

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 3 oktober 2020

## Systemet bakom förändring

– Varför förändring misslyckas  
och vad vi kan göra åt det

## Digitala projekt

– Utveckling av rutiner  
och digital teknik för  
smart industri

## Orchestrating Ecosystems

– Interactive Spaces  
for Startup-Corporate  
Collaboration

## Dold potential

– Att skapa innovativa affärer



# Förändring och Innovation

Av Martin Sköld

Förändring och innovation sammanfattar väl året som hittills varit och förhoppningsvis kan detta fokus också leda till fler gränsöverskridande projekt mellan akademi och näringsliv. Ett tidsenligt sådant exempel är den företagsfinansierade forskarskolan med tre olika 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. (2) Ledning och strategi - hur företag driver den mycket mångfacetterade förändringsprocess och kompetensutveckling som behövs för en digital omvandling. (3) Företagets förändrade relationer med omvärlden - t ex leverantörer, kunder och samarbetspartners om hur data får och kan användas och delas. Forskarskolan pågår sedan två år och nya antagningar sker under året.

Liksom tidigare nummer består tidskriften även den här gången av fyra olika artiklar. Den första är författad Tobias Fredberg och Johanna Pregmark som studerat reaktioner på förändringsprojekt över långa tidsperioder. Forskarna har för avsikt att förstå den komplexitet som uppstår när stora organisationer försöker förnya sig. Grundfrågan är enkel: hur kan vi underlätta för stora organisationer att lyckas? Om frågan är enkel, är lösningen svår. De korta checklistor som ofta finns som råd för att lyckas med ett förändringsprojekt, hjälper inte mycket om vi förflytta en organisation. Istället har lösningen i hög grad att göra med att man utvecklar relationen mellan ledning och organisation.

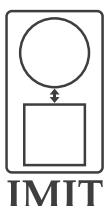
Den andra artikel av Yunchen Sun och Fredrik Tell beskriver att omställningen till smart industri börjar när digitala projekt blommar upp i den svenska tillverkningsindustrin. Men företag stöter ofta på problem när de försöker implementera banbrytande digital teknik för att förändra vardagsrutiner. Utifrån empiriska observationer av ett digitalt projekt beskriver författarna hur utmaningar kan hanteras genom att kombinera nuvarande rutiner med den digitala teknikens möjligheter. Detta sker genom förhandling mellan projektmedlemmar och IT-arkitekter så att systemets

funktionaliteter kan uppfylla lokala behov för anpassning av gränssnitt till andra digitala verktyg.

Artikel tre är skriven av Medhanie Gaim, Sujith Nair och Tomas Blomquist och handlar om värdet av samarbete i start-up kulturer. För många företag innebär samarbete att tillföra värde genom innovationer och ny kunskap samt att lära av startkulturen. För nystartade företag kan samarbeten handla om kunder som krävs för pilottester, tillgång till produktionsanläggningar, nätverk och personalresurser. Detta kan hjälpa nystartade företag att överkomma bristen på rykte, nätverk och legitimitet liksom bristen på ekonomiska, tekniska, fysiska och immateriella resurser. Dessutom kan samarbeten försvåras rent organisatoriskt om chefer inte har tillräckliga resurser för att söka efter och utvärdera potentiella relationer. I detta sammanhang är rollen som interaktiva utrymmen som överskrider lokala ekosystemgränser avgörande.

Den avslutande artikeln bygger på delar av en nyutgiven bok: Dold potential som handlar om hur företag kan förverkliga nya affärsmöjligheter utanför det som traditionellt varit kärnan. Författaren Mattias Axelson menar att den dolda potentialen kan ha sin grund i två organisatoriska sammanhang - internt i företagets verksamhet eller i gränssytan mot andra företag och organisationer. Likaså kan den dolda potentialen ha varierande komplexitet. Allt från välbeskriven kunskap, till enskilda patent, eller insmugen i olika delar som inte enkelt låter sig beskrivas och definieras.

Trevlig läsning!



**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 2019

ISSN:  
2001-208X

OMSLAG:  
Nr. 3 Oktober  
2020  
Illustration:  
the Apartment  
Design Studio



# Systemet bakom förändring

— Varför förändring misslyckas och vad vi kan göra åt det

Av Tobias Fredberg  
och Johanna  
Pregmark

Förändring och förnyelse pågår överallt, och just därför borde vi kanske ha lärt oss hur man gör. Men de flesta initiativ misslyckas, ofta för att man inte förstår de system man försöker förändra, eller signalerna från dem som förväntas vara med.

”Det var den värsta upplevelsen i mitt professionella liv”. Peter Aru, VD för börsnoterade Cardo, skrädde inte orden om feedbacken han just fått av en grupp high potentials i Crawford, Cardos största affärsenhet, ”men samtidigt var det en katalysator”. HiPo-gruppen hade gjort runt 90 intervjuer i Crawford om förutsättningarna för att strategin skulle lyckas. Respondenterna var inte imponerade. Oron som ledningsgruppen hade känt, men inte kunde hantera, visade sig vara befogad. Mängden problem i organisationen var överväldigande. En vilja att möta kundernas behov för speciallösningar, lönsamma bonusar för säljkåren tillsammans med en öppenhet att ändra liggande ordrar skapade stora flaskhalsar i produktionen. Fakturor skickades fel om de alls kom ut. Ledarskapet upplevdes som undermåligt och frånvarande. Projekt som drevs drog ut på tiden, eller inte avslutades alls. Så hade det varit länge, men ingen hade förmått att ta i det.

2008 satt Peter Lundin på Ericsson PDU Packet Core i Göteborg och var frustrerad. Hans satsning för att få upp farten i mjukvaruutvecklingen gick äntligen bra. iPhone hade förändrat villkoren för mobildata, och enheten var central för att Ericsson skulle upprätthålla sin globala marknadsandel på 40%. De nya konkurrenterna låg minst lika bra till tekniskt, jobbade snabbare och var lägre i pris. Lundin hade äntligen fått upp en medvetenhet om behovet av att öka takten. Men trots alla ansträngningar var det få i organisationen som förstod strategin. Lundin och hans ledningsteam hade tejpats upp stora ark med strategiska mål och prioriteringar vid varje kopieringsmaskin och i varje fikarum i kontoren i Göteborg, Madrid och Shanghai, men medarbetarna kunde ändå inte koppla ihop allt nytt som hände med strategin. ”Det är verkligen bra att vi gör så mycket”, sa en systemarkitekt, ”men är det någon som har koll på hur allt hänger ihop?” Lundin suckade.

## Förändring - allt svårare och allt viktigare

Förändring är konstant, på flera sätt. Decennium efter decennium kommer mätningar fram till att 60-75% av förändringar inte kommer i närheten av att nå uppsatta mål. Det finns indikationer på att sannolikheten att misslyckas ökar med hur nydanande och omfattande ett förändringsinitiativ är.

När vi organiserar arbete gör vi oss beroende av att en mängd olika aktiviteter koordineras genom processer, strukturer, planer, strategier, vanor, normer och handlingar. Ju mer vi vill samordna resurser, skapa standards, vara lean, eller modularisera, desto mer skapar vi inbördes beroenden som gör organisationen komplex. Det intrikata förhållande som existerar mellan olika aktiviteter och individer i en organisation avgör i slutändan hur bra organisationen fungerar. När vi vill förändra något i en organisation bryter vi upp och bygger om. Det är inte förvånande att detta är både krångligt och jobbigt.

Det är däremot förvånande är att få organisationer behandlar förändring med den varsamhet som behövs när man petar i dessa komplexa mekanismer. Istället tänker vi ofta på förändring som ett projekt med en startpunkt och en slutpunkt som hanterar en viss fråga i isolation. Om vi alls inte förstår hur projektet kommer att påverka systemet, så har vi drastiskt minskat våra chanser att lyckas. Det finns naturligtvis undantag, där vi behöver fixa fel, men i de flesta fall handlar förändring om mer än så.

Peter Aru och Peter Lundin fick feedback genom en process som våra amerikanska kollegor Michael Beer och Russell Eisenstat har utvecklat - Strategic Fitness Process (SFP, se Beer & Eisenstat, 2004). Den försöker just hantera utmaningen att de flesta ledningsgrupper inte förstår systemen som de försöker transformera. Genom att undersöka förutsättningarna för att förändra ett system så att det stödjer den nya strategin, breddar man

också det område som man måste ta hänsyn till. Hur påverkar incitamentprogram? Är folk vana att arbeta tillsammans över funktionsgränser? Är de vana att ta beslut? Pratar vi gemensamt om vart vi vill, varför, och vilka framgångar och fadäser som sker på vägen? Hur är det med ledarskapet på lägre nivåer? Känner människor i organisationen att deras bidrag syns och uppskattas?

Vi har studerat reaktioner på förändringsprojekt över långa tidsperioder och använder SFP som forskningsmetod för att förstå den komplexitet som uppstår när stora organisationer försöker förnya sig. Vår grundfråga är enkel: hur kan vi göra det enklare för stora organisationer att lyckas?

Om frågan är enkel, är lösningen svår. De korta checklistor som ofta finns som råd för att lyckas med ett förändringsprojekt, hjälper inte mycket om vi förflytta en organisation. Istället har lösningen i hög grad att göra med att man utvecklar relationen mellan ledning och organisation.

## Förändring kräver att du förstår det system du vill förändra

En ledningsgrupp kan inte ta vettiga beslut utan bra information. Mitt i en förändring är det en brist. Att kunna ”se systemet”; förstå hur olika delar av organisationen påverkar varandra och varför vissa saker upprepas över tid är centralt för att lyckas. Det görs svårare eftersom stora flertalet av oss anpassar det vi säger till den eller dem som lyssnar. Det gör att vi filtrerar bort, eller mjukar upp bistra budskap. Resultatet blir en visklek där viktig information aldrig kommer upp på bordet. Det blir omöjligt att ha öppna och ärliga samtal om verkligt viktiga frågor. En högt uppsatt chef i en stor amerikansk bank liknande det med att det bildades en bubbla kring henne ”där alla var måna om att hålla mig glad”. Till slut blir ingen glad, exempelvis inte Peter Aru och hans team.

FORTS. ☺

Men viskleken drabbar inte bara ledningen. När saker blir komplexa, och där anställda därför inte kan se mönstret och syftet med det som händer, så går taktiken i beslutsfattande ner. Vi fördröjer beslut, delegerar dem uppåt, eller tar beslut baserat på vad som är bra för enheten, inte för helheten. Mer information på ett intranät hjälper inte alltid. Bäst är en pågående diskussion om vart vi är på väg och varför, så att vi stödjer medarbetare i att själva utveckla en förståelse för vad som behövs, men det tar tid.

Det är lätt för en ledningsgrupp att tolka långsamheten som brist på engagemang eller motstånd. Eftersom de flesta förändringar inte lyckas är det faktiskt rationellt, om än inte lojalt, att förhålla sig tveksam till nya initiativ. De flesta av oss är ju trots allt satta att leverera ett resultat, inte primärt att driva förändring. Ibland märks tveksamheten som brist på engagemang. Ibland är det uttalat; man använder sig av "paraplyprincipen" och hukar under skärmen "tills skiten slutar regna från toppen" som en respondent uttryckte det.

Det är upp till ledningspersoner på olika nivåer att visa att det är vettigt att engagera sig i förändringen. Risken är att man övertolkar budskap från organisationen som att det finns stort motstånd, eller att förändringen är fel. Så kan det naturligtvis också vara, men våra studier visar snarare att ledningen ofta misstolkar signaler av oro eller skepticism som motstånd, inte sällan för att man förväntar sig att medarbetarna ska vara emot förändring. Då sätter man hellre igång ett förändringsprojekt till än att komma i mål med det första, men det bekräftar ju bara bilden att förändringsprojekt inte lyckas. Processen att vända folk från mottagare till förändringsagenter tar ofta mycket längre tid än ledningsgrupper vill acceptera. I tre parallella fall av stora transformationsprogram som vi och våra kollegor studerade tog det 1,5-2 år av intensivt arbete innan medar-

tare började reagera som förändringsagenter, och inte bara som mottagare.

#### Mer av samma eller tänka nytt?

Det finns en tendens att pressa på mer när man upplever att förändring går långsamt. Vi säger att vi behöver en "sense of urgency", en "burning platform", en "good crisis" och "stretch targets". Det är svårt att argumentera emot att en spark i baken kan få många att springa snabbare. Problemet är att om vi verkligen försöker göra något nytt, snarare än samma sak lite snabbare, så är det inte utan konsekvenser att stressa organisationen. Ställda under hårdare tryck, och utan större frihetsgrader, tenderar de flesta att fokusera på kärnuppgiften, inte på innovativa lösningar på problem. Vi riskerar alltså att bygga in oss ännu mer i etablerade arbetssätt, snarare än förändra dem. Ibland är det naturligtvis önskvärt, men om vi samtidigt vill utveckla organisationen är det problematiskt. Då måste vi väga upp pressen vi sätter på organisationen med att ge utrymme att tänka nytt.

Att få ett system att förnya sig handlar inte heller bara om att kommunicera från ledning till organisation om strategi, förväntningar och initiativ för att få fart på förändringen. Inte heller handlar det enbart om att kommunicera från organisationen till ledningen om vad som står i vägen för förändringen. För att skapa legitimitet för förändringen måste också ledningen kontinuerligt skapa överensstämmelse mellan hur man tar sig an förändringen, och behovet som organisationen står inför, genom att man uppdaterar också metoderna för förändring. Förändringsforskare kallar det att man har "instrumentell legitimitet". Det handlar om att kontinuerligt lära tillsammans för att upptäcka vilka steg som behöver tas och vilka metoder och modeller för förändring som verkar vettiga för dessa steg.

**“Eftersom de flesta förändringar inte lyckas är det faktiskt rationellt, om än inte lojalt, att förhålla sig tveksam till nya initiativ.”**

Det är ingen naturlag att förändringar ska misslyckas. Det finns indikationer på att vissa organisationer har lyckats att lära sig hur de kan förändra sig mycket snabbare och effektivare än andra. Att förstå hur man bättre ska hantera relationen mellan dem som försöker förändra och de som förväntas hänga med är centralt för att öka framgångsgraden. Med tanke på kostnaden och riskerna är det dumt att inte försöka. Kort sagt – för att lyckas med att förnya sin organisation och exekvera på sin strategi är det värt att skapa ytor för att förstå det system som är under förändring. Det är värt att försöka hitta sätt som gör att de idéer och tankar som kommer fram i samtal på sådana ytor blir så ärliga som möjligt – även om feedbacken ibland smärta, som Aru beskrev ovan. Det är lätt hänt i en snabbväxande värld att man tror sig ha för ont om tid för att lyssna och lära från systemet – men vi kan notera att det oftast är värt det, både för att lyckas med den strategi som redan är satt och för att tillsammans med organisationen fånga idéer för att ytterligare förnyelse.

De flesta organisationer begår ett antal grundläggande misstag när de driver förändringsinitiativ. Några av de mest centrala misstagen är:

- > Ledningen får inte rätt information eftersom den filtreras genom organisationen. Till slut blir det omöjligt att ha öppna och ärliga samtal om viktiga frågor.
- > Man lägger för lite tid på att hjälpa medarbetarna att förstå hur allt hänger ihop i förändringen, men räknar samtidigt med att de ska ta beslut i linje med vad ledningen vill.
- > Man misstolkar signaler av oro och skepticism (rationellt) som motstånd.
- > Man sätter press utan att ge utrymme för förnyelse.
- > Man uppdaterar inte sättet man driver förändring på och tappar därför i legitimitet.

#### REFERENSER I ARTIKELN

- > Beer, M., & Eisenstat, R. A. 2004. How to have an honest conversation about your business strategy. Harvard Business Review, 82(February): 82-89.
- > Beer, M., Eisenstat, R. A., Foote, N., Fredberg, T., & Norrgren, F. 2011. Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value. Cambridge: Harvard Business Press



#### TOBIAS FREDBERG

tobias.fredberg@chalmers.se

Tobias Fredberg är professor (bitr.) på Chalmers, där han är föreståndare för Center for Higher Ambition Leadership Europe. Hans forskning fokuserar på innovation, corporate entrepreneurship och organisatorisk förnyelse.



#### JOHANNA PREGMARK

pregmark@chalmers.se

Johanna Envall Pregmark har en PhD från Chalmers och är nu forskare på MIT. Hennes forskning rör innovationsdriven förändring och corporate entrepreneurship. Hon har en bakgrund som managementkonsult, entreprenör och VD.

# Digitala projekt

## – Utveckling av rutiner och digital teknik för smart industri

Av Yunchen Sun  
och Fredrik Tell

Svensk tillverkningsindustri har påbörjat en digitaliseringsresa. För fem år sedan föreslog regeringen en nyindustrialiseringsstrategi (N2015.38) riktad mot det som kallas *Smart industri*. På olika håll i industrin har digitala projekt blommat upp, i syfte att implementera banbrytande digital teknik. Men hur går det till att försöka förverkliga dessa idéer till vardags?

Industriföretag satsar mer resurser och tid på att utforska storslagen digital teknik som additiv tillverkning och saker som internet i digitala projekt. Dessa projekt består av tidsbegränsade insatser för att implementera digital teknik med avsikt att förändra organisatoriska rutiner. Piloter, demos och prototyper har ofta visat lovande resultat med potential att främja omställningen till smart industri och bidrar med olika exempel på vad begreppet kan innebära konkret. Men utanför projektet kan organisationen uppleva att få förändringar av rutiner har genomförts, då de digitala projekten redan initialt ofta bedrivits på ett annat plan än den dagliga verksamheten. Dessutom befinner sig viss digital teknik fortfarande i en tidig utvecklingsfas där en del tekniska komponenter inte är tillräckligt mogna för att skala upp. Det är svårt att skapa nya och goda affärer när teknikens användbarhet är begränsad, trots att nyhetsvärdet är högt.

I sitt arbete att skapa förutsättningar för förändring av organisatoriska rutiner i vardagen kan de som leder digitala projekt begrunda följande tre utmaningar.

För det första utmanar ny digital teknik etablerade normer och beteenden i företag. Införandet av ny teknik i digitala projekt genererar frågor om hur konstruktion och tillverkning koordineras, hur tillverkningsprocesser etableras och drivs, samt hur förhållande mellan leverantörer och kunder underhålls. Om projektledare inte tar hänsyn till företags nuvarande affärsprocesser riskerar storslagna digitala projekt att drivas som separata affärsenheter utan att integreras i verksamheten.

För det andra lägger smart industri tonvikten på uppkoppling och sammankoppling (det som ibland brukar kallas konnektivitet). Att skapa och underhålla relationer mellan såväl fysiska produkter och komponenter som digitala system hamnar i förgrunden. Det finns en risk att introduktionen av digital teknik skapar oavsiktliga informationsöar där uppkoppling till olika tekniska kringssystem som t ex ERP (Enterprise Resource Planning) saknas. Sådana informationsöar medför att dataflöden bryts och problem kan uppkomma i efterföljande produktionsled.

För det tredje tenderar traditionella projektledningsmetoder att prioritera anpassning av digital teknik till existerande och etablerade rutiner, snarare än parallell utveckling av teknik och möjliggörande av nya organisatoriska rutiner.

Det är lätt att underskatta omfattningen av, och resursbehovet kopplat till, utvecklingen av digital teknik och vilka konsekvenser i termer av förändrade rutiner och nya tekniska gränssnitt som blir nödvändiga.

### Hur organiseras ett digitalt projekt?

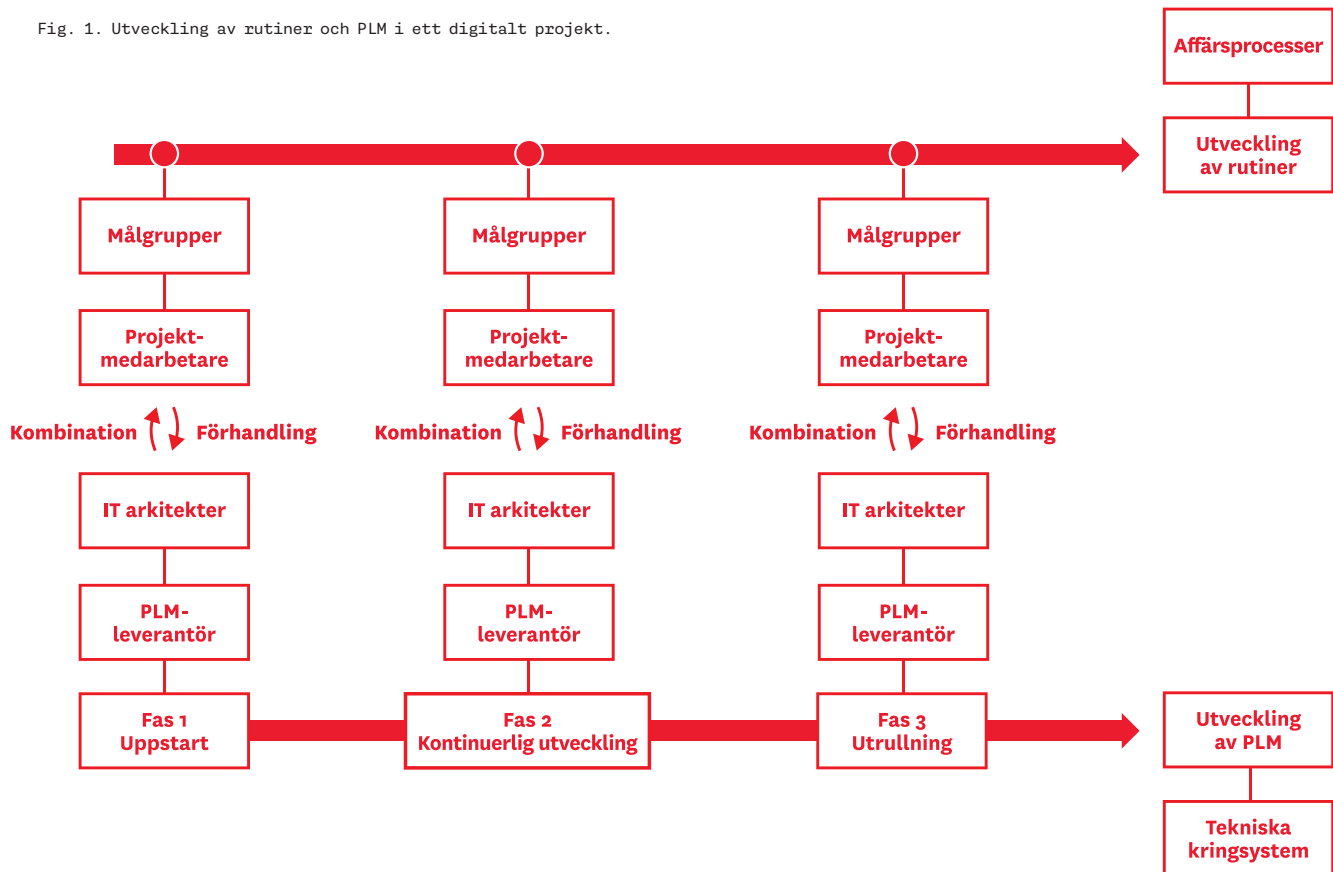
De ovannämnda utmaningarna indikerar behov av innovativt tänkande kring hur digitala projekt leds. Hänsyn behöver tas till förändring av specifika rutiner och dessas relationer till såväl övergripande affärsprocesser som utveckling av digital teknik och de gränssnitt till tekniska kringssystem som erfordras. Ett digitalt projekt utgör en slags hybrid mellan ett förändrings- och implementeringsprojekt där samspelet mellan rutiner, teknik, övergripande organisatoriska och tekniska kontexter blir av största vikt för ett framgångsrikt genomförande.

I Yunchen Suns avhandlingsprojekt följde han under tre år i realtid ett digitalt projekt i ett svenskt verkstadsföretag. Företaget introducerar ett Product Lifecycle Management (PLM) system för att främja ett modellbaserat arbetssätt. PLM samt modellbaserade arbetssätt har framförts som en utgångspunkt i resan mot digitalisering och en möjliggörare för andra initiativ inom ramen för smart industri. PLM hanterar 3D-modeller och annan produktrelaterad data genom produktlivscykeln. Dessutom har PLM moduler för bl a CAx applikationer och kan kopplas till andra tekniska kringssystem som t ex ERP.

Det studerade projektet syftar till utveckling av PLM samt förändringar av rutiner och arbetssätt. Projektgruppen består av ett kärnteam av en projektledare, projektmedarbetare hämtade internt från olika tillverknings- och monteringsfunktioner (som är projektets målgrupper), IT-arkitekter från PLM-leverantören, samt en styrgrupp. Interna medarbetare rekryterades på deltid utifrån insikten om deras kunskaper om existerande rutiner och förståelse för målgrupperns perspektiv och intressen, och med förhoppningen att bibringa externa IT arkitekter förståelse för hur systemet kommer att tillämpas. Projektet använder agil projektledningsmetodik för att utveckla och släppa nya funktionaliteter och inkrementella förbättringar i PLM. Målet för projektet är märkbara förändringar i såväl tillverknings- som monteringsrutiner. Exempelvis kan CAM-programmerare skapa och skicka

FORTS. ☺

Fig. 1. Utveckling av rutiner och PLM i ett digitalt projekt.



NC-koder genom respektive moduler i PLM istället för att använda isolerade system på sina egna datorer. I tillverkningen ges montörer instruktioner direkt i PLM utan att behöva skriva ut och hålla reda på papper.

Utifrån våra empiriska observationer har vi sammanställt en modell som ger en övergripande bild avseende utveckling av rutiner och digital teknik (i detta fall PLM) (se Figur 1). Vi sammanfattar två viktiga processer som kärnteamet deltar i för att hantera olika utmaningar: kombination och förhandling. Vi ser kärnteamet som en förmedlare mellan målgrupper och PLM-leverantör, där IT-arkitekterna är ansvariga för att utveckla tekniska lösningar och granska gränssnitt till tekniska kringssystem (som bl a ERP och CAx applikationer) medan projektmedarbetare informerar om organisatoriska kontexter som affärsprocesser av andra roller och funktioner i konstruktion, tillverkning och montering.

Genom att kombinera rutinkompetens från respektive medarbetare i olika målgrupper och deras bilder av vad digital teknik kan möjliggöra, samlar projektmedarbetarna lösningar till nuvarande brister och problem. Detta sker genom att experimentera med nya rutiner och samtidigt ta hänsyn till andra rollers och funktioners affärsprocesser i tillverkning och montering. Genom att förhandla med IT-arkitekterna ser projektmedarbetarna med operativ bakgrund till att PLM-leverantören förstår användarnas behov och implementerar inom rimlig tidsram. Kärnteamet identifierar också vilka funktio-

naliteter som saknas samt gör en översyn av gränssnitt med andra verktyg. Med avseende på t ex CAM-programmering upptäckte kärnteamet att återkopplingslingen mellan PLM och NC-maskin saknades och lade till en funktion. I ett annat fall kunde montörer bidra med finjustering av funktioner för hur montageanvisningar via filmer och PDF-dokument i kombination visas i surfplattor.

#### Vad händer i digitala projekt?

Vi fokuserar på de två processerna kombination och förhandling vid tre specifika faser i projektet: uppstart, kontinuerlig utveckling och utrullning. Fas 1 indikerar uppstarten av projektet när projektmedarbetare har begränsad kunskap om själva tekniken och IT arkitekter om rutiner. De bildar sig en uppfattning om nuvarande status vad gäller affärsprocesser, målgrupper och digital teknik. De kombinerar sedan brister i rutiner med inbäddade tekniska lösningar i PLM som kan ge upphov till potentiella tillämpningar av nya rutiner. Då och då uppstår vissa missförstånd mellan projektmedarbetare med operativ bakgrund och IT arkitekterna, vilket resulterar i förhandlingar som möjliggör gemensamma uppfattningar om den digitala tekniken, dess tekniska kringssystem och affärsprocesserna.

Allt eftersom blir projektmedarbetare och IT arkitekter mer vana vid projektets arbetssätt. I fas 2 utvecklas PLM kontinuerligt och anpassas till verksamheten. Projektmedarbetare

handplockar kollegor i målgrupperna som har visat intresse eller som är ansvariga för enskilda maskingrupper och testar i mindre skala hur PLM kan användas i nya rutiner. De fortsätter kombinera utfall från pilotstudier och upptäcker förbättringsområden i PLM. Samtidigt förhandlar projektmedarbetare med operativ bakgrund och IT-arkitekterna om hur förbättringar kan genomföras, speciellt med avseende på gränssnitt med ERP och organisatoriska rutiner.

Ett senare skede börjar projektet rulla ut och involvera betydligt fler individer från olika tillverknings- och monteringsenheter. I fas 3 är kärnteamet klara med systemets tekniska delar. Projektmedarbetarnas roller omdefinieras till nyckelanvändare och lokal teknisk support ute i organisationen. De kombinerar egna intryck med återkoppling från pilotstudier för att producera utbildningsmaterial till medarbetarna i målgrupper. Till detta tillkommer ytterligare förhandling med IT-arkitekter om eventuella defekter, brister i gränssnitt och nya behov av funktionaliteter i PLM.

#### Lärdomar för att bedriva digitala projekt

I Yunchens fallstudie genomförde företaget ett digitalt projekt för att förändra tillverknings- och monteringsrutiner med PLM. Studien visar hur kärnteamet kontinuerligt hanterar utmaningar genom att kombinera egna rutiner och praktiska arbetsätt med den digitala teknikens möjligheter, samt hur förhandling sker så att lokala behov kan uppfyllas och olika funktionaliteter kan erhållas. På så sätt baseras nya rutiner på nuvarande rutiner och affärsprocesser. Därigenom utvecklas och anpassas digital teknik till andra verktyg i tekniska kringssystem.

Smart industri innebär en kontinuerlig strävan och tillverkningsföretag behöver överväga utveckling av såväl digital teknik som organisatoriska rutiner för att främja förändringar som påverkar vardagen:

> 1. För att hantera utmaningar behöver digitala projekt innefatta direkt involvering av framtida användare, vilket underlättar arbetet med att sprida förändrade rutiner i den större organisatoriska kontexten. Ett flexibelt resursfördelningssystem kan underlätta urval av teammedlemmar utifrån deras vardagsroller.

> 2. Digitala projekt kan dra nytta av digital tekniks modularitet, vilket ger möjlighet till nya funktionaliteter och gränssnitt till kringssystem. Samtidigt behöver digitala projekt se till att omfattande tester (från enkla dummy tests till producerbara demos) genomförs för att säkerställa konnektivitet.

> 3 Digitala projekt handlar om kontinuerlig utveckling av både rutiner och teknik; olika faser kan innebära olika prioriteringar. Vår fallstudie visar på projektdynamiken inom kärnteamet där kombination och förhandling sker mellan projektmedarbetare och IT arkitekter. I tidiga faser inspireras nya rutiner av digital teknik och i senare skede vice versa. Efter samarbetet är kärnteamet kompetent inom både rutiner och teknik, vilket ger dess medlemmar unika fördelar som nyckelanvändare i verksamheten.

**”Studien visar hur kärnteamet kontinuerligt hanterar utmaningar genom att kombinera egna rutiner och praktiska arbetsätt med den digitala teknikens möjligheter, samt hur förhandling sker så att lokala behov kan uppfyllas och olika funktionaliteter kan erhållas.”**



**YUNCHEN SUN**

yunchen.sun@fek.uu.se

Doktorand i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Hans avhandlingsprojekt handlar om digitalisering och förändringsprocesser av organisatoriska rutiner.



**FREDRIK TELL**

fredrik.tell@fek.uu.se

Professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han forskar om strategiskt arbete i temporära organisationer, IP och teknologimarknader samt digitalisering och ingenjörsarbete.

# Orchestrating Ecosystems

## — Interactive Spaces for Startup-Corporate Collaboration

By Medhanie Gaim,  
Sujith Nair and  
Tomas Blomquist

What is the value of startup-corporate collaboration? For corporates, collaboration means adding value through innovations and new knowledge flows as well as learning from startup culture.

For startups, collaboration brings in early customers required for pilot tests, access to production facilities, networks and human resources. This can help startups deal with the liabilities of newness (the lack of reputation, networks and legitimacy) and smallness (the lack of financial, technological, physical and intangible resources). As Weiblen and Chesbrough (2015) note, the two groups, which have different sets of needs, seem like “a perfect match,” but it is one that is “elusive to achieve.” It is not easy for collaborations to grow organically because managers often have insufficient resources to search for and evaluate potential relationships. In this context, the role of interactive spaces that transcend local ecosystem boundaries is paramount.

### Interactive spaces for startup-corporate collaboration: The Ignite Sweden case study

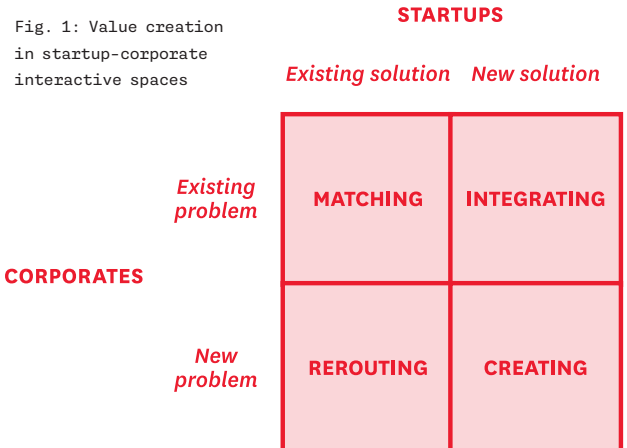
Ignite Sweden is a unique initiative that brings together startups and corporates, hailing from local entrepreneurial and innovation ecosystems, to form an ecosystem on a national level. As an interactive space, in a matter of hours, startups can meet the right people from multiple corporate companies. This creates networks and makes it possible for them to land that first big client, which is crucial for scaling up. Startups also get to test out ideas and learn, tweak, and adapt to a variety of corporate needs. Corporates get the opportunity to try out new concepts and technologies, approach problems with fresh eyes, and expand ways of thinking and working without shouldering the connected administrative burden. Both sides get to co-create, using a smorgasbord of challenges, solutions, and possibilities, and transform old into new.

Ignite’s interactive space also provides a platform that acts as a buffer between the different cultures of startups and corporates, particularly in terms of speed and methodology, which can be a challenging aspect of collaboration. The platform therefore provides corporates and startups with a space for experimentation and focused problem-solving and thereby both flexibility and efficiency. This paradoxical combination is challenging to achieve, and even if achieved, is hard to maintain.

However, the provision of a platform does not mean that people will interact. Interaction requires much more. The platform creates trust by being independent, working closely with managers, and by its representatives being present during matchmaking meetings. It also encourages collaboration by supporting pitching and problem identification and by highlighting successful experiences. Furthermore, the platform fosters a mindset in which both startups and corporates see each other as being co-creators of mutual growth. Ignite therefore unlocks collective potential, enables learning, and helps participating startups and corporates to grow.

### Value creation within an interactive space

Ignite’s interactive space is where problems, solutions, and possibilities intersect. We have categorized the four ways in which Ignite creates value in Figure 1.



**Matching:** Perfect matches occur when corporates with well-defined needs meet startups with definite solutions. For instance, Parametric’s narrative analytics solutions were well matched with Uppsala Municipality’s need for suggestions for and public opinions on an art museum.



Once the match was made, it seemed obvious. However, the potential relationship would not have been considered by corporates beforehand because their managers are not generally aware of such ground-breaking solutions. Therefore, at Ignite, a perfect match can surprise everyone involved and matchmaking sessions require both well-defined problems and well-informed participants.

**Integrating:** Integration occurs when corporates customize a startup's solution in order to solve their own problems. Startup technologies can be tweaked and used to fix issues that already exist within corporations. Such integration only happens when corporate managers are able to discover solutions that they can see potential in. For instance, Ekkono Solutions used AI and machine learning to help Alfa Laval assess when to clean heat exchangers. Jan Ackalin, the head of automation at Alfa Laval, says, "We could not have thought of this on our own." From a corporate perspective, a solution to an existing problem was provided; for the startup, the collaboration represented a new area of business and a new application of its innovative technology. Integration requires startups to act fast and be capable of adapting to new possibilities. Startup representatives should come with an open mind and be willing to learn and improvise on the basis of evolving conversations with corporate figures.

**Rerouting:** Problem are seldom well-defined when there is no obvious need for them to be. In the words of the famous physician Alexander Fleming: "One sometimes finds what one is not looking for." Startups can make corporate problems more visible by introducing ideas that challenge the traditional way of doing things or move towards making processes better, safer, or cheaper. For instance, ABB rerouted Univrse's 3D computer-vision and machine-learning technology and put it to work in the mining sector. The technology gave mining robots an understanding of where they were located relative to the mine. The rerouting of existing startup solutions to tackle unfamiliar problems, which only become obvious after corporates are exposed to new technology, has the potential to create unexpected value. However, such rerouting can only take place when managers from established firms approach matchmaking with an open mind and have the knowledge and experience necessary to perceive how existing technology can help solve current challenges and improve established ways of working.

**Creating:** In some instances, startup-corporate interactions lead to true innovation. Through interaction, ideas take shape and previously unrelated dots connect, leading to new synthesis. When needs (both articulated and unarticulated) meet solutions (both new and existing), then novel products and services that have a broader application can result. For example, when combined with FLIR's thermal imaging, Spotscale's expertise on 3D-modeling of buildings led to 3D thermal mapping of buildings that COOR could immediately use for their real estate clients. For both startups and corporates, the simultaneous creation of new solutions and problems necessitates flexibility, open-mindedness, and generative dialogue to explore what is possible.



### MEDHANIE GAIM

medhanie.Gaim@umu.se

Assistant Professor of Management at Umeå University. His research is on organization space, entrepreneurial ecosystems and new venture creation, and paradox theory.



### SUJITH NAIR

sujith.Nair@umu.se

Associate Professor in Entrepreneurship at Umeå University. His research is on entrepreneurial ecosystems and new venture creation, Business models, and Innovation ecosystems.



### TOMAS BLOMQUIST

Tomas.Blomquist@umu.se

Professor in Business Administration at Umeå University. His research is on entrepreneurial ecosystems and new venture creation, Digital transformation and IoT, Career development of skilled migrants.

### What next?

Though the primary purpose of Ignite Sweden is to enable startup-corporate collaboration, its role is much more significant with ecosystem-level implications. Ignite's orchestrations increase the quantity and quality of ideas and innovations across ecosystems. Bringing fragmented actors together generates system-level outputs and creates value by enabling startups to scale fast and corporates to become innovative. Moreover, with Ignite enabling startup-corporate interactions internationally (the platform will be active in Brazil, Canada, France, Germany, India, Israel, Japan, South Korea, and the US during the Sweden Innovation Days of November 2020), national ecosystems can now interlink.

### REFERENCE IN THE ARTICLE

> Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90.

### LINK TO RESEARCH GROUP:

[www.umu.se/en/research/groups/entrepreneurial-ecosystems-and-new-venture-creation](http://www.umu.se/en/research/groups/entrepreneurial-ecosystems-and-new-venture-creation)

## IGNITE SWEDEN

> **Established:** April 2017

> **Partners:** Swedish Incubators and Science Parks, THINGS, STING, LEAD, MINC, Uminova Innovation, Kista Science City and Sahlgrenska Science Park (with funding from VINNOVA, Energimyndigheten, and Tillväxtverket)

> **Events:** 48

> **Matchmaking sessions:** 3,000

> **Participants:** 505 startups and 168 established firms

> **Results:** 101 commercial collaborations

# Dold potential

— Att skapa innovativa affärer

Av Mattias Axelson

I många organisationer finns det ett behov av att veta hur förutsättningar för nya innovativa affärer skapas. Den här artikeln bygger på delar av en nyutgiven bok: Dold potential, som handlar om hur företag kan förverkliga nya affärsmöjligheter utanför det som traditionellt varit kärnan.

## Behovet av dold potential

Organisationer har teknik, idéer och koncept som aldrig får en chans. Det utgör en dold potential som förblir outnyttjad. Samtidigt står dagens etablerade företag inför stora omställningar för att möta och ta till vara på de förändringsvindar som följer med megatrender som digitalisering, urbanisering och fokus på hållbarhet. En bättre förmåga att förverkliga denna outnyttjade och dolda potential är angeläget. Dels genom innovationer som inte bara är nyskapande, dels i relation till fungerande affärsmodeller.

För det behöver inte vara så att den dolda potentialen förblir dold. Näringslivshistorien är full av företag som har förnyat sig genom nya innovativa affärer. Tittar vi efter inspirerande exempel de senaste åren framstår Amazon Web Services som vår tids kanske främsta exempel

**”Fler företag behöver hitta och förverkliga sin dolda potential för att lyckas förbli konkurrenskraftiga.”**

på hur ett företag kan hitta och förverkliga den dolda potentialen genom en ny affärsmodell. Ett aktuellt exempel i Sverige är företaget Thule som har använt sin kunskap om kunder till att utveckla helt nya erbjudanden. Från en affär som tidigare var centrerad runt produkter som skidboxar till att nu bland annat erbjuda väskerygsäckar. Ett annat exempel på nya affärer längre från kärnan är Saabs avknoppningar,

baserade på militärteknologi, som har skapat stora värden.

Fler företag behöver hitta och förverkliga sin dolda potential för att lyckas förbli konkurrenskraftiga.

## Att hitta dold potential

Letar du i nästan vilket företag som helst så kommer du att hitta frö som kan användas för att realisera en dold potential. Ibland är den enkel att se eftersom den är redan är beskriven i exempelvis patent eller affärskoncept som kanske har blivit liggande. Ibland kräver sökandet nya perspektiv och ansträngningar.

Det avgörande steget är att morgondagens affärer inte nödvändigtvis måste ha dagens affärer som utgångspunkt. Nya affärer kan vara nya både i sitt innehåll och i sin målgrupp. Den dolda potentialen för de nya affärerna kan finnas på olika ställen. Ramverket här illustrerar detta:

## Ramverk – hög – låg komplexitet och intern – extern organisation

Den dolda potentialen kan ha sin grund i åtminstone två olika typer av organisatoriska sammanhang – internt i företagets verksamhet eller i gränsytan mot andra företag och organisationer. Den dolda potentialen har varierande komplexitet. Graden av komplexitet kan ses som en bedömning av hur väl den kan definieras. Låg komplexitet kan bestå av välbeskriven kunskap, så som ett enskilt patent eller processbeskrivning (låg komplexitet betyder inte enkelhet). Hög komplexitet innebär att delarna som bygger upp den dolda potentialen inte lätt låter sig beskrivas och definieras, vilket gör helheten svårgräpbar.

Oslipade diamanter är de resurser som finns i en organisation och som är relativt enkla att greppa och avgränsa. Det handlar till exempel om enskilda patent som har fler användningsområden eller som är vilande. Det kan också handla om specifika kompetenser eller andra

resurser som kan tänkas ha alternativa användningsområden.

Match making är den potential som kan finnas i samarbeten med andra organisationer. Där kombinationen av resurser från olika organisationer, som enskilt inte behöver vara särskilt unika, kan leda till ett vasst erbjudande på marknaden.

Bakom kulisserna döljer sig i alla lite större organisationer många möjligheter. Det kan exempelvis handla om kombinationer av företagets interna kompetenser, data om kunders köpbe- teende och produktionskapaciteter som kan användas för nya helt nya applikationer.

Mobiliserande mission kan växa fram i gränsytan mellan en utmaning som kunder har (men inte nödvändigtvis inser) och den kraft för att lösa den som finns i kombinationen av olika aktörers resurser. Potentialen för en mobiliserande mission finns i många sammanhang, men det krävs kreativ föreställningskraft för att se den.

Att jobba igenom ramverket ger en bra bild över idéer och koncept som kan vara frön till morgondagens innovativa affärer. Nästa steg är förverkligandet. Men för att komma dit måste hindren hanteras.

## Etablerade företags dilemma

Ett vanligt hinder för framgång är att försöka få en och samma organisation att både förbättra den etablerade kärnaffären och samtidigt förnya genom att skapa nya innovativa affärer. Historien är full av företag som har försökt göra allt på en gång. Till exempel har slogans som ”båda sidor nu” lanserats, utan någon närmare förståelse för vad det innebär och vad som krävs. I sådana fall är resultatet alltid att förbättring vinner – på knock-out, på walk-over, på poäng. Ett riktigt dilemma.

Tittar vi närmare på skillnaden mellan förbättring och förnyelse så ser vi två underliggande förklaringar till dessa oundvikliga villkor,

som är särskilt framträdande och därför viktiga att förstå för den som vill hantera dilemmat. De två är brist på makt att agera och ett alltför begränsat nytänkande utanför dagens affärslogik.

Den etablerade maktstrukturen avgör vem som har status, legitimitet och tillgång till resurser. Att agera för förnyelse i en struktur där makten är orienterad mot förbättring är därför i bästa fall mycket svårt och i värsta fall helt omöjligt.

Tankestrukturer definierar vad som uppfattas som rätt, möjligt och önskvärt. De skapar ett filter för hur omvärlden ses och hur möjligheter tolkas. Att tänka utanför de tankestrukturer som dominerar dagens kärnaffär är svårt för dem som är en del av den.

Nya och innovativa affärer behöver frihet för att utvecklas. Det förutsätter makt att agera och kraft att lära nytt utanför dagens makt- och tankesystem.

### Skapa rätt förutsättningar

Makt att agera i relation till den etablerade organisationen skapas genom att företaget har utformat och anpassat en policy, mandat, budget och mätetal. Lärande skapas bäst genom att fritt få identifiera idéer, testa dem i liten skala och tidigt få återkoppling från kunder utan att begränsas av dagens affärsmodeller.

Hur mycket makt som och hur stor frihet som behövs för lärandet beror på hur långt från dagens kärnaffär som företaget är villigt att gå för att utforska dold potential. Ju radikalare innovationsambition desto större självständighet behövs.

Hur långt från dagens kärnaffär företag bör sikta beror på en rad faktorer. En vanlig tendens att vilja fokusera på närliggande affärer, affärsmodeller som tydligt kan dra på fördelar i kärnverksamheten. Det kan vara en relativt snabb väg till nya intäkter. Det går att exempelvis få hävstänger genom exempelvis befintliga produktions- och distributionssystem.

**”En självständig organisation, med tillräcklig makt att agera och förmåga att lära nytt är avgörande för att lyckas.”**



### MATTIAS AXELSON

mattias.axelson@hhs.se

Mattias Axelson är doktor i företagsekonomi och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, House of Innovation. Han är också IMIT Fellow. Han arbetar för att utveckla organisationers innovationsförmåga genom forskning, utbildning och rådgivning. Mattias föreläser i många sammanhang om scenarioplanering, strategiutveckling och innovation. Han har tidigare givet ut boken Växla upp innovationskraften. Fotograf Håkan Målbäck.

## Dold potential

## ORGANISATORISK PLATS

### KOMPLEXITET

Hög

<b>BAKOM KULISSERNA</b>	<b>MOBILISERANDE MISSION</b>
<b>OSLIPADE DIAMANTER</b>	<b>MATCH MAKING</b>

Låg

Fig. 1.

Intern

Extern

Men för andra företag är dold potential en grund för större omorientering, ett skydd mot uppkommande hot och en ny källa till lönsam tillväxt. Då finns inga från början givna begränsningar av hur långt ut från dagens affär man kan gå i skapandet av nya affärsenheter, nya samägda bolag och kanske avknoppningar.

### Sätt igång

För att komma igång med att förverkliga en dold potential är det viktigt att på riktigt vilja och våga. För resan kanske inte blir lätt och kort. Det är inte säkert att ni fixar det själva. Samarbeten med andra organisationer kan bli avgörande, både som källor till kompetens och kapital. En positiv attityd till samarbete kan därför bli avgörande.

Hantering av hög osäkerhet som i fallet med att skapa nya innovativa affärer, baserat på dold potential, förutsätter experimenterande för att riskerna ska hanteras på ett acceptabelt sätt. Små kontrollerbara steg, där hypoteser om

kundvärde och affärspotential testas är nyckeln till sådan riskreducering. En självständig organisation, med tillräcklig makt att agera och förmåga att lära nytt är avgörande för att lyckas.

Det är också viktigt att inse att det behövs en kontinuerlig innovationsprocess, eftersom ett livskraftigt företag hela tiden behöver ha nya kandidater till affärer under framväxt. Förmågan att skapa nya innovativa affärer utifrån dold potential kan visa sig vara er mest värdefulla tillgång i den nya verklighet som växer fram.



20238252

# Posttidning B

## NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING/AVSLUT

För prenumerationsärenden var god skicka sista sidan utan kuvert till *Stiftelsen IMIT, 41296 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)

<input type="checkbox"/> Starta prenumeration	<input type="checkbox"/> Ändra min prenumeration
<input type="checkbox"/> Avsluta min prenumeration (adressuppgifter behövs ej)	
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, *Tetra Pak, VD*  
Terrence Brown, *KTH*  
Per-Jonas Eliäson, *HHS, professor*  
Elena Fersman, *AI-research Ericsson*  
Sanna Rue Boson, *Ångpanneföreningen*  
Staffan Håkanson, *S Håkanson Konsult AB*  
Fredrik Hörstedt, *Chalmers, Vice rektor*  
Stephan Muehler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*  
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*  
Anders Richtné, *HHS*  
Monica Ringvik, *AstaZero AB*  
Per Svensson, *Chalmers*

## STYRELSE

Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Liselotte Engstam, *Digoshen*  
Matti Kaulio, *KTH, prefekt*  
Magnus Lundbäck, *Getinge, ordförande IMIT*  
Fredrik Nilsson, *LTH, professor*  
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*  
Mats Sundgren, *AstraZeneca*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
**REVISORER:**  
Johan Kratz, *KPMG*  
Jan Malm, *KPMG*

## IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Mattias Axelson, *HHS, doktor*  
Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*  
Mattia Bianchi, *HHS, professor*  
Jennie Björk, *KTH, docent*  
Joakim Björkdahl, *Chalmers, professor*  
Tomas Blomquist, *UmU, professor*  
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Martin Carlsson-Wall, *HHS, docent*  
Linus Dahlander, *ESMT Berlin, professor*  
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 Haftor, *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*  
Magnus Karlson, *KTH, adjungerad professor*  
Christina Keller, *LU, professor*  
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*  
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*  
Kalle Kraus, *HHS, professor*  
Per Kristensson, *KAU, professor*  
Nicolette Lakemond, *LiU, professor*  
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*  
Hans Löfsten, *Chalmers, professor*  
Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Peter Magnusson, *KAU, professor*  
Thomas Magnusson, *LiU, professor*  
Daniele Mascia, *Luiss Guido Carli University, associate professor*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Magnus Mähring, *HHS, professor*  
Pejvak Oghazi, *SH, professor*  
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, *Mölnlycke Health Care AB, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

**FÖRESTÅNARE:** Martin Sköld  
**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)

