

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 4 December 2018

Fågelperspektiv på marknadsföring

– Vad kan vi lära av 100 bestsellers?

Psykologin bakom innovation

– Ett personalvetenskapligt perspektiv på innovation

Innovationer och IP för tillväxt och välfärd

– Innovations- och IP-politik i en teknikdriven global ekonomi

Organisering för lyckad innovationsprocess

– Samspel och integration mellan innovation och produktion



Innovation och organisering

Av Martin Sköld

Under det här året har Stiftelsen IMIT initierat ett flertal större satsningar på digitalisering vilket resulterat i åtskilliga projekt med industri och näringsliv. Vårt att nämna är den företagsfinansierade forskarskolan med tre inriktningar på Management of Digitalization: Den första (1) nya affärsmodeller, i form av vad som krävs för att erbjuda varor och tjänster med nytt digitalt innehåll och hur verksamheten tjänar pengar på digitalisering. Den andra (2) berör ledning och strategi, hur företag driver den mycket mångfacetterade förändringsprocess och kompetensutveckling som behövs för en digital omvandling. Den 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. Forskarskolan startade i augusti 2018 och nya antagningar planeras även för kommande år. Varmt välkommen att ta kontakt med mig om detta låter intressant för dig och din verksamhet.

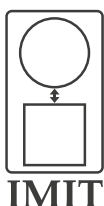
I årets sista nummer finns fyra högintressanta artiklar. Den första är författad av Erik Modig, handlar om hur förändringar i mediekonsumtion omdefinierat vad marknadsföring är idag. Nya plattformar och strategier lanseras dagligen. Genom att strukturera och syntetisera insikten från de 100 mest inflytelserika böckerna om marknadsföring har författaren skapat en karta baserad på kundpsykologi. Resultaten hjälper företag och varumärken att navigera i detta förändrade landskap genom att införa nio olika sätt att påverka kunder och skapa tillväxt.

Den andra av Leif Denti belyser hur du som vill påverka innovationsförmågan i en organisation kan ta hjälp av innovationspsykologi, vad som karakteriserar innovativa medarbetare och hur du bättre belönar kreativa insatser och hur du kan förstå din egen kultur. Denti menar att kompetens är den enskilt starkaste faktorn för individers kreativitet och att kreativa insatser bör belönas genom erkännande snarare än monetär form.

I artikel tre menar Ove Granstrand att under de senaste 20 åren har utvecklingen i världen allt mer gått emot en ökad grad av intellektuell kapitalism med behov av nya och starka roller vad gäller intellektuella rättigheter. Här menar Granstrand att patent- och IP-frågor visat sig utgöra en svag länk i innovationsspiralen både på företagsnivå och på nationell nivå. Därför behöver frågor som rör patent- och IP-frågor tydligare kopplas till andra aktiviteter som; innovation, tillväxt, och välfärd.

I den avslutande artikeln skriver Darek Haftor, Christina Keller, Birger Rapp, Göran Stenberg och Klas Sundberg om organisering för lyckad innovationsprocess. Författarnas forskningsresultat visar på hur samspel och integration mellan innovation och produktion kan skapa värden i företag. Arbetssättet karaktäriseras av låg kostnadsmassan, korta beslutsvägar och lärande baserat på experimentellt arbetssätt.

Trevlig läsning!



MGMT

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 imit.se

PRODUKTION:

the Apartment Design Studio
theapartment.se

TRYCK:

V-TAB, Vimmerby 2016

ISSN:

2001-208X

OMSLAG:

Nr. 4 Dec
2018



Fågelperspektiv på marknadsföring

– Vad kan vi lära av 100 bestsellers?

Av Erik Modig

I en tid när många springer mot nya initiativ för att klara digitalisering, globalisering och ett ökat antal mediekkanaler kan det vara av värde att stanna upp och kontrollera att man springer i rätt riktning. De som inte springer känner stress för att de inte är med på tåget. Det är dags att stanna upp och fundera över vilka tåg som leder till rätt destination.

”Mer har hänt under de senaste fem åren än det gjort under de femtio åren innan dess”. Detta citat, eller liknande med samma innebörd, har haglat tätt på branschkonferenser inom marknadsföring och i media det senaste årtiondet. Det är inte konstigt. Ingen kan ha undkommit förändringen i mediekonsumtion, köpkanaler och förutsättningar för att nå ut mobilt och socialt som de flesta bolag möter idag. Även klassiska B2B bolag, med traditionellt sett starka säljkärer, ersätter idag pensionerade säljare med digitala CRM-system med semi-automatiserade, gärna AI- eller machine-learning-styrda algoritmer, som räknar ut när, var och hur vi ska mikrostyra nästa meddelande för att öka antalet leads och konvertering. Konsulter och floran av byråer har snabbt anpassat sig och skapat nya konsulttjänster som nya ord.

Jag får ofta mail från Vd:ar eller marknadschefer som undrar vilken av alla nya byråer, tjänster och tips de ska följa. Frågan som gnager är hur man ska veta vad det är som kommer att skapa tillväxt idag och i morgon. I hälften av mailen undrar samma chefer hur de ska motivera en viss satsning som de redan gjort eller beslutat om. De teknologiska förändringarna har öppnat upp för ett gränslöst urval av alternativ vilket har gjort förmågan att utvärdera svårhanterlig.

Forskare har inte varit sämre. Artiklar om nya sätt att nå kunder i nya medier har varit ett framgångsrikt sätt att få sin forskning både finansierad och publicerad. När allt fler även följer trenden att publicera egna populariserade konsult- och föreläsningbara modeller som kan sammanfattas i en Tweet, är det inte svårt att förstå hur antalet modeller, ord, råd och strategier snabbt kan fylla varje ledningsgruppsmöte.

Jag har inte heller varit sämre. 2017 kom jag ut med min egen bok, *Bang for the buck*, men den skiljer sig dock på ett sätt. Istället för att lansera ett eget perspektiv inom den flora av böcker av hur företag och varumärken bör marknadsföra sig idag, blev mitt studieobjekt floran av perspektiv. Genom att samla in de hundra vanligaste och mest köpta och citerade böckerna inom marknads- och kommunikationsstrategi från de senaste tjugo åren, återskapade jag en lista på alla de råd som potentiellt stressar ledningsgrupper. Målet var att kartlägga all den existerande litteratur som splittrar dagens förståelse för hur företag ska investera i marknadsföring för att växa.

Hur sorterar man 100 bestsellers?

Genom att läsa alla hundra böcker och skriva ner alla de råd som stod i dem, skapades en lista på alla enskilda råd och strate-

gier som författarna rekommenderar företag att använda sig av för att lyckas. Det summerades till totalt 434 olika tips på vilken marknadsföring företag ska investera i. Den genomsnittliga bestsellern inom marknadsstrategi innehåller sålades 4,34 tips om hur företag ska uppnå tillväxt. Det är därmed enkelt att förstå att det idag finns tillräckligt med råd om hur företagsledningarna ska tackla förändringen. Frågan är vilka råd man ska följa.

När de teknologiska förändringarna har öppnat upp för ett gränslöst urval av alternativ har förmågan att utvärdera blivit svårhanterlig.

Råden berör hur företag ska investera i olika typer av marknadsföringsinitiativ för att påverka och skapa värde för kunder. Allt från att skapa unika säljerbjudanden och investera i innovation, till att väcka känslor och humor i sin kommunikation. Tipsen är spridda över många branscher och olika typer av expertis. Det var inte självklart hur de skulle sorteras för att bli hanterbara för en upptagen publik, som inte skulle gynnas av ytterligare ett perspektiv utan snarare av helheten. Istället för att utgå ifrån branscher eller specifik expertis, valde jag att utgå ifrån kunden – i och med att kunden är det gemensamma för alla branscher och marknadsföring. Oavsett om det är B2C, B2B, dagligvaruhandel eller industri, handlar marknadsföring om att påverka hjärnan hos kunden. När de 434 råden sorterades utifrån hur de skulle användas för att påverka kunder och skapa tillväxt blev strukturen också synlig:

För det första hade råden olika syften när det kom till att påverka kunderna. 123 av dem fokuserade på försäljning, alltså att driva beteendeförändring. De handlar om hur företag skapar ”spring i butik” oavsett om det är just en butik, en hemsida eller att ringa en säljare. 153 råd fokuserade på hur man kan förändra uppfattningen om ens produkter och varumärke, något som oftast associeras med marknadsavdelningen. De handlar om hur olika marknadsföringsaktiviteter förändrar kunders kännedom, kunskap eller associationer gällande ens produkter och varumärke. Den tredje gruppen råd, 158 stycken, handlade om hur man väcker intresse för sina produkter och sitt varumärke. De handlade om att marknadsföring måste skapa intresse för att ha en möjlighet att påverka. Alltså: intresse, minne och beteenden.

För det andra adresserade råden olika typer av påverkan på kunder. I linje med de senaste årens populariseringen av hjärnforskning, samt Kahneman och Tverskys forskning om System 1 och 2, blev det tydligt att en förståelse av hur olika sys-

VAD ÄR ER HUVUDSAKLIGA UTMANING?



Figur 1.

Börja alltid med att fråga vad huvudsakliga utmaningen är (intresse/minne/beteende) samt vilket system (utvärderaren/snabbtänkaren/känslomänniskan) i huvudet på kunderna ni vill påverka. Då hamnar man i rätt utmaning för att faktiskt få effekt.

tem i hjärnan påverkas syns i många böcker. Många författare håller fortfarande kvar vid en utgångspunkt i den rationella kunden, eller system 2. Deras råd utgår ifrån att en kund gör en logisk och nytto-maximerande bedömning utifrån alla de olika alternativ de känner till och kan komma på. De företag som vinner är de som på bästa sätt kan intressera kunder för deras produkter och tjänster och på bästa sätt argumenterar och kan erbjuda värde. På senare år har dock mer och mer forskning presenterats som säger att kunder snarare väljer det alternativ som är lättast att välja. Det bygger på att kunder är lata och därmed väljer förstabästa, eller det som de först kommer att tänka på, eller det alternativ som är lättast att välja. Även inom B2B och högengagemangsbeslut visar forskning prov på att kunders lathet (spekulationer säger att det är på grund av mobilen) letat sig in och där även stora beslut tas för att säljare svarar snabbast på ett mail. De företag som det är lättast att göra affärer med blir de som får kunder och därmed tillväxt. Det tredje perspektivet på hur vår hjärna bearbetar information och fattar beslut är det emotionella. Här betonas att kunders magkänsla väldigt tidigt påverkar om de ställer sig positiva eller negativa till ens erbjudande och att det påverkar även ens senare utvärdering. Nyckeln blir att skapa marknadsföring som förmedlar en känsla som genom upprepning över lång tid, som sakta bygger upp associationer till produkterna och varumärket. På sikt skapar det emotionella band, som gör att kunder identifierar sig med varumärket och därmed ökar sin betalningsvilja och lojalitet.

Ytterligare en ny modell?

”Är inte detta bara ytterligare en modell”. Frågan kommer ibland från skeptiska chefer. Svaret är såklart ja, det är en modell. Det är dock inte ytterligare en i raden som kommer med ett perspektiv på vad företag ska investera i. Den är snarare en karta över alla de olika råd och strategier som presenterats inom marknadsföring senaste tjugo åren.

”Men vad ska vi satsa på då?”. Det är oftast nästa fråga. Hade jag haft svaret skulle jag snabbt bli miljonär. Faktum är att det är omöjligt att svara på, i och med att det är just i svaret kring hur alla våra aktiviteter ska påverka kunderna som marknadsstrategin ligger. Därmed varierar svaret från fall till fall, och behöver också anpassas från situation till situation. Det viktigaste är att man har kartan samt kan se att man inte missat något viktigt.

Om du eller er ledning upplever att ni springer på för många puckar, eller om ni är stressade för att ni inte hänger med i alla nya möjligheter att påverka kunder – stanna då upp och fundera en stund över vad som är era styrkor och svagheter, och anpassa strategin därefter. När ni stannar upp kan det vara bra att rita upp denna niofältskarta och försöka analysera vilka åtgärder det är ni behöver ta tag i. Därmed kan ni få en mer fokuserad strategi framåt för vad ni måste göra för att ta nästa steg i er påverkan på kunder, och därmed också er framtida tillväxt.

Om du eller er ledning upplever att ni springer på för många puckar, eller om ni är stressade för att ni inte hänger med i alla nya möjligheter att påverka kunder – stanna då upp och fundera en stund över vad som är era styrkor och svagheter, och anpassa strategin därefter. Börja med att ställa er frågorna vilket som är er huvudsakliga utmaning samt hur era kunder fattar beslut kring ert varumärke och produkter (se figur 1). När de svaren väl finns så hjälper modellen till att sätta fingret på vad ni måste fokusera på. Istället för att exempelvis jobba med att förbättra utvärdering kanske det är uppmärksamhet (vi har lågt engagerade kunder som saknar intresse!) eller intuition (vi känns inte rätt!) som är det man missat. Genom att se till helheten av niofältskartan kan man för det första se att man inte missat något sätt att påverka sina kunder. För det andra kan man hitta var man har sin utmaning med sin påverkan på kunderna samt få en mer fokuserad strategi framåt. Detta leder till ökat fokus på rätt saker och därmed effektivare insatser.



ERIK MODIG

erik.modig@hhs.se

Erik Modig är forskare vid Handelshögskolan i Stockholms Center for Consumer Marketing och forskar kring hur företag ska skapa synergier mellan sin marknads- och kommunikationsstrategi. I sin senaste bok *Bang för the Buck* (Årets marknadsföringsbok 2017) summerar Erik de vanligaste psykologiska teorierna som förklarar hur och varför marknadsföring påverkar kunder samt hur företag kan maximera effekten av sin marknadsföring.

Psykologin bakom innovation

— Ett personalvetenskapligt perspektiv på innovation

Av Leif Denti

En organisations innovationsförmåga beror på vilka människor som är anställda och hur de får hjälp att göra verklighet av sina idéer. I den här artikeln lyfter jag fram intressanta fynd från fältet innovationspsykologi.

I våras utkom en bok som tar ett personalvetenskapligt perspektiv på innovation. Den riktade sig till HR (Human Resources), men kan läsas av alla som är intresserade av psykologin bakom innovation. Faktum är att innovationspsykologi är ett gammalt och omfångsrikt forskningsområde som tog sin form på 50-talet då psykologer började intressera sig för processerna bakom det kreativa tänkandet. Redan 1958 gjordes utvärderingsstudier på processer som *brainstorming* som kom fram till att det var relativt ineffektivt jämfört med *brainwriting*. Sedan dess har området expanderat kraftigt och kommit att innefatta ämnen som individfaktorer, rekrytering, grupperns sammansättning och processer, belöningssystem, kultur, strukturer och processer, och ledarskapets påverkan. I den här artikeln vill jag lyfta ett urval av de många intressanta fynd och observationer som gjorts inom forskningsområdet.

Hur känner man igen innovativa medarbetare?

Vilken är den starkaste faktorn för någons innovativa förmågor, det vill säga förmågan att identifiera, tänka fram och realisera nyskapande idéer som skapar värde för organisationen? Här är en ledtråd: Det är inte personlighet, motivation eller attityd. Istället är det personens kompetens som avgör denna förmåga. Kompetens, det vill säga kunskaper, färdigheter och förmågor, är själva råmaterialet för kreativa uppslag. Innovativa medarbetare har både djup och bred kompetens, det vill säga, stark kompetens inom sitt expertområde som kombineras med kompetens inom

organisationen med användbar kompetens är en viktig ledningsfråga (och en fråga för HR) för att bidra till innovationsförmåga. Saknas strategiskt tänkande kring kompetensförsörjningen riskerar organisationen att hamna i den så kallade *kompetensfällan*: att fokusera sin kompetens kring företagets nuvarande affär. Kompetensfällan gör företaget sårbart inför radikala skiften i kundbehov, lagstiftning eller tekniska landvinningar.

Kompetens är alltså den starkaste faktorn att titta på i rekryteringssammanhang, men även andra faktorer är intressanta. Tester finns för att mäta kandidaters tankestilar. Kreativa människor är bra både på att generera nya idéer (divergent tänkande) men också på att välja ut den mest lovande idén utifrån ett kritiskt granskande (konvergent tänkande). Innovativa medarbetare har även i högre utsträckning initiativtagande beteenden. De är proaktiva i att de upptäcker problem innan de blir för stora och de tar initiativ för att driva, sälja in och anskaffa resurser för sina idéer. Till sist kan man se att innovativa medarbetare skiljer ut sig i sin personlighet. De är generellt sett öppnare för nya erfarenheter, något mera introverta, något slarvigare och något mer ångestfyllda än sina kolleger.

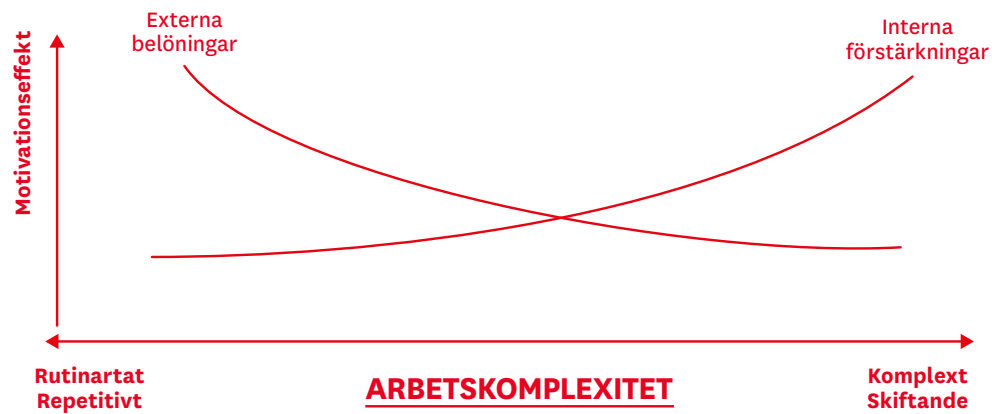
Hur ska man (inte) belöna innovation?

En aktuell fråga i många organisationer handlar om hur man ska mäta och belöna kreativitet och innovation. Svaret är att det är viktigt att detta görs rätt, annars riskerar man att underminera motivationen hos innovativa medarbetare. I forskningslitteraturen gör man ofta skillnad på *inre* och *yttre* motivation. Inre motivation framkallar vi inom oss själva. Vi kan närma oss en utmaning därför att den är spännande eller för att vi vill utvecklas genom att tackla den. Yttre motivation skapas genom att jaga belöningar, ofta i form av pengar. Vi är kreativa och innovativa främst när vi drivs av inre drivkrafter. Eftersom arbetet med innovation är så osäkert är den inre motivationen helt enkelt en mer robust grund att stå på för att klara av oväntade hinder och skeptiska kollegor, när vi ska driva idéer vi inte har alla svaren på. Innovation kan vara känslomässigt påfrestande, fallgroparna kan suga musten ur lusten att fortsätta. En organisation ska därför helst inte underminera den inre motivationen för sina medarbetare. Men har man vanan att belöna med yttre belöningar är det lätt att trilla i en fälla som heter *motivation crowding*. Yttre belöningar kan nämligen "tränga ut" intern motivation hos människor. Från att uppgiften var rolig eller stimu-

Kompetens, det vill säga kunskaper, färdigheter och förmågor, är själva råmaterialet för kreativa uppslag.

näriggande områden. Vi kan naturligtvis tänka fram idéer utan någon djupare kompetens, men dessa idéer blir ofta naiva, ytliga och ogenomtänkta – ofta därför att vi saknar förståelse för problemställningen och dess omkringliggande aspekter. Kompetens behövs även för att kunna genomföra och förverkliga innovationsprojekt. Dessa är ofta svårnavigerade. Oväntade problem och fallgropar – behovsdrivna, tekniska, förankrings- eller resursmässiga – dyker upp när vi minst anar det och vi behöver kompetens i form av erfarenhet för att navigera denna snåriga problemlösningsprocess. Att identifiera och försörja or-

Effekten av externa och interna belöningar på motivation beror på arbetets komplexitet. Externa belöningar fungerar bäst vid arbeten som är mer rutinartade till sin karaktär, till exempel försäljning och ackordsarbete. Källa: Van Dyke, 2011.



lerande börjar vi fråga oss "är det värt den där belöningen?". Vi blir *instrumentella*, det som var lustfyllt har fått en prislapp. Detta är anledningen till att du aldrig får det fulla värdet av ditt blod när du går till blodcentralen. Känslan av att vara en god människa ersätts av femhundraappen i handen och det hela förvandlas till en affärstransaktion. Man ska därför vara försiktig med att belöna prestationer som bygger på inre motivation. Hur ska man då belöna kreativitet och innovativa initiativ? Det kanske enklaste sättet är genom erkännande. Innovativa organisationer har hittat sätt att systematiskt ge erkännande till sina innovativa medarbetare. På företaget SCA har man ett sätt att ge det ultimata erkännandet för månadens kreativa insats. Personen får ställa sin bil på den bästa parkeringsplatsen på hela stället.

Det här med kulturen

Fråga vem som helst om viktiga faktorer för innovation och du kommer säkerligen få höra ordet kultur. Det är lätt att beskriva en god innovationskultur: positiv inställning till förändring, öppenhet för experimentering och misslyckade försök, öppet klimat där man får diskutera svåra frågor och ifrågasätta status quo, samt frihet att närma sig sina arbetsuppgifter utifrån eget huvud. Desto svårare är det att förändra en kultur. Anledningen till detta är att människors beteenden styrs av komplexa övervägningar av vilka konsekvenser deras beteenden skulle få. Skulle du till exempel utan problem kunna ifrågasätta dina chefers beslut på ett viktigt möte där chefer riskerar att tappa ansiktet? Grattis i så fall, du har antagligen en bra kultur på din arbetsplats. Ditt beteende – ifrågasätta eller inte – styrs av vilka konsekvenser du misstänker skulle inträffa. Om du misstänker att du skulle få *negativa* konsekvenser (du blir märkt som bråkstake, minskar dina chanser till befördran eller goda vitsord) skulle du antagligen dra dig för att ifrågasätta dina chefer. Nyckeln till att förstå hur man förändrar en kultur handlar alltså om att kartlägga vilka konsekvenser som människor räknar med, givet ett visst beteende. När det kommer till innovativa initiativ har forskare visat att medarbetare väger fördelar och nackdelar i en slags cost-benefit ekvation (teorin *expectancy theory*). Visst finns det "vinster" med att driva idéer. Våra idéer kanske sparar pengar, tid eller frustration. De kanske leder till ökad nöjdhet bland företagets kunder, eller kanske kan företaget rikta sig mot ett helt nytt kundsegment. Men det finns också "kostnader" med att driva idéer. Om vi inte har tiden till innovation behöver vi ta den tiden från våra andra arbetsuppgifter – ofta saker vi mäts och belönas på. Om innovationsarbetet är för trögrott eller riskerar att rinna ut i sanden på grund av ointresserade chefer blir den egna energin till att forcera trögrodheten

en sak att ta hänsyn till. Och om det finns ett pris på att misslyckas – man blir uthängd som syndabock eller får ryktet som den som misslyckas med projekt – blir svaret enkelt: låt bli, sitt stilla i båten. På så vis kan medarbetare på goda grunder välja att inte driva sina innovativa idéer trots att det egentligen finns åtskilliga vinster både personligen och för organisationen.

Tre att ta med

Du som vill påverka innovationsförmågan i din organisation kan bli hjälpt av att dyka ned i forskningsområdet kring innovationspsykologi. I den här artikeln har jag lyft fram hur du känner igen innovativa medarbetare, hur du bättre belönar kreativa insatser och hur du bättre kan förstå din egen kultur. Naturligtvis har vi bara skrapat på ytan.

> *Kompetens är den starkaste faktorn för individers kreativitet och en stark faktor för innovation i en organisation. Inriktad rekryteringen på kompetens snarare än personlighet och se upp för kompetensfällan.*

> *Belöna kreativa insatser genom erkännande och var försiktig med pengabelöningar som kan riskera att tränga ut människors interna motivation.*

> *Förstå hur cost-benefit ekvationen ser ut när medarbetare i din organisation väljer att utföra eller inte utföra önskvärda beteenden som att driva sina idéer eller skriva upp sig på riskabla innovationsprojekt.*

BOKEN PERSONALVETENSKAPLIGA PERSPEKTIV PÅ INNOVATION (DENTI, 2018) är utgiven på Liber förlag. Leif Denti är fil. dr. och forskare vid Göteborgs universitet och inriktar sig på området innovationspsykologi. Hans avhandling, *Leadership and Innovation in R&D Teams* behandlade ledarskapets betydelse för tidiga innovationsprojekt bland företag i industrisektorn. Han har även skrivit populärvetenskapliga artiklar på bloggen tusen-tips.se samt på innovationmanagement.se.



LEIF DENTI

Leif.denti@gu.se

Fil. dr. och forskare vid Göteborgs universitet och inriktar sig på området innovationspsykologi. Hans avhandling, *Leadership and Innovation in R&D Teams* behandlade ledarskapets betydelse för tidiga innovationsprojekt. Han har även skrivit populärvetenskapliga artiklar på bloggen tusen-tips.se samt på innovationmanagement.se.

Innovationer och IP för tillväxt och välfärd

– Innovations- och IP-politik i en teknikdriven global ekonomi

Av Ove Granstrand

Senaste 20 åren har utvecklingen i världen gått emot en ökad grad av intellektuell kapitalism med nya och stärkta roller för intellektuella rättigheter, i hög grad driven av digital informations- och kommunikationsteknik. Allt fler nationer, speciellt i Asien, utformar en ambitiös innovationspolitik där IP frågor får en viktig roll.

Innovationsspiralen

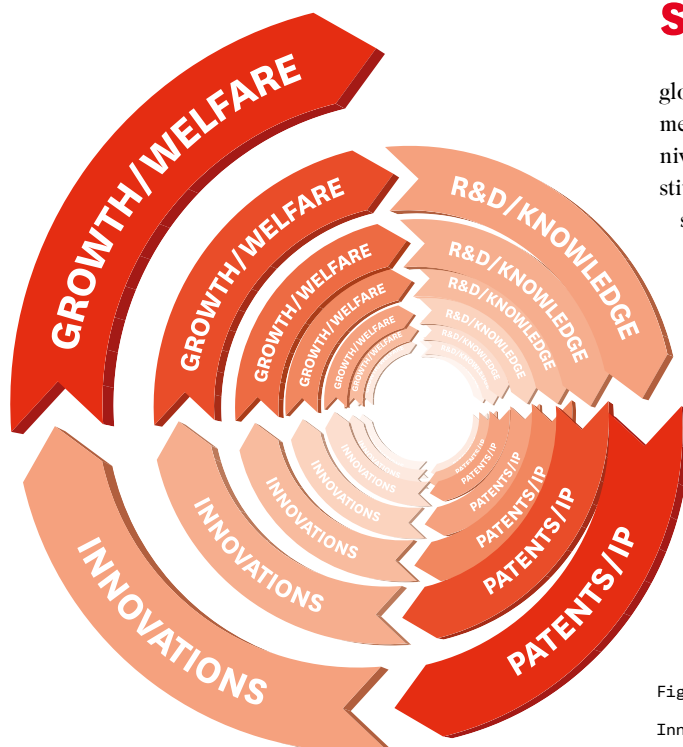
Kunskap och nya idéer kastar ljus över tillvaron och hjälper oss därmed att upptäcka möjligheter att utveckla innovationer för att skapa tillväxt och värden, som i sin tur ger oss mer möjligheter att ta fram mer kunskap och nya idéer som kan utvecklas till mer innovationer för att skapa tillväxt och värden, som i sin tur... etc. Denna önskvärda men långt ifrån automatiska process kan liknas vid en spiral med positiv återkoppling – en innovationsspiral, vilket Figur 1 illustrerar med lite andra ord.

Internationell analys av variabler i innovationsspiralen

Som en enkel modell kan innovationsspiralen belysa innovationsprocesser på företagsnivå såväl som på nationell och

“Bland övriga resultat från denna statistiska delstudie i boken kan nämnas att Sverige i allmänhet hamnat högt i dessa rankningar under senare år tillsammans med länder som Schweiz, Sydkorea och USA.”

global nivå, transnationell såväl som supranationell. Det gemensamma problemet för dessa innovationsprocesser på olika nivåer är att med hjälp av strategier, politik och ekonomiska institutioner skapa starka länkar i innovationsspiralen för att på så sätt få en uthållighet i en världsekonomi som drivs alltmer av ny kunskap och teknik inom ramen för i stort sett gängse kapitalistiska institutioner (företag och entreprenörskap, marknader, privat äganderätt, mm.). Detta problem står i fokus i min nyutkomna bok "Evolving Properties of Intellectual Capitalism – Patents and Innovations for Growth and Welfare" (Edward Elgar Publ.). Boken bygger på mer än 10 års studier av, förutom Sverige, olika länder i Europa och Asien samt USA, med hjälp av statistik, litteratur, enkäter och intervjuer under många fältresor. Speciellt fokus ligger på patent- och IP-frågor, vilka ofta visat sig utgöra en svag länk i innovationsspiralen både på företagsnivå och nationell nivå, och koppling-

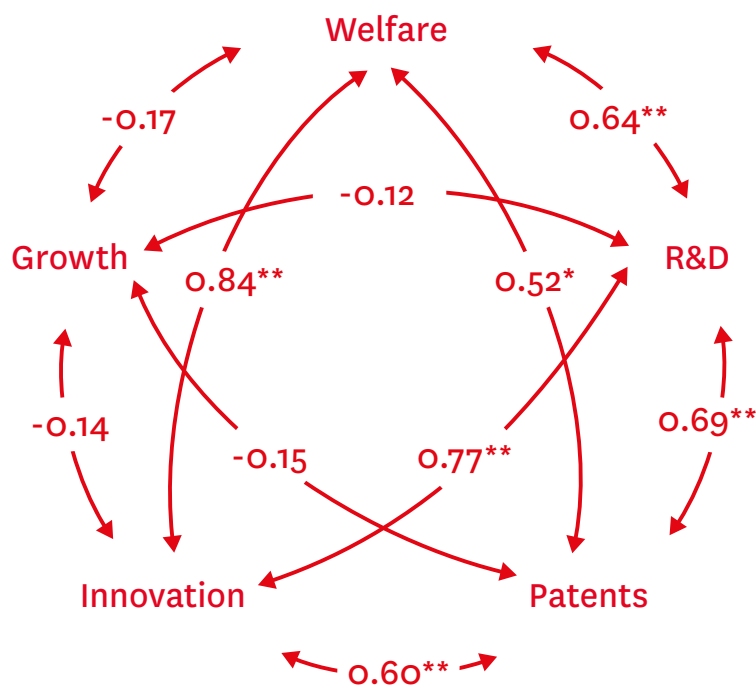


Figur 1.

Innovationsspiralen – konceptuella samband.

Figur 2.

Innovationsspiralen - statistiska samband.



arna av dessa frågor till övriga komponenter i innovationsspiralen, dvs. FoU, innovationer, tillväxt, och välfärd. Figur 2 illustrerar de statistiska kopplingarna i innovationsspiralen, baserade på kompulerade data över hur OECD-länder m.fl. rankas med avseende på de olika komponenterna i innovationsspiralen under den senaste stegen.

Som syns i figuren så är de flesta kopplingarna ganska starka med god signifikans, dock inte till tillväxt, vilket kan förklaras med finanskrisen 2008-2011. Bland övriga resultat från denna statistiska delstudie i boken kan nämnas att Sverige i allmänhet placerat sig högt i dessa rankingar under senare år tillsammans med länder som Schweiz, Sydkorea och USA. Vidare korrelerar innovationsspiralens variabler (förutom tillväxtvariabeln) starkt med institutionella variabler som "rule of law", demokrati-index och "quality of government", dock ej med "quantity of government" (mätt som statsutgifternas andel av

“En intressant fråga är t.ex. om IP-rättigheter bör ses som egendomsrätter eller inte och hur hela “knippet” av rättigheter och skyldigheter bör utformas på mikro-legal nivå för att möta utvecklingen inom olika teknik- och dataområden”

BNP). Mätproblemen är dock stora vilket påkallar försiktighet i tolkningar. Samtidigt indikerar denna typ av analys av internationell statistik ett stort antal intressanta resultat, frågor och hypoteser, vilket gör den fruktbar för fortsatt forskning om innovationsutvecklingen i världen.

“New ideas are more difficult to find”

En omfattande genomgång av gammal och ny litteratur som studerar olika samband mellan olika variabler i innovationsspiralen indikerar också positiva samband, om än med varierande styrka, och detta gäller då även tillväxtvariabeln. Att FoU och innovationer, särskilt då tekniska, leder till ökad tillväxt och vice versa på makro-nivå är i linje med såväl empiriska som teoretiska studier, de senare bl.a. av årets Nobel-pristagare i ekonomi, Paul Romer, som utvecklat en s.k. endogen tillväxtteori om dessa samband. Produktiviteten i FoU-arbetet kan likväl avta enligt några färskas empiriska studier från Stanford, vilka indikerar att nya idéer helt enkelt blir allt dyrare i genomsnitt att ta fram och realisera.

Nya fenomen och utmaningar för innovations- och IP-system

Baserade på olika empiriska studier redovisar boken ett antal rekommendationer för att såväl stärka ett nationellt innovationssystem som det svenska som att stärka det internationella patentsystemet och utnyttjandet av detsamma. Den internationella utvecklingen på innovations- och IP-området går snabbt med nya konkurrenskraftiga nationer som Kina och Indien, vars politik och planer går ut på att skapa innovationsbaserade ekonomier under 2020-talet och den “asiatiska unionen” är redan på väg att bli en global IP-makt. På företagsnivå blir allt fler affärsmodeller IP-baserade och allt fler innovationsmodeller IP-beroende, inte minst på grund av digitalisering och databasutveckling, samtidigt som olika öppna och slutna IP-modeller differentieras och kombineras. Sammantaget uppstår ett antal nya fenomen, paradoxer och utmaningar på IP-området, och boken gör en genomgång av ett dussintal sådana, t.ex. rörande standardisering, teknikmarknader (vilka är en förutsättning för öppen innovation), IP handel, royaltysättning, s.k. patenttroll, domstolstvister, innovationssamarbeten, IP baserad skatteplanering, öppna IP-modeller och privata (extra-legala) IP-system. Nya synsätt på IP-rätter uppstår också i ljuset av denna utveckling. En intressant fråga är t.ex. om IP-rättigheter bör ses som egendomsrätter eller inte och hur hela “knippet” av rättigheter och skyldigheter bör utformas på mikro-legal nivå för att möta utvecklingen inom olika teknik- och dataområden.

Vidare ses IP-rätter (snarare då än privata egendomsrätter till IP) alltmer som instrument för att underlätta koordinering och kontraktsstyrning av komplexa innovationsprocesser, inte minst i multitekniska miljöer med många olika typer av rättsinnehavare. På patentområdet sker ju t.ex. en hel del koordinering av teknisk utveckling genom analys av patentinformation (s.k. “patent analytics”, numera också med hjälp av AI) samtidigt som den tekniska utvecklingen stimuleras av de konkurrensfördelar som patent ger, även om den ibland också kan bromsas av patent. För att koordinera och styra fortsatt teknikutveckling och teknikspridning i önskad riktning

“För att koordinera och styra fortsatt teknikutveckling och teknikspridning i önskad riktning och omfattning kan sedan olika former av licenskontrakt (dvs intellektuella hyreskontrakt) användas, t.ex. i stora multilaterala innovationssamarbeten men också för icke-kommersiella syften såväl som för politiska och militära syften”

och omfattning kan sedan olika former av licenskontrakt (dvs intellektuella hyreskontrakt) användas, t.ex. i stora multilaterala innovationssamarbeten men också för icke-kommersiella syften såväl som för politiska och militära syften. Sammantaget behöver mot bakgrund av dessa nya IP-fenomen och utmaningar nytt ljus kastas över en rad forskningsfrågor, vilka redovisas i boken.

Framtid?

De nationella innovations- och IP-systemen kommer således framgent att ställas inför många och stora utmaningar i en allt hårdare och mer komplex internationell konkurrens med allt fler rekombinanta teknologier och IP-rätter utspridda på allt fler heterogena aktörer i världsekonomin. På global nivå slutligen kommer det globala innovationssystemet, i den mån man kan tala om ett sådant i nuläget, att utsättas för ännu större krav för att möta ett antal såväl välkända som okända globala utmaningar och risker, även existentiella s.k. X-risker, rörande global uppvärmning, storskaliga krig, pandemier, globala finanskriser, global fattigdom, IT kriminalitet och massarbetslöshet. Boken avslutar med en spekulativ genomgång av frågor om hur framtiden ter sig för olika ekonomiska institutioner, speciellt då IP-systemet men också företag och entreprenörskap, marknader och statliga organ, och den intellektuella kapitalismen som helhet i ljuset av globala utmaningar. Behovet av institutionella innovationer på överstatlig nivå (till vilka EU får räknas) framstår därvid som stort, samtidigt som stater och statlig innovationspolitik får nya och stärkta roller för



OVE GRANSTRAND

sog22@cam.edu.uk

Ove Granstrand tillträdde som professor i Industriell Organisation och Ekonomi vid Chalmers tekniska högskola 1986 och har under 2018 tillträt en gästprofessur vid University of Cambridge. Granstrand har publicerat en lång rad böcker och artiklar och leder f.n. det Vinnova-finansierade forskningsprojektet “Sambanden mellan immateriella tillgångar, digitalisering, innovationer, tillväxt och värdeskapande”. Delar av den presenterade boken har finansierats inom ramen för detta projekt. Se www.ip-research.org.

att uthålligt skapa positiva innovationsspiraler inom ramen för en intellektuell kapitalism som ser ut att bestå under överskådlig framtid. Huruvida globala utmaningar kan tillräckligt väl mötas med innovationer återstår att se – förhoppningsvis.

ENDORSEMENT

> “Ove Granstrand’s excellent monograph explores how the innovation system works in advanced economies. ... The book is a must read for policymakers, a handy reference for managers, and a useful guide for students wishing to understand the many elements of innovation policy.”

David Teece, Chairman of the Berkeley Research Group, USA

> “This is Ove Granstrand’s best and most profound work to date. ...”

John Cantwell, Rutgers University, US

> “This is a must-read book because it provides a comprehensive, deep and articulated analysis of the dynamic link between R&D, patents, innovation, growth and welfare. It is an extremely welcome contribution ...”

Franco Malerba, Bocconi Univ., Italy

Organisering för lyckad innovationsprocess

— Samspel och integration mellan innovation och produktion

Av Darek Haftor,
Christina Keller,
Birger Rapp, Göran
Stenberg, Klas
Sundberg,

Svensk industri är under press. För att behålla konkurrenskraften måste företag fortlöpande förändras, utvecklas och ta fram nya produkter. Här tvingar digitaliseringen fram nya tankebanor och arbetssätt där kunskapen om organisering för effektiva lösningar är begränsad. I den här artikeln tittar vi närmare på hur ett större företag lyckats för att se vad vi kan lära av deras lösningar.

Fallet som studerats kommer från en koncern av ett världsomspännande verkstadsföretag med dotterföretag över hela jordklotet. Dotterföretagen har oftast stor självständighet gentemot koncernledningen men de ska generera spetskompetens och god lönsamhet samt genomföra ständiga förbättringar.

Dotterbolagen konsolideras fortlöpande och genererar höga vinster till koncernen. Ett framgångsrikt innovationsarbete kombinerat med effektiv produktion ger en avkastning och ett värdeskapande som är betydligt högre än branschens genomsnitt.

Dotterföretaget som studerats har ca 750 anställda. De arbetar med att utveckla och producera högkvalitativa produkter som uteslutande används som kritiska komponenter inom koncernens andra dotterföretags produkter. De monterade produkterna marknadsförs av dessa företag till kunder över hela världen. Kunderna använder produkterna som anläggningstillgångar för sin egen produktion. Därför måste dotterföretagets produkter ha en mycket hög kvalitet. Då kan kunderna vidmakthålla ett säkert och kontinuerligt flöde i sina verksamheter. Kunderna säljer i sin tur sina produkter vidare till andra företag i en lång förädlingskedja mot olika typer av användare och slutprodukter.

Centralt är projektgruppens arbete med att samla in information och bearbeta detta till framgångsrika produkter.

Krav på kontinuerlig tillväxt

Koncernledningen har höga tillväxtkrav på dotterbolaget. Produkterna behöver därför ligga långt fram i den teknologiska utvecklingen för att möta kundernas utvecklingsbehov. Genom dotterbolagets ledande ställning behöver det inte bara anpassa sig till befintliga behov utan också driva den teknologiska utvecklingen och kontinuerligt erbjuda kunderna nya produktlösningar. Därmed skapas en långsiktig konkurrenskraft både för företaget självt och för dess kunder. Organiseringen av förändringsarbetet blir således kritiskt.

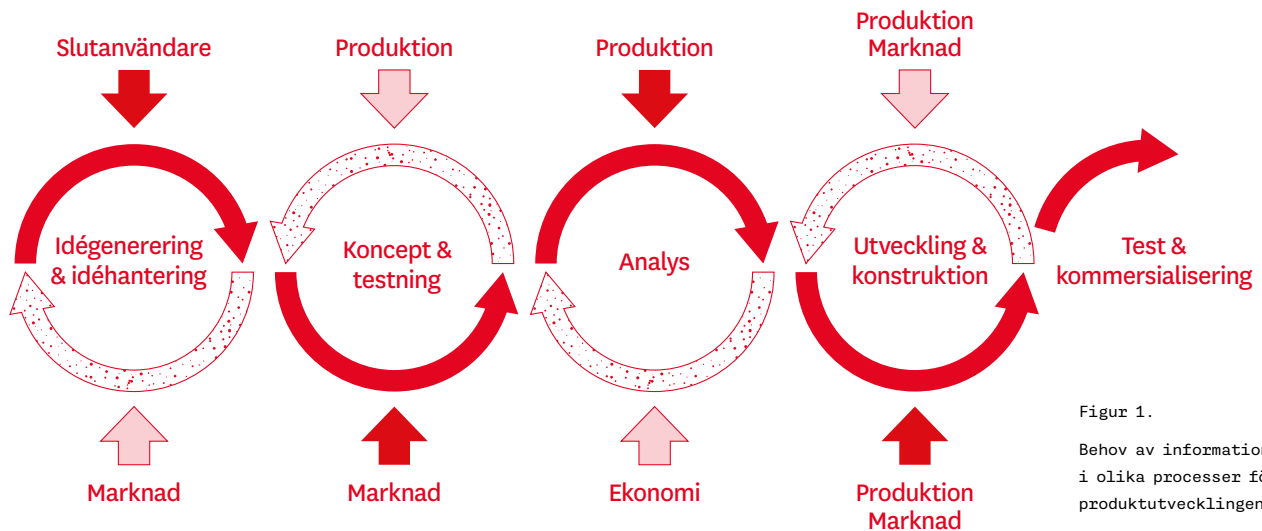
För att säkerställa långsiktig framgång har företaget alltmer fokuserat på digitala erbjudanden, där information kan öka kundernas nytta av produkterna när det gäller säkerhetsaspekter i produktion liksom spårbarhet. Digitaliserade produkter möjliggör dessutom ökad produktivitet genom ändamålsenlig

mätning och uppföljning. Digitaliseringen innebär i detta avseende att på befintliga produkter tillföra uppkopplade sensorer som registrerar och ger information både till kunderna och till dotterbolaget som levererar service och underhåll. Utvecklingsarbetet i en digital miljö ställer krav på information och planering med flera inblandade funktioner.

Dotterföretaget behöver få information från systerföretagen om förändrade behov från slutanvändare. Denna information behöver behandlas vid utvecklingskontoret på ett tidigt idé stadium. Eftersom dotterbolaget ska vara ledande och driva teknologin behöver utvecklingskontoret också få information direkt ifrån slutanvändarna.

Framgångsrikt innovationsarbete innebär ett stort behov av information

Vid det studerade dotterbolaget arbetar en självständig projektgrupp med att samordna och ta tillvara erhållen information. Det är dock viktigt att informationen kommer vid lämpliga tidpunkter både för planering och för utvärdering. Ju längre fram i utvecklingsprocessen, desto mer resultatriktad blir informationen. Metoden är egenutvecklad information om kundbehov och produkter. Projektgruppen samlas varje vecka och går igenom processerna i de pågående projekten och arbetar fram idéer för nya utvecklingsprojekt. Metoden liknar agil projektledning men företaget benämner metoden lean projektledning. Figur 1 visar hur de tidiga idéerna inte värderas i pengar. Innovationsgruppen definierar i detta stadium vilket problem för kunderna som idén kan tänkas lösa samt vilken teknologi som kan användas. När gruppen bestämt sig för att idén är möjlig, initieras det konkreta utvecklingsarbetet med involvering av fler parter. Vanligen finns då en prototyp som t.ex. marknadsförare och produktchefer får utvärdera. I gruppen klargörs först vilka värden som den nya idén kan generera och vilka produktlinor som är tillämpliga. Därefter identifieras vilka återstående kunskapsluckor i teknologin som behöver fyllas samt hur lång tid det tar innan produkten kan driftsättas. I detta skede utvärderas också de ekonomiska konsekvenserna av utvecklingsprojektet. Därefter fattar dotterbolagets ledning beslut om processen ska föras vidare med investeringar i kommersialisering och produktionsplanering.



Figur 1.
Behov av information i olika processer för produktutvecklingen.

Krav på lönsamhet och kostnadseffektiv produktion

Koncernledningens krav på hög och god lönsamhet av all sin verksamhet leder till att de verksamheter som på lång sikt inte uppfyller de koncernmässiga målen löper risk att avvecklas eller måste försäljas. Kraven leder till en önskan om att hålla en låg kostnadsnivå genom att hålla en hög och jämn produktionstakt med låga kostnader för stödjande processer. Produktionsutrustningen behöver vara flexibel så att den snabbt kan anpassas till nya produkter som en konsekvens av hög innovationstakt. Vidare måste produktionsansvariga involveras tidigt i innovationsarbetet för att minska ledtiderna för omställningar till nya produkter.

Slutsatser

Detta fall belyser hur samspel och integration mellan innovation och produktion kan skapa värden i företaget. Arbetet sker utanför eller mellan formella organisatoriska enheter som var för sig styrs mot ekonomiska mål.

Det här beskrivna fallet av framgång genom konstant och fokuserad produktinnovation belyser särskilt ett potentiellt system av komplementärer. Nämligen, en produktcentrerad verksamhet, som verkar i en dynamisk marknad med intensiv konkurrens, uppnår framgång genom en tydlig marknadsnisch som fokuserar på kritiska kundbehov vilka tillfredsställs genom differentierade produkter, som realiseras genom överlägsen teknologi vilket medger högre prissättning jämfört med konkurrenterna.

Detta realiseras, i sin tur, genom en verksamhet som har starkt decentraliserad beslutsrätt avseende produktutveckling och försörjning, med en hög grad av autonomi i relation till huvudkontoret: koncernledningen.

Strikta krav på hög lönsamhet kombinerat med möjlighet för nedläggning om framgång uteblir. Det skapar incitament för att en kontinuerlig produktinnovationsprocess. Denna innovationsprocess inbegriper nära kontakt med marknaderna, med överlägsen insikt och kännedom om kundernas kommande behov, som på ett systematiskt sätt översätts till kritiska produkttegenskaper, där hög lönsamhet är vägledande för produktdesignen.

Arbets sättet karaktäriseras av låg kostnadsmassan, korta beslutsvägar och lärande baserat på experimentellt arbetssätt.

REKOMMENDERAD LÄSNING

> Agila metoder, IMIT nr 4 2017 pp. 2 - 4.
Tack till IMIT för erhållen support.



DR. CHRISTINA KELLER

Christina.Keller@ju.se

Professor i informatik vid Jönköping International Business School. Föreståndare för Forskarskolan Management och IT och IMIT Fellow. Forsknings- och undervisningsintressen: Innovation och digitalisering av verksamheter, projektledning



DR. DAREK M. HAFTOR

darek.haftor@lnu.se

Professor i informatik och verksam vid både Linnéuniversitetet och Uppsala universitet och IMIT fellow. Darek leder ett forskningsprogram med den övergripande frågan om hur användningen av digitala teknologier ger upphov till ekonomiskt värdeskapande.



DR BIRGER RAPP

birger@rapp.se

Professor emeritus Ekonomiska Informationssystem Linköping och Fellow vid IMIT. Tidigare bl.a. föreståndare för forskarskolan MIT, Uppsala. Forskningsintresse idag är strategi och styrning samt IT och digitalisering i företag.



DR GÖRAN STENBERG

goran.stenberg@epiroc.com

Technology Manager vid EPIROC i Fagersta. Han har särskilt intresserad sig för systemutvecklingsmetoder för fortlöpande förbättringar.



DR KLAS SUNDBERG

ksu@du.se

Doktor i företagsekonomi. Forskar och undervisar vid Högskolan Dalarna inom ekonomistyrning och redovisning. Särskilt forskningsintresse är styrning och metoder för digital innovation.

Posttidning B

NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING/AVSLUT

För prenumerationsärenden var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Markera om ni vill starta, ändra eller avsluta prenumeration. Vid start eller ändra var god och fyll i nedanstående formulär. Prenumerationsärenden kan även göras via imit.se

<input type="checkbox"/>	Starta prenumeration	<input type="checkbox"/>	Ändra min prenumeration
<input type="checkbox"/>	Avsluta min prenumeration (adressuppgifter behövs ej)		
Namn:			
Företag:			
Adress:			
Postnr:	Postadress:		

Prenumerationsuppgifterna används endast för utskick av denna tidskrift, Management of Innovation and Technology. Vid avslut av prenumeration makuleras samtliga uppgifter om prenumeranten. För mer information se imit.se

HUVUDMANNAORGANISATIONER

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

HUVUDMÄN

Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*
Terrence Brown, *KTH*
Per-Jonas Eliasson, *HHS, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Lars Henriksson, *Alfa Laval*
Staffan Håkanson, *S Håkanson Konsult AB*
Fredrik Hörstedt, *Vice Rektor, Chalmers*
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*
Monica Ringvik, *AstaZero AB*
Per Svensson, *Chalmers*

STYRELSE

Charlotte Brogren, *Alimak Group*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Matti Kaulio, *KTH, prefekt*
Magnus Lundbäck, *Getinge, ordförande IMIT*
Fredrik Nilsson, *LTH, professor*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Mats Sundgren, *AstraZeneca*
Pär Åhlström, *HHS, professor*

REVISORER:

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

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelsson, *HHS, doktor*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*
Ola Bergström, *GU, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Jennie Björk, *KTH, docent*
Joakim Björkdahl, *Chalmers, professor*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Anna Brattström, *LU, doktor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Henrik Florén, *HH, docent*
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Darek M Haftor, *LNU, professor*
Thomas Hedner, *IMIT, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Marcus Holgersson, *Chalmers, docent*
Markus Hällgren, *UmU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Christina Keller, *JU, 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*
Daniele Mascia, *University of Bologna, associate professor*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Magnus Mähring, *HHS, professor*
Pejvak Oghazi, *SH, docent*
Malin Olander Roese, *LTH, doktor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Vinit Parida, *LTU, 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*
Joakim Wincent, *LTU, 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: 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, *CaI Pol Tec, professor*

ORGANISATION

FÖRESTÅNDARE: Martin Sköld

STABSFUNKTIONER:

REDOVISNING: Carina Blomkvist

PROJEKT- & EKONOMISTYRNING:

Maria Christiansen

HEMSIDA/ADRESSREGISTER: Lucas Hörte

MÖJLIGHET ATT ANSÖKA OM SATSNINGSMEDEL FÖR NYA FORSKNINGSPROJEKT

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld (martin.skold@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

STIFTELSEN IMIT ÄR ETT FORSKNINGSPROJEKT

Stiftelsen IMITs målsättning är att främja 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 imit.se

