscher. Juristbranschen står dock ännu inför en transformation. Eftersom branschen fungerat på samma sätt i decennier medför digitaliseringen en mängd nya möjligheter att skapa värde. Men digitaliseringen innebär också att branschens förutsättningar förändras, vilket utmanar befintliga affärsmodeller och organisationsformer.

Juristbranschen står idag inför betydande förändringar. Där vi tidigare sett hur andra servicebranscher transformerats; mediabranschen av sociala medier samt aktörer såsom Netflix, transportbranschen av Uber och hotellnäringen av Airbnb, har juristbranschen stått oförändrad. Men de senaste åren är det något som händer också här. Med start i de anglosaxiska länderna har nya spelare med nya affärsmodeller förändrat spelplanen och ny digital teknologi stöper om förutsättningarna för att producera och sälja juridik. Detta utgör det framväxande fältet av legal tech. Med möjligheter att automatisera, effektivisera och återanvända både kunskap och processer, är juridiken särskilt lämplig för digitalisering. Speciellt som juridiken dessutom är textbaserad och informationstyngd. Det finns alltså stora möjligheter att skapa nytt värde. Men varför går det då så långsamt? Medan vi har sett övriga serviceindustrier digitaliseras i hög fart, levereras fortfarande merparten av den juridiska rådgivningen på samma sätt som det har gjorts i decennier; av professionella partnerskap per timma. I vår forskning försöker vi förstå varför, och undersöker också de nya möjligheterna som digitaliseringen medför.

## Karaktärstrågen i en traditionell bransch

För att förstå hur en bransch påverkas av digitalisering måste vi först förstå varför den fungerar som den gör. Förklaringen ligger i både juristbranschens och den juridiska tjänstens specifika karaktär. Juridisk rådgivning är kunskapsintensivt, vilket innebär att det viktigaste för värdeskapande är humankapitalet hos de jurister och advokater som producerar tjänsten. För att skapa lönsamma verksamheter har det tidigare inte behövts något väsentligt kapital utöver detta, vilket inneburit att branschen

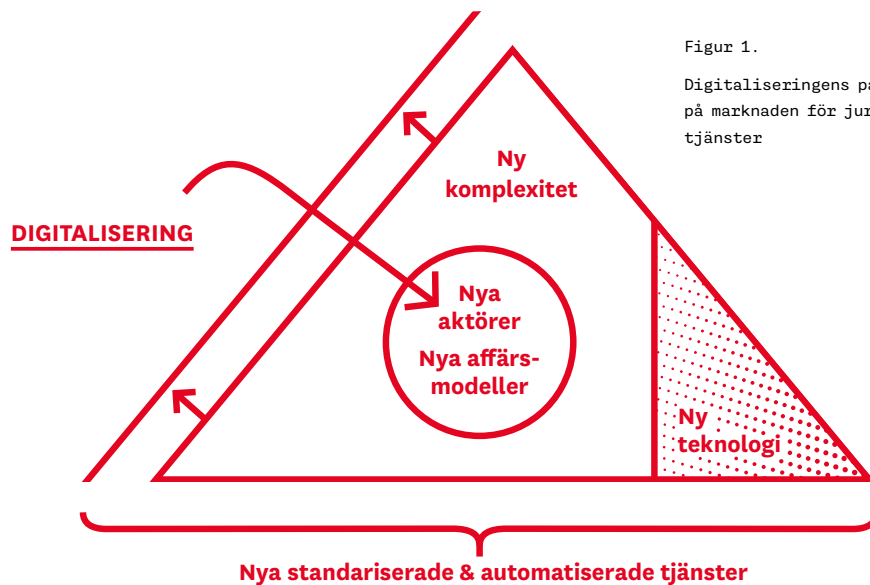
inte heller har behövt tillskott av externt kapital. En konsekvens av detta är att professionella partnerskap blivit den dominerande organisationsformen. Dessa partnerskap regleras av professionella samfund (i Sverige; Advokatsamfundet) som fungerar som garantier för upprätthållandet av vissa normer och för en etisk dimension i yrkesutövandet. Detta har varit avgörande för att skapa förtroende eftersom den juridiska leveransen oftast är såpass komplex att det är nästintill omöjligt för klienterna att bedöma dess kvalitet. Svårigheten att bedöma kvaliteten har också medfört att den juridiska leveransen istället bedöms med hjälp av andra parametrar. Vissa faktorer; som ett vackert kontor på central adress, välklädda advokater och ett välkänt varumärke, skapar en kvalitetsstämpel utifrån logiken att; om de har råd att spendera så måste de vara bra. Enligt samma logik blir ett högt pris en indikator för hög kvalitet.

## Digitaliseringen utmanar branschens specifika karaktär

Genom dessa karaktärstråg (kunskapsintensiteten, det låga kapitalbehovet och den professionella självkontrollen) har branschen skyddats från yttre förändringstryck och juridik har sålts per timme till höga priser med goda marginaler. Digitaliseringen utmanar dock rådande struktur och affärslogik. Om juridiska produkter och tjänster kan framställas på nya sätt som också nyttjar annat kapital (strukturkapital, tekniskt kapital etc) så blir det irrelevant att ha en prismodell (och en karriärstruktur) baserad på antal arbetade timmar. När repetitivt arbete (såsom Due Dilligence-arbete inom M&A) kan ersättas med mjukvara, blir det svårare att ta betalt för detta arbete som tidigare utförts av biträdande jurister. Detta blir än tydligare när juridiska produkter och tjänster kan skapas med hjälp av artificiell intelligens. "Digitaliseringen utmanar betalningsmodeller som är kopplade till tid" anmärker en delägare i en stor advokatbyrå som vi pratat med. Dock är timprismodellen fortfarande dominerande, även om allt fler alternativ poppar upp. Vi kan se att förändringen mot nya prismodeller drivs av nya byråer som också omfamnar en annan logik i hur de producerar och levererar juridik. Detta är inte förvånande, eftersom nya firmor inte påverkas likadant av inläsnings effekter. "Det finns en rädsla i att byta affärsmodell, speciellt en som fungerat så bra." förklarar en delägare på en

**”Genom digitalisering uppkommer möjligheten att effektivisera det juridiska arbetet med bibehållen eller högre kvalitet.”**





Figur 1.  
Digitaliseringens påverkan  
på marknaden för juridiska  
tjänster

stor advokatbyrå. Den kanske mest betydande barriären för digitalisering rör just inläsnings effekter; både vad gäller befintlig affärsmodell och organisationsstruktur. Partnerskapsmodellen skapar nämligen incitament för korta ekonomier som försvårar sådana större investeringar som krävs för att ställa om till digital teknologi. Professionskulturen utgör också en betydande barriär där bristen på externa influenser (både inom ägande och ledarskap) innebär att digitalisering inte prioriteras samtidigt som det är en brist på digital kompetens.

#### Nya möjligheter att skapa mervärde

Samtidigt som digitaliseringen är en utmaning för många firmor så innebär den en stor möjlighet för andra. Genom digitalisering uppkommer möjligheten att effektivisera det juridiska arbetet med bibehållen eller högre kvalitet. Det uppstår möjligheter att dra ner på kostnader genom virtuella arbetsprocesser samt möjligheter att produktifiera juridik och att paketera och leverera juridiska tjänster på nya sätt. Det finns ett antal firmor som anammat digitala affärsstrategier för att skapa och fånga det värde som digitaliseringen medför. Det finns firmor som är öppna för externt ledarskap och som också organiserar sig utanför den reglerade advokatmarknaden, bland annat för att kunna attrahera externt kapital som möjliggör investeringar i digital teknologi. Vår forskning visar också att det finns firmor som positionerar sig på nya platser i värdekedjan och firmor som engagerar sig i nya typer av samarbeten. Branschen är alltså mycket mer heterogen idag än den varit tidigare, och det är tydligt att det finns en mängd olika strategier för juristfirmor att skapa och fånga värde. Dessutom innebär digitaliseringen att ekonomin i stort blir alltmer komplex och att jurister får helt nya frågeställningar att hantera. Det kan handla om ansvarsfrågor vad gäller självkörande bilar, om implementering av GDPR eller om införandet av globala lösningar för e-handel. Marknaden för juridiska tjänster växer alltså, både för komplex juridik och för standardiserad juridik som kan säljas i stor skala till lägre priser. Detta skapar möjligheter för byråer att positionera sig inom olika marknadssegment. Vilket också illustreras i figur 1. Marknaden för juridik växer och nya möjligheter uppkommer samtidigt som visst arbete ersätts av ny teknologi. Paradoxalt nog innebär dock digitaliseringen, genom att den leder till en växande marknad, att omställningen av traditionella firmor

skjuts upp; då det inte uppstår någon sence of urgency. Därför ser vi idag en fragmentering av marknaden där traditionella firmor håller fast vid tidigare affärsmodeller, medan nya företag inom det framväxande legal tech-segmentet i större mån omfamnar nya modeller och perspektiv.

Vi står inför en förändring och potentialen är enorm då digitaliseringen innebär att juridiska tjänster kan framställas billigare, snabbare och till högre kvalitet. Att digitaliseringen skapar möjligheter till mervärde är tydligt, men om de traditionella firmorna ska kunna fånga detta värde beror på om de lyckas ställa om befintliga modeller och överge branschens fokus på "timman".

En lyckad digital omställning handlar om mer än investeringar i digital teknologi, och kräver att firmorna:

- 1) använder teknologin för att skapa ökat kundvärde, exempelvis genom mer effektiv kommunikation, genom högre kvalitet eller en ny paketering av juridiska tjänster
- 2) skapar nya prismodeller som möjliggör för dem att kunna räkna hem den digitala investeringen
- 3) utvecklar kulturer som främjar effektivisering och prioriterar implementering av digital teknologi, där annan kompetens utöver den juridiska värderas
- 4) inser att juristbranschen idag är mångfacetterad och att konkurrens kan komma i nya former, där dagens dominerande organisationsformer (inkl. ägande och ledarskap) kan innebära betydande begränsningar.



#### CHARLOTTA KRONBLAD

chakro@chalmers.se

Charlotta Kronblad är själv jurist som efter tio år i branschen beslöt sig för att gå tillbaka till universitetet för att studera den digitaliseringsprocess som hon upplevde stöpte om branschen. Charlotta forskar numera på Chalmers på avdelningen för Entreprenörskap och Strategi och fokuserar på digitaliseringen av professionella tjänsteföretag och de utmaningar och möjligheter som digitaliseringen innebär för dem.

# IP-strategi i digitaliserande industrier

## — Gammal trend med nya implikationer

Av Marcus  
Holgersson & Ove  
Granstrand

Digitaliseringen omvandlar inte bara industrier utan även landskapet med immateriella tillgångar (eller IP för 'intellectual property'). Inte bara den teknologiska komplexiteten, utan även den juridiska, ökar med IP-rättigheter som sprids över olika aktörer och olika teknologier. Hur ska man med rätt IP-strategi gå stärkt ur digitaliseringen?

IP står för en ökande andel av företags tillgångar, och därmed blir även hanteringen av denna IP allt viktigare för företagens konkurrenskraft. Parallellt med detta genomgår de flesta industrier olika former av digitalisering. Detta är ett sedan länge pågående teknikskifte som tidigare benämns som datorisering och IT-revolution men som nu tar sig nya uttryck och skapar nya utmaningar och möjligheter, exempelvis vad gäller datahantering, artificiell intelligens (AI) och internet of things (IoT).

När företag och industrier digitaliseras kombineras och konvergerar olika teknologier på ett sätt som leder till förändrade industristrukturer och affärsmodeller. Gränser mellan olika industrier och olika teknologier förflyttas och suddas ut, konkurrenskrafter förändras och innovationsprocesser sker i ökande grad tvärs industri- och företagsgränser.

**”Många företag kan komma att få ett hastigt uppvaknande när de inser att den egna IP-portföljen inte är tillräckligt utvecklad för att bibehålla konkurrenskraften när nya aktörer med stora portföljer och offensiva IP-strategier gör entré på samma teknik-, produkt-, och tjänstemarknader.”**

### Kulturkrockar i digitaliseringens fotspår

Tidigare forskning har visat på stora skillnader i IP-strategi mellan olika industrier och teknologityper. Våra studier pekar dock på att ett företag som digitaliseras kommer att utsättas för och tvingas till förändringar i IP-strategi, inte bara beroende på vilket industri man för närvarande befinner sig i utan även beroende på de industrier och teknologier med vilka man konvergerar.

Digitaliserande företag kommer då att mötas av nya IP-kulturer, som eventuellt kommer vara mer välutvecklade och sofistikerade än den etablerade kulturen i de industrier som digitaliseras. Få teknologier har exempelvis haft en så stor mängd rättstvister, licensavtal, och handel av immateriella tillgångar som informations- och kommunikationsteknologierna. Som led i digitaliseringen kommer dessa brett applicerbara teknologier att integreras i industrier som historiskt sett haft relativt inaktiv och/eller defensiv IP-verksamhet. Många företag

kan komma att få ett hastigt uppvaknande när de inser att den egna IP-portföljen inte är tillräckligt utvecklad för att bibehålla konkurrenskraften när nya aktörer med stora portföljer och offensiva IP-strategier gör entré på samma teknik-, produkt-, och tjänstemarknader.

Liknande krockar mellan olika IP-kulturer har tidigare uppstått som följd av globaliseringen, där bl a japanska och amerikanska företag var tidiga med att arbeta strategiskt och offensivt med IP-frågor, vilket många europeiska företag senare fått erfaras. Ett proaktivt strategi- och IP-kulturarbete behövs, särskilt med tanke på att kulturförändringar generellt sett är mer tidskrävande än teknikförändringar. Ett trivialt men viktigt resultat är att ett sådant arbete kräver företagsledningens stöd och tydliga engagemang.

### Ökad komplexitet med nya tillgångar och IP-rättigheter

När teknologier och industrier konvergerar ökar den teknologiska komplexiteten, vilket ställer högre krav på företags IP-strategier. Teknologisk komplexitet innebär att produkter och tjänster består av ett stort antal teknologier och innovationer, och därmed även ett stort antal IP-rättigheter (LTE-teknologin inom mobiltelefoni bedömdes exempelvis redan för fem år sedan bygga på minst 4700 patent). Ägandet till dessa IP-rättigheter kan då vara spritt över flera olika aktörer (inom mobiltelefoni typiskt ett 50-tal aktörer), vilket innebär en ökad juridisk komplexitet. Detta innebär i sin tur att samarbete och/eller teknikhandel krävs för att ta sådana multitekniska produkter och tjänster till marknaden. Våra studier visar att såväl innovationssamarbeten som teknikhandel underlättas snarare än hindras av patent.

**“Den senaste tidens uppmärksammade fall med Cambridge Analytica och Facebook torde vara en väckarklocka även för de mest sofistikerade aktörerna. Här måste mer kunskap till om management av data-rättigheter.”**

Den teknologiska komplexiteten innebär också att företag måste arbeta med olika typer av IP och olika rättighetstyper. Ett sådant exempel är data och data-rättigheter. Access till data och

analys av den är centralt för konkurrenskraft i många digitaliserande företag och industrier, inte minst när fokus skiftas från produkter till tjänster. En fråga som då blir central är hur sådana konkurrensfördelar ska användas och skyddas, exempelvis med sekretesskydd, databasrättigheter eller upphovsrätt. Historiskt sett har denna tillgängstyp inte varit av särskilt stort intresse, varken för företagsledningar eller IP-avdelningar. Här har det dock skett ett tydligt skifte och många organisationer sätter stor tilltro till data som en ny och lukrativ affärsmöjlighet. Men för att nå dit måste kunskap utvecklas om hur data kan genereras, insamlas, skyddas, delas och användas för att skapa och fånga värde. Den senaste tidens uppmärksammade fall med Cambridge Analytica och Facebook torde vara en väckarklocka även för de mest sofistikerade aktörerna. Här måste mer kunskap till om management av data-rättigheter.

En relaterad förändring som följer av digitaliseringen är att vissa produktföretag, som tidigare fokuserat sin IP-strategi på att skydda sina produkter, till viss del skiftar fokus mot att bygga och skydda användar-communities. Detta gäller särskilt de företag som kompletterar sina fysiska produkt erbjudanden med tjänster och mjukvarulösningar. Här blir det viktigare att läsa in, eller annorlunda uttryckt att skapa anledningar för kunderna att stanna kvar, inom en helhetslösning eller plattform. I en sådan situation måste den produktfokuserade IP-strategin breddas, exempelvis till att inkludera aktivt arbete med att skapa nätverkseffekter till nytta för både företag och kunder.

#### Nya gränsdragningar mellan internt och externt

En viktig del av digitaliseringen handlar om att integrera informations- och kommunikationsteknologier i olika industrier. För att dra full nytta av potentiella nätverkseffekter kräver dessa teknologier ofta standardiserade lösningar, där aktörer måste använda varandras teknologier samt komma överens om gemensamma interface mellan teknologier, produkter och tjänster. Företag och andra aktörer knyts samman till vad vi kan kalla ett innovationsekosystem med en blandning av samarbeten och konkurrens. I ett sådant system fungerar IP-rättigheter som en kontraktbaserad infrastruktur för teknikval, interface och pris-sättning av teknik.

I sådana ekosystem flyttas gränserna mellan vad som är internt och externt. Ibland börjar gränserna till och med att suddas ut eftersom IP, till skillnad från fysiska tillgångar, kan användas av flera företag samtidigt utan att förbrukas. Vår forskning visar att framgångsrika företag strategiskt differentierar accessen till sin IP, så att viss teknologi görs mer lättillgänglig för vissa externa aktörer, till exempel genom låga priser eller gratis tillgång, för att gynna ekosystemet som helhet, medan andra aktörer och viss teknologi hålls utanför med hjälp av IP-rättigheter. Därigenom kan den standardisering som ofta är nödvändig för att dra nytta av digitala teknologier kombineras med differentiering inom komplementära teknologier.

#### Vill du medverka i utvecklingen av förståelsen för digitalisering och IP-strategi?

Vi driver för tillfället två forskningsprojekt vid Chalmers och IMIT inom vilka vi försöker utveckla kunskap och förståelse om IP-strategi, digitalisering och digital IP. Vi är mycket intresserade av både utmaningar och lärdomar i svensk industri. Ta gärna kontakt med oss om du vill bidra till eller lära från vårt arbete.

## “Vår forskning visar att framgångsrika företag strategiskt differentierar accessen till sin IP.”

### NÅGRA FRÅGOR FÖR STRATEGIUTVECKLING

För att bredda den ofta produktfokuserade IP-strategin hos företag kan följande frågor vara till hjälp för att möta digitaliseringens utmaningar och möjligheter.

- > Med vilka industrier och teknologier konvergerar vi? I samband med digitalisering är detta en viktigare fråga än den klassiska frågan om vilken industri man befinner sig i.
- > Hur skiljer sig vår IP-kultur mot IP-kulturer inom de industrier och teknologier vi konvergerar med?
- > Vilka teknologier ska vi använda för differentiering och vilka ska vi standardisera för att dra nytta av nätverkseffekter?
- > Hur ska vi strategiskt differentiera accessen till vår IP?
- > Hur kan data genereras, insamlas, skyddas, delas och användas för att skapa och fånga värde?
- > Vilka IP-risker leder vår digitalisering till (exempelvis rättighetsintrång, datasäkerhet, integritetsfrågor)?
- > Vem ansvarar för nya former av IP och IP-rättigheter?

Här kan du läsa mer om vår senaste forskning (open access): Holgersson, M., Granstrand, O. & Bogers, M. (2018) 'The evolution of intellectual property strategy in innovation ecosystems: Uncovering complementary and substitute appropriability regimes', Long Range Planning, Vol. 51, No. 2, pp. 303-319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.007> Se även: [www.ip-research.org](http://www.ip-research.org)



#### MARCUS HOLGERSSON

marhol@chalmers.se

Marcus Holgersson är docent på Chalmers tekniska högskola där han forskar och undervisar inom innovation och IP-strategi. Holgersson leder det vinnovafinansierade forskningsprojektet Intellectual property management in digitalizing businesses.



#### OVE GRANSTRAND

ovegra@chalmers.se

Ove Granstrand har varit professor i industriell organisation och ekonomi vid Chalmers tekniska högskola sedan 1986 och tillträdde under 2018 en gästprofessur vid University of Cambridge. Granstrand leder det vinnovafinansierade forskningsprojektet Intellectual assets, innovation, growth and value creation and the role of new digital technologies and digital property.

# Posttidning B

## NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING/AVSLUT

För prenumerationsärenden var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Markera om ni vill starta, ändra eller avsluta prenumeration. Vid start eller ändra var god och fyll i nedanstående formulär. Prenumerationsärenden kan även göras via [imit.se](http://imit.se)

Starta prenumeration  Ändra min prenumeration

Avsluta min prenumeration

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:  Postadress:

Prenumerationsuppgifterna används endast för utskick av denna tidskrift, Management of Innovation and Technology. Vid avslut av prenumeration makuleras samtliga uppgifter om prenumeranten. För mer information se [imit.se](http://imit.se)

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

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

## HUVUDMÄN

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

## STYRELSE

Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Björn Hårsman, *KTH, ordförande IMIT*  
Peter Johansson, *Teknikföretagen*  
Matti Kaulio, *KTH, prefekt*  
Magnus Lundbäck, *Getinge, doktor*  
Fredrik Nilsson, *LTH, professor*  
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
**REVISORER:** Johan Kratz, *KPMG*  
Jan MaIm, *KPMG*

## IMIT-FELLOWS

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

Nicolette Lakemond, *LiU, docent*  
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*  
Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Peter Magnusson, *KAU, professor*  
Thomas Magnusson, *LiU, docent*  
Daniele Mascia, *University of Bologna, associate professor*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Magnus Mähring, *HHS, professor*  
Pejvak Oghazi, *SH, docent*  
Malin Olander Roese, *LTH, doktor*  
Annika Olsson, *LTH, professor*  
Vinit Parida, *LTU, professor*  
Magnus Persson, *Chalmers, docent*  
Birger Rapp, *IMIT, professor*  
Anders Richtné, *HHS, docent*  
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*  
Martin Sköld, *HHS, docent*  
Alexander Styhre, *GU, professor*  
Per Svensson, *Chalmers, doktor*  
Jonas Söderlund, *BI/LiU, professor*  
Fredrik Tell, *UU, professor*  
Lotta Tillberg, *IMIT, docent*  
Lars Trygg, *Chalmers, docent*  
Martin Wallin, *Chalmers, professor*  
Joakim Wincent, *LTU, professor*  
Mats Winroth, *Chalmers, professor*  
Rolf Wolff, *EBS, professor*  
Karl Yden, *Chalmers, doktor*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*

För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: [imit.se](http://imit.se)

**ADJUNGERADE:**  
Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*  
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *CaI Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

**FÖRESTÅNARE:** Martin Sköld

**STABSFUNKTIONER:**

**REDOVISNING:** Carina Blomkvist

**PROJEKT- & EKONOMISTYRNING:**

Maria Christiansen

**HEMSIDA/ADRESSREGISTER:** Lucas Hörte

## MÖJLIGHET ATT ANSÖKA OM SATSNINGSMEDEL FÖR NYA FORSKNINGSPROJEKT

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

## STIFTELSEN IMIT ÄR ETT FORSKNINGSPROJEKT

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

