

MANAGEMENT

Nr 3 Oktober 2014

of Innovation and Technology

IMIT – 35 år av tradition och förnyelse | sid 3

Företagsledning i en snabbföränderlig värld | sid 4

The role of Brazilian subsidiary R&D in Swedish MNEs:

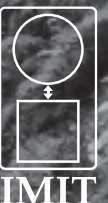
– towards tropicalized innovations? | sid 6

Tidseffektiv ledarskapsutveckling

– med fokus på konkreta utmaningar och affärsinnovation | sid 9

En bok till om projektledning?

– läs då Wenell om Årets Projektledare 1995-2013 | sid 10



Innovationskraft för företagsledning, kultur och expansion

Som ny föreståndare för IMIT är det befo- gat att rikta ett stort tack till IMITs tidigare föreståndare Mats Magnusson för nio för- tjänstfulla år. Men också till de stiftare och huvudmän som kanske före sin tid insåg betydelsen av en organisation, i det här fallet en stiftelse, i gränslandet mellan aka- demi och industri. Att verka i gränslandet mellan två värdesystem är om möjligt ännu viktigare idag som när IMIT grunda- des 1979. Det kommer också vara min led- stjärna framåt.

Fyra bevis för att akademi och industri lever ett symbiotiskt förhållande är de ar- tiklar som presenteras i det här numret av "Management of Innovation and Techno- logy". Implikationer kring företagskulturer, strategier för expansion, erfarenhetsut- bytte och reflektioner om projekt och led- ning, presenteras i det här numret av tid- ningen.

Den första artikeln är författad av Annika Steiber. Hon skildrar hur Google lyckats kombinera hög tillväxt med bibehållen innovationskraft. Uthållighet i företags- kultur och individer som samspelar i en väl integrerad managementmodell beskrivs utgöra grunden. För bibehållen innova- tionskraft lägger Google stor vikt på den enskilde medarbetarens förståelse för före- tagets långsiktiga ambitioner, förhållnings- sätt och regler. Samtidigt är en platt och obyråkratisk organisation viktig för snabb- het och flexibilitet. För mer läsning besök IMITs eller Vinnovas hemsida, eller ladda ner boken på Amazon: Googlemodellen – Företagsledning för kontinuerlig innova- tion i en snabbföränderlig värld.

Henry Lopez-Vega, Fredrik Tell och Roberto Sbragia utvecklar i en andra ar- tikel en modell för hur multinationella fö- retag kan välja mellan fyra olika strategier för att initiera R&D aktiviteter i utländska bolag. Strategierna skiljer med avseende på kompetensnivå på den lokala organi- sationen samt hur viktig den lokala plats- en är från huvudkontorets perspektiv. Författarna som gjort sin studie på bra- silianska dotterbolag menar att olikheter i tekniska specifikationer behöver anpassas mellan dotterbolag och moderbolag vil- ket resulterar i vad som benämns "tropika- liserade innovationer". För att lyckas krävs nära samarbeten med universitet och nationella aktörer som kan bistå med rele- vant kunskap och erfarenhet.

Den tredje artikeln vänder sig till tid- ningens läsare i form av en inbjudan att

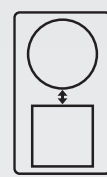
gå med i en sammansvetsad grupp, ledd av disputerade forskare för att få hjälp med strategier och tillvägagångssätt för tillväxtorienterad affärsinnovation. Grup- perna består av tolv till femton personer som träffas under ett dygn tre gånger per år. Medlemmarna är ledare som kommit en bit i sina karriärer, arbetar med över- gripande strategiska frågor och förmod- ligen redan gått en hel del utbildningar. Under träffarna presenterar en av grup- pens deltagare en aktuell och verklig utmaning, oftast av strategisk art. Grup- pen analyserar sedan utmaningen och arbetar fram konkreta förslag på en affärs- mässig lösning. Grupperna tillhandahålls av IMIT och intresseanmälan emotses på erfarenhetsutbyte@imit.se. Välkommen till ett spännande sammanhang!

Christian Berggren summerar och re- censerar Torbjörn Wenells nyutgivna bok om Projektledarskap i tidningens fjärde artikel. Grundfrågan Berggren ställer är om det behövs ytterligare en bok på ämnet. Berggrens svar är ett entydigt ja som mo- tiveras på följande sätt: Wenell återger inte bara anmärkningsvärda personliga pre- stationer, även spännande variation. Med exempel från tidspressade evenemangs- projekt, erfarenheter från juridiskt, tekniskt och medialt komplicerade projekt skildras vikten av situationsanpassad projektled- ning som en verksamhetskonst med krav på förmåga att ömsom följa, ömsom över- skrida givna ramar.

Trevlig läsning!



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 22.000 ex.

Tidningen finns också på internet
Adressen dit är www.imit.se

Produktion:
Charden AB
www.charden.se

Tryck:
V-TAB, Vimmerby 2014

ISSN:
2001-208X



Omslagsfoto:
Signelements

IMIT – 35 år av tradition och förnyelse

Stiftelsen IMIT grundades år 1979 genom en samverkan mellan IFL, Chalmers tekniska högskola, Handelshögskolan i Stockholm, Kungliga tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola. Allt sedan dess har IMITs målsättning varit att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse.

Hans Sjöström, Ordförande IMIT

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom en tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap. Forskningen inriktas mot hur ny teknologi och innovation kan ledas, utvecklas och utnyttjas, på bästa sätt inom företag och organisationer. IMIT bidrar även med utbildningsinsatser inom området.

Sammanfattningsvis kan sägas att IMIT under de gångna 35 åren fungerat som en plattform dels för gränsöverskridande forskning, mellan akademi och näringsliv liksom mellan lärosäten. Ett av IMITs grundläggande syften har alltsedan starten varit att just etablera och stärka området "Management of Innovation and Technology" och även idag utgör forskning om ledning och organisering av teknikutveckling, innovation och produktion IMITs kärna. En annan viktig ambition med IMITs verksamhet är att forskningen ska nå avnämare utanför akademien och därigenom skapa nytta för företag såväl som samhället i stort.

Vi på IMIT ser fram emot en fortsatt utveckling, i konstruktiv samverkan med företrädare för såväl näringsliv som akademi och med anledning av 35-årsjubileumet höll vi ett jubileumsseminarium den 10 oktober i Göteborg. Temat för seminariet var "Improving Management of Innovation and Technology". Flera välkända forskare inom IMITs forskningsområden var på plats och delade sina kunskaper genom individuella presentationer och en avslutande paneldebatt.

På jubileumsseminariet avtackades också Professor Mats Magnusson som föreståndare för IMIT. Magnusson har under de senaste nio åren engagerat och drivit en mängd initiativ inom ramen av Management of Innovation and Technology, i en rad

olika sammanhang. För att nämna några så har IMIT under denna period haft en aktiv roll i arbetet med utformningen av strategiska innovations- och forskningsagendor, samt verkat för att stötta utveckling av föreningen för industriell ekonomi i Sverige och som numera innefattar hela Norden. IMIT har även stärkt relationerna till huvudmannorganisationerna och sedan 2009 är KTH återigen huvudman i IMIT. Strategiska forskningsmedel har avsatts till en mängd viktiga satsningar inom området, exempelvis inom vårdsektorn och till IP-området. En viktig del i IMITs verksamhet är forskningsprogram och center såsom CBI, RIDE, CSMS. Utöver detta har forsknings- och nyttiggörandeaktiviteter inom produktionsområdet genomdrivits såsom forskningsprojekt, seminarier, konferenser och studieresor. Vi har under dessa år även sett en ökad spridning av IMITs forskningsresultat via Management of Innovation and Technology och i böcker, vilket givetvis är glädjande då detta är en viktig del av IMITs verksamhet och syfte.

I samband med jubileumsseminariet välkomnades docent Martin Sköld, från Handelshögskolan i Stockholm, som ny föreståndare för IMIT. Martin har lång bakgrund av klinisk managementforskning med syfte att skapa samtidiga värden för praktik och akademi. Hans forskningsområden handlar om teknologisk förnyelse och industriell dynamik i multinationella företag. Martins forskning är publicerad i ledande internationella tidskrifter som Journal of Product Innovation Management. Martin är också väl förankrad i Svensk industri som rådgivare och facilitator vilket ytterligare stärker IMITs ambition att agera plattform för värdeskapande i gränslandet akademi och industri. ●



Mats Magnusson, Hans Sjöström och Martin Sköld

Företagsledning i en snabbföränderlig värld

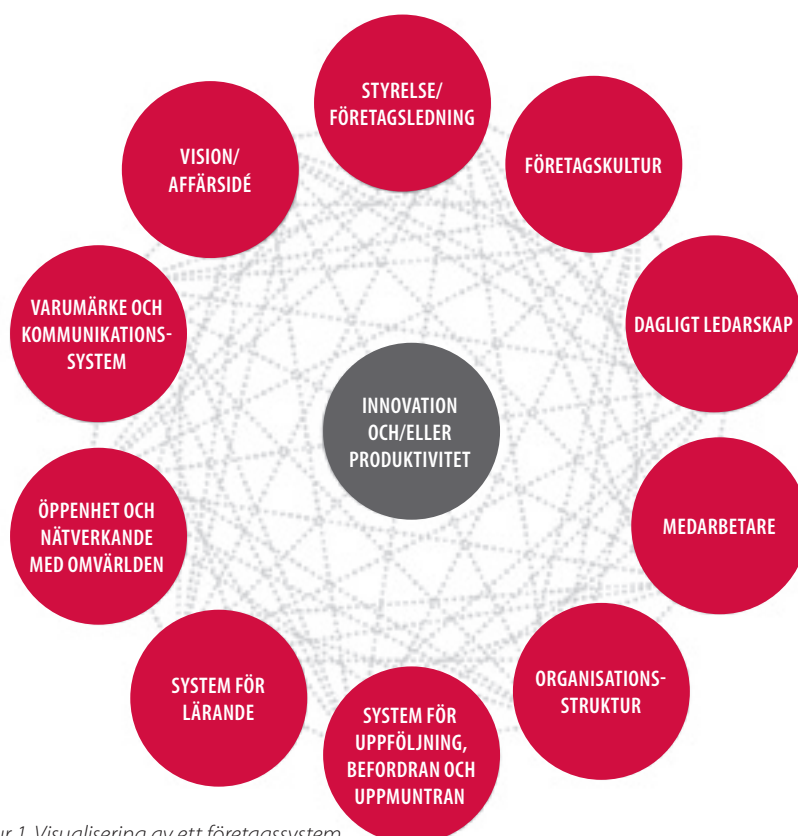
Företag och organisationer verkar idag i en allt mer snabbföränderlig värld på grund av snabb teknisk utveckling, ökad globalisering och allt intensivare konkurrens. I många branscher känner man av "vågen av kreativ förstörelse". Musik-, förlags- och filmbranscherna, tv, flyg och banker, biltillverkare, massa och papper, läkemedel och den offentliga tjänstesektorn.

av Annika Steiber

Alla är berörda av betydande och för många även besvärande förändringar. Många måste tänka om och lämna invanda föreställningar om hur verksamheten ska bedrivas. De måste utveckla nya idéer att förverkliga för att inte bli utkonkurrerade av nya aktörer som plockar till sig marknadsandelar med hjälp av en helt ny affärslogik.

Av detta skäl står de flesta företag inför betydande utmaningar vad gäller innovation. De produkter och tjänster som skapar dagens intäkter måste kontinuerligt ersättas av nya och förbättrade erbjudanden till kunder. Försprången som finns i form av kvalificerad arbetskraft och en stark marknadsposition är i många fall på väg att försvinna. Denna förändring sker i ökande takt med att andra nationer växer fram, inte bara som effektiva varuproducenter, utan också som nya kunskapscentrum till följd av radikalt ökade satsningar på utbildning och forskning. Vad som inte alltid lyfts fram i litteraturen om innovation är den genomgripande förändring av ledarskap som krävs för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för innovation.

Avsikten med boken om Googlemodellen - Företagsledning för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld, är



Figur 1. Visualisering av ett företagsystem

att belysa och exemplifiera hur ledningsfrågor har betydelse för företag och deras förmåga att vara innovativa. Baserat på en unik forskningsstudie av Google exemplifieras hur organisatoriska förutsättningar för innovation kan byggas in i företag.

Forskningsstudien som ligger till grund för boken och som är en del av Annika Steibers doktorsavhandling, visar att Google har lyckats med konststycket att både växa mycket fort och bibehålla sin innovationskraft. Och det rör sig inte bara om gradvisa förbättringar – flera av företagets innovationer är banbrytande och har ändrat förutsättningarna för hela branscher, till exempel AdWords som radikalt har förändrat reklambranschen, Youtube som förändrat tv-branschen, och Android som förändrat mobiltelefonin.

Studien visar att Googles innovativa förmåga, tillsammans med mycket kraftigt tillväxt, inte kan förklaras med någon eller några enstaka delar, även om företags-

kulturen och individerna pekades ut som extra viktiga i intervjuerna med medarbetare på Google.

Google har snarare utvecklat en väl integrerad managementmodell som kan liknas vid ett företagsystem för innovation där de olika beståndsdelarna samverkar och stödjer varandra för att tillsammans skapa en miljö som understödjer vikten av innovation. För en visualisering se figur 1. Bilden är en stark förenkling och visar ett antal organisatoriska element och elementens ömsesidiga beroende av varandra. Beroende om företaget sätter produktivitet eller innovation i centrum kommer de olika elementen att kalibreras mot ökad produktivitet respektive innovationsförmåga.

Googles företagsystem är kalibrerat mot kontinuerlig innovation och är dessutom designat efter sex principer som i tidigare management och organisationsforskning har identifierats som viktiga för långsiktig konkurrenskraft i just snabb-

föränderliga industrier. De sex principerna är: dynamisk kapabilitet, förnyelseinriktad organisation, individen i centrum, både- och organisation (driva och utveckla den dagliga verksamheten, parallellt med att driva ett kontinuerligt innovationsarbete), öppenhet och nätverkande med omvärlden samt tillämpandet av en systemansats för ökad innovationskraft.

Tillämpningen av de sex principerna har resulterat i en managementmodell som i varje beståndsdel betonar vikten av innovation, som möjliggör att företaget är adaptivt till förändringar och nya möjligheter, är öppet för externa innovationer och flexibelt och fritt nog för att tillåta kreativitet och innovation att ske internt. Vidare tillåter managementmodellen att de två, ibland oförenliga flödena 'kärnverksamhet' kontra 'innovativa nya affärsmöjligheter' samexisterar inom samma organisation.

Nedan presenteras Googles managementmodell kort.

Larry Page och Sergey Brin, de två grundarna och högsta cheferna, spelar båda betydelsefulla roller i att skapa miljön som driver fram innovationer inom Google. Redan från början satte de upp två utmanande mål. Dels att organisera all information i världen så att den blir tillgänglig och kan användas av alla, dels att bygga upp världens bästa företag att arbeta i. Grundarna visade redan tidigt en stark tilltro till en mer långsiktig inriktning för företaget genom sin avsiktsförklaring i samband med att bolaget introducerades på börsen 2004. Grundarna lade grunden till Googles kultur som idag fungerar som en medveten grund, en själ, i allt som företaget gör – från rekrytering, ledarskap och kompensations-system till uppbyggnad av varumärke och stödjande strukturer och processer. Kulturen stödjer den enskilde medarbetaren att förstå företagets fokus, ambitioner, regler för samarbete och samverkan samt kravet på en hög etik. Att vara innovativ, tänka stort, vara beredd på ständig förändring, visa öppenhet och tilltro till individers förmåga, våga ta risker, vara ödmjuk och entreprenöriell samt ha en hög etik är viktiga ingredienser i Googles kultur. Den enskilde medarbetaren väljs ut efter en mycket noggrann utvärdering i flera steg. Stor tillit visas till den enskilde individen och kulturen möjliggör en hög grad av individuell frihet, samtidigt som det ställs höga krav på var och en. På grund av tilltron och fokus på individen och dess kapacitet intar ledarna på Google en mer coachande, snarare än auktoritär och instruerande roll. Medarbetare ska känna att de får stöd när de själva anser att de behöver stöd, för övrigt ska de uppleva att de har stor frihet att ta egna initiativ och sköta sitt arbete som

de själva vill.

Googles organisation möjliggör både förnyelse och produktivitet genom att vara en mix av struktur och kaos. Den delvis strukturerade formen kallas i boken för semistruktuell. Denna semistrukturella form, tillsammans med en ambition att ha en platt och obyråkratisk organisation, skapar en hög grad av snabbhet och flexibilitet samt en möjlighet att göra både-och. Både mjuka system (värderingar och tumregler) och formella system för uppföljning, befordran och uppmärksamhet används inom Google och fokuserar på individens och teamets prestation. De två systemen bidrar med kontroll och flexibilitet samt en skicklighet i att hantera både produktivitet och innovation inom företaget. Google använder intranätet som en aktiv del i sitt organisatoriska lärande. Googles system för lärande pekar på en tyngdpunkt mot lärande om framtiden, snarare än om historien.

Även om man rekryterar de allra mest begåvade studenterna från de främsta universiteten, så räcker inte det. Det är man medveten om inom Google och det finns flera enheter som har ansvar att skanna av och identifiera nyckelpersoner och nya teknologier inom olika prioriterade områden. Parallellt fokuserar den interna ingenjörstyrkan på egna unika lösningar. På detta sätt erhålls två starka innovationsflöden, ett med interngenererade och ett med externgenererade innovationer. Slutligen är Googles varumärke mycket starkt och associeras med ständig förnyelse och innovation. Detta i sin tur lockar både innovativa människor till företaget och skapar

en förväntan hos befintliga medarbetare att bidra till företagets innovationskraft.

Sammanfattningsvis har företags och organisationers förutsättningar kraftigt förändrats i samband med en snabb tekniks utveckling, globalisering och därmed en allt intensivare konkurrens. Parallellt, och oberoende av Googles framväxt, har flera ledande forskare studerat företag i snabbföränderliga branscher i hopp om att identifiera framgångsfaktorer för långsiktig konkurrenskraft i en allt osäker och volatil miljö. Det finns ett mönster i deras slutsatser – ett mönster som utgörs av de sex managementprinciper som nämndes ovan. Forskningsstudien av Google, över vad som driver innovation inom företaget, påvisade att Googles managementmodell överensstämmer väl med dessa sex managementprinciper för kontinuerlig innovation och att Googles managementmodell mycket framgångsrikt fungerar i en extremt snabbföränderlig industri såsom industrin för Internet-baserade produkter och tjänster. Googles modell skulle därför kunna inspirera andra företags- och organisationers ledningar som funderar över hur de ska utveckla verksamheten för dagens allt mer osäker och volatil miljö. Google kan alltså vara dagens motsvarighet till GM på 1920-talet och Toyota på 1980- och 90-talen vad gäller nytänkande inom management.

För mer detaljer om de sex managementprinciperna eller om Googles managementmodell, besök Vinnovas hemsida eller Amazon för att ladda ner eller beställa boken: *Googlemodellen- Företagsledning för kontinuerlig innovation i en snabbföränderlig värld.* ●

Annika Steiber

Teknologie doktor, Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers tekniska högskola

Annika har en industriell bakgrund och har parallellt med forskning arbetat 18 år i ledande befattningar inom högteknologisk industri. Hon har även arbetat som managementkonsult på både globala och nationella konsultföretag.

Sedan 20 år har Annika fokuserat sin forskning på management innovationer. För närvarande arbetar Annika som forskare och vice projektledare för Vinnova finansierade projekt genom IMIT. I detta arbete samarbetar hon med det amerikanska bolaget Strategos Inc, grundat av Gary Hamel 1995 och med fokus på management för ökad innovationskraft.

Kontakt: annika.steiber@gmail.com



The role of Brazilian subsidiary R&D in Swedish MNEs: – towards tropicalized innovations?

Emerging economies has received much interest lately, and perhaps most the so-called BRICS (Brazil, Russia; India, China, South Africa) markets due to their sheer size and economic growth. However, the importance of these markets have been further highlighted in technology-related phenomena such as frugal innovations at the bottom of the pyramid and reverse innovation patterns where products and services invented in emerging markets are diffusing around the globe.

by Henry Lopez-Vega, Fredrik Tell and Roberto Sbragia

New innovative clusters are emerging in cities such as Bangalore, Yizhuang, and São Bernardo do Campo. Increasingly, BRICS economies not only serve as outlets for products developed in the west, but also as wellsprings of innovation. This new situation creates a challenge for MNEs (Multinational Enterprises), who may have had sales and manufacturing for decades in these countries and regions, and now ponder whether they should also establish local R&D. The Brazilian market is a good case in point. Brazil has since long been an attractive market for many Swedish MNEs. Yet, it is unclear if these firms will allocate also R&D activities in their Brazilian subsidiaries. This article presents an initial response to the burgeoning question of if and how Swedish MNEs launch R&D subsidiaries in Brazil and what role subsidiaries may have in relation to corporate R&D.

MNE subsidiaries in Brazil: From sales and manufacturing to innovation?

According to a survey conducted by the Swedish-Brazilian Chamber of Commerce (2012), the main reason for most Swedish firms to operate in Brazil is the size and growth rate of the Brazilian market. The second reason is the affordable manufacturing cost and, the third, to attend customers that they already had in Brazil. Thus, apparently, most Swedish MNEs do not consider Brazil as an attractive country for conducting innovation. The survey also revealed that out of 79 Swedish companies operating in Brazil, 37 firms produced between 70-100% of the products commercialized in Brazil, while at the same time 18 firms did not have any production facilities in Brazil. While suggesting that many Swedish MNEs manufacture products in Brazil, this study provides little insight into if this also implies R&D activities. To find out more about this, we conducted an interview study of six Brazilian subsidiaries to Swe-

dish MNEs operating in manufacturing and engineering industries. Albeit limited, our findings reveal a common rationale to initiate R&D activities in order to satisfy specific product requirements and stronger national quality requirements in the growing Brazilian market. Indeed, some R&D activities resulted in high quality outputs i.e. new products, technologies, complementary services that generated new patents and scientific knowledge. Yet, on the other hand, we also noticed that some of the subsidiaries struggled with their R&D activities, partly due to limited support from headquarters with regard to, for instance, resources, but also concerning low expectations from corporate headquarters as they did not express confidence in sufficient advanced and qualified scientific knowledge.

Roles of Brazilian subsidiary R&D activities

Drawing upon Bartlett and Goshal's (1988) seminal work, and subsequent extensions by Rugman, Verbeke and Yuan (2011) on subsidiary roles in MNEs, we analysed the role of the six Brazilian subsidiaries in Swedish MNEs. In Brazil, Swedish MNEs adopted four types of strategies for initiating R&D activities in their subsidiaries (see Figure 1). We name the first type of subsidiaries 'implementer' because it has low competences to perform innovation activities and is located in a market that is not interesting for headquarters. Frequently, this type of subsidiary is in an early phase of their research activities, which could be triggered by significant Brazilian tax incentives for R&D. For example, although an acquired subsidiary developed a unique product type was developed in Brazil during the 80's and 90's and had been the industry leader between 1997–2006, this subsidiary was not considered as a potential source of scientific and innovative knowledge for the headquarter for a long time. Not until 2006, it has received the global design

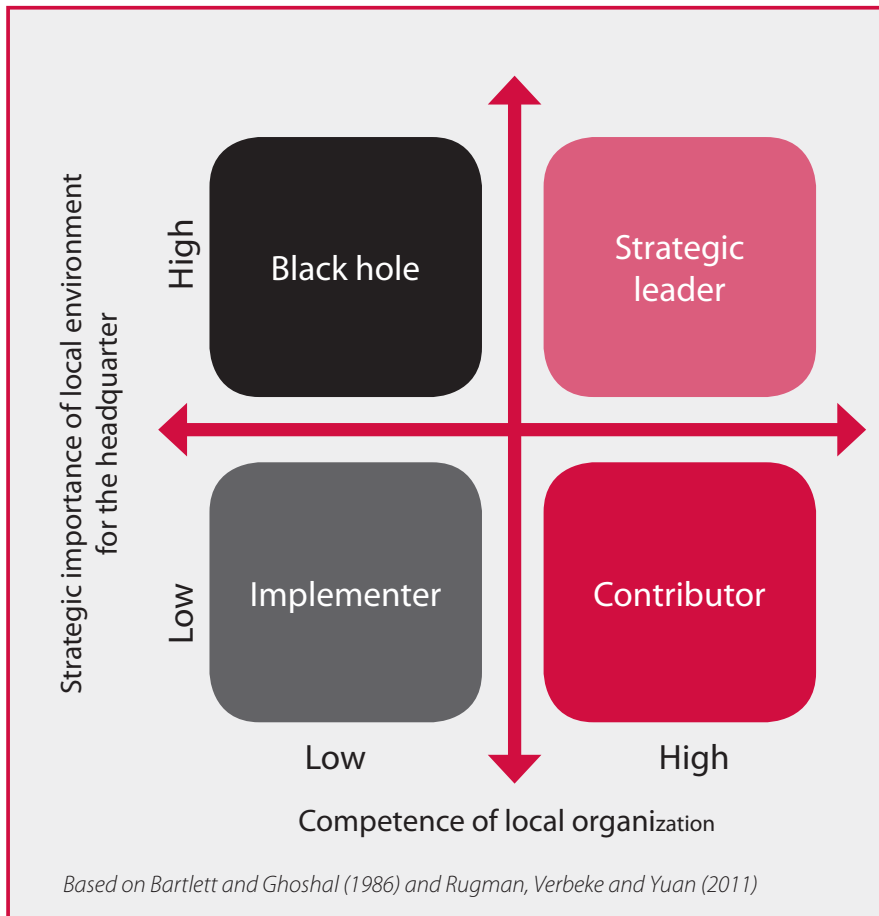


Figure 1: Strategic roles of subsidiary R&D activities

software that could boost the production and design of new products.

A second type of subsidiary is the 'black hole' that has a high strategic relevance for headquarters but does not have the necessary innovation capabilities. For this type of subsidiaries, although the growing market sales was the main motivator to operate in Brazil, the country regulations and specifications helped to speed up the incentives to conduct R&D activities. This decision can result in product innovations customized for the local market. We observed that this type of subsidiaries tend to open proprietary R&D laboratories to develop specific process and products for Brazil. For example, one MNE decided to open a large Latin American R&D Center to establish new collaborations with Brazilian universities and suppliers to reinforce and compensate the lack of R&D experience, although this Center was later discontinued when investments dried up.

A third type of subsidiary is the 'contributor' that acquires or develops innovation capabilities and conducts innovation activities in an unattractive market for headquarters. For this reason, far from the headquarter, this type of subsidiaries seek collaborations with local Brazilian universities and suppliers to satisfy customer requirements, identify new market opportunities, and develop necessary competences to improve its performance. For example, at one subsidiary, the collaboration with universities represented an alternative way to compensate the lack of internal resources and engineers to face increasing international competition.

Finally, the 'strategic leader' is a type of subsidiary that has developed or acquired innovation capabilities and is operating in an attractive market for headquarters. For example, this kind of sub-

sidaries is considered centred of excellence and tend to globally lead the R&D activities of products that have a global impact. Strategically leading subsidiaries tended to collaborate more with local universities and suppliers, and were less dependent on corporate R&D.

Towards tropicalized innovation in Brazilian subsidiaries?

A key activity of R&D in domestic subsidiaries is to address local innovation needs i.e. developing new products or services, offering process adaptations for emerging economies, etc. Ideally, some of developed product could allow for intra-firm knowledge sharing and knowledge-combination across boundaries. This suggests that the headquarters' innovation activities that dominated international activities remain present and important. However, many subsidiaries in Brazil have to work in country specific scientific or technical needs where processes of standardization are elusive; that is, they promote innovation challenges that resist any form of standard incremental innovation that is common in developed economies.

The discussed R&D activities explained in this paper could be named as 'tropicalized innovations' that due to

the different technical specifications and preferences have to be adapted to the Brazilian and Latin American context to be successful. Tropicalized innovations refers to the effort from Swedish and global MNEs to adapt their products or services to some emerging Latin American markets that do not only share similar climate but most important consumer preferences. For this type of adaptations, we noted the Swedish subsidiaries' need to collaborate with universities, national suppliers and other innovation actors to harness the local scientific and technological knowledge; as an attempt to reduce the internal lack of scientists and engineers at the subsidiary.

At a lesser extent, tropicalized innovation for MNEs with initial R&D facilities represents a test of products without investing large resources on R&D to develop disruptive innovations. Although some of these subsidiaries have a key role on manufacturing highly advanced products and/or testing machines, their contribution to headquarters' R&D or other subsidiary activities was not substantial. Finally, tropicalized innovation, for some R&D subsidiaries combine a mix of activities dedicated to new product development and advance development that will depend on the target segment and spectrum of products for the local market. Ideally, successful achievement of these activities will gain the attention of the headquarters that will decide to give a larger R&D role to Brazilian R&D unit. Similarly, this group of subsidiaries will harness their stronger connections with local scientific and technological partners to compensate the lack of R&D capabilities.

For Swedish MNEs bridging across heterogeneous countries and institutional logics remains a challenge. As innovation in BRICS economies is increasing, MNEs face a growing number of

international competitors with equal access to growing markets. Currently, production and R&D adaptation in local economies have become a competitive necessity and it no longer automatically confers competitive advantage. Currently, R&D activities in BRICS economies are a powerful force for understanding local needs and future trends. So, to earn returns from R&D internationalization in emerging markets, MNEs need to ensure collaboration with local scientific and technological partners, hire scientists and engineers and receive the support from headquarters. Such actions also imply adaptation to fast-changing trends in BRICS countries, responding to growing competition with domestic/regional competitors as well as other MNEs. The companies that succeed in internationalizing their R&D activities will adapt their innovation processes and organizations in line with the new opportunities offered by emerging BRICS markets, such as Brazil. ●

This paper is the result of generous funding from the Joint Brazilian-Swedish Research Collaboration program. STINT funded this research for researchers at Linköping University and CAPES funded the researcher at University of Sao Paulo.

References

- BARTLETT, C. A. & GHOSHAL, S. 1998. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- RUGMAN, A., VERBEKE, A. & YUAN, W. 2011. *Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise*. *Journal of Management Studies*, 48, 253-277.
- SWEDISH-BRAZILIAN CHAMBER OF COMMERCE. 2012. *Panorama das Empresas Suecas no Brazil - 2012*

Henry Lopez-Vega



Post-doctoral researcher in Business Administration at the department of Management and Engineering at Linköping University, Sweden.

His research contributes to the burgeoning discussions on the implementation of open innovation at MNCs and role of foreign subsidiaries in BRICS economies. Also, Henry has initiated a large research collaboration that investigates the determinants of reverse innovation, in South America, for foreign R&D subsidiaries.

Fredrik Tell



Professor in Business Administration at Linköping University and Director of the KITE Research Group (<http://www.liu.se/kite>).

His research revolves around implications of innovation and knowledge integration for firm strategies, competitiveness and organization. Current research projects includes: internationalization of R&D activities to emerging economies, IPR strategies, open innovation intermediaries and markets for technologies, project-based firms and strategy, knowledge integration and innovation.

Roberto Sbragia



Full professor and director of the Department of Business Administration (FEA) at the University of Sao Paulo (USP), Brazil, where he is member of the Superior Council of the Center for Technology Management and Policy (<http://www.fea.usp.br/npgtusp/>).

His main areas of research include policy and innovation management, international management and project management.

Tidseffektiv ledarskaps- utveckling

– med fokus på konkreta utmaningar och affärsinnovation

Kompetent och engagerat stöd i att tänka strategiskt kring konkreta affärsmöjligheter. En resultatnriktad och tidseffektiv kombination av praktisk erfarenhet och akademisk forskning, med sikte på utveckling och tillväxt. Och ett tajt nätverk av människor med erfarenheter av ledarskapets alla utmaningar. Det är vad IMITs satsning på ledarskapsutveckling genom erfarenhetsutbyte erbjuder dig som medlem.

Tempot i arbetslivet är högt och tillfällena till koncentrerad reflektion är få. Ledare är dessutom ofta ensamma i sin roll och inte sällan finns det viktiga strategiska frågor som är svåra eller olämpliga att bolla med någon annan i organisationen.

Samtidigt tar traditionella utbildningar eller nätverk mycket tid och erbjuder små möjligheter att på djupet analysera och ta sig an de verkliga, komplexa utmaningar som alla ledare möter i sin arbetsvardag.

Syftet med IMITs satsning på ledarskapsutveckling genom erfarenhetsutbyte är att möta denna brist genom att erbjuda ett sammanhang där praktisk erfarenhet och akademisk forskning korsbefruktar varandra på ett resultatnriktat och tidseffektivt sätt.

Kort uttryckt handlar det om att i en sammansvetsad grupp, ledd av forskare som alla disputerat inom företagsekonomi, utvecklas som ledare och få hjälp med att finna strategier och tillvägagångssätt för tillväxtorienterad affärsinnovation.

Forskningsbaserad och strukturerad metodik

De viktigaste fördelarna med konceptet är att det är starkt forskningsbaserat, följer en strukturerad och beprövad metodik och drar fördel av hela gruppens kunskap och erfarenheter.

Alla deltagare matchas in i en skräddarsydd grupp för att få maximalt utbyte av sitt medlemskap. De kommer från olika branscher, men har liknande erfarenheter av ledarskap, affärsinnovation och företagsutveckling, just för att kunna ge varandra nya infallsvinklar och ändå ha förståelse för de andra medlemmarnas utmaningar.

En grupp består av tolv till femton personer som träffas under ett dygn tre gånger per år. Medlemmarna är ledare som kommit en bit i sina karriärer, arbetar med övergripande strategiska frågor och förmodligen redan gått en hel del utbildningar.

Under träffarna presenterar en av gruppens medlemmar en aktuell och verklig utmaning, oftast av strategisk art. Gruppen analyserar sedan utmaningen och arbetar

fram konkreta förslag på en affärsmässig lösning.

Strategiska lösningar för tillväxt

Arbetet i gruppen bygger på förtroende, engagemang och uppriktighet. Alla diskussioner är konfidentiella och leds av två erfarna personer med egen akademisk forskning i bagaget.

Konceptet erbjuder ett tidseffektivt, aktivt och erfarenhetsbaserat lärande kombinerat med akademisk kunskap och analytiskt problemlösande. Det stöder resultatnriktat nytänkande kring komplexa ledarskapsfrågor. Och bidrar till individens förmåga att finna innovativa, strategiska lösningar för affärsutveckling som kan öka tillväxt och resultat.

FAKTA

- *Tidseffektiv ledarskapsutveckling med fokus på konkreta utmaningar och att skapa affärsinnovation genom erfarenhetsutbyte.*
- *Nya medlemmar matchas in i en grupp med 12-15 personer. Gruppen träffas under ett dygn tre gånger per år under ledning av erfarna ledare som disputerat inom företagsekonomi.*
- *Arbetet i gruppen bygger på stort förtroende och tillit mellan medlemmarna, därför är alla diskussioner och mötesprotokoll konfidentiella.*
- *Konceptet passar dig i ledande position. Du är till exempel VD, chef för koncernfunktion, affärsområdeschef, senior rådgivare, entreprenör, ledande funktionsområdeschef eller projektledare.*
- *Du har kommit en bit i din karriär och vill finna ett sammanhang som tar vara på andra liknande personers erfarenhet som kan förverkligas i din vardag och bistå med värde för din organisation.*
- *Medlemsavgiften är 31 500 kr per år.*

”Konceptet stöder resultatnriktat nytänkande kring ledarskapsfrågor och bidrar till förmågan att finna innovativa, strategiska lösningar för affärsutveckling”

HALLÅ I LUREN

Hallå Magnus Nyström, vd på Sandvik Powder Solutions AB, vad är fördelen med ledarskapsutveckling genom erfarenhetsutbyte?

"Jag har varit medlem i en grupp sedan 2003.

Under den tiden har jag hunnit byta roller inom Sandvik och gått flera kvalificerade utbildningar, men det är ändå den här gruppen som gett och ger mig mest. Kort uttryckt gör medlemskapet att jag utvecklas både som yrkesperson och människa och därför gör ett bättre jobb."

Vad är hemligheten?

"Det är naturligtvis flera olika saker. För det första handlar det om att vi diskuterar



Magnus Nyström
Vd på Sandvik Powder
Solutions AB

skarpa, verkliga frågor i gruppen, sådant som engagerar och känns meningsfullt. Samtidigt som det också finns en akademisk input. Det är helt enkelt en bra blandning av spännande praktik och intressant teori.

Och mer?

"Sedan tycker jag att det känns viktigt att få tid att verkligen borra i en frågeställning, det är något man sällan hinner i vardagen. Att reflektera intensivt kring ett problem gör att man ofta kommer till nya och oväntade lösningar. Eller upptäcker att frågan var felställd från början."

Vilken roll spelar det att medlemmarna i gruppen har erfarenheter från olika branscher?

"Det är jätteviktigt. Matchningen är central och i den grupp jag är medlem i fungerar blandningen av människor mycket bra. Jag har under åren insett att man ofta sitter med samma frågeställningar, även

om man jobbar i olika branscher. Bredden i erfarenheter gör att vi alltid får många olika och oväntade infallsvinklar på de frågor vi diskuterar."

Det låter som att det är högt i tak i diskussionerna?

"Ja, det kan ofta vara frågor som är svåra att diskutera i det vardagliga sammanhanget, med kollegor eller styrelse. Men här sker allt konfidentiellt och med stor tillit i en sammansvetsad grupp. För mig är det ett stärkande nätverk, i ordets bästa bemärkelse. Och så måste jag tillägga att det är väldigt trevligt socialt också." ●

Kontakt

Låter det här intressant? Skicka dina kontaktuppgifter till oss på erfarenhetsutbyte@imit.se så hör vi av oss med mer information.

En bok till om projektledning?

– läs då Wenell om Årets Projektledare 1995-2013



Skriftstället om Projektledning har börjat likna kokboksbranschen eller det svenska "dekarundret". Varje forskare, lärare eller konsult inom projektområdet med självaktning har väl nu givit åtminstone något skriftligt bidrag, precis som varje medial Chef, mångsysslade hjärnforskare eller matglad f d boxare fått sin egen receptsamling i flerfärgstryck. I båda branscherna flödar följaktligen bokfloderna över, och blir allt svårare att följa. När man möter ännu ett verk om projektledning blir frågan förstas: Behövs verkligen denna, och vad tillför den egentligen?

av Christian Berggren

Men inför Torbjörn Wenells "Projektledarskap" är det svårt att inte kapitulera. Inte på grund av Torbjörns egna sammanfattande reflektioner och tankar, som i och för sig är läs- och tänkvärda, precis som hans föregående bok, "Wenell om projekt", som har glatt många exjobbare till exempel vid Linköpings

Universitet. Utan för att boken har en så enastående empirisk bas i form av tjugo av Årets projektledare, 1995 – 2013, vilka Torbjörn både intervjuat och samtalat med genom uppföljningsintervjuer kring hur de efteråt, och "efterklokt" ser på sina projekt.

Det finns förvisso många ledarskapsutmärkelser i Sverige, från

” *Men Torbjörn Wenells bok skriver fram den avgörande insikten att projektledning inte är en vetenskap eller ett system, utan en konst, där den personliga insatsen aldrig kan tänkas bort, särskilt inte i projekt med ambitioner utöver det vanliga* ”

Årets ledare till Årets företagare. För projektprofessionen har utmärkelsen "Årets Projektledare" en särskild lyskraft baserad på de fyra kriterier som ristades i sten av Gunnar Sehlin, adjungerad professor i projektledning vid KTH på 90-talet:

1. Ledarskapets utövande
2. Resultat av genomförd verksamhet
3. Projektets omfattning och komplexitet
4. Nyttänkande i projektarbetet

Utifrån dessas kriterier undersöker ett utskott inom Svenska ProjektAkademien nominerade kandidater med hjälp av en 360-gradersmodell, och intervjuar chefer/beställare såväl som medarbetare, projektpartners och leverantörer. Hittills har denna modell inneburit att "Årets Projektledare" aldrig misslyckats i meningen att det senare kommit fram att "fel person vann". Tvärtom har många av vinnarna fortsatt att göra anmärkningsvärda insatser. Ett exempel är Örjan Larsson. Örjan blev Årets projektledare 2000 för sitt sätt att leda bygget av Öresundsbron, som utan en enda allvarlig olycka blev klar i exakt rätt tid och inom rätt budget. Tio år senare överträffade Örjan sig själv genom att leda projekt Citytunneln i Malmö så att detta stora bygge blev klart 6 månader före utsatt tid vilket innebar en besparing på ca en halv miljard. Tyvärr var det ingen som lyckades eller försökte rekrytera Örjan till Stockholms 16 miljardersprojekt Citybanan.

Torbjörn Wenells bok återger inte bara anmärkningsvärda personliga prestationer, utan rymmer också en spännande variation:

- *Från intensivt tidspressade evenemangsprojekt såsom Eurovision Song Contest i Malmö 2013, där allt skulle vara på plats och kunna sändas ut till hundratals miljoner tittare efter ett projekt på mindre än ett år, till Kaj Ahlbom, Årets Projektledare 2009, och hans insatser under 30 år (!) för att hitta en bergfast lösning för slutförvaring av kärnbränsle*
- *Från projektledare/linjechefer med 30 års erfarenhet i branschen som Birger Höök, Årets Projektledare 2006 för sitt sätt att leda det juridiskt, tekniskt och medialt komplicerade projektet att införa trängselavgifter i Stockholm; till hälften så gamla Marie Reinicke som 2011 "byggde upp Skånes fjärde stad" när hon ansvarade för World Scout Jamboree med 8000 funktionärer och mer än 40 000 deltagare*
- *Från ledare av komplexa industriella utvecklingsprojekt, som Hans Carlstedt 1999 eller Staffan Sjöström, 2005, ansvariga för omfattande fordonsprojekt med många hundra medarbetare inom Volvo respektive Scania; till Björn Helander Årets Projektledare 2012, som nästan ensam men med en stor skara frivilliga "förändrat havsörnens villkor från att vara akut utrotningshotad till att bli en väl utbredd och livskraftig art"*

Inom den etablerade akademien finns förvisso studier av projektledning som mer teoretiskt genomarbetat lyfter fram principer, faktorer och rutiner för framgångsrik projektverksamhet. Sådan systematisering av beprövad erfarenhet är ett vackert bidrag. Men Torbjörn Wenells bok skriver fram den avgörande insikten att projektledning inte är en vetenskap eller ett system, utan en konst,

där den personliga insatsen aldrig kan tänkas bort, särskilt inte i projekt med ambitioner utöver det vanliga.

Det går att invända att den har en positiv bias i meningen att den enbart handlar om projekt som lyckats, medan vi lärare ofta brukar hävda att man kan lära mer av misslyckanden och omtag än av framgång. Det handlar alltså definitivt inte om ett bidrag till den ständigt växande litteraturen om "Great planning disasters" som lär få nya bidrag under kommande år, när det kommer ut studier av jättefaskon som Berlins nya storflygplats, eller Finlands 9 år försenade och massivt fördyrade kärnkraftverk i Olkiluoto.

Ett noggrannare studium av boken "Projektledarskap" visar dock att också flera av "Årets Projektledare" fått kämpa med tuffa omtag. Ett exempel är Kaj Ahlbom som började sitt slutförvaringsprojekt med att bli utkastad från det område man avsåg att undersöka – och därmed kom att inse den lokala förankringens utslagsgivande betydelse. Andra projekt, som Åse Berglunds enastående organisering av Linnejubileet 2007 inledde med en minimal budget men lyckades sedan expandera den steg för steg, och därmed kullkastade en av den konventionella projektledningens kapphästar: att projekt skall hålla sig inom tid och budget. För Årets projektledare 2013, Martin Österdahl, var tvärtom en av utmaningarna just att hålla sig inom en internationellt sett snål budget, och därmed bryta trenden mot allt mer kostsamma elefantprojekt. Det lyckades väl i Malmö, men däremot inte för kollegorna i Köpenhamn året därpå vilket lett till en hel rad tråkiga efterspel.

Boken "Projektverksamhet" kan läsas på olika sätt. En bestående lärdom för mig är att projektledning är en situationsanpassad verksamhetskonst med krav på förmåga att ömsom följa, ömsom överskrida givna ramar. Men oavsett vilket handlar det alltid också om förmågan att inspirera, motivera och fokusera kollegors energi och engagemang, för att nå framdrift och resultat enligt devisen "Progress principle rules!" ●

Christian Berggren

Professor industriell organisation, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet

Kontakt: 013-28 15 00
christian.berggren@liu.se



Årets ledare på Linköpings universitet 2009. Studerar komplexa innovationsprocesser inom bl a fordonsindustrin i etablerade och snabbväxande industriländer.

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:

HUVUDMANNORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Institutet för företagsledning vid
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Anders Karlström, *Chalmers*
Karin Markides, *Chalmers, rektor*
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Joakim Nelson, *Sony Mobile*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*
Fredrik Vernersson, *Booz & Company*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Anders Axelsson, *LTH, rektor*
Björn Härsmann, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

IMIT-FELLOWS

Aktiva

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Merle Jacob, *LU, 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, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtné, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*

Martin Sköld, *HHS, docent*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *BLiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Pär Åhlström, *HHS, 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 Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Martin Sköld

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

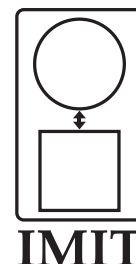
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för.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



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