

# MANAGEMENT

Nr 2 Maj 2016

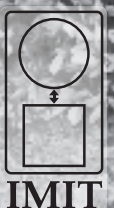
*of Innovation and Technology*

**Silicon Valley Modellen** | sid 3

**CSMS: Analys av försvaret,  
samhället och krigets praktik** | sid 5

**Förbättrad innovationsförmåga med  
strategisk ekonomistyrning** | sid 7

**Sveriges entreprenöriella ekosystem** | sid 10



# Innovation och entreprenörskap

Flera projekt från industri och offentlig sektor har startas under våren och det finns fortfarande utrymme för fler intresserade att ansluta. Gärna företag från service- och tjänstesektorer.

Än så länge har satsningen utmynnat i tre lite större fokusområden. Det ena (1) handlar om nya affärsmodeller. Vad som krävs för att erbjuda varor och tjänster med nytt digitalt innehåll och hur verksamheter kan tjäna 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.

I det här numret presenteras i vanlig ordning fyra artiklar som beskriver det senaste inom IMITs forskningsområden. Först ut är en artikel av Annika Steiber & Sverker Alänge som tidigare rapporterat om den så kallade "Google-modellen" som därefter utvecklades till en "Silicon Valley-modell" som ligger till grund för en ny och verkligt relevant bok "The Silicon Valley Model - Management for Entrepreneurship". Artikeln beskriver bokens slutsatser som också sammanfattas i en modell för innovation och tillväxt.

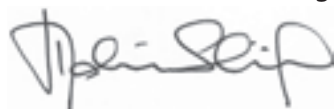
Därefter en artikel av Daniel Skoglund och Karl Ydén som är verksamma vid CSMS. Forskarna argumenterar för ökade kontaktytor mellan försvar och universitetsvärld som länge varit en relativt outvecklad yta jämfört med andra länder som till exempel Storbritannien, USA och Frankrike. Den svenska modellen främjar intern sammanhållning, men riskerar att leda till intellektuell inåtvändhet och likriktning. CSMS presenterar således något nytt jämfört med den traditionella modellen för försvarsforskning – en sorts brygga mellan försvaret och det omgivande samhällets kunskapsresurser.

Den tredje artikeln är författad av

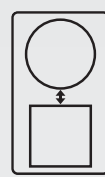
Birger Rapp och Klas Sundberg som gjort en studie på en internationell koncern som är mer framgångsrik än genomsnittet i branschen. Verksamheten har genom anpassad styrning lyckats stimulera utvecklingen av nya produkter samtidigt med konkurrens-mässiga priser och god service. Företaget har idag lyckats med fortlöpande kunskapsintegrering och flexibel produktion. Det har skett genom stegvisa förbättringar och en övergripande styrning som ger strategisk kongruens på lång sikt. Författarna menar att det finns stöd för att kombinera två strategier som annars fungerar separat.

Den fjärde och avslutande artikeln handlar om en nytutgiven bok av Sveriges ledande experter inom området innovation och entreprenörskap. Redaktörer är Maureen McKelvey och Olof Zaring som menar att boken är efterfrågad för att ge information och kunskap om hur verkligheten faktiskt ser ut inom området. Analys och tolkningar bygger på observationer och forskningsresultat på en rad viktiga områden som kan förändra ekonomin och samhället. Boken är indelad i fem specialiseringar som i sin tur tillämpas inom olika samhällsarenor som; företag, näringsliv, universitet och högskolor samt politik och förvaltning. Avslutningsvis vill jag också göra reklam för IMITs nya hemsida. Den har ett nytt utseende, ökad funktionalitet och det går lättare att hitta rätt forskare och områden. Trevlig läsning!

**Välkommen att höra av dig!**



Martin Sköld



IMIT

## MANAGEMENT

*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 internet  
Adressen dit är [www.imit.se](http://www.imit.se)

Produktion:  
Charden AB  
[www.charden.se](http://www.charden.se)

Tryck:  
V-TAB, Vimmerby 2016

ISSN:  
2001-208X



Omslagsfoto:  
Signelements

# Silicon Valley Modellen:

## Ledarskap & organisation för entreprenörskap & innovation

I samband med Annika Steibers avhandlingsarbete fick vi möjlighet att studera hur Google fungerar från insidan. Vi såg ett företag organiserat för att hela tiden förnya sitt sätt att arbeta och utveckla nya produkter, genom att ge alla medarbetare möjligheter till att förverkliga sina idéer.

av Annika Steiber & Sverker Alänge

Googles sätt att organisera och arbeta var i många avseenden radikalt annorlunda från vad vi sett inom många andra företag – samtidigt blev vi medvetna om att åtminstone delar av det unika med Googles arbetssätt också kunde återfinnas i andra bolag i Silicon Valley. I samband med att vi presenterade våra forskningsresultat fick vi både frågor om detta och lyssnade även till en del spännande anekdoter om företag som Facebook och Tesla.

Vi bestämde oss därför för att undersöka om modellen som vi identifierat på Google också kunde ha en bredare tillämpning eller om åtminstone vissa karaktäristika kunde vara gemensamma mellan olika nyskapande företag i Silicon Valley. Vi gjorde därför under 2014-2015 en intervju-baserad studie av Apigee, Facebook, LinkedIn, Tesla och Twitter.

Den jämförande analysen av Google och dessa fem företag resulterade i en ny bok, "The Silicon Valley Model: Management for Entrepreneurship" som publicerades i januari 2016. Vi fann att även om de sex företagen var olika i vissa avseenden så delade de många karaktäristika vilket gjorde att vi kunde mynta begreppet "Silicon Valley Modellen" för detta sätt att organisera för entreprenörskap och innovation.

Nästa fråga blev om Silicon Valley Modellen även har funnit tillämpning utanför Silicon Valley och inom andra branscher. Här gjorde vi en sökning och fann företag både i USA och i Europa som delar många av de karaktäristika som definierar Silicon Valley Modellen – vilket indikerar att modellen kan fungera även i andra branscher och i andra miljöer. Det vi visar är att det finns exempel på tillämpning men det är inte någon standardmodell i dagsläget.

I texten nedan introducerar vi de komponenter som vi identifierat i Silicon Valley Modellen och diskuterar vad dessa innebär med hjälp av praktiska exempel hämtade från våra sex intervjuföretag i Silicon Valley:

Google, Facebook, LinkedIn, Twitter, Apigee och Tesla.

### Silicon Valley Modellen: 'Startups i stora kostymer'

I snabbföränderliga miljöer som är typiskt för nästan alla branscher idag, så är de bästa företagen entreprenöriella. De är helt inställda på att kontinuerligt skapa, identifiera och utveckla nya affärsmöjligheter. De försöker konstant ta initiativ till att skapa nya värden för människor och för företaget. Detta kan ta sig i uttryck som förbättring av existerande produkter och tjänster men också i form av helt nya produkt erbjudande. Förenklat kan man säga att de konstant arbetar med tre tidshorisonter parallellt: förbättring av dagens verksamhet, strategiska nya projekt relaterat till dagens verksamhet, samt helt nya affärsmöjligheter som inte alls behöver vara relaterade till dagens verksamhet. Dessa entreprenöriella företag kan också snabbt ändra riktning för att anpassa sin affärsmodell och de är proaktiva istället för att reagera på vad konkurrenter hittar på. De har vad man kan kalla en dynamisk förmåga. Ofta ändrar de det som redan

fungerar eftersom de tror att de kan göra det än bättre för slutanvändaren. De försöker också undvika stagnation genom att ta en framtidsblickande risk istället för att riskera att regera för sent och bli tvingad till räddningsoperationer för att företaget skall överleva.

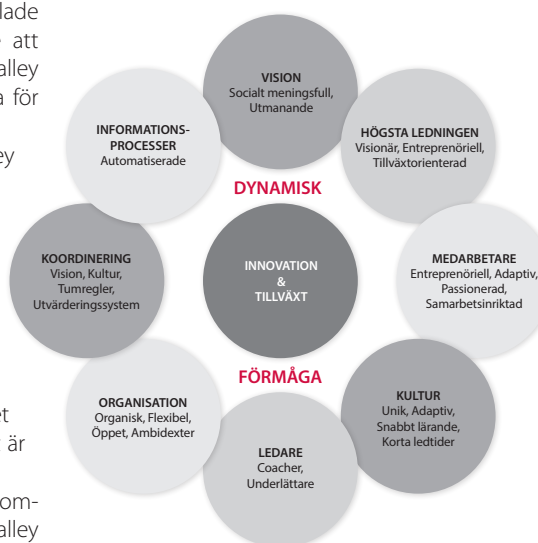
De entreprenöriella företagen behåller grundarnas dynamiska förmåga; de fortsätter att vara lika innovativa som när de startade trots att de har växt till mycket större företag idag. Därför har vi kallat företagen för "startups i stora kostymer".

Vi har valt att visualisera de karaktäristika vi kunde identifiera i alla sex fallföretagen i en konceptuell managementmodell - i form av ett system av samverkande komponenter med fokus på att säkerställa innovation och tillväxt (se figur 1).

Det första komponenten som delas av alla intervjuade företag, är att ha en ambitiös, övertygande **VISION** och en socialt signifikant affärsidé. Företagens visioner och affärsidéer attraherar människor som vill påverka världen och utmanar dem att tänka stort och i nya riktningar.

Ett starkt, visionärt och entreprenöriellt **LEDARSKAP** är en karaktäristika hos samtliga företag. En högsta ledning med "founder's mindset," som kultiverar en entreprenöriell kultur, är innovations- och tillväxtorienterad, har djup förståelse av bransch/industri, affärsmodell, verksamhet och nyckeltknologier. Detta möjliggör att de kan ställa rätt frågor. De är också personligen involverade i rekryteringen av nya medarbetare med en allt högre standard. Mål som ledtid, innovation och flexibilitet är viktiga på den exekutiva agendan.

Betydelsen av att ha rätt **MEDARBETARE** lyfts fram av alla fallföretagen – människor som är entreprenöriella, som alltid ifrågasätter status quo och som är passionerade, anpassningsbara och samarbetsvilliga. Alla fallföretagen fokuserar på att attrahera, anställa, behålla, och att utveckla denna typ av människor. Fallföretagen har, och måste ha för att denna managementmodell skall



Figur 1. Silicon Valley Modellen (Steiber & Alänge, 2016 s.150)

fungera, en hög tillit till sina medarbetare och har därför kultiverat en miljö som är transparent och öppen. Man föredrar att utveckla medarbetarna i verksamheten istället för på skolbänken och nya medarbetare får därför frihet och utmanande arbetsuppgifter från början. De förväntas kontinuerligt bidra med nya idéer och innovationer. Eftersom både operationell effektivitet och entreprenörskap är viktiga måste människor i Silicon Valley Modellen vara multidimensionella med en tydlig bas i entreprenöriell erfarenhet och inställning. Detta fokus på anpassningsförmåga och entreprenörskap som kärnkompetenser gör att organisationerna får en högre förmåga att innovera parallellt med att driva den nuvarande verksamheten. Den gör också företagen mer dynamiska och flexibla i relation till pågående förändringar av teknologi och marknader.

En stark **KULTUR** fungerar som en mjuk styrmekanism för att kontrollera och koordinera verksamheten utan att skapa onödigt byråkrati. Den möjliggör både tydlig inriktning och hög flexibilitet för medarbetarna. Våra sex fallföretag har alla kulturer som är uppbyggda kring en uppsättning värderingar som poängterar: att vara anorlunda, hastighet, flexibilitet, betydelsen av att ha "rätt medarbetare", och att ha "ledare" som fungerar som coacher snarare än att vara chefer. Vidare finns en stark tilltro till betydelsen av excellenta produkter, att styras av data/fakta, att ha en platt, öppen och transparent organisation, samt att företaget inte bara måste fokusera på den egna verksamheten utan att man också behöver bygga ett ekosystem.

**LEDARE** på alla nivåer är ambassadörer för företagets kultur. De agerar som team coacher snarare än chefer, de kommunicerar vision och riktning och låter teammedlemmarna själva bestämma hur de skall genomföra uppgiften. Ledarna coachar sina team till att nå excellenta resultat genom två-vägs kommunikation och genom att arbeta med teamen när det behövs. De har kunskap om verksamheten och teknologierna och kan ställa rätt frågor, men låter teamen bli ansvariga för att hitta svar och lösningar.

**ORGANISATIONEN** kombinerar behovet av att optimera den dagliga verksamheten i enlighet med konventionell planering- och-kontroll logik – med innovation som kräver större frihet, flexibilitet och en mer öppen inställning till experimenterande. Denna "ambidexterity" tillsammans med en "öppen innovationsmodell" ger en förklaring till Silicon Valley Modellens dynamiska förmåga. De interna organisatoriska strukturerna är icke-byråkratiska, adaptiva och extremt transparenta, vilket gör företa-

gen flexibla och anpassade till en dynamisk värld. En annan bidragande faktor till flexibilitet är användningen av platta och semi-strukturerade organisationer där individer tillhör funktionella områden men arbetar i små, ofta produkt-orienterade team. Fallföretagen använder standardmekanismer för idégenerering och för att utveckla idéer till innovationer som testas, ofta relativt storskaligt, med realtids data. Dessutom, eftersom företagen arbetar med öppna innovationsansatser, så nätverkar man med omgivningen för att få tillgång till resurser och idéer, både på mer klassiska sätt och på nya sätt. Silicon Valley företagen är dock inte bara deltagare i externa innovationssystem utan de försöker också aktivt skapa och kultivera sina egna ekosystem.

**KOORDINERINGEN** av medarbetare och uppgifter görs framförallt genom en utmanande och engagerande vision och affärsidé, gemensamma värderingar, och genom tumregler. Som ett komplement till dessa mjuka mekanismer finns även tydliga utvärderingssystem som fokuserar på nyckelprioriteter – ända ned till individnivå. Koordinering sker däremot inte genom formella arbetsbeskrivningar, vilket ger en högre grad av flexibilitet och anpassningsförmåga i Silicon Valley Modellen.

**AUTOMATISERAD INFORMATIONSPROCESSER** Organisationer som följer Silicon Valley Modellen har alla hög tillgång

till IT-system. Sociala media och IT kan möjliggöra en automatisering av informationsprocessen och därför bidra till lägre kommunikationskostnader. Faktum är att informationskostnaden utgör en kritisk faktor för denna typ av "data-intensiva" företags tillväxt. Exempelvis använder Google, Facebook, LinkedIn och Twitter sina egna verktyg och plattformar för intern kommunikation.

Slutligen vill vi poängtera att det är systemet av samverkande komponenter i Silicon Valley Modellen som skapar företagens dynamiska förmåga att fortsätta vara innovativa även när man växt in i en större kostym. ●

*\*Rekommenderad läsning  
Steiber, Annika (2014) "Googlemodellen: Företagsledning för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld", Vinnova Rapport VR 2014-03, Vinnova och IMIT, Stockholm  
Steiber, Annika and Sverker Alänge (2016) The Silicon Valley Model - Management for Entrepreneurship, 1st Ed., Springer International, Cham*

*IMIT arrangerar tillsammans med författarna en workshop kring boken "The Silicon Valley Model: Management for Entrepreneurship" i Göteborg den 16 juni kl. 15.00-17.00 med efterföljande mingel, se: <http://evite.me/ENTpxpTpxa>*

## Annika Steiber

### PhD, Founder and CEO INNOWAY

Annika Steiber har 20 års erfarenhet från ledande positioner inom näringslivet. Hon har tillbringat mer än 7 år i Silicon Valley. I sitt arbete som rådgivare samarbetar Annika Steiber med ledande aktörer inom innovationsområdet. Exempel på partners är Strategos, grundat av managementgurun Gary Hamel, Berkeley Research Group grundat av managementgurun David Teece, Henry Chesbrough på Öppen Innovation samt VC och acceleratorn 500 Startups. Samarbete sker också med lokala svenska samt danska aktörer som profilerat sig inom innovationsområdet.

Mail: [annika.steiber@gmail.com](mailto:annika.steiber@gmail.com)

## Sverker Alänge

### IMIT Research Fellow och docent vid institutionen för teknikens ekonomi och organisation vid Chalmers tekniska högskola

Hans forskningsintresse är hållbara innovations och förändringsprocesser inom företag och innovationssystem, entreprenörskap och hållbar affärs-utveckling. Han tillhör den nybildade avdelningen STS (Science, Technology & Society).

Mail: [sverker.alange@chalmers.se](mailto:sverker.alange@chalmers.se)



# CSMS: Analys av försvaret, samhället och krigets praktik

Centrum för studier av militär och samhälle, CSMS, har verkat inom IMIT:s ram i tre år och dess fokus är samhälle och säkerhet med tonvikt på militär praktik.

av Daniel Skoglund och Karl Ydén

Centrum för Studier av Militär och Samhälle är sedan starten 2011 ett forum för främjande och utbyte av forskning om militära organisationer och om civil-militära relationer. I Sverige har kontaktytorna mellan försvar och universitetsvärld varit relativt utvecklade jämfört med i flertalet industriella demokratier, som till exempel Storbritannien, USA och Frankrike. Traditionellt har det svenska försvarets kunskapsförsörjning nästan uteslutande skötts av ett antal "stödmyndigheter" som FOA (numera Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI), Försvarshögskolan och Försvarets Materielverk. Denna svenska modell främjar intern sammanhållning, men riskerar att leda till intellektuell inåtvändhet och likriktning. Inom Högkvarteret har därför initiativ tagits för att skapa bredare kontaktytor mot kunskapssamhällets olika delar, och CSMS är uttryck för en sådan ambition. CSMS representerar således något nytt jämfört med den traditionella modellen för försvarsforskning – en sorts brygga mellan försvaret och det omgivande samhällets kunskapsresurser.

## Från praktik till samhälle

Grunden för CSMS verksamhet utgörs av universitetsbaserade forskare i vetenskapliga discipliner som yrkeskunskande och teknologi, globala studier, organisationssociologi och statsvetenskap. Utifrån dessa perspektiv studeras militären på flera analysnivåer – från konkret professionell praktik, via organisationsnivån till relationen mellan försvaret och det omgivande samhälle vars värden, normer och frihet som militären ytterst har i uppgift att försvara. De aktuella forskningsprojekten leds av Peter Tillberg, Karl Ydén och Lotta Victor-Tillberg.

Forskningen bedrivs inom mångdisciplinära forskningsgrupper, som samarbetar med forskare vid universitet både i Sverige och i andra länder. Ett exempel på detta gavs i 2015 års konferens Modern militär professionalism, där tre av den internationella militärsociologins toppnamn medverkade: Christopher Dandeker, Eyal Ben-Ari och Anthony King.

Christopher Dandeker är professor i sociologi vid King's College London, England och har i 20 år varit rådgivare åt brittiska försvarsdepartementet respektive brittiska arméledningen. Dandeker har studerat bland annat återinförandet av underofficerskategorin i Försvarsmakten vilket varit en utmaning när det gäller att analysera vilka uppgifter och roller som olika officerska-

tegorier skall ha. Eyal Ben-Ari är professor i antropologi och leder Kinnerets fredscenter i Israel. Han bidrar till CSMS arbete bland annat med analys av den svenska försvarsmaktens relation till våldssamma uppdrag samt studerar hur olika länders specialförband utvecklas. King, professor i War Studies i Warwick, analyserar de professionaliserade europeiska försvarsmakterna, ända från skyttegruppens kollektiva stridsteknik till högre ledningsarbete i samtidens alltmer komplexa internationella operationer.



Uppdrag Afghanistan.

Foto: Joel Thungren

## Svensk militärsociologisk klassiker

I samband med konferensen Modern militär professionalism tilldelades professor Anthony King 2015 års Bengt Abrahamsson-pris för sina innovativa analyser av de europeiska försvarsmakternas omvandlingar, samt den förändrade dynamiken bakom sammanhållning i moderna professionella militära förband. CSMS har sedan 2013 delat ut Bengt Abrahamsson-priset för att uppmärksamma gärningar i dennes anda. Professor Bengt Abrahamssons avhandling *Militärer, makt och politik* tillhör militärsociologins klassiker i sin analys av militären som yrkesgrupp och dess roll i det demokratiska samhället.

CSMS verksamhet har sitt ursprung i projekt som beställdes av Försvarsmakten där man ville tillvara erfarenheter från skarpa

uppdrag bl a i Bosnien, Kosovo och Afghanistan, inför uppsättandet av den första svenska beredskapsstyrkan inom EU:s ram: Nordic Battle Group 2008. Att uppdraget då gavs till Peter Tillberg och Karl Ydén berodde till stor del på att de förutom forskarutbildning också båda har gedigen militär erfarenhet. Peter Tillberg är tidigare arméofficer och doktorand på KTH i yrkeskunnande och teknologi. Karl Ydén är förutom filosofie doktor vid Chalmers tekniska högskola och gästforskare vid Kings college i London även reservofficer i luftväret.



Uppdrag Afghanistan

Foto: Joel Thungren

### Kvalitativ empiri

En forskningsmetod som centret nyttjar för att samla in ett empiriskt material är så kallade erfarenhetsforum och dialogseminarier. Dialogseminariemetoden är utvecklad av bland andra professor Bo Göranson och docent Maria Hammarén vid Kungliga tekniska högskolan (KTH) i Stockholm. En bärande idé i arbetssättet är att genom deltagarnas egna skrivande få fram väl beskrivna exempel på erfarenheter inifrån en viss yrkespraktik. Dessa beskrivningar tjänar i nästa steg som utgångspunkt för systematisk reflektion, antingen i individuella intervjuer, eller oftare i grupp. Inom Försvarsmakten har metoden prövats för att kartlägga och sprida er-

farenheter gjorda i internationell tjänst mellan olika befattningar, verksamhetsområden och mellan olika nivåer. Metoden har också använts för att utforska officerares möte och erfarenheter av ny teknologi.

CSMS arrangerar regelbundet konferenser i syfte att främja utbytet av erfarenheter mellan forskare och praktiker. På konferenserna presenteras bland annat det forsknings- och utvecklingsarbete som genomförs vid de olika delprojekten på CSMS. Konferenserna är också en möjlighet att underhålla centrets internationella forskningskontakter. Ansvarig för konferenserna har varit docent Lotta Victor Tillberg som har arbetat med frågor om militärt yrkeskunnande sedan 1996, och idag verksam vid Södertörns högskola.

Nästa internationella konferens kommer att genomföras 2017. Förberedelserna är redan i full gång på CSMS och temat den här gången kommer att vara militär professionalism och ett svenskt nationellt insatsförsvaret.

### SOM-projekt och bokproduktion

Peter Tillberg och Lotta Victor Tillberg har även varit drivande i arbetet med de uppskattade volymerna UPPDRAG UTLAND respektive UPPDRAG CHEF som båda skildrar svårigheter och utmaningar i skarpa internationella militära uppdrag.

Den 27 maj i år presenteras boken UPPDRAG AFGHANISTAN, som blir den tredje boken i serien. Boken består av bilder och berättelser från en lång rad tjänstgörande i den militära insatsen i Afghanistan. De dialogseminarier som ligger till grund för böckerna har gett upphov till ett stort empiriskt material som forskare av olika discipliner kan ta sig an utifrån sina respektive perspektiv. Det material som produceras av centret används i vissa av Försvarsmaktens utbildningar.

Ett annat återkommande inslag i CSMS verksamhet är medverkan i den årliga nationella SOM-undersökningen. Med början år 2011 har docent Joakim Berndtsson och Karl Ydén från CSMS sett till att försvarsfrågor tilldelats större betydelse inom SOM-institutets (Göteborgs universitet) årliga opinionsundersökning om vanor, opinioner och attityder. I årets undersökning kommer man att, tillsammans med statsvetarprofessor Ulf Bjereld, presentera synen på bland annat svenskarnas syn på NATO, vilka av försvarets uppgifter som är viktigast, uppdraget i Afghanistan samt om Sverige bör delta i militära insatser mot Islamiska Staten (IS). ●

Daniel Skoglund

Chefredaktör för Officerstidningen  
Han är bland annat tidigare anställd i Försvarsmakten och har tjänstgjort i insatserna i Kosovo och Afghanistan.

skoglunddaniel@hotmail.com



Karl Ydén

Medgrundare av Centrum för Studier av Militär och Samhälle, arméofficer, universitetslektor vid Chalmers, King's College London Visiting Research Fellow.

karl.yden@chalmers.se



# Förbättrad innovationsförmåga med strategisk ekonomistyrning

Den här artikeln presenterar en koncern som är mer framgångsrik än genomsnittet av företag i sin bransch. Den har genom en anpassad styrning lyckats stimulera utvecklingen av nya produkter samtidigt som man har konkurrensmässiga priser och service. Företaget har idag lyckats med fortlöpande kunskapsintegrering och flexibel produktion. Det har skett genom stegvisa förbättringar och en övergripande styrning som ger strategisk kongruens på lång sikt.

av Birger Rapp och Klas Sundberg

## Utgångspunkter

I ett nyligen avslutat projekt med RJ som publicerats i denna tidskrift betonas betydelsen av kunskapsintegration och innovationer i Svensk näringsliv\*. I denna artikel ska vi beröra hur ett stort svensk verkstadsföretag har organiserat sig så att hög lönsamhet erhålls samtidigt som man förnyar sina produkter och tjänster. Det visar sig bl a att för att uppnå dessa mål är det väsentligt hur man hanterar den strategiska ekonomistyrningen.

För att analysera fallföretaget genomfördes en longitudinell studie som sträckte sig över 31 år. Utgångspunkten för insamlingen av empiri var Nilsson & Rapps modell. Insamlingen av empiri skedde dels genom muntliga intervjuer (totalt 33 stycken) av tidigare och nuvarande anställda, dels genom att både internt material och annan skriftlig dokumentation utnyttjades. Dessutom har möjlighet givits att få kommentarer på det skrivna materialet.

Enligt Nilsson & Rapps modell består en koncern av tre nivåer. De tre nivåerna är koncernnivå, affärsnivå och produktionsnivå eller produktutvecklingsnivå. (Se figur 1). För god lönsamhet bör strategisk kongruens råda på lång sikt. Det är väsentligt att styrningen mellan de olika nivåerna harmonierar med varandra vid varje tidpunkt.

Används metaforen att koncernens produkter har flera olika utvecklingsfaser så kallar vi dem introduktions-, tillväxt-, mognads- och nedgångsfaser. I vår empiri finner vi att företaget tillämpar olika prin-

ciper för styrning i de olika faserna. Detta är bra eftersom styrningen bör anpassas till de aktiviteter man gör. I mognadsfasen och nedgångsfasen för en produkt bör en stram styrning tillämpas som harmonierar med de övergripande strategierna. Samtidigt behöver det finnas utrymme och stimulans för produktutveckling så att nya introduktions- och tillväxtfaser skapas för att bibehålla konkurrenskraften. Det är därför viktigt att organisationen och styrningen tillåter nya lösningar och innovationer.

## Köp och avyttring av affärsenheter

Ett karaktäristiskt drag för den studerade koncernen är att man ständigt köper och avyttrar enheter. Koncernledningen kommunicerar en positiv inställning till förvärv men de konkreta initiativen kommer ofta från lägre organisatoriska nivåer. Förslagen lyfts sedan till grupper på högre organisatorisk nivå där de ytterligare bearbetas och värderas innan beslut fattas. Som stöd för bedömningen finns verktyg som förklarar skillnader mellan olika förslag både när det gäller storlek och profil. Dessutom beaktas de erfarenheter som redan finns från tidigare förvärv. Under de senaste 20 åren har 120 enheter köpts och 15 enheter avyttrats. Denna övergripande strategi har medfört att koncernen också har fått god erfarenhet av kunskapsintegrering. Alla enheter som köps samordnas numera inom koncernens strategi för övergripande ekonomistyrning. Kunskapspridningen sker genom att chefer på olika nivåer engage-

rar sig i de förvärvade verksamheterna. De enheter som inte passar in avyttras, särskilt de enheter som anses ligga alltför långt från den traditionella kärnverksamheten.

”*Koncernen har en styrning som stimulerar produktutveckling och förnyelse. Denna styrning är en viktig förklaring till koncernens långsiktiga framgångar*”

Även verksamheter som på lång sikt inte anses uppnå de koncernmässiga målen kan avyttras. Noggranna prövningar görs dock innan beslut fattas om avyttringar.

## Kunskapsintegrering av nya produkter och tjänster

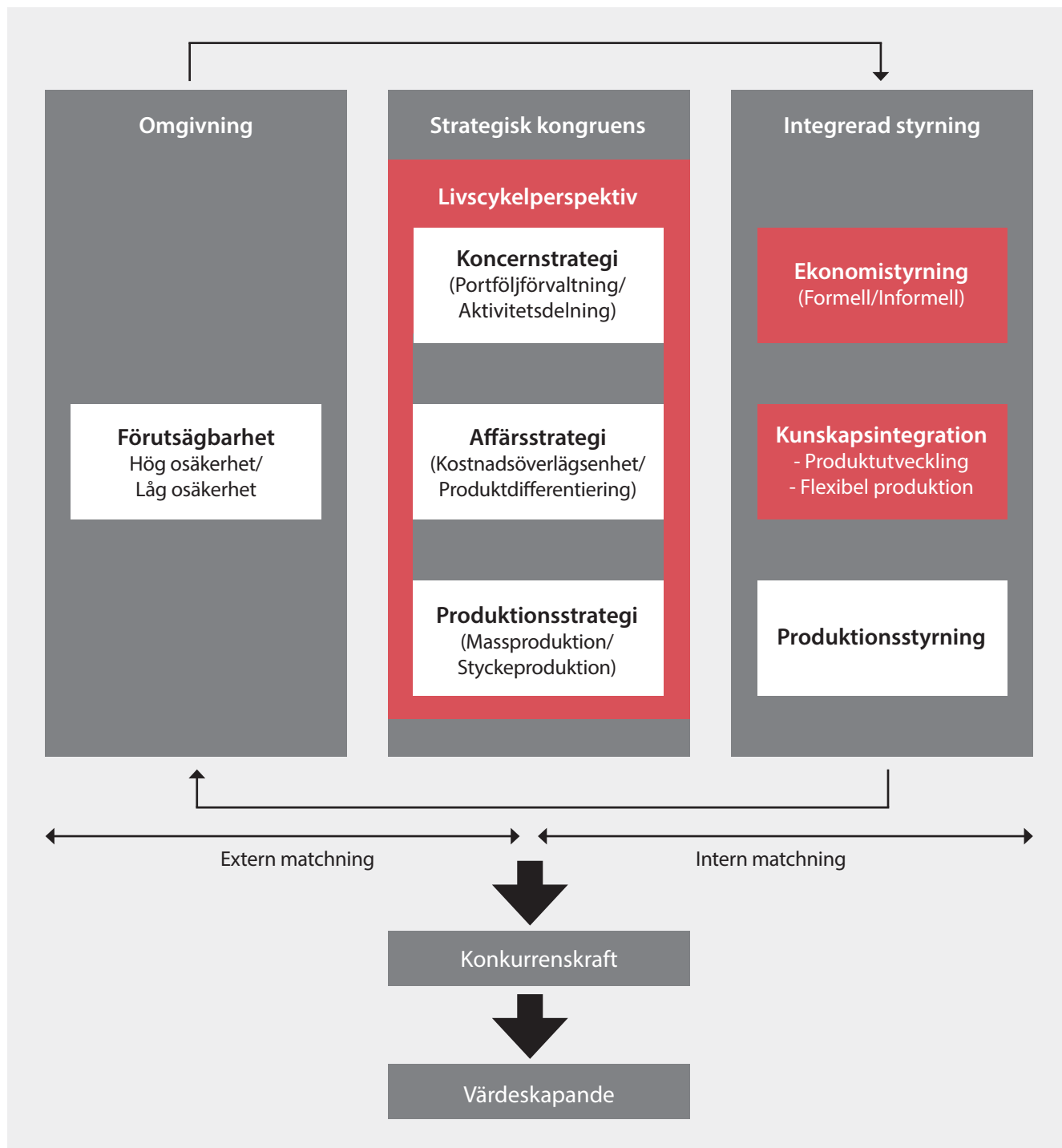
Koncernen har ett decentraliserat beslutsfattande. I koncernen finns också en kontinuerlig strävan efter effektivitet och ständig förbättring. Vid alla nivåer ställs höga krav på ökande produktivitet och avkastning. Samtidigt är den interna transparensten stor så att enheter kan värderas och jämföras. Sammantaget skapas en kultur som stimulerar medarbetarna till att arbeta för de övergripande ekonomiska

mål som företaget ställt. Chefer och medarbetare på lägre organisatoriska nivåer är medvetna om målen och hur väl de presterar i jämförelse med andra enheter. De belönas också utifrån hur väl de uppnår de i förväg uppsatta målen.

Koncernen har en styrning som stimulerar produktutveckling och förnyelse. Denna styrning är en viktig förklaring till koncernens långsiktiga framgångar. Bland

annat mäts hur många nya produkter som utvecklas och hur dessa tas emot på marknaden. Den formella organisationsstrukturen har flera dimensioner som underlättar möten för ständig utveckling i kundmöten och produktion. Det finns också team som rent fysiskt sitter nära varandra och samverkar trots att de formellt tillhör olika enheter med olika mål. De kallas för "drive team" och är skapade omkring enskilda

produktgrupper. Produktutvecklaren och marknadsföraren träffas och utvecklar tillsammans idéer utan att de först måste förankra dem hos en högre chef. I koncernen har marknadsförarna direktkontakt med kunderna och kan därför snabbt uppfatta förändrade behov. Att då kunna kommunicera informationen direkt till produktutvecklare utan att ta omvägen via den formella strukturen är fördelaktigt. Förutom



Undersökningsmodellen (Modifierad från Nilsson och Rapp, 2005).



att kommunikationen går snabbare blir informationen inte heller filtrerad av andra personer i ett känsligt utvecklingskedje. Endast om produktutvecklingen innebär stora tekniska språng eller höga kostnader behöver de högre cheferna kopplas in för ett formellt beslutsfattande.

### **Flexibel produktion och effektiv distribution**

Koncernen har länge arbetat för att få en flexibel produktion för att minska onödiga kostnader. Fabrikerna har koncentrerats och utvecklats så att flera olika produkter kan tillverkas i samma maskinpark eller monteringslina. Men även anställda kan arbeta vid flera olika maskiner och kan lånas ut till andra avdelningar. Fördelen är att man då kan hantera kraftiga efterfrågevariationer på ett ekonomiskt sätt.

En viktig del i företagets framgångar är baserad på den helhetssyn som präglar produktions- och distributionssystemen. Genom att det finns centrala distributionscentraler på strategiska platser i världen

minimeras leveranstider till kunderna. För de flesta produkterna kan en 24-timmars leveranstid garanteras, vilket är en avgörande konkurrensfördel. Samtidigt med kundleveranserna skickas också signaler till de monterande fabrikerna som omgående levererar nya produkter till aktuell distributionscentral. På detta sätt maximeras leveranseffektiviteten samtidigt som lagerhållningen och därmed kostnaderna hålls på låg nivå.

### **Slutsatser**

Porter förordar en antingen eller strategi. Det innebär att företaget antingen bör kostnadsminimera eller differentiera på affärsnivå och antingen portföljförvalta eller aktivitetsdela på koncernnivå. Vår studie har visat att vårt företag framgångsrikt brutit mot detta och istället tillämpat strategisk kongruens med beaktande av livscykelperspektivet för de skilda tillverkningsprodukterna. Detta leder till god lönsamhet. Produktionen måste dock vara flexibel så att hela företaget kan parera

” *En viktig del i företagets framgångar är baserad på den helhetssyn som präglar produktions- och distributionssystemen* ”

oförutsägbara händelser såsom t ex kraftiga efterfrågevariationer. För att motivera företagets personal till utveckling och produktivitetsförbättringar är transparens och öppenhet viktigt. Det gäller särskilt då nya produkter ska tas fram. De formaliserade rutinerna för framtagande av nya produkter blandas med informella direktkontakter över de organisatoriska enheterna. Här sker verkligen en framgångsrik kunskapsintegrering ●

\* Rekommenderad läsning

IMIT nr 4 2015 pp. 10 - 11

IMIT nr 3 2015 pp. 3-5

Sundberg, K. (2015) *Strategisk utveckling och ekonomistyrning: Ett livscykelperspektiv*, Uppsala universitet.

IMIT nr 3 2015 pp. 9-11

Nilsson, F., Rapp, B. (2005). *Understanding competitive advantage: The importance of strategic congruence and integrated control*. Heidelberg: Springer.

Jannesson, E., Nilsson, F., Rapp, B. (eds.). *Strategy, Control and Competitive Advantage-Case Study Evidence*. Heidelberg: Springer.

### **Tack**

Projektet har finansierats av Handelsbankens forskningsfonder, Forskarskolan Management och IT (MIT). Dessutom har IMIT stött denna forskning

Birger  
Rapp



**Professor emeritus i ekonomiska informationssystem  
Linköping och fellow vid IMIT**

Tidigare bl a föreståndare för forskarskolan MIT, Uppsala.  
Forskningsintresse idag är strategi och styrning samt IT och digitalisering i företag.

**Kontakt: +46 708152650  
Mail: birger@rapp.se**

Klas  
Sundberg



**Filosofie doktor i företags-ekonomi och verksam som avdelningschef vid Näringsliv och företagande, Högskolan Dalarna.**

Forskningsintresse är strategisk utveckling, ekonomistyrning och informationssystem.

**Kontakt +46 (0)23778954  
Mail: ksu@du.se**

# Sveriges entreprenöriella ekosystem

Innovation och entreprenörskap kan förändra ekonomin och samhället. Men hur och när händer det? Sveriges ledande experter inom området ger i boken "Sveriges entreprenöriella ekosystem – företag, universitet och politik" svar på denna och andra frågor. Boken är utgiven under redaktörskap av Maureen McKelvey och Olof Zaring. Den är avsedd att intressera en bred läsekrets infattande studenter, praktiker, politiker, forskare och den intresserade allmänheten.

av Maureen McKelvey och Olof Zaring

## Om att förnya begreppsapparaten kring innovation och entreprenörskap

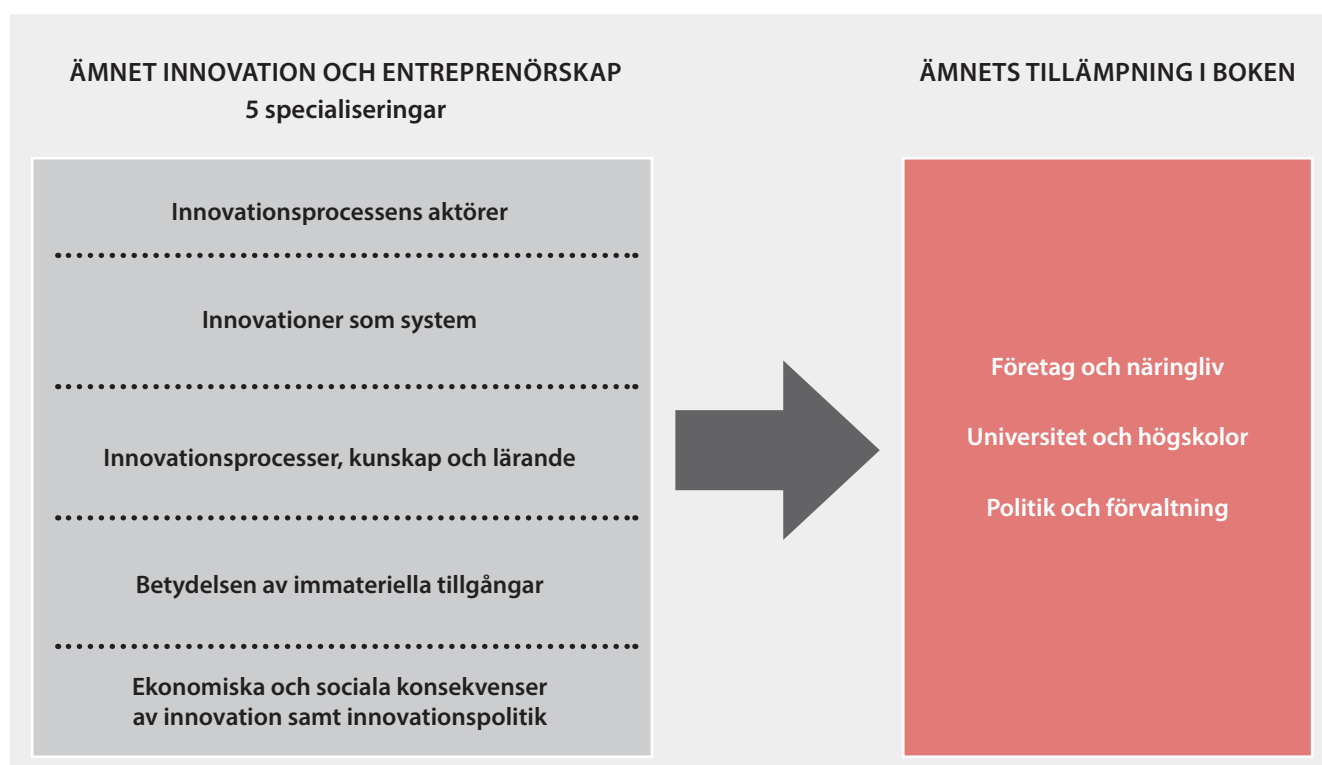
Det offentliga samtalet om innovation och entreprenörskap är fyllt till brädden av modebegrepp och fakta och djupare förståelse är inte sällan förbisedda. Därför föreslås alltför ofta förenklade lösningar på komplexa problem som har direkt bäring på internationell konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt. Praktiken i Sverige utformas i flera fall i strid mot den systematiska kunskapen om kommersialisering av forskningsresultat. exempel är att många påstår att problemet är avsaknad av akademiska patent – när Sverige i själva verket är jämförbart med USA, Italien och Frankrike. Det finns därför behov av denna bok för att ge oss information och kunskap hur verkligheten faktiskt ser ut, där analys och tolkningar

bygger på observationer och forskningsresultat på en rad viktiga områden inom innovation och entreprenörskap.

Innovationsämnet består av en mängd strömningar och boken delar upp dessa i fem övergripande specialiseringar som i sin tur tillämpas inom olika samhällsarenor där boken framförallt behandlar företag näringsliv, universitet och högskolor samt politik och förvaltning, se figur 1. Boken utgår från att forskning inom innovationsämnet ger ett ramverk för att förstå hur och varför fenomenet innovation och entreprenörskap kan förändra ekonomin och samhället

## Ledande skribenter inom innovation och entreprenörskap

Bokens författare är ledande företrädare för näringsliv, akademi och förvaltning. Deras kapitel bygger på fakta och personliga erfaren-



Översikt över ämnet innovation och entreprenörskap

heter och undersöker aktuella företeelser i syfte att förstå vad som fungerar väl och mindre väl. Vart och ett av bokens kapitel belyser en eller flera grundteser om hur innovation och entreprenörskap blir verklighet inom företag och näringsliv, universitet och högskolor, samt politik och förvaltning. Tillsammans utgör de en betydande del av Sveriges entreprenöriella ekosystem. Kapitlen presenterar nya perspektiv som anknyter till debatten om hur företag, internationalisering och forskning påverkar ekonomin och samhället i Sverige.

#### Från en nationell till en global innovationsekonomi

Innovation och entreprenörskap målas ofta upp som lösningen på de problem som Sverige står inför; att lösa bekämpa arbetslöshet, reducera socialt utanförskap, stimulera produktivitet och undvika finansiella kriser till att skapa ekonomisk tillväxt och välfärd. Bokens resultat bidrar även med en reflektion av de möjligheter och be- gräsningar som finns i innovationspolitiken med utgångspunkten

*”Är svenska universitetet organiserade för nytänkande? Frågan kan synas paradoxal det borde naturligtvis vara en självklarhet att våra universitet och högskolor bubblar av nya kreativa tankar och idéer och flödar över av innovationer.*

*Men så är enligt min mening inte fallet – i vissa stycken kan de beskrivas som härdar för förstelnat och tämligen inskränkt tänkande”*

– Bo Rothstein i kapitlet ”Är svenska universitet kreativa?”

att kärnan i problemet för Sverige ligger i att ställa om från en nationell till en global innovations- ekonomi. Genom att behandla hur svenska politiska aktörer kan hantera att säkra sysselsättning i framtiden samt hur svenska universitet kan konkurrera görs kopplingen till innovations- processer, kunskap och lärande där vi idag måste ta i beaktande både det lokala och det globala. ●



*I kapitelordning är författarna: Sidney Winter, Mats Magnusson, Jennie Björk, Jens Laage-Hellman, Maureen McKelvey, Staffan Albinsson, Karl Wennberg, Evangelos Bourellos, Olof Zaring, Anne-Marie Hermansson, Rolf Andersson, Anette Larsson, Claes Ahlneck, Magnus Holmén, Daniel Ljungberg, Håkan Ylinenpää, Bo Rothstein, Mats Benner, Madelene Sandström, Ethan Gifford, Magnus Klofsten, Lars Malmström, Dylan Jones-Evans, Hans Landström, Elisabeth Sundin, Karin Berglund, Susanne Andersson, Ove Granstrand, Pontus Braunerhjelm, Magnus Henrekson, Enrico Deiacco och Stefan Jonsson.*

## Maureen McKelvey

Professor, Institute of Innovation & Entrepreneurship  
Department of Economy & Society, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Box 625, 405 30 Gothenburg, Sweden

Maureen McKelvey is Professor of Industrial Management at the Institute of Innovation and Entrepreneurship, School of Business Economics and Law at the University of Gothenburg, Sweden. Her research focuses on the development and use of knowledge at the interplay between innovation management and entrepreneurship with science and engineering. Winner of the 1994 Schumpeter Prize. Professor McKelvey has had high level positions in expert groups and written reports, for Swedish organizations as well as for the OECD and EU

Kontakt: +46-31-786 1442



## Olof Zaring

Docent i innovation, entreprenörskap och management av intellektuella tillgångar på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Olof Zaring leder Institutet för innovation och entreprenörskap vid samma lärosäte.

Olofs forskning handlar bland annat om regional innovationsstyrning för att stimulera entreprenörskap i högteknologiska näringar.

Kontakt: [olof.zaring@gu.se](mailto:olof.zaring@gu.se)

[www.handels.gu.se/iie](http://www.handels.gu.se/iie)

Boken lanseras vid ett seminarium i Stockholm i juni. Mer info på [www.esbri.se](http://www.esbri.se)



# Posttidning B

## Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till  
Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg  
Adressändring kan även göras via [www.imit.se](http://www.imit.se)

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

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

## HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *Handelshögskolan i Stockholm, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*  
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*  
Per Svensson, *Chalmers*  
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*  
Stephan Muehler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*  
Lars Henriksson, *Alfa Laval*  
Hans Persson, *AB Volvo Technology*  
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*  
Terrence Brown, *KTH*  
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

## STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*  
Annika Olsson, *Dean, LTH*  
Björn Härsmann, *KTH, professor*  
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*  
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*  
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhets-ansvarig Forskning & innovation*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*

### Revisorer:

Johan Kratz, *KPMG*  
Jan Malm, *KPMG*

## IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Mattias Axelson, *HHS, doktor*

### Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva 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 verksamheter i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se [www.imit.se](http://www.imit.se)

Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Ola Bergström, *GU, professor*  
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*  
Mattia Bianchi, *HHS, docent*  
Joakim Björkdahl, *Chalmers, docent*  
Tomas Blomquist, *UmU, professor*  
Jennie Björk, *KTH, doktor*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*  
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Mats Engwall, *KTH, professor*  
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*  
Johan Frishammar, *LTU, professor*  
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*  
Tomas Hellström, *LU, professor*  
Markus Hällgren, *UmU, professor*  
Merle Jacob, *LU, professor*  
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*  
Christer Karlsson, *CBS, professor*  
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*  
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*  
Kalle Kraus, *HHS, docent*  
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, docent*  
Thomas Magnusson, *LiU, docent*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Malin Olander Roese, *LTH, doktor*  
Annika Olsson, *LTH, professor*

Magnus Persson, *Chalmers, doktor*  
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, doktor*  
Lars Trygg, *Chalmers, docent*  
Martin Wallin, *Chalmers, 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: [www.imit.se](http://www.imit.se)

### Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*  
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*  
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

### Föreståndare:

Martin Sköld

### Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist  
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson  
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.

**Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.**

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ [WWW.IMIT.SE](http://WWW.IMIT.SE)

