

MANAGEMENT *of* TECHNOLOGY

Forskningsinformation från Stiftelsen IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology

**Referat från
årssammanträdet**
sid 3

**IMIT:s
stipendiater 2005**
sid 4

**YCC ingen
"kvinnobil"**
sid 6

**Att styra sin
portfölj av
projekt**
sid 8

**Långsiktiga
processer för
effektiv
acceleration i
inkubatorer**
sid 10

Utveckling av insomnade organisationer

Nu har ett år passerat sedan två av IMITs stiftare, Handelshögskolan i Stockholm samt Kungliga Tekniska Högskolan, valde att kliva ur sitt engagemang i IMIT. Denna händelse skapade en hel del turbulens eftersom vi var mitt uppe i rekryteringen av en ny föreståndare efter Christer Karlsson som accepterat ett spännande erbjudande på Copenhagen Business School. Efter en del diskussioner stod det helt klart att de övriga stiftarna ansåg IMIT som ett viktigt komplement till egen forskning och att verksamheten måste fortsätta.

Grundpelaren i IMITs forskning har varit och kommer även fortsättningsvis att vara aktionsbaserad tillämpad forskning ute i industrin eller hos andra samhällsaktörer. Rationalen att driva sådan projekt på IMIT och inte i den egna organisationen är möjligheten att samla forskare från flera organisationer och discipliner och därigenom ta ett helhetsgrepp på problemställningen. En viktig aspekt som fördes fram i diskussionen var ambitionen att inkludera utländska forskare i projekten för att därigenom erbjuda bästa möjliga kompetens i samverkans-

projekten. Eftersom stiftarna redan har internationella samarbeten ansågs det värdefullt om IMIT kunde medverka till att förstärka sådana allianser men också medverka till att bygga nya.

I augusti 2005 rekryterades Mats Magnusson från Chalmers som ny föreståndare. Hans erfarenhet från internationella samarbeten var en tungt vägande faktor. Det första verksamhetsåret under Mats regim är nu till ända. Forskningsvolymen är något lägre än föregående år vilket naturligtvis beror på att två av stiftarna och därmed deras forskare inte längre deltar i IMIT-projekt. Ambitionen är naturligtvis att kompensera för detta bortfall genom att ta initiativ inom nya områden. Styrelsen beslutade därför på sitt senaste möte att utnyttja en del av det uppbyggda kapitalet till att betala förstudier med syfte att mejsla fram förslag till nya forskningsprogram som kan attrahera finansierarna. Ett sådant stort område är hälso- och sjukvården. Ett annat är internationaliseringen av många företags verksamhet.

Jag hoppas att detta blir startskottet till en livaktig diskussion som snart leder till nya multidisciplinära projekt

som involverar nya kombinationer av forskare. Målet är inte mer forskning utan detta är bara ett medel för att uppnå huvudsyftet – att medverka till att industrin och andra samhällsfunktioner i Sverige blir effektivare och därmed klarar den hårdnande konkurrensen. □



Berndt Ericson
Ordförande i IMITs styrelse

Kort referat från årssammanträdet

av Bertil Nilsson

I samband med sin översyn av den totala verksamheten och utveckling av sina strategier hade Handelshögskolan i Stockholm (HHS) beslutat att begära sitt utträde såsom huvudman i stiftelsen IMIT. HHS var en av tillskyndarna av att stiftelsen IMIT skulle skapas så att ett samarbete skulle kunna skapas mellan de tre stora tekniska högskolorna i Stockholm, Göteborg och Lund samt HHS. Handelshögskolans dåvarande rektor professor Per-Jonas Eliaeson är en av IMITs stiftare tillsammans med professorerna Albert Danielsson, Holger Bohlin och Hans Ahlmann. Även Tekniska Högskolan i Stockholm (KTH) hade begärt sitt utträde ur stiftelsen IMIT.

Årssammanträdet beslutade att godkänna deras utträde och erforderliga justeringar i stiftelseurkunden. Årssammanträdet vision var att acceptera någon eller några av alla de förfrågningar som kommit in, både från nationella och internationella universitet, om att inleda samarbete med IMIT på bred front, och inte bara i enstaka projekt. Detta samarbete kommer att inledningsvis få formen av partnerskap. En stiftelsepartner skall också kunna få föreslå en huvudman, som sedan utses av årssammanträdet.

Årsmötet avtackade den dubbla föreståndaren Christer Karlsson, numera professor och dekanus på Copenhagen Business School. Efter avtackningen höll en av IMITs nya Research Fellows, professor Anders Kinnander, en kort föreläsning om sin forskning på avdelningen för Tillverkningsteknik. Förutom Anders Kinnander valdes Annika Rickne och Sven Lindmark in som



Den dubbla föreståndaren Christer Karlsson här tillsammans med den tillträdande Mats Magnusson.

Research Fellows. Annika Rickne delar sin tid mellan ett lektorat på avdelningen vid innovation vid Lunds Tekniska Högskola och CHAMPS. Fokus för Annikas forskning är ekonomisk tillväxt byggt på ny vetenskap och teknologier, speciellt inom bioteknik och Sven Lindmark har sin fasta bas på Innovationsteknik, Chalmers och forskar inom innovationer inom telekommunikation. □



Professor Anders Kinnander under föreläsning.

IMITs stipendiater för år 2005

På sedvanligt sätt hade styrelsen och årsmötet utsett stipendiater inom ramen för IMITs verksamhetsområden. IMIT delar årligen ut stipendium till en eller ett par lovande forskare som nyligen har disputerat eller som ligger i slutfasen av sin forskarutbildning. Avsikten med stipendiet är att belöna god forskning och samtidigt uppmuntra forskare till fortsatt verksamhet inom det akademiska systemet med stark koppling till klinisk forskning i näringslivet och i offentliga organ.

Förslag på stipendiater kommer från IMITs Research Fellows runt om i Sverige. Flertalet av årets kandidater kom från Göteborg, så väl från Chalmers som Göteborgs universitet.

Utifrån stiftelsens goda finansiella ställning, beslutade styrelsen att tre forskare skulle få stipendium på vardera 25.000:-. De utvalda blev Maria Backman, Fenix/Chalmers, Linus Dahlander, Industriell Dynamik/Chalmers samt Andreas Diedrich, Företagsekonomi/ Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Dessa tre presenteras var för sig nedan och på följande sida. Maria Backman har båda dessutom skrivit en artikel till detta nummer.

Motivering

Maria Backman har sedan hon antogs som doktorand (hösten 2003) meriterat sig på målmedvetet sätt över ett brett fält. Maria befinner sig nu i de sista faser i sitt avhandlingsarbete och har uppvisat en unik förmåga att utveckla



2005 års IMIT stipendiater fr.v. Andreas Diedrich, Maria Backman och Linus Dahlander, samt i bakre raden IMITs styrelseordförande Bernt Ericson och IMITs föreståndare Mats Magnusson.

ny kunskap, individuellt såväl som i forskningssamarbete. Maria har varit en av de tongivande resurserna i den forskargrupp som arbetat med forskning om konceptutveckling på Volvo Personvagnar men framför allt har hon bedrivit en egen uppmärksam och i forskningssammanhang unik studie om konceptbilar. Maria har förutom att hon skrivit en bok om konceptbilsprojektet YCC, utgiven på Liber, tillsammans med ett flertal olika forskare

publicerat artiklar och därutöver självständigt författat ett antal. Vilka presenterats på konferenser och för närvarande är under granskning. Maria talar franska flytande och har varit en viktig forskningslänk till Ecoles des Mines, samarbetsinstitut till FENIX, där hon också bedriver forskning. Hennes insatser på mastersseminarier i Frankrike har varit mycket uppmärksammade och uppskattade.



Maria Backman

Studien av projektet YCC gjordes inom ramen för Fenixprogrammet och möjliggjordes genom långt samarbete med Volvo Personvagnar. Att en forskare släppts in i en så hemlig utvecklingsverksamhet, är unikt; det finns inga tidigare studier av konceptbilar ur ett ledningsperspektiv. Syftet var att studera hur den grupp kvinnor som drev projektet arbetade. Forskningsprojektet utformades som en etnografisk studie där data främst samlades in genom observation av projektledningsmöten och andra möten där projektledningen deltog under sju månader. Under och efter varje observation skrevs detaljerade "fältanteckningar" (fieldnotes) över vad som hänt på mötet men även reflektioner kring händelserna. Totalt observerades 130 formella möten under totalt 170 timmar, samt en mängd informella möten och luncher. Dessutom utfördes 18 inter-

vjuer. Efteråt genomfördes flera diskussionsseminarier med projektledarna.

Linus Dahlander har skrivit sin avhandling under titeln: *Managing Beyond Firm Boundaries: Leveraging User Innovation Networks*. Han har bedrivit sin forskning vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers, inklusive ett år på Scancor, Stanford University. Linus insatser är unika både i teoretiska dimensioner såväl som i empiri. Empiriskt studerade han företags samarbete och strategier i OSS (Open Source Software). Dessa studier bygger på en teori som kombinerar nätverksteorin med teorier bakom ledning av innovativ verksamhet baserad på ekonomiska kriterier.

Andreas Diedrich vid företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan Göteborgs universitet, disputerade i juni 2004 med sin avhandling "Engineering Knowledge", som handlar om hur ingenjörer vid ett större industriföretag i västsverige utvecklar ett IT-system för utvärdering av framgångsrika projekt och processer inom respektive företag. Studien är ett exempel på hur man kan studera "innovation in practice" med utgångspunkt från Bruno Latours Science and Technology Studies (STS). Sedan maj 2005 har Diedrich arbetat halvtid i projektet Monitoring Innovative Restructuring in Europe, vid IMIT. Projektet fortlöper till december 2006. Genom sin kombination av både fältnära känsla och insikt i nya relevanta teoretiska områden har Diedrich bidragit till projektet på ett enastående sätt. Hans språkförmåga (flytande engelska, tyska och svenska) gör honom särskilt lämpad för ytterligare akademisk karriär, särskilt i europeiska forskningsprojekt. Diedrich har också visat sig ha god hand med representanter för näringslivet i samband med IMIT-projektet Omstrukturering, kompetensväxling och social förändring. ■



Linus Dahlander



Andreas Diedrich

YCC – ingen "kvinnobil"

Uppmärksamheten när Volvo YCC premiärvisades på bilsalongen i Genève i mars 2003 var enorm. Konceptbil fångade mångas uppmärksamhet med sina spektakulära måsvingedörrar och sitt sportiga utseende, men så var den också utvecklad och designad av en grupp kvinnor.

Konceptet "för kvinnor, av kvinnor" var naturligtvis attraktivt för media som skrev spaltkilometer om projektet och om bilen. Men utöver den självklara kontrast som finns i att låta kvinnor utveckla en bil – den mest manliga av produkter – så var projektet bakom YCC även innovativt på andra sätt. Dels arbetade projektledningen med en uttalad kommunikationsstrategi, dels var bilen utvecklad med en tydlig kund i åtanke, en kvinnlig premiumkund.

YCC utvecklades i en industri där konkurrensen hårdnar alltmer. Konsolidering, global konkurrens och krympande produktlivscykel har lett till en stark prispress. Detta har fått till följd att utvecklingsarbetet alltmer effektiviseras och företagen satsar på strukturerade processer för att reducera osäkerheter så tidigt som möjligt. Samtidigt har bilar blivit alltmer lika varandra, vilket gör det viktigt att utveckla bilmodeller som sticker ut och syns i mängden. Men de effektiva processerna lämnar lite utrymme för nya idéer och annorlunda arbetsätt. Då kan konceptbilar utgöra en plattform för att experimentera och testa nya idéer.

Konceptbilar och YCC

Konceptbilar är experimentbilar som byggs i enstaka exemplar för att visas upp för press, konkurrenter och potentiella kunder. De är inte avsedda att produceras eller säljas, och de är en helt annan typ av produkt än de bilar som företagen säljer, produktionsmodellerna. Istället använder bilföretagen koncept-

bilen för att projicera sina visioner om framtidens produkter. I utvecklingen av en konceptbil kan företaget experimentera både med design och med teknik och sedan visa upp produkten för marknaden, och få återkoppling, innan företaget lagt särskilt stora kostnader på tester, industrialisering och produktion. Det finns också kommunikativa syften med att göra en konceptbil, t.ex. inför lanseringen av en ny typ av bil eller för att stärka varumärket inom ett visst område.

I kärnteamet som utvecklade och designade YCC ingick sex projektledare och tre designers. Några av dem hade varit med och lanserat idén som föddes redan i oktober 2001 när de var på ett seminarium med en amerikansk marknadsförelse riktad mot kvinnor. Idén vidareutvecklades och presenterades för företagets VD som trodde på idén och gav dem finansiering att först göra en förstudie och sedan fortsätta med utvecklingen av en konceptbil som skulle visas i Genève. Projektledarna arbetade med två tydliga innovativa grepp i arbetet med YCC, dels arbetet med en uttalad kommunikationsstrategi, dels arbetet med kundkunskap.

Kommunikationsstrategi

Den externa kommunikationsstrategin var uppbyggd av tre tydliga faser. Redan ett år innan konceptbilen skulle visas släppte Volvo en pressrelease som berättade om det pågående projektet. Redan då fick projektet mycket uppmärksamhet i media, trots att det egentligen inte

avslöjades något om bilen. Artiklarna som följde handlade om projektmedlemmarna och om kvinnliga kunders behov. När bilen visades i Genève släpptes en ny pressrelease och då handlade informationen om bilen och om de nya lösningar som projektet hade utvecklat. Bilen väckte stor uppmärksamhet i både etermedia och press och när Volvo uppskattade värdet av exponeringen i media så hade utvecklingskostnaden täckts tiotals gånger om. Men projektgruppen hade som mål att nå andra kunder än de som traditionellt besöker en bilsalong, så strax efter bilsalongen övergick informationen till fas tre, som fortfarande pågår, en kommunikationsturné över hela världen. Konceptbilen flyttas mellan olika länder där de lokala säljbolagen arrangerar visningar dit man bjuder in kunder, organisationer och nätverk som får se bilen och träffa någon från projektet. I och med att gruppen består av nio personer så kan de följa med bilen överallt utan att behöva resa alltför mycket. Intresset att bjuda in projektet är stort även om nu även fas tre börjar lida mot sitt slut.

Även internt arbetade projektgruppen mycket med kommunikation. Genom att arbeta aktivt med lobbying och förankring skapade man en stödstruktur för projektet i organisationen, de engagerade såväl opinionsbildare som formella chefer och man bjöd in alla medarbetare att bidra till diskussioner kring bilens innehåll. Detta gjorde att man kunde få hjälp från många håll, inte minst av det uttalade stöd företagets högsta ledning gav.



Tydligt kundkoncept

Utgångspunkten i projektet var att nå den växande kvinnliga delen av premiumkunderna. Undersökningar visade att denna kundgrupp var precis lika kräsna som manliga kunder i det segmentet, man hade höga krav på motorstyrka och komfort, men dessutom ytterligare krav på sin bil, t ex vad avser förvaring, enkelhet och sikt. Därför bestämde sig projektgruppen för att skapa en bil som den kvinnliga premiumkunden skulle bli nöjd med, för då skulle även männens behov tillgodoses. Projektledningen använde sig av ett kundkoncept för att definiera bilens köpare. De lät bilden av en referenskund växa fram i en iterativ process som löpte parallellt med utvecklingsprocessen. Allteftersom produkten växte fram blev hennes konturer skarpare, och deras förståelse av hennes behov bättre. De visualiserade också kundens liv i en bild de kallade "kunden i sekunden", en bild som hjälpte gruppen att skapa en gemensam relation till kunden. Kundkonceptet kunde sedan fungera som beslutsunderlag och möjliggjorde för projektgruppen att utveckla en bil som innehåller många enkla, men okonventionella lösningar som utgår från kundbehov, t.ex. utbytbara klädslar, lösningar för korta förare och "biostolar" istället för baksäte vilket möjliggör mycket förvaring.

Projektledning i YCC

Det finns inga etablerade processer för

att utveckla konceptbilar utan varje projektgruppen hittar sitt eget sätt att arbeta. I den här gruppen handlade det mycket om en stark gemensam tro på idén att de som kvinnor kunde utveckla en bil som bättre skulle tillgodose vissa kundkrav. Sedan utvecklade man sitt arbetssätt genom kontinuerliga läroprocesser. De sex kvinnor som ledde YCC-projektet hade flera gemensamma egenskaper, de brann för sin idé och de hade lång erfarenhet av Volvo, men inte så mycket erfarenhet av att leda stora projekt. De blev en mycket sammansvetsad grupp och gruppmedlemmarna kom att komplettera varandras personliga egenskaper och engagera den större gruppen med sin entusiasm. Projektet fick ett tydligt stöd från den högsta ledningen på Volvo, vilket möjliggjorde projektet men också skapade en del problem för dem organisatoriskt. De utvecklade sina politiska kunskaper genom att kontinuerligt förankra sitt projekt på olika nivåer och skapa stödstrukturer. Bristen på erfarenhet av att driva stora projekt i kombination med en prestigelös projektkultur gjorde att man var villig att prova nya metoder och be mer erfarna personer om hjälp, vilket i sin tur bidrog till den interna förankringen.

Den viktigaste lärdomen från YCC är att det går att göra saker annorlunda även i stora etablerade organisationer, men det ställer stora krav på projektledarens förmåga att driva igenom sin idé. Studien visar också att konceptbilspro-

jekt är en möjlig arena för mer experimentellt arbete. Nu är nästa utmaning för Volvo att förvalta kunskapen som skapats i projektet. ■



Maria Backman

Doktorand vid avdelningen för projektledning på Chalmers som forskar kring förutsättningar för innovativ produktutveckling i etablerade företag, där konceptbilen är ett exempel på experimentell verksamhet. Den aktuella boken, som bygger på observationer av 130 föreläsningsmöten inom YCC-projektet samt en intervjustudie, heter **Projektledning i strålkastarljus** och kan beställas från Liber Kundtjänst 08-690 93 30; ISBN 47-07579-1.

Att styra sin portfölj av projekt

De flesta företag med utvecklingsverksamhet bedriver idag sin utveckling i olika typer av projekt. Att välja en bra mix av projekt med möjlighet att stödja de strategiska ställningstagandena, givet en begränsad resursbas, och genomföra denna mix av projekt i en ständigt föränderlig värld, ses ofta som en utmaning för företagen. Ola Dawidson identifierar i sin doktorsavhandling viktiga aspekter för att styra sin projektportfölj på ett strukturerat sätt.

Företag med utvecklingsverksamheter bedriver idag allt mer av sina aktiviteter i olika typer av projekt. I sin strävan att ständigt effektivisera sin verksamhet har de verksamhetsansvariga länge fokuserat på att förbättra genomförandet av de individuella projekten. Men för att utvecklingsverksamheten ska vara långsiktigt framgångsrik, är det inte tillräckligt att de enskilda projekten genomförs 'på rätt sätt'. Det är minst lika viktigt att 'satsa på rätt uppsättning av projekt'.

Växande intresse för styrning av projekt som en portfölj

Redan under första delen av 90-talet menade forskare att intresset för 'Project Portfolio Management' skulle komma att växa till att bli lika populärt som 'Business Portfolio Management' var under 80-talet. Ett sådant ökat intresse har kommit att visa sig under slutet av 90-talet och inte minst under de senaste åren.

De övergripande målen för 'Project Portfolio Management' är att säkerställa den strategiska kopplingen av utvecklingsaktiviteterna, att maximera värdet av sina utvecklingsresurser samt att tillse att projektportföljen är balanserad (exempelvis med avseende på risk eller långsiktighet). Med bakgrund i dessa övergripande mål är det inte förvånande att området har rönt ett allt större intresse under de senaste åren.

Större undersökningar av framför allt amerikanska företag, har visat att många företag styr sina projekt, som en eller flera portföljer av projekt. Sam-

tidigt har dessa studier visat att det finns stora potentialer till förbättringar av hur portföljerna styrs.

Hur 'Project Portfolio Management' praktiskt bör genomföras i företag är fortfarande ett område som är relativt outforskat. I avhandlingen identifieras ett antal aspekter som är viktiga att ta hänsyn till i etableringen av ett strukturerat arbetssätt för att styra sin projektportfölj. Resultaten i avhandlingen är framför allt baserade på ett industriellt forskningssamarbete med SCA Hygiene Products i Mölndal utanför Göteborg, men även en bredare studie av sex svenska företag. Denna bredare studie visar att det även finns stora potentialer till förbättringar inom en del svenska företag.

Styrningen av projektportföljen innebär mer än en applicering av några verktyg och metoder

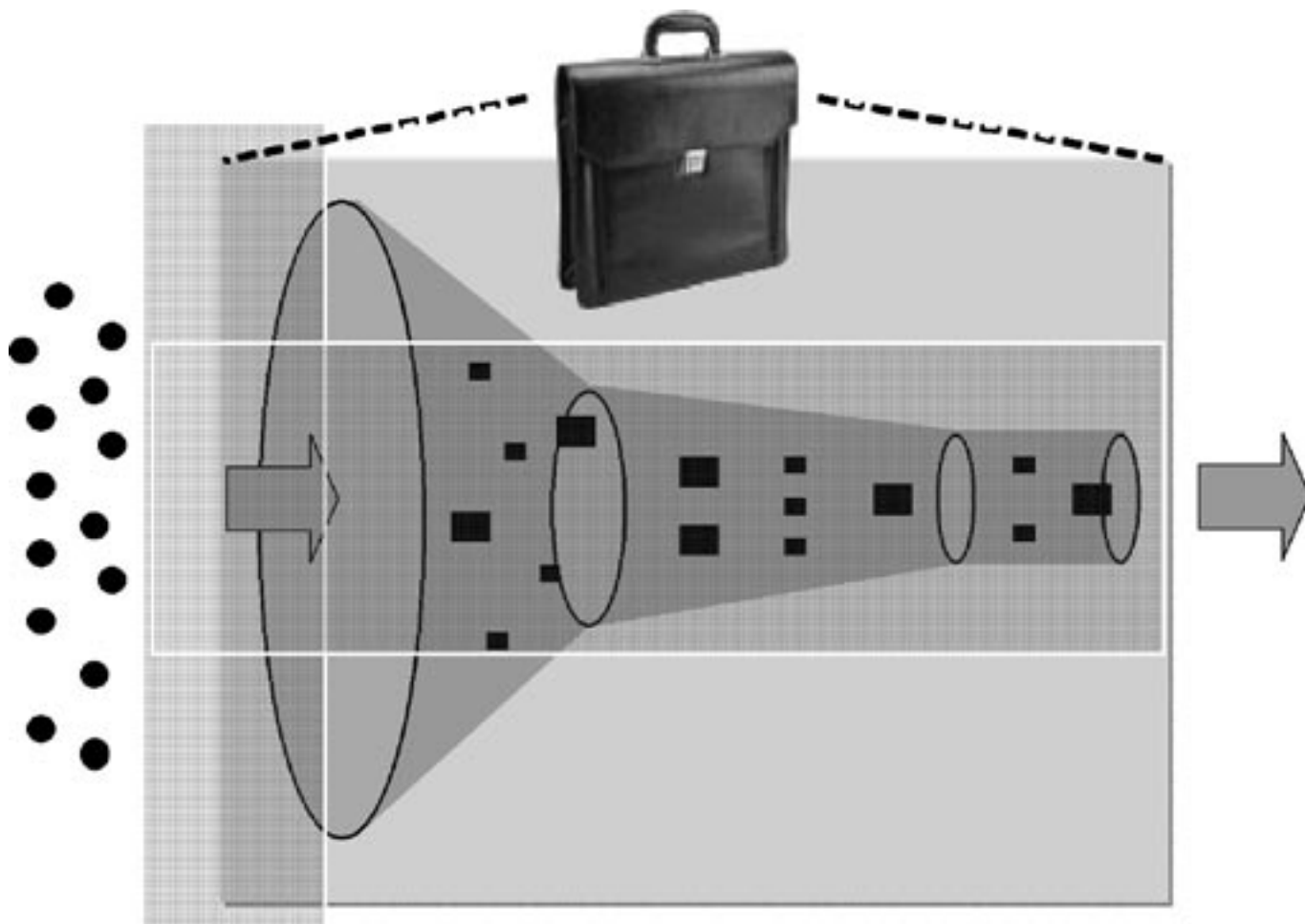
Under flera decennier har olika typer av verktyg och metoder använts, framför allt för att utvärdera olika projekt, men även till viss del portföljer av projekt. Många av dem är utvecklade utan någon praktisk utvärdering och har därför funnit ringa användning. Andra, företrädesvis enkla metoder och verktyg, har emellertid funnit bred acceptans och praktisk användning. Till skillnad från den vanliga uppfattningen att 'Project Portfolio Management' mer eller mindre handlar om att applicera några väl valda metoder och/eller verktyg för att utvärdera projekten eller projektportföljen, visar resultaten i avhandlingen att organiseringen av projektportföljshanteringen är viktig

att ta hänsyn till (dvs. hur de olika utvärderingsaktiviteterna är arrangerade och vilka personer som är involverade i dessa aktiviteter).

Etablerade processer för styrningen av projektportföljen är en viktig ingrediens för att lyckas

Tidigare litteratur pekar på att det är viktigt att inkludera alla projekt som utnyttjar en gemensam bas av resurser i samma projektportfölj. Vidare är det också känt att det, för att bli framgångsrik, krävs att portföljen utvärderas med en viss periodicitet, beroende på karaktären hos projekten i portföljen (en gång per kvartal är en vanlig periodicitet). Avhandlingen visar däremot att en inkludering av projekt med skilda karaktärer i samma portfölj får konsekvenser för utformningen av projektportföljprocessen. Projektportföljer som inkluderar projekt med så olika karaktär som exempelvis mindre produktförändringar, större förändringar av tillverkningsprocesser och/eller teknisk utveckling, kräver till viss del separat styrning. Ett sätt att uppnå detta är att dela upp styrningen i separata processer för de olika typerna av projekt, men samtidigt behålla en övergripande process för styrningen av projektportföljen som helhet.

Styrningen av projektportföljen inkluderar övergripande två olika aktiviteter, dels att utvärdera och välja projekt för portföljen, dels att uppdatera portföljen av projekt allt eftersom projektens förutsättningar förändras. Tidigare litteratur inom området hanterar dessa två olika aktiviteter i en



och samma beslutsprocess. Resultaten i avhandlingen visar dock att det kan finnas fördelar att ta hand om dessa två aktiviteter i separata processer. Detta gäller framför allt om projekt med olika karaktär inkluderas i samma projektportfölj, eftersom de olika projekten då behöver utvärderas på olika sätt, men ändå hanteras som en övergripande portfölj.

Vilka personer som involveras och hur dessa involveras är ytterligare viktiga aspekter av projektportföljens styrning

Ytterligare en konsekvens av att inkludera projekt med avsevärt olika karaktär handlar om vilka personer som bör involveras i styrningen av projektportföljen. I tidigare litteratur har det framhållits att en begränsad grupp erfarna managers bör ansvara för styrningen av portföljen. Men inkluderingen av projekt med olika karaktär innebär att fler personer behöver involveras i styrningen. I det aktuella fallföretaget krävs en involvering av så många personer att det inte är möjligt för alla att involveras i själva portföljbesluten. Olika aspekter

kring styrningen av projektportföljen diskuteras och förbereds i olika grupperingar inom organisationen, vilket utgör underlag för de faktiska besluten av en begränsad grupp mycket erfarna managers.

Verktyg och metoder som hjälpmedel för styrningen av portföljen

Inom ledande projektportföljlitteratur fokuseras mycket på användningen av verktyg och metoder för styrningen av projektportföljer. Många av dessa presenterade verktyg och metoder är mycket användbara och används flitigt av framgångsrika företag, medan andra har funnit ringa praktisk användning. Sådana verktyg och metoder är inte outhärliga för styrningen av projektportföljer, men utgör ett bra hjälpmedel. Det vi kan lära oss är att styrningen av en uppsättning projekt som en portfölj kräver mer än bara en applicering ett antal utvalda verktyg och metoder – det är minst lika viktigt med en etablerad beslutsprocess med relevant personal och grupper involverade i de olika beslutsstegen. □



Ola Dawidson

Avhandlingen heter **Project Portfolio Management – an organising perspective** av Ola Dawidson.

Avhandlingen kan beställas från Dept. of Technology Management and Economics, division of Operations Management, Chalmers Tekniska Högskola.

Eva Burford tel. 031-772 1000 alt. evabur@mot.chalmers.se

Priset på avhandlingen är 350kr.

Långsiktiga processer för effektiv acceleration i inkubatorer

Inkubatorer finns i anslutning till de flesta svenska universitet och högskolor idag. Deras uppgift är att accelerera utvecklingsprocessen för nya teknikbaserade företag. Fördelarna man önskar uppnå är en ökad kommersialisering av forskningsupptäckterna, en ökad entreprenöriell aktivitet i regionen och en ökad aktivitet i etablerad industri. I sin licentiatuppsats har Lise Aaboen undersökt inkubatorer från ett resursbaserat perspektiv och funnit att de utvecklas genom ett samspel med framför allt företagen de generar.

Verksamheten i en inkubator kan liknas vid företag som konsultbolag, arkitektbyråer och advokatfirmor. Det de alla har gemensamt är att de mobiliserar resurser för att kunden ska uppnå det den önskar. Kundens motivation för att delta i utbytet är därmed att den andra organisationen har kunskap som kunden själv saknar. I inkubatorns fall innehåller denna kunskap den kompetens som krävs för att omvandla en forskningsupptäckt till något som man kan tjäna pengar på i en affärskontext. Mer specifikt så erbjuder inkubatorn ett program för företagsidéer som verkar lovande med tanke på möjligheter för växt och skydd mot eventuella kopierande konkurrenter. I programmet får företagen gå kurser som ska öka deras förmåga att starta och driva sitt företag. De får även kontor och en coach som ser till att de får tillgång till det de behöver och att de gör de framsteg som är tänkt. Coachen förmedlar även externa kontakter, till exempel källor för extern finansiering

och personer som är kompetenta inom företagets område inom universitet och industri. På detta vis är det meningen att företagets utveckling ska accelereras. Genom sin placering i inkubatorn är det även meningen att företagen ska kunna dra nytta av inkubatorns varumärke och på så vis minska osäkerheten hos potentiella kunder och leverantörer. Dessutom är det tänkt att företagen inom inkubatorn ska interagera med varandra och på så vis skapa en innovativ miljö. Till skillnad från konsultbolag och liknande har dock inkubatorn oftast kunder som inte kan betala för det de får. Man löser detta delvis genom olika betalningsordningar där en del pengar går tillbaka till inkubatorn om företaget blir framgångsrikt. Den helt klart största delen av inkubatorns intäkter utgörs dock av bidrag från regionala och statliga aktörer. Eftersom inkubatorn oftast inte heller hjälper samma kund mer än en gång blir deras kundrelation något anorlunda. Kopplingen mellan kund och intäkt blir att inkubatorn vill använda

kunden och dess resultat för att ge en positiv bild till bidragsgivarna.

Denna positiva bild behövs även för relationsbyggandet med de externa kontakter som inkubatorn önskar förmedla till företagen. För att det ska bli en nyttig kontakt för företaget måste inkubatorn kunna ha rollen som mellanhanden som bägge parter litar på och önskar fortsätta sin relation med. På så sätt är det större chans att den externa aktören vågar investera tid och pengar i ett nytt företag med dittills okända personer och idéer, och det är en minskad risk för opportunistiskt beteende från båda håll. En sådan roll kräver mycket relationsbyggande från inkubatorns sida, både för att skaffa nya relationer och för att bibehålla och förbättra de existerande. Som redan nämnts används tidigare företags framgångar för att ge legitimitet till inkubatorn när man söker nya kontakter. Med ökad rutin på framgångsrik utveckling är det också lättare att kunna strukturera aktiviteterna man bedriver, vilket också underlättar vid externa kontak-

ter och minskar personberoende skillnader mellan företagens erbjudande. Ytterst viktigt för fortsatt samarbete mellan inkubatorn och den externa aktören är förstås att aktören är nöjd med erfarenheten av företaget.

För att kunna erbjuda bra coacher och kurser är också inkubatorn beroende av att den egna kunskapsbasen kontinuerligt uppdateras och att det är duktiga personer som arbetar inom inkubatorn. Även i detta sammanhang är det viktigt att kunna generera företag som är duktiga på det de håller på med. En inkubator som är mer intressant och utvecklande att arbeta inom har lättare för att attrahera bra medarbetare. De ökade intäkterna som framgångsrika företag kan ge inkubatorn gör det även möjligt att ge mer konkurrensmässiga löner. Samtidigt kan lärdomar från företagen adderas till inkubatorns kunskapsbas för vidare användning för framtida företag. De framgångsrika företagen ger också en viss legitimitet till inkubatorn som kan användas för att nå ytterligare kunskap från de externa relationerna som nämns ovan.

Vad diskussionerna ovan har försökt visa är att en inkubator kan accelerera ett nytt företags utveckling genom att både öka dess tillgång till externa resurser via kontakter till finansiering och kompetenta personer. De kan även öka företagets förmåga att tillgodogöra sig resurserna genom kurserna och coachningen. Coachningen gör även att de får resurser och kunskap som är relevant för dem just då och anpassade till deras behov. Förhoppningsvis ska kombinationen av dessa faktorer göra att företagen senare lättare ska kunna finna och tillgodogöra sig ytterligare kunskaper och resurser. För att inkubatorn ska kunna åstadkomma detta måste inkubatorn ha ett stort externt

nätverk med aktörer som den har välutvecklade relationer med. Dessutom måste inkubatorn bestå av duktiga medarbetare och ha en relevant och uppdaterad kunskapsbas för anpassning av kurser och coachning. Dessa förutsättningar för inkubatorn förbättras om den lyckas med sina företag eftersom uppvisandet av framgångsrika företag underlättar inkubatorns möjligheter till fler och bättre kontakter, bidragsgivare, personer och kunskaper. På detta sätt framträder bilden av en positiv spiral mellan inkubatorn och dess företag där de framgångsrika företagen gör att inkubatorn kan förbättras ytterligare vilket i sin tur gör att de kommande företagen kan bli ännu bättre och så vidare. Å andra sidan gör företag med dåliga resultat på samma sätt att inkubatorns framtida möjligheter försämras.

Detta resonemang kan utvecklas vidare genom att man tittar ytterligare på de processer som finns inom inkubatorn och företagen samt gentemot ytterligare aktörer. Hänsyn kan även tas till skillnader mellan individuella inkubatorer. Studierna som ligger till grund för dessa slutsatser består av intervjuer med sex inkubatorchefer och en enkät som skickades ut till samtliga företag i 16 av inkubatorerna inom Nationella inkubatorprogrammet (NIP). NIP initierades av VINNOVA, då under namnet VINNKUBATOR, men drivs nu av Innovationsbron. Programmet försöker utveckla det svenska inkubatorsystemet och stöder 18 svenska inkubatorer som ett led i detta. Den långa utvecklingsprocessen och dess natur kan i detta sammanhang vara viktig att ha i åtanke när inkubatorer och dess aktiviteter utvärderas, inte minst i Sverige där de flesta inkubatorerna i sin nuvarande form inte har funnits längre än

sedan tiden runt millennieskiftet, även om en del av dem har kunnat dra nytta av tidigare erfarenheter av Science Park drift. □



Lise Aaboén

Licentiatuppsatsen heter **Incubators and new technology-based firms – A resource-based view of development** av Lise Aaboén.

Uppsatsen kan beställas från Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation, Chalmers tekniska högskola, eller direkt från författaren som kan nås på e-mail lise.aaboen@chalmers.se

Posttidning B

Ny läsare

Adressändring

Skicka adressändringen till IMIT,
Box 6501, 113 83 Stockholm

Namn: _____

Företag: _____

Adress: _____

Postnr: _____ Postadress: _____

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers Tekniska Högskola, Chalmers
Tekniska Högskolan i Lund, LTH
Institutet för Företagsledning, IFL

HUVUDMÄN

Professor Per-Jonas Eliäson, IFL vid
Handelshögskolan i Stockholm
Direktör Stephan Mühler, Sydsvenska
Industri- och Handelskammaren
Direktör Henrik Pålsson,
Ericsson Consumers Lab
Direktör Karl-Erik Sahlberg,
Malmöhus Invest AB
Rektor Jan-Eric Sundgren, Chalmers
Anders Karlström,
Chalmers Industri Teknik AB
Direktör Arne Wittlöv, AB Volvo

STYRELSE

Direktör Bernt Ericson, ordförande,
Innovation Impact AB
Direktör Jan Mikael von Schantz, IFL
vid Handelshögskolan i Stockholm
Professor Mats Johansson, Chalmers
Rektor Gunilla Jönson, LTH
Föreståndare Mats Magnusson, IMIT
Direktör Lars Sjunnesson,
E.ON Sverige AB

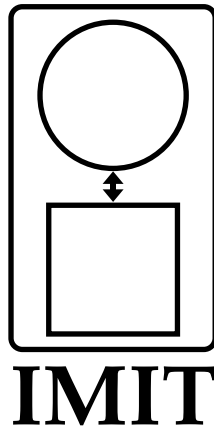
Revisorer:

Anders Lönnell, KPMG
Johan Kratz, KPMG

FAKULTET

Research Fellows

Niclas Adler, FENIX, docent
Ola Bergström, GU, doktor



Hans Björnsson, Chalmers, professor
Erik Bohlin, Chalmers, docent
Peter Docherty, KTH, professor
Charles Edquist, LTH, professor
Anders Edström, GRI/CORE, professor
Lars-Erik Gadde, Chalmers, professor
Ove Granstrand, Chalmers, professor
Tomas Hellström, KIO, professor
Sven-Åke Hörte, HH, professor
Merle Jacob, Lunds Universitet, professor
Staffan Jacobsson, Chalmers, professor
Christer Karlsson, CBS, professor
Anders Kinnander, Chalmers, professor
Jens Laage Hellman, Chalmers, docent
Jan Lindér, Chalmers, doktor
Åsa Lindholm Dahlstrand, HH,
professor
Sven Lindmark, Chalmers, doktor
Rolf A Lundin, IHH Jönköping,
professor
Mats Lundqvist, Chalmers, doktor
Hans Löfsten, Chalmers, professor
Jan Löwstedt, MDH, professor
Mats Magnusson, Chalmers/IMIT,
docent
Maureen McKelvey, Chalmers,
professor

Anders G Nilsson, KAU, professor
Flemming Norrgren, Chalmers/FENIX,
professor
Andreas Norrman, LTH, docent
Christer Olofsson, SLU, professor
Birger Rapp, LiU, professor
Annika Rickne, LTH, universitetslektor
Torbjörn Stjernberg, GU, professor
Alexander Styhre, Chalmers/FENIX,
Bitr professor
Bengt Stymne, HHS/FENIX, professor
Per Svensson, Chalmers, doktor
Anders Söderholm, UMU, docent
Jonas Söderlund, LiU, docent
Lars Trygg, Chalmers, docent
Sten Wandel, LTH, professor
Andreas Werr, HHS, docent
Rolf Wolff, GU, professor
Pär Åhlström, Chalmers, professor

Adjungerade:

Anders Ingelgård, AstraZeneca, doktor
Armand Hatchuel, Ecole des Mines,
professor
Paul Lillrank, TH Esbo, professor
Bertil I Nilsson, Resursbruket AB,
tekn lic
Rami Shani, Cal Pol Tec, professor

ORGANISATION

Föreståndare:

Mats Magnusson

Stabsfunktioner:

Redovisning: Birgitta Andersson
Projekt- och ekonomistyrning:
Bengt Karlsson
Lokalkontor Lund: Bertil I Nilsson

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

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

IMIT, LTH/HS 9, Box 118, 221 00 Lund. Besöksadress: LTH, Ole Römers väg 1. Telefon 070-327 54 99

IMIT på Internet: www.imit.se