

# MANAGEMENT

Nr 2 Maj 2017

*of Innovation and Technology*

## Centrala innovations- utmaningar

– företag behöver skifta sin syn på innovation | sid 3

## Open innovation in technology development

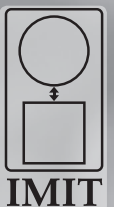
– how an integrated set of project management practices can help companies to collaborate better with market- and science-based partners in technology development | sid 5

## Fyra perspektiv på ledarskap

– från chef till "player-trainer" | sid 8

## Strategisk försäljning utanför lådan

– samverkan leder till nya former av affärsskapande | sid 10



# Disruptiv innovation

I de senaste numren har jag berättat om IMITs olika satsningar på digitalisering. Detta har resulterat i flera projekt från industri och näringsliv. Nästa steg är att IMIT med sina huvudmannanorganisationer även startar en nationell företagsfinansierad forskarskola med inriktning på "Management of Digitalization". Även här inom tre fokusområden: (1) 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. Du är varmt välkommen att ta direkt kontakt med mig ifall din verksamhet är intresserad att vara med.

Som vanligt innehåller tidningen fyra artiklar som beskriver det senaste inom IMITs forskningsområden. Den första är författad av Per Kristensson, föreståndare och professor vid Centrum för tjänsteforskning vid Karlstad universitet. Han skriver om den bild som företagsledning har av innovationers natur, vad som behöver ske för att de ska lyckas samt hur de kommer till, har under de senaste åren genomgått en radikal förändring. Företag behöver därför förändra sin bild av innovationens natur och logik.

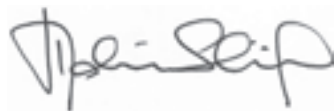
Den andra artikeln handlar om öppen innovation i teknologiutveckling. Det är skriven av Fábio Gama, doktorand, David Rönnerberg Sjödin, universitetslektor, och Johan Frishammar, professor, alla vid Luleå tekniska universitet. Författarna menar att allt mer öppen teknologiutveckling har möjliggjort för företag att enklare ta in disruptiva teknologier i samarbete med andra företag och partners. Men för att lyckas ställs nya krav på projektledning där

tidiga faser i synnerhet är viktiga för att undvika missförstånd och konflikter. Likaså ökar kraven på förmåga att anpassa varje projekt efter dess unika förutsättningar som behovet av olika arbetsätt.

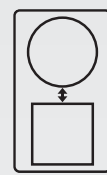
Därefter får vi med hjälp av Matti Kaulio, docent i industriell ekonomi vid KTH, i en tredje artikel stifta bekantskap med fyra perspektiv på ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter. Mattis tes är att vårt synsätt på organisationer påverkar ledarskapet och att organisationsscheman är en viktig mental artefakt som styr och påverkar våra tankar med en viktig lärdom att söka den struktur som för stunden ger bäst stöd och vägledning.

Den fjärde artikeln är skriven av Ebba Laurin, ekonomi doktor vid Handelshögskolan i Stockholm, som menar att etablerade bolag har svårt att uppnå disruptiv innovation till skillnad från små bolag. Ska etablerade bolag förnya sig och leverera innovation? Genom att komma närmare sina nyckelkunder och våga testa tillsammans. Samverkan mellan människor, teknik och affärer blir navet för strategisk utveckling. För att engagera nyckelkunder in process av strategisk utveckling måste leverantören och kunderna stiga ur sina traditionella roller. Omställningen är inte radikal men det kräver ett förändrat arbetsätt för de som är nära kunden. 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 2017

ISSN:  
2001-208X



Omslagsfoto:  
Signelements

# Centrala innovations- utmaningar

## – företag behöver skifta sin syn på innovation

Den bild som företagsledningar har av innovationers natur, vad som behöver ske för att de ska lyckas samt hur de kommer till, har under de senaste åren genomgått en radikal förändring. De idéer och föreställningar som anställda i företag tidigare haft behöver därför bytas ut mot nya tankar och kunskaper om innovationers natur och logik. Forskning om innovation identifierar idag ett antal nya utmaningar som centrala för företag som vill lyckas.

av Per Kristensson

### Centrala utmaningar för företag som vill lyckas med innovation

1) För det första så är innovation inte längre endast ett resultat av aktiviteter som sker inom ramarna av en enskild organisation utan istället resultatet av intrikata samarbeten inom avancerade nätverk av olika parter, samhällsaktörer, individer och företag. Det traditionella perspektivet vilar på en idé att en solitär organisation kan styra och leda innovation på ett framgångsrikt sätt och att de ageranden som sker inuti organisationen utgör själva framgångsreceptet. I det nya innovationslandskapet är det tvärtom agerandena utanför företagets gränser, samarbeten med andra partners, leverantörer och kunder som leder till framgångsrik innovation.

Det betyder att det är ekosystemet som utgör innovationsarbetets fokus och forskningen som bedrivs vid CTF - Centrum för tjänsteforskning vid Karlstad universitet handlar idag mycket om vad man kan göra för att lyckas med innovation i ett sådant ekosystem. För att ge ett enkelt exempel, ett nytt mobiltelefonsystem är avhängigt att de som utvecklar nätverkstekniken, mobiltelefoner, tjänstleverantörer, innehållsleverantörer, ett stort antal olika typer av kunder, också är med på noterna och förstår vad som sker.

2) För det andra så är innovation inte längre en fråga om erbjudandet i sig. Det handlar inte om att ta fram en ny fysisk vara eller en ny tjänst utan istället om att ta fram länkade aktiviteter och resurser som leder till nya värdeskapande processer för användare. Det traditionella perspektivet fokuserar på attribut och egenskaper som företaget (i singular) tar fram.

I det nya innovationslandskapet är det istället fokus på de jobb som ett antal sammanbundna resurser, vilket kan vara bundlade erbjudanden men även aktiviteter som användaren själv står för, gör för en användare. Det handlar inte så mycket om vilka erbjudanden ditt företag har som vad dina erbjudanden gör för kunden. Detta innebär en stor förskjutning från hur företag tidigare tänkt. Fokus är inte på företagets output utan på de effekter användaren (förhoppningsvis) upplever. För att ge ett enkelt exempel, ett pappersbruk som strävar efter att minska sin miljöpåverkan är knappast intresserat av en enskild produkt utan snarare komplext sammansatta aktiviteter som gemensamt hjälper dem att nå sitt mål.

mängder av bokstavsförkortningar som ofta symboliserar innovation i företag. Men innovation sker i användning, där nya värdeskapande processer uppstår, i en speciell kontext där behov och målbilder finns. Företag behöver därför lämna bilden av att jobbet är gjort när kunden har en vara eller tjänst i besittning till att inse att jobbet är att säkerställa att värdeskapande processer (efterfrågade av användare) faktiskt kommer uppstå. För att ge ett enkelt litet exempel så kan man jämföra med försäljningen av en borrmaskin, värdet uppstår inte i själva transaktionen (när borrmaskinen och pengar utbyts mot varandra) utan när borrmaskinen använts på ett sådant sätt att en ny bokhylla kan installerats och är på plats. Detta skifte i

”*Företag behöver därför lämna bilden av att jobbet är gjort när kunden har en vara eller tjänst i besittning till att inse att jobbet är att säkerställa att värdeskapande processer (efterfrågade av användare) faktiskt kommer uppstå*”

3) För det tredje, i linje med ovan, så flyttas fokus från den tillhandahållande organisationen till den användande kunden. Precis som antydde ovan så ges kundens egna operationer ett mycket större fokus i det nya innovationslandskapet. Det traditionella perspektivet har haft ett ensidigt fokus på den tillhandahållande organisationen, vilket manifesterar sig i alla de

fokus leder till att innovationsprocesser i företag måste förflyttas från att fokusera på olika attribut till att förstå de kontexter som användare lever och verkar i. Dessa idéer är i sig inte särskilt nya men har de sista åren, för forskare vid CTF, lett till utvecklingen av ett antal olika design-relaterade metoder som syftar till att bättre förstå användares situation och syften.

4) För det fjärde, är morgondagens innovationer samskapade av användaren. Det betyder att minst lika mycket fokus som läggs på att utveckla värdeförslag från den egna organisationen måste läggas på att få användare att förstå vad de ska göra för

och droskverksamhet har funnits länge och det handlar istället om nya värdeskapande processer i form av att snabbare tillgång till taxi samt minskade kostnader för den som åker. Är det Uber som skapar värde åt sina kunder? Nix, de överlåter åt

innovation finns ett antal saker att göra. Råden är mestadels praktiska:

1) Öka fokus på att förstå vad som händer för användaren,

2) Samarbeta med andra aktörer under innovationsprocesser och

3) skapa innovationsprojekt som utvecklar nya värden (inte nya fysiska varor eller tjänster).

Ytterligare ett viktigt område handlar om beteende- och tankeförändring. När nya föreställningar om innovation kommer till stånd behöver både organisationer och enskilda individer anstränga sig för att förnya och förändra både bilder och faktiska beteenden som leder till morgondagens innovationer. Många företag har endast

**” Att värden plötsligt uppstår hos användare och därtill samskapas blir plötsligt en tankeutmaning som inte alla hänger med i ”**

insats för att få mesta möjliga ut av innovationen. Det talas i dessa sammanhang om öppen innovation men även här förstås ibland endast ena halvan av detta begrepp, nämligen att företag ska få tillgång till bra idéer. Men minst lika viktigt är att andra parter får insikt i och kan ta med sig information om hur de ska ansluta andra resurser (andra fysiska varor och tjänster) samt vad för typ av insats som förväntas av dem i slutändan (vad behöver användaren göra när den har skaffat en ny innovation). Ytterligare ett viktigt forskningsområde för CTF handlar här om hur vi ska få användare och kunder att adoptera nya innovationer. Allt för många innovationer tas aldrig i bruk av de som de ska skapa värde för.

#### **Bilden av innovation förändras**

Generellt visar dessa ovanstående exempel på hur bilden av innovation förändras. Många nya framgångsrika innovationer kan inte heller förklaras utan att ta denna förändring i anspråk. Hur har till exempel Uber blivit så framgångsrikt? Har de tagit fram sin innovation helt själva? Nix, deras innovation är i högsta grad avhängig ett ekosystem. Innebär deras innovation en helt överlägsen ny produkt? Nix, taxi

användare att själva driva och samskapa delar av erbjudandet samt även marknadsföringen runt sitt erbjudande. Övers marknadsföring är så långt ifrån den klassiska gamla marknadsmixen med övertalning som man kan komma och vilar på idéer om samskapande där kundens egen insats är viktig.

#### **Vad beror det då på att synen på innovation behöver skiftas?**

En viktig anledning är att mycket nu händer väldigt snabbt i och med digitaliseringsutvecklingen. En annan viktig anledning är också att traditionerna skapats under lång tid. Ända sedan 1800-talets slut har innovationsframgång förklarats utifrån fiffiga uppfinningar där uppskalning och diffusion skett medelst fabriker och efterföljande övertalning av kunder. Att värden plötsligt uppstår hos användare och därtill samskapas blir plötsligt en tankeutmaning som inte alla hänger med i. Det är alltså inte så konstigt att vår bild av innovation är cementerad och svårföränderlig.

#### **Hur kan man hantera detta som praktiker?**

Om man inser att ovanstående är faktum och att företaget behöver skifta sin syn på

**” En viktig anledning är att mycket nu händer väldigt snabbt i och med digitaliseringsutvecklingen. En annan viktig anledning är också att traditionerna skapats under lång tid ”**

kompetens riktad till utveckling av erbjudanden på sina utvecklingsavdelningar. Ett konkret förslag till företag är därför att också se till att integrera beteendekompetens på sådana utvecklingsavdelningar. ●

## Per Kristensson

Föreståndare CTF – Centrum för tjänsteforskning. Professor vid Karlstads universitet.

Per Kristensson är professor och föreståndare för CTF, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet ([www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se)). Per doktorerade vid Göteborgs universitet 2003 och blev professor 2012. Han är också gästprofessor vid NHH - Norges HandelsHøyskole (Center for Service Innovation) och har varit gästprofessor vid Arizona State University, WP Carey School of Business samt Mälardalens högskola. Hans forskning handlar om kreativitet, innovation och organisationers värdeskapande processer och utgår ofta från ett kundperspektiv.

Mail: [per.kristensson@kau.se](mailto:per.kristensson@kau.se)



# Open innovation in technology development

– how an integrated set of project management practices can help companies to collaborate better with market- and science-based partners in technology development

In increasingly open innovation processes, many companies find that adopting a set of integrated project management practices for project coordination and control is crucial for technology development outcomes. This article reports on how project management practices can be adapted to market-based and science-based collaboration respectively.

av Fábio Gama, David Rönnberg Sjödin and Johan Frishammar

Technology development is a particular type of exploratory project which serve as a foundation for subsequent new product development. Technology development projects may include basic research, fundamental research and technology platform initiatives, and are indeed critical for technology-oriented companies. For example, many Swedish manufacturing companies are currently exploring inter-organizational technology development in areas such as automated machines, nano-materials or electric propulsion together with other companies, or with universities or research institutes, trying to create future value to enable the next generation innovations for their customers.

” *Leading companies are increasingly modifying and adapting their existing project management practices to diminish misunderstandings and promote joint problem solving among partners* ”

Most companies have limited resources and competences to pursue technology developments on a pure internal basis so inter-firm collaboration or collaboration with universities or research institutes is a potential solution. The open innovation concept has at its very core that technology development activities can and should be conducted in partnerships across companies boundaries. We refer to such projects as open technology development projects. However, these projects seldom run smoothly. Different

project management styles among partners might collide which leads to misunderstandings, conflicts and hampered benefits of development.

To account for these problems, leading companies are increasingly modifying and adapting their existing project management practices to diminish misunderstandings and promote joint problem solving among partners. This implies that they are revising their coordination and control practices to build an integrated set of practices to streamline the involvement of market-based (e.g. customers and suppliers) and science-based partners (e.g. universities and research institutes). However, many companies still lack an in-depth understanding of how their project management practices can be adjusted to manage open technology projects with different partner types. This article reports insights from a study of three leading Swedish manufacturing companies, and how they adopted project management practices to better manage different partner types in technology development (See figure 1).

## Practices for improving management of market-based partnerships in technology development

Market-based partnerships with customers and suppliers is regarded as a rich source of knowledge. While customers may contribute first-hand information on technology trends and market needs, suppliers may provide expertise on the latest technologies available. Although such partnerships represents a valuable source to access new knowledge, mismanaged coordination and inappropriate control frequently lead to conflicts and misunderstandings. To deal with these problems, we identified the following practices:

Synchronized coordination practices involves activities dedicated to align routines and tasks between a focal company and external business partners. It enables companies to synchronize their different processes and thus prevent causes of partnership failure, such as divergent development processes. Synchronization

of coordination practices can be established in three ways. First, by using process comparison at the project scoping stage through kick-off workshops. Second, via joint stages synchronization (e.g., shared milestones and Gantt charts). And third, by implementing common terminologies at the early stages of the technology development. Better synchronized coordination practices can help companies reduce transaction costs by encouraging discussion and thereby mitigate re-works during later stages of open technology development.

Aligned control practices is about up-front and organized meetings during the project-scoping phase. Initiated by a project manager, it intends to assess project's performance through predefined criteria mutually agreed among by the business partners involved (e.g., deadlines and targets for technology readiness levels). Aligned, control practices help companies mitigate problems that occur during open technology development. For example, companies can implement a "gate zero" before a formal collaboration with customers and suppliers take off. During the "gate zero" meeting, project managers from both sides are able to create, refine and adjust project scope and set joint goals. In addition, companies can agree in advance upon partner representation in steering committees, which helps evaluate the project from each partner's perspective and which therefore reduce problems of disagreements at later stages. An additional benefit is that e.g. a buyer can better understand the supplier's perspective and expectation during the project review meetings. In sum, aligned control practice reduce risks and confusion in open technology development projects.

### Practices for improving management of science-based partnerships in technology development

Universities and research institutes are may offer access to still unpublished knowledge, enabling companies to quickly build on the latest research findings, in addition to a broad scientific knowledge base. Although these partners are important sources of novelty, science-based partners have incentives very different from com-

mercial companies. Researchers at universities are typically driven by novelty and discovery in its own right, and oriented towards publishing their work. Such differences may create conflict which needs to be managed. Our case study identified the following appropriate practices:

Adaptable coordination practices refers to the adoption of flexible procedures to accommodate partners' differences into company practices. When companies collaborate with science-based partners in open technology development projects, they may assume flexible and more informal routines for sharing progress. For example, rather than adopting strictly formal coordination procedures such as up-front review check points, companies may re-ly

*” By implementing adaptable coordination practices companies can reduce the impacts of cultural differences and therefore increases the chances of collaboration success ”*

on more relaxed modes. This may imply less interaction at the early stages and then more interaction later on. Moreover, companies may create a higher-level activity plan to coordinate the joint activities. While a traditional coordination plan typically require systematic arrangement of predefined activities based on meticulous schedules and schemes, companies benefit from assuming more informal reports. In summary, by implementing adaptable coordination practices companies can reduce the impacts of cultural differences and therefore increases the chances of collaboration success.

Parallel control practices are characterized by interrelated project evaluations between companies and scientific partners. During



	Project management practices	Activities
 <p>Market-based partner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synchronized coordination practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption of process comparison in the project scoping stage</li> <li>• Joint stages synchronization by activities mapping</li> <li>• Implementation of common terminologies</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligned control practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducting joint review meetings with the project management group</li> <li>• Implementation of gate zero before formal collaboration</li> <li>• Adoption of partners representation in the steering committee</li> </ul>
 <p>Science-based partner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptable coordination practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Include scientific performance indicators in evaluation criteria</li> <li>• Adopt dual evaluation structure for respective partner</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parallel control practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume flexible and informal routines for sharing progress</li> <li>• Adoption of less detailed activity plan</li> </ul>

Figure 1. An integrated set of project management practices to manage business- and science-based partners in open innovation

project evaluations, companies and scientific-based partners can examine the deliverables by similar criteria using dual evaluation structures. For example, whereas companies consider quantitative and qualitative criteria based on business strategy fit, probability of technical success, and commercial success, science-based partners can adopt knowledge creation or quality and quantity of publications. To connect both sets of criteria, companies can include scientific performance indicators in the evaluation criteria (as key performance indicators in the project checklist). By assuming parallel control practices, companies can ensure that open technology projects will be guided by interconnected goals which will facilitate the synchronizations between activities.

### Conclusion

Open technology development have enabled companies to de-commoditize product offerings by creating disruptive technologies in alliance with customers, suppliers, universities and research institutes. But to operationalize this collaboration in practice, and reap the benefits of it, companies have to revise their project management based on an integrated set of practices. If control and coordination practices are not properly adjusted, conflict or tension between partners might emerge and hamper open technology development outcomes. Companies attempting to improve the ways they manage open technology development should revise their project management practices and in particular adapt these to the type of partner they collaborate with.

To sum up, our study provides the following key advice for managers:

Managers seeking to start open technology development projects with partners need to pay special attention to project management practices already at the earliest stages to avoid conflict and misunderstandings.

There is no "one-type-fits-all" management practice appropriate for all types of partners in open technology development. Managers thus need to move away from the idea of a universal/standard practice and adapt practices of coordination and control to each partner's characteristic (market-based vs. science-based).

While project management practices for market-based partners require synchronization and alignment of practices among partners, science-based collaboration require flexible and adaptable practices taking into account different working styles. ●

---

We gratefully acknowledge the support from the Brazilian government and from the Ragnar Söderberg foundation as well as our industrial partners which made this research possible.

---

*For more reading connected to this topic please see*

Gama, F., Rönnerberg Sjödin, D. and Frishammar, J. (2017) 'Managing interorganizational technology development: project management practices for market- and science-based partnerships' *Creativity and Innovation Management* (in press).

Gama, F., Rönnerberg Sjödin, D. & Frishammar, J. (2015). *Managing Open Technology Development: Adapting Stage-Gate Processes to Partner Types* (ed.). Paper presented at CINet Conference 2015.

Grönlund, J. Rönnerberg Sjödin, D. Frishammar, J. (2010) 'Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised Model for New Product Development', *California Management Review*, 52(3), 106-131.

## Fábio Gama

PhD candidate and part-time teacher at Entrepreneur and Innovation at Luleå University of Technology, Sweden



The main focuses of his research are product and technology development in a collaborative context.

**Mail:** [fabio.gama@ltu.se](mailto:fabio.gama@ltu.se)

## Johan Frishammar

Professor at Entrepreneurship and Innovation at Luleå University of Technology, Sweden



His research concerns idea and concept development, measuring innovation, technology development through pilot and demonstration plants and open innovation.

**Mail:** [johan.frishammar@ltu.se](mailto:johan.frishammar@ltu.se)

## David Rönnerberg Sjödin

Assistant professor at Entrepreneurship and Innovation at Luleå University of Technology, Sweden



His research interests include servitization, business model innovation, open innovation, and interorganizational collaboration.

**Mail:** [david.ronnerberg.sjodin@ltu.se](mailto:david.ronnerberg.sjodin@ltu.se)

# Fyra perspektiv på ledarskap

## – från chef till "player-trainer"

Vilket ledarskap bör vi ha i kunskapsintensiva verksamheter där medarbetarna är professionella, inre motiverade och arbetar i självstyrande team? Är bilden av organisationen, som en hierarkisk struktur, en hindrande tankemodell för att förstå ledarskap i sådana situationer? I denna artikel diskuterar Matti Kaulio, docent vid KTH, fyra olika modeller av en organisation och vad dessa betyder för vår uppfattning om ledarskap.

av Matti Kaulio

När vi tänker på organisationer och organisatoriskt ledarskap så är det första som omedvetet kommer upp ur till ytan organisationsschemat. Varför är det så? Hur kommer det sig att organisationsschemat är en så stark symbol för ledarskap? Och vilka underförstådda implikationer får en så stark symbol på vårt sätt att se på ledarskap?

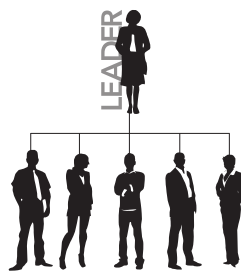
Delvis kan svaren på frågorna sökas i vad organisationsschemat representerar. Organisationsschemat representerar en av den det mest eftertraktade tillgångarna i världen, makt. Huruvida det är socialt accepterat eller ej att eftersträva makt är kulturberoende, men redan för 50 år sedan konstaterade McClelland (1961) att maktbehovet är en motivator i sig då behovet av makt är en drivkraft för att realisera olika mål. I den egalitära svenska kulturen är det inte helt socialt accepterat att säga att man strävar efter makt, men vi kan konstatera att organisationsschemat utgör en ikonisk illustration till en av French och Ravens (1959) fem maktbaser. I motsats till bestraffande, belönande, kunskaps och relationsmakt så är organisationsschemat en ideal illustration till den legitima makten, dvs makt kopplad till den position som innehåller. Lätt att designa, synnerligen stark som kommunikativ symbol. Med andra ord kan man säga att på samma sätt som man kan bedöma en persons ekonomiska status genom att titta på vilken bil hen kör, eller vilka kläder hen bär, så kan man bedöma en persons organisatoriska status genom en snabb blick på organisationsschemat.

I den här artikeln kommer jag att diskutera organisationsschemat som mental artefakt; hur en bild kan styra våra tankar, och

hur vi genom att vända och vrida på denna bild kan få nya perspektiv. Tesen är att hur vi ser på organisationen påverkar vår syn på ledarskap. Vilka implikationer får då olika synsätt på hierarkin vår syn på ledarskap? För att besvara denna fråga kommer jag att presentera fyra olika bilder på organisationen, diskutera var och en utifrån ett ledarskapsperspektiv och landa i en diskussion om nödvändigheten att undersöka ledarskapets underliggande föreställningsramar för att bättre förstå ledarskap.

### Hierarkin

Det traditionella organisationsschemat kan rent schematiskt ses som ett nätverk. I detta nätverk finns en centralt placerad nod vilken är överordnad de övriga noderna. Nätverkets struktur beskriver rapporteringsvägar, ansvarsområden och beslutsnivåer och tillsammans illustrerar detta var den formella makten är koncentrerad. Den hierarkiska modellen har använts inom militära organisationer i tusentals år och när det handlar om att förflytta trupp, dvs ett stort antal disciplinerade individer, så är det en utmärkt modell. I princip alla organisationer har en hierarki då denna modell främjar fokusering mot ett mål. Inom före-

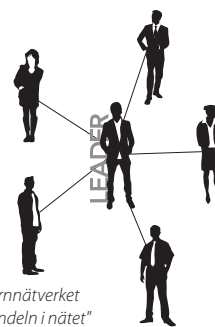


Hierarkin – ett "kommando, kommunikation och kontroll" nätverk

tag finner man hierarkin inbyggd i rätten att "teckna firma", dvs vem som med lagligt bindande verkan får skriva under avtal och liknande för en juridisk persons räkning, en princip som resulterar i en hierarki då den koncentrerar beslutsfattandet till en individ som hålls ansvarig för hela organisationens verksamhet samt som har rätt att delegera olika nivåer av firmatecknande.

### Stjärnnätverket

Om vi tittar på hierarkin uppifrån kan man avbilda nätverket som en stjärna. En centralt placerad nod sitter i mitten och övriga noder kommunicerar enbart med denna centrala nod. Ingen nod är överordnad,



Stjärnnätverket – "spindeln i nätet"

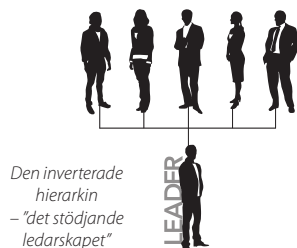
men i stjärnnätverket får ledaren en roll som liknar en koordinator. Koordinatormen leder och fördelar arbetet till respektive medarbetare och koordinatormen är den som sitter med hela bilden, medan medarbetarna endast ser sin del. I denna mening har koordinatormen ett informationsövertag och kan styra de olika delarna. Ett problem med stjärnnätverket (och även med den vanliga hierarkin) är dock att koordinatormen kan bli överbelastad om det uppstår situationer där det krävs mycket kommunka-



tion, och all kommunikation med nödvändighet måste gå via koordinatören.

### Den inverterade hierarkin

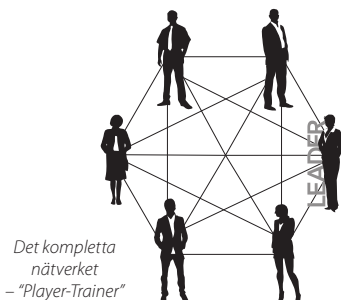
Om man vänder upp och ner på hierarkin får man ett helt annat perspektiv på ledarskapet, där ledarskapet blir en "back-office" funktion. Ledarskap utifrån detta perspektiv kan ses som ett stödjande ledarskap, typiskt ett ledarskap som förekommer i kunskapsintensiv verksamhet. Ledarens



uppgift är inte att ge riktning då riktningen redan är förutbestämt av uppgiften. I stället blir ledarens uppgift att möjliggöra och stödja medarbetarna i deras arbete med att lösa uppgiften, t ex genom att tillhandahålla resurser. I denna modell är medarbetarna inte underordnade och kontrolleras av en överordnad, som i den vanliga hierarkiska modellen. I denna modell är medarbetarna självständiga individer som styrs av sin professionella identitet och av sina medarbetares krav och normer.

### Det kompletta nätverket

Slutligen har vi en modell där alla talar med alla. Detta nätverk skiljer sig ifrån de övriga tre nätverken då det innehåller vad som ibland kallas horisontella relationer, dvs det finns kopplingar mellan samtliga noder. I detta nätverk delas information mellan



samtliga medlemmar hela tiden. Ledaren i denna typ av nätverk får, vad man inom idrotten ibland kallar en "player-trainer" roll. Dvs en spelande-tränar roll. Å ena sidan agerar ledaren som coach och förväntas utveckla och stödja laget. Å andra sidan deltar ledaren aktivt i verksamheten som en medarbetare. En typisk roll ledaren får i denna typ av nätverk är att agera som gatekeeper och kommunikatör med organisationen runt omkring teamet.

### So what? Vad betyder detta för mitt personliga ledarskap?

Ovan har jag översiktligt presenterat och analyserat fyra olika illustrationer organisationer av ledarskap. Vilka är då de praktiska implikationerna? Vad kan man ta med sig för att utveckla sitt ledarskap?

*Finns det en bästa modell?* En första lärdom av ovanstående genomgång är att konstatera att det inte finns en modell som är sann eller bäst. Samtliga fyra modeller tillämpas samtidigt, överlagrade varandra. Troligt är dock att en modell är starkare och dominerar, en annan modell förekommer men är svagare, medan en tredje och fjärde modell kanske inte ens är uttalad. En intressant fråga för dig som ledare är då vilket typ av ledarskap du personligen står för? En öppen dialog mellan dig och dina medarbetare kring din syn på ledarrollen kan leda till att era förväntningar sammanfaller och därmed till ett effektivt samarbete mellan ledare och ledade.

*Hur ser (morgon)dagens ledarskap ut?* En fundering inför framtiden är hur dagens ledarskap utvecklas och vilka krav framtiden ställer? Något entydigt svar finns dock inte men ett antal strömningar kan urskiljas. En strömning är det delade ledarskapet. Under en tid har vissa organisationer experimenterat med olika former av delat ledarskap. I vissa fall tillämpar man ett "parallellt ledarskap" där två personer innehar samma ledningsuppgift(er). Erfarenheterna ifrån denna typ av upplägg är både positiva och negativa. Till det positiva hör att ledarna kan bolla idéer sinsemellan och att det ofta finns en ledare tillgänglig. Till det negativa hör en kraftigt ökad kommunikation, det blir lätt många mail och många möten då båda ledarna är involverade i samma besluten. En mer framgångsrik modell för delat ledarskap är då man särskiljer "affären" ifrån "teamcoachen". En person blir "chef" med ansvar för ekonomi och måluppfyllnad, medan en annan ledare tar på sig rollen som stöd för arbetsgruppen. Detta är t ex den vanliga uppdelningen i lean och agila arbetssätt. Ett annat område som driver på ledarutvecklingen är

införandet av aktivitetsbaserade arbetssätt och -kontor. Idag läggs stor vikt vid kontorsutformningen vid aktivitetsbaserat arbete, Tyvärr är detta inte tillräckligt utan att arbetssätten måste även de förändras för att passa miljön. Två utmaningar för ledare i denna typ av miljö är dels att kunna hålla ihop arbetsgruppen, dels att kunna tillämpa ett virtuellt ledarskap, dvs leda individer och grupper på distans. Generellt kan man säga att ledarskap i aktivitetsbaserade miljöer tenderar till att gå emot en kombination av stjärnätverket och player-trainer modellerna. I och med att ledaren inte vet var medarbetarna fysiskt befinner sig och medarbetarna i sin tur inte vet var ledaren befinner sig ökar användningen av one-to-one kommunikation. Parallellt med detta ges medarbetarna befogenhet att agera självorganiserande, dvs själva ta kontakt med varandra och lösa problem och ledaren blir därmed en del i detta självorganiserande system. Organiseringsprocesserna beslutas av medlemmarna i den tillfälliga konstellationen och således fyller ett behov relaterat till den aktuella uppgift som skall lösas och de personliga preferenser som deltagarna har av organisationsstrukturer. Med andra ord, det finns ingen bästa lösning, att kunna "läsa" situationen och agera utifrån denna kommer att vara en ännu viktigare förmåga hos framtidens ledare än vad den är idag. ●

#### Referenser:

French, J. R. P., Raven, B. (1959) *The bases of social power*. In D. Cartwright and A. Zander. *Group dynamics*. New York: Harper & Row.

McClelland, D. C. (1961) "Methods of Measuring Human Motivation", in John W. Atkinson, ed., *The Achieving Society* (Princeton, N.J.: D. Van Nostrand), pp. 41–43.

Yukl, D. (sv. *Upplagan bearbetad av Matti Kaulio*). (2011) *Ledarskap i organisationer*. Prentice Hall.

## Matti Kaulio

Docent i industriell ekonomi med inriktning mot ledarskap och organisation vid KTH

Hans forskning berör ledarskap, innovation och strategisk anpassningsförmåga.

Kontakt: 070-30 88 02

Mail: [mkaulio@kth.se](mailto:mkaulio@kth.se)



Figurer: Roberta Malpassi-Kaulio, Law of Gravity AB. Foto Maarit Ströberg, KTH

# Strategisk försäljning utanför lådan

## – samverkan leder till nya former av affärsskapande

Christensen konstaterade hur etablerade bolag brister i innovation 1997. Start-ups kommer med kraft och förändrar marknadens logik. Istället för att prata om digitalisering utgår de nya företagen från den senaste tekniken. Deras startsträckor är korta. Vad kan etablerade företag göra? Vilka är nycklarna? Svaret finns i kundrelationerna.

av Ebba Laurin

Christensen understryker stora företags oförmåga att leverera disruptiv teknologi och radikal innovation. Analysen stämmer inom många industrier. Etablerade bolag har släpat efter i flera branscher där genomgripande teknikutveckling har varit avgörande. Konkurrenten har minst sagt hårdnat. Den engelska akronymen "VUCA" står för "volatility, uncertainty, complexity and ambiguity". VUCA i militära sammanhang och i affärer och termen beskriver en oberäknelig och hög förändringstakt med oförutsägbara effekter. Snabbheten i ett start-up är en fördel vid VUCA och små bolag springer om stora företag. Dessa riskerar att bli ambivalenta, valhända i deras strategiska beslut. Vad har etablerade bolag som små inte har? Stora bolag har långsiktiga strategiska nyckelkundrelationer. Paradoxen i digitaliseringens förtecken är att människor och relationer blir allt viktigare i affärsskapandet. Försäljningen måste bli entreprenöriell för att leverantörer ska kunna skapa innovation med sina kunder. Processen är långsiktig kräver tid, svett, blod och tålamod. Kund, teknik och försäljning måste samverka.

### Stora bolag digitaliserar. Men hur skapas innovation?

Stora bolag som satsar på genomgripande digitalisering. Det finns flera syften med detta. Digitaliseringen standardiserar och effektiviserar affärsprocesser. När produkter och tjänster designas i moduler så kan man skala upp och ned storleken på en affär med bibehållen förtjänst. Så effektiviserar stora bolag sin affär. Men hur skapar traditionella företag innovation? Denna utveckling sker genom att människor kombinerar teknik, resurser samt risktagande och engagemang. Innovation sker i navet av kund, teknik och försäljning eftersom det är individer driver fram affären. De är ofta säljarna, säljcheferna och nyckelkundsansvariga. Det kan te sig paradoxalt men människor och relationer ger stabilitet och utveckling i VUCA- omständigheter och genom transformationsprocesser.

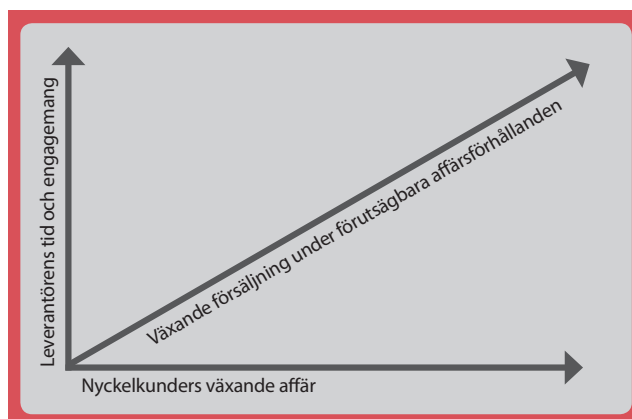
Syftet är fortfarande att sälja. Så här reflekterar olika intervjupersoner i Ebba Laurins forskning över sättet de engagerade sig med kunden, i gemensamma testprojekt. Man testade teknik och hur det var att ta fram en prototyp. Men testandet handlade också om samverkan mellan teknik, människor, processer och relationer.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Laurin, Ebba, 1972-. - *Box paradox: how key account management contributes to business model innovation* / Ebba Laurin. - 2017. - ISBN: 9789177310259

### Kund i centrum

Paradoxalt nog finns de stora bolagens förmåga till innovation i ett gammalt koncept. Det handlar om nyckelkunder. Tidigare har nyckelkunder utgjort en relativt enkel organiseringsprincip för leverantörer (figur 1). Enligt den är vissa kunder viktigare än andra och leverantören kanaliserar sina resurser för att affären ska växa. Sambandet är linjärt. Ju mer omsorg en leverantör ger sin kund ju mer affärer ska denna kund ge. VUCA- omständigheterna förändrar denna dynamik. Förändringar sker fortare än affärens tillväxt och kravet på innovation för att överleva blir tydligare både i ett kort och långt perspektiv. När försäljning driver den strategiska utvecklingen blir kunder samskapande projektmedlemmar i processer som leder till nya sätt att göra affärer.

Problemet är att gamla roller och ordningar måste rubbas. Leverantörer måste ingå i nya former för samverkan med nyckelkunder vilket är svårt. Att agera utanför boxen är utmanande när man sitter i den. Innovationen förutsätter att leverantörens definition av nyckelkund omvärderas.



Figur 1. Den traditionella synen på en nyckelkund

### Kunden existerar i tre domäner

Ebba Laurins forskning visar att en nyckelkund existerar i tre olika domäner (figur 2). Den strategiska domänen, inköpsdomänen och verksamhetsdomänen. Domänerna har olika logiker, retoriker och syn på att skapa och bedöma värde. De kan vara definierade som

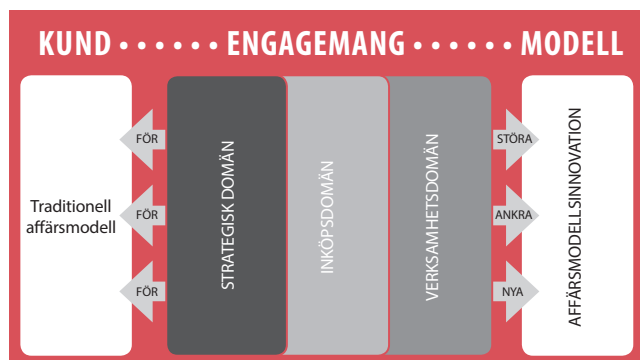
Separata organisationer, funktioner men även som roller som individer går in i och ur

Den strategiska domänen består oftast av ledningens företrädare. Sakfrågorna handlar om hur väl affären stämmer i nutid och hur är strategiskt hållbar den är över tid. Personliga relationer mellan nyckelkundsansvariga med personer i den högsta ledningen har ansetts vara bra för ett ökat stöd för leverantören. Inköpsdomänens krav har tidigare varit i fokus för säljare och inköpsansvariga säljare har fokuserat på dessa personer eller denna funktion. Inköpsdomänen är oftast uttalat regelstyrd. Dialogen styrs av standardiserade inköpsprocesser och specifikationer på krav som skall uppfyllas av produkten eller tjänsten. Verksamhetsdomänen är kundens kärna. Det är till exempel ingenjörerna i teknikbolagen, lärare inom skolan eller start-up bolagen i en fysisk hub eller molnbaserad community. När försäljningen antar en strategiskt utvecklande roll blir relationsutveckling med alla domäner viktiga. Just verksamhetsdomänen blir avgörande för kundnära innovation.

Framtidsvisionen måste vara genomförbar. Den implementerbara visionen är ytterligare en paradox som måste bemötas. För att skapa nya affärer så måste förnyelsen vara förankrad i nuvarande sätt att jobba och tänka. Det effektivaste sättet att göra detta är genom att skapa testprojekt med kunden. Att utveckla prototyper och testa tillsammans är inte i sig något nytt. Men när försäljning är drivande så kommer utvärderingen att handla om flera saker - den interna process, prissättning och relationen med kunden och externa partners. Man testar hela affärsmodellen.

En nyckelperson som drev ett samskapat testprojekt med kunden berättar om året innan den största affären på decennier gick i lås: *"Det hade kunnat ta slut efter första testrundan. Det hade kunnat ta slut där. Kunden kunde mycket väl sagt nej till en fortsättning. Hade de gjort det så hade vi nog inte setts med så blida ögon internt."*

Verksamhetsdomänens vikt för försäljningen blir tydlig när det uppstår problem. För vem lobbar för en leverantör i kundens bolag? Det är antingen personer inom den strategiska domänen eller de inom verksamheten. Det är sällan någon inom inköpsdomänen eller inköpsregelverket



Figur 2. Kundengagemangsmodellen – kundens tre domäner.

### Strategiska testprojekt tar tid och uthållighet

När man utvecklar en lösning som testas i verklig miljö och under kontrollerade former kan man utvärdera affärsmodellens alla delar. Även relationer och processer testas och värdet av testprojektet ligger i samma grad i provtryckandet av samarbetet. Det krävs tid och tålmod. Det konstruktivaste samarbetet sker när både kund och leverantör har mycket att vinna och mycket att förlora. Då är båda parter motiverade och den extra motivationen behövs. Innovation och transformationsprocesser innehåller störningar och transformation tar tid. Under vägs gång möter man hinder och utmaningar. För att få ett långsiktigt och lönsamt resultat så behöver chefer och ledare hos både leverantör och kund stötta och hålla ut. Transformation tar tid.

### 10 steg för att skapa innovativ försäljning som utvecklar affärsmodellen.

- 1) Ha ambitionen att vara vänlig alltid. Välj att förstå snarare än missförstå. Det mellanmänniska affärsskapandet blir alltmer avgörande och alla vägar korsas i allt mer globala och gränsöverskridande affärsskapande.
- 2) Granska era nyckelkundsrelationer och besluta vilka ni ska välja och välja bort
- 3) Finslipa på er strategiska riktning så att kunder och medarbetare förstår den på en minut
- 4) Analysera existerande säljorganisation, ledning, kultur och medarbetare
- 5) Ge mandat och visst riskkapital till ett tigerteam som utvecklar affären tillsammans med kunden
- 6) Definiera lämpliga testprojekt i dialog med kunder och räkna med dispyter under vägs gång
- 7) Testa alla delar av affärsmodellen, relationerna och processerna i liten skala
- 8) Designa så att resultatet är skalbart i moduler och överförbart till andra relationer
- 9) Bemöt de tre domänerna på deras villkor och skapa många relationer i verksamhetsdomän
- 10) Använd kunskap om kundens domäner för att förklara och driva det interna tvärfunktionella arbetet

### Enkla grepp för strategiska insikter

När leverantören samverkar i kundens tre domäner driver insiktarna den strategiska innovationen. Testprojekt är ett verktyg annars? Hur gör säljare? Det finns enkla grepp som ger djuplodade strategiska insikter

- Kom 15 minuter för tidigt till era möten hos kunden.
  - Häng kvar vid kaffeautomaten och plocka upp på korridorssnacket
  - Be om en rundvandring och prata med de som är i verksamheten
- På dessa sätt kan du observera vilka möten som kunden tar, höra dialogen i korridorerna och känna in stämningen. Det är i dessa mellanrum som man lär sig mest om kundens dynamiska miljö och utmaningar. Det är så den affärsskapande säljaren förstår med vilken domän de talar och förstår att anpassa dialogen som värdeskapande. ●

Tre nycklar till samverkan och innovation

1. Välj vem som är er nyckelkund för utveckling av nya affärer
2. Ta kalkylerade risker och testa hela affärsmodellen i liten skala
3. Engagera kunden i de tre domänerna

Ebba Laurin

Forskar på entreprenöriell strategisk försäljning, kundrelationer och innovation vid Handelshögskolan i Stockholm

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/ebba-laurin-9669041/>

Kontakt: 070-143 47 77



# 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, *HHS, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*  
Staffan Håkanson, *S 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

Björn Härsmann, *KTH, ordförande IMIT*  
Hans Sjöström, *SKF, docent*  
Annika Olsson, *LTH, dean*  
Matti Kaulio, *KTH, prefekt*  
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*

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, docent*  
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*  
Thomas Hedner, *IMIT, professor*  
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University,  
associate 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*  
Per Kristensson, *KAU, professor*  
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*  
Nicolette Lakemond, *LiU, docent*  
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*  
Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Peter Magnusson, *KAU, professor*  
Thomas Magnusson, *LiU, docent*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Magnus Mähring, *HHS, professor*

Malin Olander Roese, *LTH, doktor*  
Annika Olsson, *LTH, 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*  
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*  
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: Michael Ingebro  
Hemsida/Adressregister: Lucas Hörte

### Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

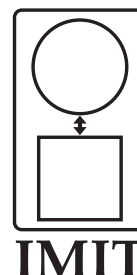
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. 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 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 verksamma i industrin.

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



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)