

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 3 Oktober 2019



**IMIT – ett stort bidrag
till forskningen**

IMIT – ett stort bidrag till forskningen

Av Christer Karlsson

IMIT, Institute for Management of Innovation and Technology, är ett institut för tillämpad forskning inom management av innovation, produktutveckling, produktion inklusive service, produktionsprocesser, entreprenörskap och alla relaterade funktioner. IMITs verksamhet utmärker sig av att integrera akademiska och tillämpade perspektiv till nytta för forskning, företag och andra organisationer. Denna parallella kunskapsutveckling ('concurrent knowledge development') gör IMIT till en idealisk plattform för tillämpade forskningsprojekt. IMIT har fyllt en sådan väsentlig funktion i 40 år efter att ha skapats av företrädare för en grupp ledande svenska högskolor. Vi kan konstatera att verksamhetsidén är lika eller mer relevant när samhället efterfrågar forskning som skapar nytta på alla nivåer, samhälle, organisationer, företag, grupper och individer utöver för akademien. IMIT har blivit en effektiv länk mellan forskning och företag och erbjuder forskningsinitierande och stödjande funktioner för forskningsvärlden och företagsvärlden i samverkan.

Mission

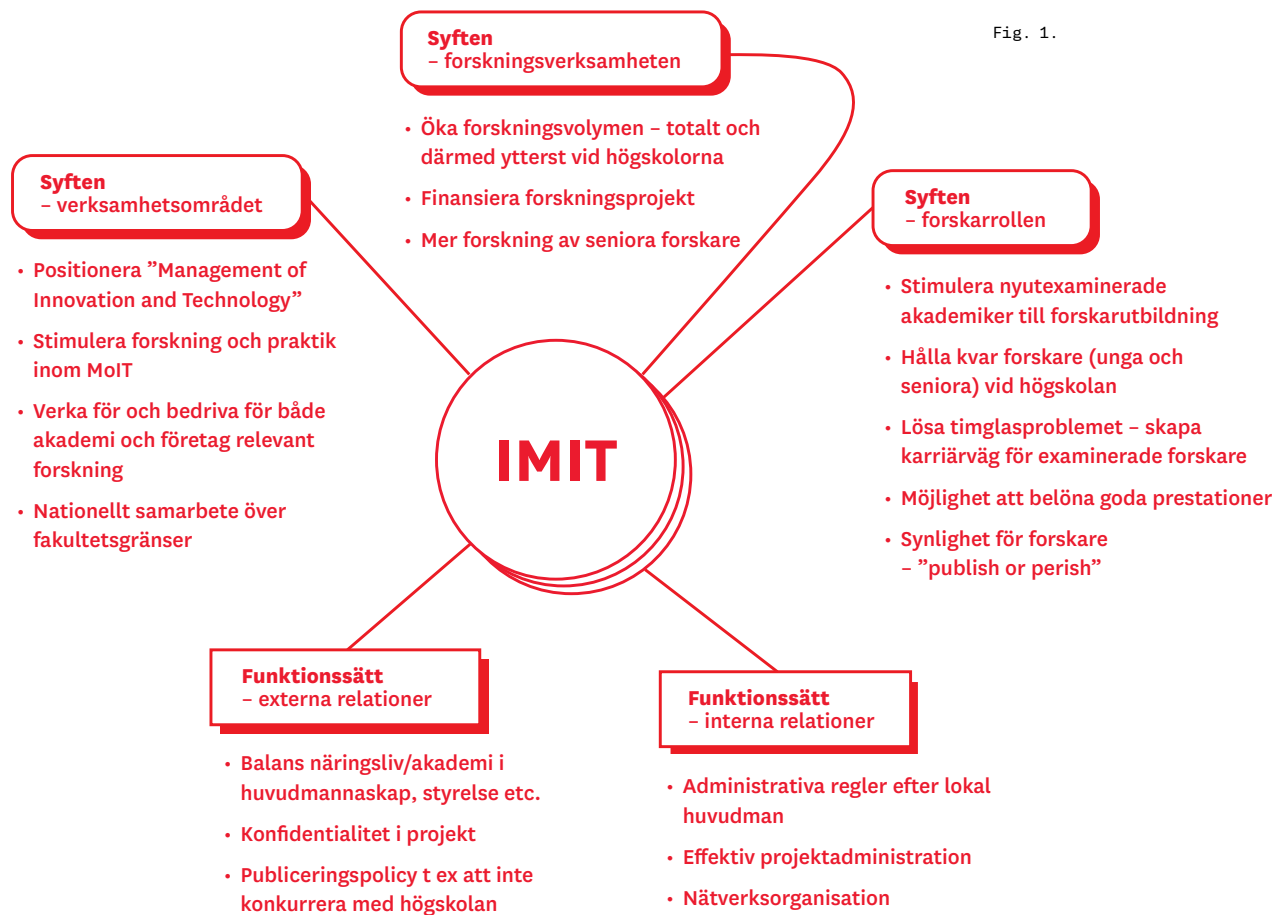
Utöver att integrera fälten management, innovation och teknologi skall forskning och utbildning samt forskarna vid högskolorna stimuleras, effektiv projektadministration erbjudas och en effektiv organisation för samverkan i projekt mellan företag och högskolor erbjudas.

IMITs konstruktion gjordes för att skapa värde för tre intressenter; företag, högskolor och forskare. Företag och andra organisationer får mer värdefull forskning genom en forskning som är djupt integrerad i och skapar utveckling i den egna organisationen. Högskolorna får mer finansiering och intressant empiri i sin forskning. Forskarna får fler möjligheter till finansiering och intressanta forskningsprojekt.

Sug gärna på punkterna i figur 1. De säger mycket om vad IMIT skulle vara och är. Principerna är väsentliga för att förstå IMITs roll och funktionssätt. Någon punkt kan verka

självklar, förverkligad och inte längre behövlig. Till exempel området MoIT som nu är väletablerat tillsammans med management av produktutveckling och produktion. Då kan noteras att vid IMITs start fanns i hela världen en enda professor inom området MoT, den innehades av Tom Allen vid MIT. Och kampen är inte över. Vid ganska många business schools är ämnet obefintligt eller knuffat åt sidan.

Ett exempel som kurios. Dåvarande VD för ASEA skrev i ett brev år 1993 till HHS att deras produkter nog var bra för finanssektorn men inte passade den tillverkande industrin. Det slutade med att jag kallades hem från EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) i Bryssel och fick starta en ny sektion vid HHS kallad "Industriell produktion". Välkommen av en del kollegor som bland annat uppskattade att jag ordnade studiebesök till fabriker, något de aldrig sett förut. Marginaliserad av andra som tyckte att



mitt ämne bara var tillämpningar av deras. Historien kan tyckas vara egocentrerad men den fick stor principiell betydelse.

Området “Management of Innovation and Technology”

Området MoIT är som andra managementområden tvärvetenskapligt och organisationsövergripande. Vi bygger på många discipliner såsom organisationsteori, finansiering, kostnads/intäktsanalys, marknadsföring, med mera. Så de snäva områdenas professorer hade delvis rätt. Samtidigt exploderade företagens och forskningsfinansiärers intresse att få forskning som hade både hög akademisk standard och praktisk relevans. IMIT fick många kontrakt och kunde lägga ut många uppdrag på de samverkande institutionerna.

IMITs roll, organisation och funktion – en organisatorisk innovation

En väsentlig tanke med IMIT är att vara en organisation mel-

lan helt fristående organisationer. IMIT finns varken över eller under utan mellan högskolorna. I dagens management och strategitermer kan vi kalla det co-option, samarbete mellan konkurrenter. Som när två konkurrerande bilföretag utvecklar en ny motor i samarbete. Nya produkter av hög kvalitet när kunskaper och kompetenser kombineras och på ett resurseffektivt sätt.

Detta kunde ske med en mycket liten egen organisation stödd av de samverkande organisationerna, både högskolor och företag. Som exempel hjälpte Volvos PR-avdelning föreståndaren med att utveckla IMITs första eleganta informationsblad till företagsledare, newsletter skulle det väl kallas nu. Den lilla (1,5 personer) administrationen fick lokaler, två kontor, på Chalmers.

IMITs organisation har kommit att kallas och skrivits om som en organisatorisk innovation. Det första hindret var att de statliga högskolorna inte fick bilda fristående forskningsinstitut.

Jag läste om juridik för och management av stiftelser och kom på en idé. Stiftare och styrande behövde inte vara samma personer. Det var inte som ägare av ett aktiebolag. Så kom som det hette företrädare för Institutet för Företagsledning (IFL), Handelshögskolan i Stockholm och professorerna i industriell organisation och ekonomi vid de tekniska högskolorna Chalmers, KTH och Lund att ställa upp som stiftare och i städgarna överlåta styranderätten till högskolorna. IFL kunde ställa upp med ett stort belopp och jag fick OK från Handelsrektor Per-Jonas Eliaeson, och professorerna från Chalmers Holger Bohlin, KTH Albert Danielsson, och Lund Hans Ahlman att vardera som stiftare personligen donera ett väsentligt om än i jämförelse mindre belopp.

Principen för styrande är också väsentlig. Företag och akademi skall i stort sett ha lika inflytande. En stiftelse har inte ägare men huvudmannorganisationer som utser huvudmän till stämman. Högskolorna skulle utse vardera två från näringslivet och en från egen organisation. De skall kunna företräda sina organisationer på högsta nivå. Sälunda var första ordföranden vald som ordförande i Svenskt Näringsliv. Företagsrepresentanterna var koncernchefer, vice koncernchefer och bolagschefer. Detta skulle visa sig vara till enorm nytta.

Verksamhetsidé

IMITs verksamhet skall skapa samtidigt nytta i akademi och företag. Vi kan utgå från det populära begreppet affärsidé eller business model; value proposition, value creation och value capturing. Idén är alltså att i forskningen skapa samtidigt värde i den akademiska organisationen och i det eller de samverkande företagen. Detta skall ske genom parallell kunskapsutveckling hos forskarna och medarbetarna i företagen. Värdet blir verklighet genom samtidiga produkter såsom forskningspublikationer i högskolorna och förbättringar och nyskapande i företagens produkter och produktion. Jag har brukat hålla hårt på kravet på "concurrent knowledge development", vi är varken konsulter som bara säljer lösningar eller akademiker i elfenbenstorn som inte ser till relevans.



Arbetsätt

Relaterat till ovan beskrivna verksamhetsidé kom vi snart till många diskussioner om förhållningssätt för att genomförandet skulle stämma med principerna. Vi kan säga att moralen skulle stämma med etiken. Det kom att rubriceras som "guiding principles". (All management kommunicerades på engelska, många projekt och samarbeten var med organisationer i utlandet). Bland principer som beskrev den ibland svåra rollen att komplettera högskolornas verksamhet utan att hamna i konflikt kan följande två nämnas. IMIT verkar som ett komplement i kontaktytan mellan högskolorna men inte som ett organ som tar över högskolornas identitet. Därför sker mycket publicering i respektive högskolas namn och, när så är tillämpligt, anges IMITs och samverkande högskolor tillsammans på IMIT-publikationer. IMIT skall verka som ett komplement till systemen vid samverkande högskolor samtidigt som man verkar för samverkan över gränserna. För att undvika att störa systemen vid respektive högskola kan därför IMIT anpassa regler, ersättningar etc. till vad som är brukligt vid respektive högskola.

Tillväxten

Det var inte lätt för en nybliven närmast virtuell organisation att bli accepterad och etablerad. Konstruktionen med huvudmännen från företagen var dock en stor hjälp. IMIT fick tillämpade forskningsprojekt i deras företag, de hade ju trott på idén, och de sålde konceptet till kollegor som också satt på toppnivåer i företag och organisationer. På något närmast obegripligt sätt blev IMIT känt i företag och andra organisationer både i Sverige och internationellt. Ett uppdrag var att medverka i utvecklingen av ett nytt produktionssystem i en biltillverkare. Inte långt efteråt blev jag uppringd av en CEO i ett mycket stort företag i södra Europa. På knagglig engelska sa han: "Hallo, is IMIT?". Snart satt jag på ett flyg och vi fick i uppdrag att utveckla ett helt nytt produktionssystem. Naturligtvis var vi noga med att inte bli rena konsulter så vi fick rejält med tid för forskningsdelen och det blev flera vetenskapliga artiklar.

Lyckligtvis kräver inte forskning så stora investeringar. Styrelsen tyckte det var en poäng att vi hela tiden var projekt-

finansierade, det skulle visa hur bra vi var. Egenkapitalet var mycket litet så det gällde att få förmånliga kontrakt, ofta med "up-front" betalningar och succesiv sådan fakturering efterhand. Inte fick jag skaffa mer basfinansiering heller. Dock kom jag på att söka forskningsanslag för projektutveckling.

Stora strategiska projekt i stora företag bättrade på intäkterna och med lite debitering av overhead fick vi kapitalet att växa lite om än sakta. Företagen accepterade bättre villkor än forskningsfonderna. Snart trillade uppdragen in i allt snabbare takt och IMIT blev känt som forskarna på "New Production Systems". En internationell konferens som jag startade på EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management i Bryssel) fick namn därefter.

“Vi blev kända, för att inte säga berömda, för vårt arbetssätt där vi integrerade forskning och problemlösning i samarbete med företag.”

Det väsentligaste var dock inte ämnesområdena. Vi blev kända, för att inte säga berömda, för vårt arbetssätt där vi integrerade forskning och problemlösning i samarbete med företag. Metodvalet var oftast inte bara observation utan aktionsforskning och klinisk management forskning. Vi tog hand om och behandlade patienten (företaget) samtidigt som vi studerade det.

Så kom jättegenombrottet. Jag samarbetade med och var till dels värd för en internationellt berömd professor från MIT i Boston. Han brukade bo hemma hos mig i Göteborg och en kväll berättade han att MIT höll på att planera ett gigantiskt (störst i världen inom managementområdet sades det och blev det) projekt om bilindustrin. Han trodde att jag och IMIT kunde passa in och bjöd in mig till MIT. IMIT, jag och många andra blev kända som forskare om bilindustrin. Ett tag hade IMIT 50 forskare knutna på mer eller mindre deltid till projektet.

Fortsatt expansion och nätverksbyggande

IMIT kom in i generisk utveckling. Allt fler forskare ville vara med och så ville företrädare för andra högskolor än grundarna. En fakultet, kanske man skall kalla den virtuell, med associerade forskare etablerades. Lokalkontor med en av forskarna där som IMIT-representant etablerades, mycket enkel form men i alla fall. Nya aktiviteter tillkom som till exempel doktorandskola.

Det kan låta som om allt bara rullar på. Men det går inte av sig själv. IMIT måste hela tiden initiera och utveckla forskningsprojekt. Driften sker ju i högskolorna. Så den lilla organisationen måste kontinuerligt uppvisa akademiskt entreprenörskap. Skapa nya projekt och utveckla nätverket. Därför krävs eldsjälar utöver föreståndaren som ständigt kreerar. Ibland har några individer fått specifika sådana roller till exempel benämnda programansvariga. Så har nya forskningsområden ibland tillkommit.

Utmaningar och framtid

För forskning som till stor del är offentligt finansierad finns alltid hot från statens budgetering och lättheten att dra ner på anslag till universitet och relaterade aktiviteter. Det märks ju inte så mycket på kort sikt. Jag ser med oro på om finansiering från företag blir liten. I värsta fall är det ett tecken på att företagen inte värdesätter verksamheten lika mycket längre. En balans mellan offentligt och företagsfinansierad forskning har varit en styrka.

En annan utmaning kommer från vad som sker i universitetsvärlden. Tappar de traditionella universiteten och deras utbildningsprogram i utvecklingen mot mer virtuella nätverksbaserade organisationer? Några punkter i Mission är kanske inte längre gällande? IMIT måste anta och reagera på nya utmaningar och bör kunna det med sin flexibla organisation.

Kontinuerligt kreerande behövs och finns. Formerna med samtidig akademisk kvalitet och praktisk relevans är en stark faktor och finns. Det gäller "bara" att finna nytt hela tiden. Forever young makes forever new.



CHRISTER KARLSSON

ck.om@cbs.dk

Christer Karlsson är IMITs kreerare och förste föreståndare. Han fick som ung forskare på Chalmers i uppdrag att utreda och planera IMIT av Chalmersprofessorn Holger Bohlin och Handelshögskolerektorn Per-Jonas Eliaeson. Vid Starten 1979 ansåg de att Christer kunde

vara kvalificerad att bli stiftelsens föreståndare. IMITs framgångar ledde till att han 1981 blev docent vid Chalmers och 1984 professor vid European Institute for Advanced Studies in Management i Bryssel (EIASM). När HHS ville ha en professor i Industrial management kallades han och fick då också bli IMITs föreståndare igen 1994 - 2004. Han blev då professor vid Copenhagen Business School som han varit intill nu. Han har utnämnts till Honorary Fellow vid EIASM och European Operations Management Association och 2019 tog Christer emot Product Development and Management Association (PDMA) Crawford Fellow Award.