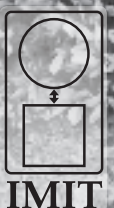


MANAGEMENT

Nr 2 Maj 2016

of Innovation and Technology

Silicon Valley Modellen



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 karakteristika 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 karakteristika 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 karakteristika 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 produktbjudande. 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 framåt-blickande risk istället för att riskera att regera för sent och bli tvingad till räddningsoperationer för att företaget skall överleva.

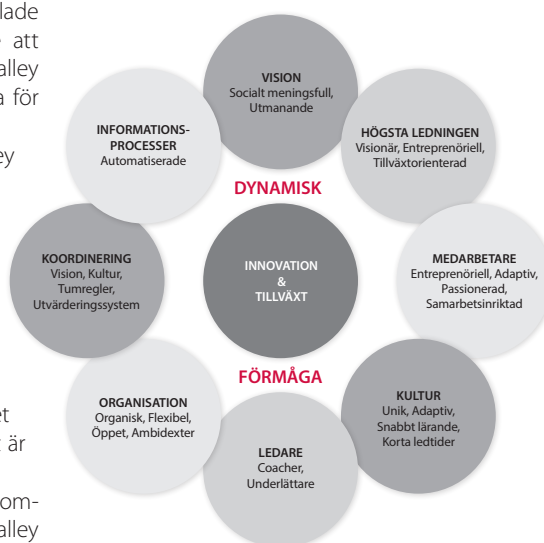
De entreprenöriella företagen behåller grundarnas dynamiska förmåga; de fortsätter att vara lika innovativa som när de startade trots att de har växt till mycket större företag idag. Därför har vi kallat företagen för "startups i stora kostymer".

Vi har valt att visualisera de karakteristika 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 karakteristika 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 nyckel-teknologier. 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

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



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

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

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

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 I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

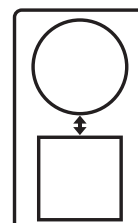
Martin Sköld

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). 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.



IMIT

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